



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

LA IMPORTANCIA DEL BUEN SERVICIO AL CLIENTE
EN UNA EMPRESA TELEFONICA PARA MANTENER
SU POSICION EN EL MERCADO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
MARIA TERESA DE ITA GARCIA
MARIA DIANA GONZALEZ TORRES

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO

1999

218175

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al artículo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de TESIS con el nombre de:

"La importancia del buen servicio al cliente en una empresa telefónica para mantener su posición en el mercado".

que presenta la pasante: DE ITA GARCIA MARIA TERESA con número de cuenta : 9005092-9 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN CONTADURIA

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautilán Izc., México, a 5 de Marzo de 1999

Presidente L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES
Vocal LAE. JORGE ENRIQUE REYES TORRES
Secretario L.C. DANIEL HERRERA GARCIA
1er. Sup. L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES
2do. Sup. M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al artículo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de tesis con el nombre de:

"La importancia del buen servicio al cliente en una empresa telefónica para mantener su posición en el mercado".

que presenta la pasante: GONZALEZ TORRES MARIA DIANA con número de cuenta : 9007907-6 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN CONTADURIA

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 5 de Marzo de 1999

Presidente	<u>L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES</u>
Vocal	<u>LAE. JORGE ENRIQUE REYES TORRES</u>
Secretario	<u>L.C. DANIEL HERRERA GARCIA</u>
1er. Sup.	<u>L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES</u>
2do. Sup.	<u>M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ</u>

AGRADECIMIENTOS

DAMOS GRACIAS A DIOS

POR DARNOS LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y DE HABER
PODIDO CULMINAR ESTA ETAPA, ASI COMO DE PONER
EN NUESTRO CAMINO A LAS PERSONAS ADECUADAS
PARA ALCANZAR ESTA META CUMPLIENDO CON ELLO
UNO DE LOS OBJETIVOS MAS GRANDES DE NUESTRA
VIDA.

GRACIAS A NUESTRA FAMILIA

*POR TODO EL APOYO QUE NOS HAN BRINDADO EN EL
TRANSCURSO DE NUESTRA VIDA, POR LA AYUDA
RECIBIDA, POR LAS PALABRAS DE ALIENTO
ESCUCHADAS EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES, POR
TODAS LAS COSAS, POR LA VIDA MISMA Y POR AYUDAR A
REALIZAR UNO DE NUESTROS MAS GRANDES ANHELOS,
QUEREMOS AGRADECER TODO EL AMOR, PACIENCIA Y
COMPRESION PARA CON NOSOTRAS. POR TODO Y POR
MUCHO MÁS.....¡GRACIAS!.*

*A MI MAMA Y HERMANO POR DARME LA VIDA, SU AMOR Y APOYO
TERE*

*A MI MAMA Y PAPA POR SER TODO LO QUE ESAS PALABRAS
SIGNIFICAN*

DIANA

GRACIAS A....

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A
LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

POR OTORGARNOS LA OPORTUNIDAD DE PERTENECER A
LA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS.

A NUESTRO ASESOR

*DANIEL HERRERA, POR BRINDARNOS SU APOYO, SUS
CONOCIMIENTOS, SU TIEMPO Y DEDICACION PARA LA
BUENA REALIZACION DE ESTA TESIS.*

A LOS SINODALES

POR SU APOYO Y APROBACION DE NUESTRA TESIS

A TODOS NUESTROS PROFESORES

*YA QUE GRACIAS A SUS CONOCIMIENTOS LOGRAMOS
ADQUIRIR UNA OPTIMA FORMACION ACADEMICA*

GRACIAS A

LA COMPAÑÍA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V. ASI COMO A LAS PERSONAS QUE NOS PROPORCIONARON LA INFORMACION NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE LA TESIS. EN ESPECIAL A LA LIC. MARIA MANUELA RODRIGUEZ MENENDEZ, AL LIC. FRANCISCO ORTEGA, AL LIC. GABRIEL CASTAÑEDA PAREDES Y AL ING ARTURO SALAZAR.

A NUESTROS AMIGOS

POR BRINDARNOS SU AMISTAD INCONDICIONAL, SUS CONOCIMIENTOS, SU TIEMPO Y PRINCIPALMENTE LA OPORTUNIDAD DE CONOCERLOS.

A ISAAC OSWALDO, VALENTINA, GABY, VICTOR, JUAN CARLOS, JORGE Y A TODOS LOS COLEGAS DE LA FES-C.

A JORGE, JUAN, PACO, NUBIA, FABIOLA, FERNANDO, ALEJANDRO, ALFONSO POR SU EXTRAORDINARIA AMISTAD Y POYO.

TERE

A ISAAC ,POR TU TIEMPO Y DEDICACION, PERO EN ESPECIAL POR SER MI GRAN AMOR.

DIANA

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
HIPOTESIS	ii
OBJETIVO	ii
INTRODUCCION	iii

CAPITULO 1 EL SERVICIO

1 1 Diferencia entre empresas de Servicios y empresas de Transformación	2
1 2 Significados y conceptos de servicio	2
1 3 Tipos de servicio	3
1 4 Clases de servicios	4
1.5 Instrumentos de los servicios	5
1 5.1 El ciclo del servicio	5
1 5 2 El espectro del servicio cliente / consumidor	9
1 5 3 La creación del valor del servicio	10
1.5 4 La cadena servicio - utilidades	12
1 6 Características de los servicios	13
1 7 Concepto de calidad en el Servicio	17
1.8 El ciclo de la calidad del servicio	17
1.9 La Importancia de la calidad en el servicio	18
1 10 Los puntos de Deming aplicados a los servicios	19

CAPITULO 2 UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFONICOS NACIONAL

2 1 Origenes de la telefonía en México	26
2.2 Los inicios de la telefonía en México	28
2 2.1 El Surgimiento Empresarial Telefónico	29
2 3 La Empresa Telefónica como Entidad Pública	35
2.4 La Empresa Telefónica como Entidad Privada	41

CAPITULO 3 ES IMPORTANTE OFRECER UN SERVICIO EFICIENTE EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFONICOS

3 1 Enfoque Humano	47
3 2 Enfoque Administrativo	53
3 3 Enfoque Financiero	63

CAPITULO 4 EL CAMBIO DE CULTURA EN EL FACTOR HUMANO

4 1 Conceptos de Cultura	66
4 1 1 Normas culturales	67
4 2 Concepto de Organización	69
4 3 Concepto de Cultura Organizacional	69
4 4 Importancia de la cultura en el desarrollo humano	72
4 5 Conducta, actitud y aptitud	76
4 6 Instrumentos para lograr el cambio en el Factor Humano	79
4 6.1 Comunicación	80
4.6 2 Capacitación	82
4 6.3 Motivación	83
4 6 4 Creatividad	86

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

5.1 Planteamiento del caso práctico	89
5 2 Desarrollo	90
5.3 Resultados	185

CONCLUSIONES I

BIBLIOGRAFIA III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, la tecnología ha evolucionado de manera significativa, dando como resultado un gran avance en las telecomunicaciones.

En México durante el último siglo una empresa había tenido el monopolio en la prestación de dichos servicios. En la actualidad, esto ya no es posible debido a la apertura de empresas transnacionales en el mercado nacional. Estas empresas podrían dar la oportunidad de obtener la calidad en los productos y servicios de telecomunicaciones.

Dicha empresa se ha preocupado principalmente del desarrollo tecnológico de sus productos, pero ha olvidado prestar atención al servicio que se les proporciona a los clientes, cuestión que es primordial para ser competitivo.

¿Qué tan importante es el servicio al cliente para que la empresa telefónica pueda mantener su liderazgo en el mercado nacional?

HIPOTESIS

Si la empresa telefónica proporciona un servicio eficiente a los clientes mantendrá el liderazgo en el Mercado.

OBJETIVO

Dar a conocer la necesidad de prestar un buen servicio al cliente para que la empresa telefónica mantenga su posición en el mercado nacional.

HIPOTESIS

Si la empresa telefónica proporciona un servicio eficiente a los clientes mantendrá el liderazgo en el Mercado.

OBJETIVO

Dar a conocer la necesidad de prestar un buen servicio al cliente para que la empresa telefónica mantenga su posición en el mercado nacional.

INTRODUCCION

A partir de la Revolución Industrial surgieron las primeras grandes empresas, que con ayuda de las nuevas máquinas, tuvieron como principal objetivo elaborar el mayor número de productos en el menor tiempo posible. Pensadores de esta época se dieron a la tarea de estudiar a las organizaciones, creando técnicas y procedimientos que dieron origen a teorías administrativas, las cuales ayudaron a optimizar sus recursos técnicos, materiales y posteriormente humanos.

Con los avances tecnológicos y las teorías administrativas desarrolladas, se beneficiaron las empresas de transformación; esto no se aplicó de igual forma a las que surgieron para prestar un servicio. La mayoría de las empresas que destacan a nivel internacional pertenecen al sector de transformación; no ha pasado lo mismo con las de servicios porque no se han enfocado en el sector al que pertenecen. Es por ello que estas empresas tienen la necesidad de conocer el mercado en el que se ubican, el público al que se dirigen y el impacto que provocan sobre éstos, así como todo el entorno que concierne al servicio dirigido a la calidad.

El logro de la calidad se ha enfatizado al surgir la globalización, ya que con la apertura de nuevos mercados las empresas nacionales tanto de transformación como de servicios, se han visto en la necesidad de mejorar para ser competitivas evitando que sean desplazadas por las empresas transnacionales. Para las organizaciones de servicios el implementar técnicas y estrategias no ha sido fácil, puesto que ofrecer un buen servicio implica crear un cambio en la cultura de todos y cada uno de los factores humanos integrantes de la organización, esto es fomentando una actitud de disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y demostrar que son lo más importante para la compañía.

En el ramo de las Telecomunicaciones a nivel nacional, una sola empresa había tenido durante los últimos 100 años el monopolio en la prestación de dicho servicio. Esta empresa ha tenido una gran evolución tecnológica, pero su servicio es deficiente debido a la mala atención que da a sus clientes. Así como su tecnología es hoy en día una de las más competitivas del mundo, tiene que lograr que su factor humano sea igualmente competitivo para recuperar y aumentar nuevos clientes. Solo a través de ello podrán mantener su liderazgo, pues de seguir así corre el riesgo de perderlo.

Un cambio de cultura en el factor humano, más que importante es indispensable para que se desarrolle en forma integral y al conjuntarlo con el desarrollo tecnológico se logre la calidad que debe otorgar.

En el nuevo milenio tres elementos serán estratégicos en el desarrollo de las empresas; la tecnología, la calidad en el factor humano y la calidad en el servicio prestado.

En el capítulo uno de la presente tesis se dan a conocer varios aspectos importantes acerca del servicio para lograr una visión concreta de las cosas más relevantes del tema. El capítulo dos se enfoca a una empresa de servicios telefónicos nacional, mencionando su historia y trayectoria. En el capítulo tres se describe en base a tres enfoques el por qué es importante ofrecer un servicio eficiente en la empresa de servicios telefónicos. El cambio de cultura en el factor humano es lo que se desarrolla en el capítulo cuatro, a través de instrumentos claves para habilitarlo y lograr un cambio. La aplicación de los temas tratados se muestran en el caso práctico contenido en el capítulo cinco.

CAPITULO 1

EL SERVICIO

1.1 DIFERENCIA ENTRE EMPRESAS DE SERVICIOS Y DE TRANSFORMACION

Cuando se comenzó a hablar sobre calidad en México, en los inicios de los ochentas, por las empresas que iban más a la vanguardia en tecnologías y prácticas administrativas, pocas de ellas daban importancia a los aspectos de calidad en los servicios.

Las empresas de transformación a diferencia de las de servicios, tienen una amplia gama de rasgos distintivos que las hace ser completamente diferentes a éstas últimas; pero en esencia poseen una característica fundamental que las distingue una de la otra.

Esto es, en las empresas de transformación el producto se fabrica y luego se vende, mientras que en las de servicios el producto se vende y después se fabrica. Por ejemplo: cuando se desea adquirir un producto manufacturado se puede observar directamente la calidad en su proceso de transformación y si cumple las expectativas que se requieren, se compra el bien y si no se puede buscar otra opción antes de hacer algún desembolso. En cambio si se desea ir de viaje con reservaciones en un hotel determinado por varios días, primero se tiene que pagar por las reservaciones y al llegar al hotel se comenzaría a percibir la calidad en su servicio a través del trato que brinden, de ésta manera se sabrá si valió la pena hospedarse en ese hotel o no.

En empresas de servicios a diferencia de las de transformación, el trato personal y la atención prestada adquieren una importancia de alto impacto para que éstas sean competitivas, por lo que sus costos de calidad son más altos debido a lo que podría significar el no hacer las cosas bien a la primera intención, puesto que en la mayoría de los casos si el cliente no queda conforme, no vuelve para decir las fallas del servicio si no que simplemente se aleja con la competencia y con una mala imagen que seguramente comentará

1.2 SIGNIFICADOS Y CONCEPTOS DE SERVICIO

La palabra **servicio**, es un sustantivo que denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien.

El verbo **servir** señala la acción de estar al servicio y disposición de otro, vender, suministrar mercancías, ejercer un cargo o un empleo, ser útil, ayudar, apoyar, hacer algo en favor de otra persona, auxiliar, repartir, dar, reverenciar.

Todos ellos se derivan del verbo latino *servio, is, ivi, itum*, que indica servir, ser dependiente, estar sujeto, estar sometido, obedecer, complacer, someterse, acomodarse, sujetarse, conformarse a, dedicarse, consagrarse, procurar, atender.

En términos administrativos, servicio es el trabajo realizado para otra persona. Los conceptos de servicio que diversos autores han descrito, se basan en su particular forma de observar las cosas, por lo que éstos se muestran de manera subjetiva debido a que el servicio no es un producto tangible. Algunos autores opinan del servicio lo siguiente:

Albrecht Karl. Servicio, es contar con una actitud basada en ciertos valores acerca de la gente, la vida y el trabajo. ⁽¹⁾

León Gorman. Servicio, es un tipo de actividad permanente que se desarrolla día y noche, que nunca llega a terminarse y en la que hay que perseverar. Es una lucha constante. ⁽²⁾

John C. Shaw. Considera al servicio como algo que cambia de modo fundamental la condición o posición de quien lo consume. ⁽²⁾

A. C. Rosander. Servicio es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor. ⁽³⁾

El *servicio* es una actividad que se desarrolla en base a diversas actitudes y valores individuales y colectivos que se adquieren y mejoran en forma constante, que pueden conducir a una persona de manera voluntaria a tener el espíritu de servir a otros sintiéndose orgullosa de proporcionarlo, teniendo además la certeza de satisfacer a quien lo recibe. Es brindar algo más, un esfuerzo extra para ir más allá de un servicio tradicional.

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

1.3 TIPOS DE SERVICIOS

Existen diversas clasificaciones de los servicios, las cuales generalmente consideran los siguientes como principales:

Comercio. Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, ferreterías, carnicerías, librerías, farmacias, zapaterías, joyerías, agencias de automóviles.

⁽¹⁾ Plancarte Rodrigo, El Servicio Como Poder de Cambio, México, Castillo, 1997, p. 50.

⁽²⁾ Shaw John C., Gestión de Servicios, Madrid, Díaz de Santos, 1991, p. 9.

⁽³⁾ Rosander A. C., Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios, Díaz de Santos, España, 1994, p. 3.

Comunicaciones. Teléfonos, telégrafos, faxes, correo, radio, televisión, periódicos, revistas, imprentas

Construcción. Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.

Educación. Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos, orfanatorios, catecismos.

Finanzas. Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.

Hoteles y Moteles. Posadas, Cabañas, Campamentos, (lugares de descanso).

Infraestructura. Drenaje, pavimentación, energía eléctrica, agua, gas, basura

Inmobiliarias. Compra, venta, renta.

Personales. Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo del calzado.

Profesionales. Jurídicos, contables, de ingeniería, publicidad, computación, administración, capacitación

Públicos. Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.

Religiosos Ministerios religiosos.

Reparación Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, pintura, muebles

Recreativos. Cines, clubes, teatros, deportivos.

Restaurantes Fondas, autoservicios, comida rápida, restaurantes.

Salud. Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos, doctores, enfermeras.

Transportes. Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, transportes de carga, mudanzas.

1.4 CLASES DE SERVICIOS

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicio: Servicio Principal, Servicios Periféricos y Servicios de Valor Agregado.

El Servicio Principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa

No siempre es fácil identificar el servicio principal; pero es necesario para facilitar la administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora.

Los Servicios Periféricos son servicios adicionales que presta la empresa y que contemplan o se relacionan con el servicio principal. Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal.

Los Servicios de Valor Agregado son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos. Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

Si alguno de los servicios de valor agregado se cobra, automáticamente pasa a ser servicio periférico, que complementa o se relaciona con el principal; pero que no agrega valor al servicio principal ni a los periféricos.

1.5 INSTRUMENTOS DE LOS SERVICIOS

Los instrumentos, son métodos conceptuales y estratégicos que conforman un marco adecuado para empresas de servicios, éstos se componen por:

- ◆ El Ciclo del Servicio
- ◆ El Espectro del Servicio Cliente/Consumidor
- ◆ La Creación del Valor del Servicio
- ◆ La Cadena Servicio-Utilidades

1.5.1 El Ciclo del Servicio

Es el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio. Es el instrumento básico y el más olvidado por las empresas, ayuda a identificar criterios de competitividad y estrategias apropiadas durante el surgimiento, crecimiento y declive o desarrollo.

Cada una de las etapas del ciclo de una organización se caracteriza por presentar comportamientos distintos, ya que las estrategias que pueden resultar adecuadas en una fase no necesariamente pueden serlo en las otras.

El ciclo del servicio se compone de otros dos ciclos: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

El Ciclo del Servicio de la Empresa

Es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio. Los pasos que lo componen son los siguientes:

a) Determinar los clientes

El ciclo del servicio se inicia determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

b) Detectar las necesidades de los clientes

Los clientes son el elemento más importante del ciclo del servicio de la empresa por lo que se debe cuidar el satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas para que éste sea fiel la empresa. Dichas necesidades pueden ser detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en casos de innovaciones se pueden estimar.

c) Planear los servicios

Con los datos obtenidos al detectar las necesidades de los clientes, se pueden planear los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, desarrollando los procesos capaces de producirlos y destinando los recursos necesarios para hacerlo.

d) Crear los servicios

Toda organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

e) Prestar los servicios

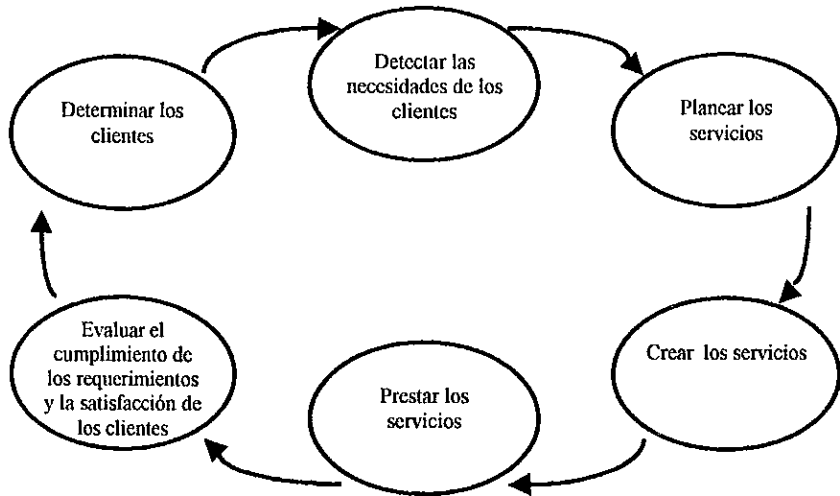
El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado. Este quinto paso del ciclo del servicio de la empresa se lleva a cabo a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente atendido.

f) Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación. Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Una empresa de servicios no puede conformarse con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una sola vez; para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemática y consistentemente, con calidad, con un costo menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

Fig. 1-1
Diagrama del Ciclo del Servicio de la Empresa



El Ciclo del Servicio del Cliente

Es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Dichos pasos son los siguientes:

a) Inicio del ciclo del servicio del cliente

Este paso se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

b) Acciones del cliente para recibir el servicio

Si el cliente decide recibir el servicio, el ciclo continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

c) Terminación del ciclo del servicio del cliente

Este termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó. En el momento en que vuelve a tomar contacto con la empresa, se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

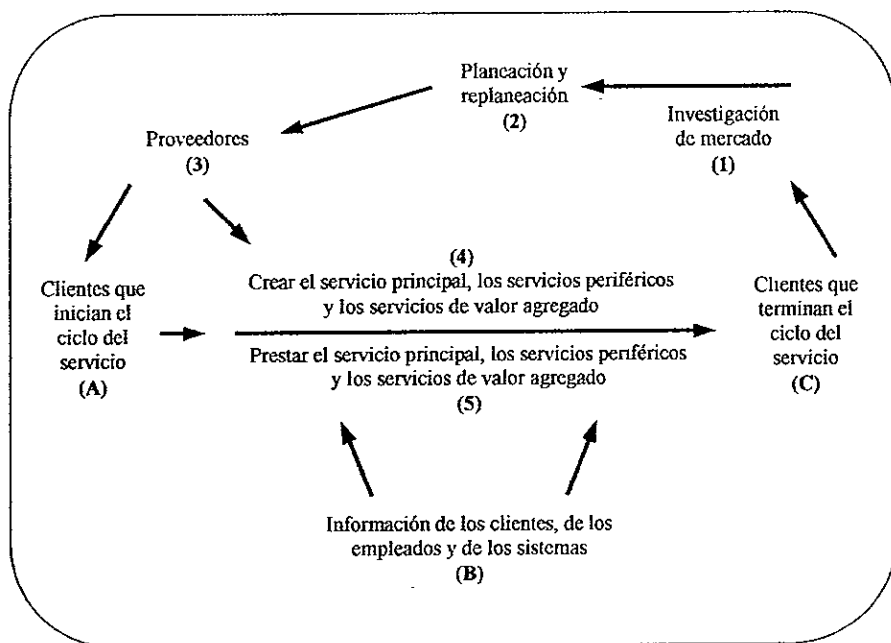
El ciclo resulta útil como indicador de dónde estaba antes la empresa, dónde está ahora y a dónde se dirige. La dirección de una organización puede analizar su posición dentro de su ciclo para pronosticar su rendimiento futuro y el de sus competidores elaborando una serie de conclusiones estratégicas relacionadas con el momento en el que se encuentre una organización.

Los factores internos que afectan al ciclo del servicio de una empresa son la visión, la vitalidad de su dirección y su capacidad para realizar el cambio, esto es más importante en las empresas de servicios que en las de transformación ya que las primeras están impulsadas por personas que se identifican con el servicio.

Los factores externos que afectan el ciclo del servicio de una organización del sector servicios incluyen los cambios en el entorno social, demográfico, económico, financiero, tecnológico, político y normativo. Para lo cual se pueden hacer estudios de mercado o recurrir a diversas fuentes de información y análisis teniendo cuidado en acopiar los datos suficientes para situar a la organización dentro de su ciclo.

El riesgo que tiene el no prestar la debida atención al ciclo del servicio es mayor en el caso de una empresa de este sector que en el de transformación, ya que históricamente las empresas de servicios han estado sometidas a operar bajo la dirección de diversos organismos estatales y federales, distorsionando los ciclos de empresas de servicios creando barreras artificiales que las protegieran, sin considerar que tarde o temprano esas barreras podrían derrumbarse quedando sin protección y llegando al declive de su ciclo viéndose inmersas en un medio más competitivo, y sufriendo las consecuencias de su actitud. En caso contrario las empresas que se adecuaron a las nuevas realidades y adoptaron su posición dentro de su ciclo, han obtenido sustanciosas ventajas competitivas

Figura 1-2
Adaptación Del Diagrama De Flujo Del Ciclo Del Servicio



Nota: El orden numérico pertenece al Ciclo del Servicio de la Empresa y el alfabético al Ciclo del Servicio del Cliente, que se adaptan para formar el Ciclo del Servicio.

1.5.2 El Espectro del Servicio Cliente/Consumidor

Es el segundo instrumento con que deben contar las empresas de servicios, el espectro tiene un valor inestimable a la hora de ayudar a empresas de éste sector a decidir qué mercados deben atender y cómo atenderlos de la forma más eficaz.

El espectro del servicio cliente/consumidor se basa en la premisa de que las empresas se sitúan en un plano horizontal con puntos que representan diferentes necesidades del mercado. La forma en que una empresa satisfaga dichas necesidades variará según la posición que ocupe en el espectro.

Figura 1-3
Espectro Del Servicio Cliente/Consumidor

Cliente (servicio puro)	Cliente/Consumidor (servicio/producto)	Consumidor (producto)
El usuario muestra un carácter complejo, exige una solución única para sus problemas, lo que hace que el profesional que presta el servicio resulte casi indispensable para el cliente.	Para las empresas de servicios la tarea más importante es hallar y poner en práctica la solución idónea para resolver problemas, sus problemas son técnicos y las soluciones proceden más de la experiencia que de conocimientos especiales. El servicio en esta zona lo define el Cliente/Consumidor, con independencia del profesional.	El servicio está estandarizado, casi se convierte en un producto que ofrece soluciones genéricas para problemas rutinarios. El usuario del servicio similar a un producto se califica como consumidor y no como cliente, ya que define sus necesidades y exigencias sin necesidad de ayuda por parte del vendedor.

El espectro del servicio cliente/consumidor no refleja preferencia alguna sobre los diferentes puntos situados a lo largo del espectro, porque desplazarse hacia el Servicio/Producto ó Producto puede provocar alternativas atractivas que produzcan resultados deseables. Lo que es importante para las organizaciones de servicios, es marcarse un rumbo estratégico claro y evitar cambios casuales hacia lo que a veces puede ser un destino inesperado.

Al utilizar el espectro como una herramienta estratégica es importante identificar la posición dentro del mismo, ya que de situarse en más de una posición llevaría a que las empresas desviarán su atención de los fines para las que fueron creadas.

1.5.3 La Creación del Valor del Servicio

La creación del valor del servicio, es la forma en que se satisfacen las necesidades del mercado al que se sirve. Las organizaciones deben enfocarse en las actividades para servir a un segmento determinado del mercado estableciendo una relación entre las necesidades de sus clientes o consumidores y los recursos necesarios para satisfacerlos

Las instituciones de servicios crean valor para ellas y sus clientes a través de los componentes del servicio que se ubican dentro del espectro antes mencionado y que difieren en cada punto del mismo. Los componentes esenciales de un servicio son:

- ◆ El componente cliente/consumidor
- ◆ El componente interactivo
- ◆ El componente proceso
- ◆ El componente proveedor

El Componente Cliente/Consumidor

Este componente del servicio hace relación a las actividades realizadas por los clientes o consumidores de la empresa, a las actividades vitales para el éxito de la organización y para el bienestar de las personas que trabajan en ella. El consumidor o cliente es un socio en el proceso de prestación del servicio que aporta diferentes actitudes, emociones, necesidades y problemas a cada situación.

El componente cliente/consumidor representa características del cliente que acaban por formar parte del proceso. El valor creado por este componente alcanza su punto máximo en el extremo izquierdo del espectro, cuando el proveedor del servicio está en una relación de asociación con el cliente, el valor creado disminuye hacia la derecha donde la empresa ofrece servicios que se aproximan a idea de productos. (*ver figura 1-4*)

El Componente Interactivo

El componente interactivo crea valor para el usuario del servicio y para el proveedor del mismo. El valor que se crea gracias a este componente está en garantizar que su precio es suficiente para cubrir su costo. El componente interactivo puede ser utilizado con mayor eficacia en las empresas para romper con barreras competitivas y aumentar sus costos que

tendrían un cambio, éste componente tiene una enorme importancia para crear valor en el lado izquierdo del espectro, donde la interacción del proveedor y el usuario es vital. El componente pierde importancia a la derecha del espectro donde la interacción entre el proveedor y el usuario tiene menos importancia. *(ver figura 1-4)*

El Componente Proceso

Este componente lo conforman las actividades que apoyan a los profesionales encargados de solucionar los problemas. El componente proceso es una base necesaria aunque insuficiente a la hora de competir, en el lado derecho del espectro el proceso es fundamental para el éxito competitivo de la empresa de servicios, las actividades en este extremo incluyen eficaces programas de capacitación de personal.

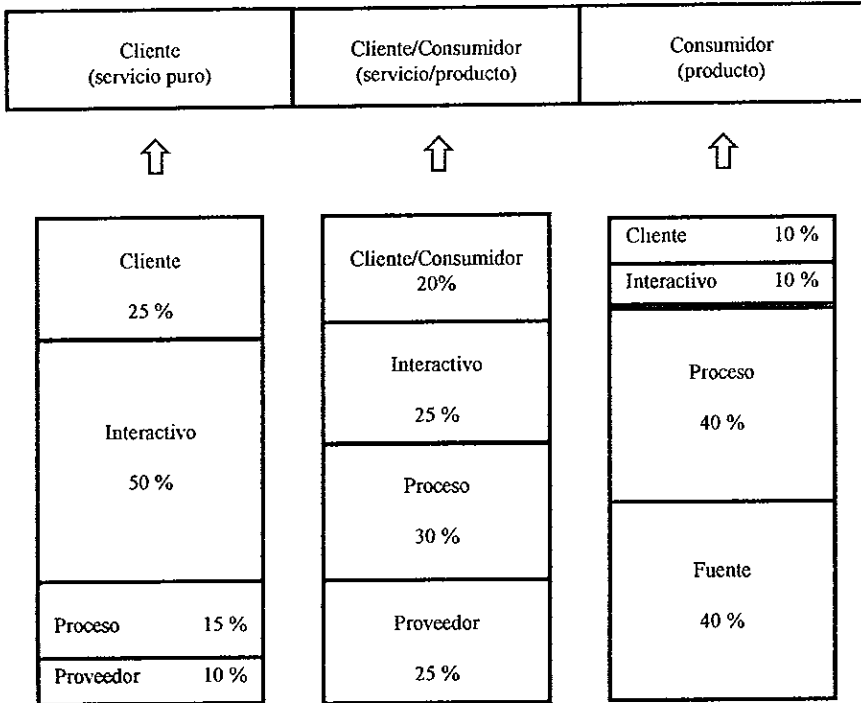
El hecho de que el componente proceso tenga mayor importancia como instrumento competitivo en el lado derecho del espectro, no quiere decir que la calidad de las actividades del componente tenga menor importancia en el lado izquierdo ya que la calidad tiene la misma importancia en cualquier lado del espectro. *(ver figura 1-4)*

El Componente Proveedor

El componente proveedor (suministrador o fuente) crea valor para el proveedor y el usuario del servicio. Las actividades del componente se desarrollan al lado izquierdo del espectro, incluyen la adquisición de equipos a través de los cuales llevan a cabo sus actividades siendo éstos de gran calidad, las actividades tienen mayor importancia competitiva en el lado derecho del espectro.

El valor debe crearse a nivel empresa si se pretende que la organización sobreviva a largo plazo. Una empresa de servicios crea valor cuando no solo atiende a los cuatro componentes del servicio en los diferentes puntos del espectro, si no también los atributos de los diferentes mercados que quiere atender. *(ver figura 1-4)*

Figura 1-4
La creación del valor del servicio



1.5.4 La Cadena Servicio-Utilidades

La cadena servicio-utilidades establece las relaciones que existen entre rentabilidad de la empresa, lealtad de los clientes y la productividad, lealtad y satisfacción de los empleados, esto conforma un triángulo entre rentabilidad, lealtad de clientes y satisfacción de los empleados.

Figura 1-5
Cadena Servicio-Utilidades



Es ya una situación sin cuestionamiento el saber reconocer que las utilidades y crecimiento dependen en gran medida de la lealtad de los clientes. La lealtad es un resultado directo de la satisfacción que obtiene el cliente a través de los servicios que se prestan.

Pero la satisfacción en estos clientes es también ampliamente influenciada por el grado de valor incorporado en los servicios proveídos a los clientes mismos. Y el valor agregado a los servicios es creado por el nivel de satisfacción, lealtad y productividad de los empleados que componen la compañía.

1.6 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características que a continuación se describen son generales, puesto que la diversidad de servicios y su constante incremento dificultan su especificación.

Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.

Todo servicio que se ofrece en el mercado debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo. Si el cliente no encuentra utilidad y/o gusto en un servicio, no pagará por él.

Los servicios requieren de un elevado número de transacciones.

Los servicios requieren de un elevado número de transacciones, en especial durante el ciclo del servicio del cliente, dado que es cuando se solicita el servicio, se presentan las opciones, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se factura y se cobra.

Una compañía telefónica, que sirve a millones de clientes, manda y cobra millones de recibos cada mes, al mismo tiempo que recibe miles de llamadas solicitando información y reportando grandes y pequeños problemas en el servicio. Además de las transacciones que se dan en el ciclo del servicio del cliente, existen las transacciones propias del ciclo de la empresa, como son los millones de depósitos, cobros, intereses y cargos aplicados cada mes en una sucursal bancaria.

Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas.

Los servicios generalmente requieren de muchas transacciones directas con muchas personas, especialmente durante el ciclo del servicio del cliente, mediante transacciones cara a cara, persona a persona.

Los servicios requieren interacción humana en alto grado.

Por el elevado número de transacciones directas que se dan con los clientes, los servicios generalmente requieren de una alta interacción humana.

Las relaciones son importantes porque incrementan o decrementan el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos

Las relaciones humanas en los servicios son importantes porque incrementan o decrementan el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos sobre el cliente.

Un servicio con calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente, las relaciones, al igual que el precio complementan al servicio, aumentando o disminuyendo el impacto en el cliente, pero no lo pueden sustituir sistemática y consistentemente.

El impacto de un servicio se puede incrementar con una adecuada relación; pero el impacto de una buena relación se pierde ante un deficiente servicio.

Los servicios requieren de un elevado volumen de papeleo.

Los servicios generalmente requieren de un elevado volumen de papeleo en el servicio principal y en los periféricos, como reservaciones, requisiciones de compra, pagos, registros de la capacidad, balances, registros de ventas, etc.

En los servicios, la exactitud en el papeleo, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierten en factores importantes de competitividad.

Los servicios requieren de un elevado volumen de procesos.

Los servicios generalmente requieren de un elevado número de procesos en el servicio principal y en los periféricos para llevar a cabo el alto volumen de operaciones que implica su operación. Algunos de los procesos como el calcular, enviar y cobrar los recibos telefónicos o de la energía eléctrica pueden involucrar millones de datos, de papeles y de personas interactuando en un tiempo limitado.

En los servicios la variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores.

Algunos factores que influyen para que la variabilidad de los procesos de los servicios sea alta son los siguientes: el que los servicios requieran de un elevado volumen de procesos, de papeleo, el que el ciclo del servicio del cliente requiera de un elevado número de transacciones, y de interacción humana en alto grado. Por consiguiente, en los servicios existen muchas formas de cometer errores.

En México, la prestación de los servicios no cuenta con la documentación necesaria de los requerimientos y de los procesos.

En México, no se cuenta con la documentación necesaria para la prestación de servicios, control y mejora para que éstos sean transmitidos de viva voz por las personas con mayor antigüedad en el puesto.

En las empresas de servicios, generalmente los compañeros de más antigüedad informan a los de reciente ingreso sobre qué y cómo hacer durante la prestación del servicio, con las experiencias personales acumuladas a lo largo de los años, muchas de ellas adecuadas para la prestación del servicio, la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa y otras tantas inadecuadas

Sin embargo, las causas que influyen para que no se documenten los requerimientos y los procesos de los servicios, son las mismas que exigen imperantemente su documentación, necesaria para poderlos administrar y mejorar.

No se puede prestar centralmente el quinto paso del ciclo del servicio de la empresa

El quinto paso del ciclo del servicio de la empresa es la prestación directa de los servicios. Generalmente es suministrado por el empleado de línea que tiene contacto directo con el cliente, en un lugar y en un momento dados, en los cuales generalmente la alta dirección y el personal de apoyo no están presentes.

La prestación del servicio tendrá mayores probabilidades de satisfacer consistentemente al cliente, en cuanto a la calidad del servicio principal y de los periféricos, en la medida en que se hayan aplicado adecuada y consistentemente los cuatro primeros pasos del ciclo del servicio de la empresa.

Es difícil evaluar el quinto paso del servicio de la empresa

En la quinta etapa, donde los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, generalmente es difícil de evaluar por la alta dirección; sin embargo ésta tiene la imperiosa necesidad de hacerlo aun cuando la mayoría de las ocurrencias en dicha etapa se den fuera de su presencia.

La alta dirección requiere conocer de la manera más objetiva posible la efectividad, la calidad y la competitividad de cada uno de los pasos del ciclo del servicio de la empresa y de sus respectivas actividades en que se subdividen.

El servicio se debe planear y crear de antemano; pero se produce hasta el momento de prestarlo.

El ciclo del servicio de la empresa es el siguiente:

1. La alta dirección lo inicia al determinar quiénes son los clientes que utilizan o que pueden utilizar los servicios que la empresa presta.
2. La alta dirección, ayudada por los especialistas, investiga o estima las necesidades actuales y futuras de los clientes.
3. La alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios para cubrir dichas necesidades, estableciendo los planes y los requerimientos de cada servicio y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

- 4 Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de que los servicios cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.
- 5 Los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente.
6. La alta dirección evalúa el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes que terminaron su ciclo del servicio. *(ver figura 1-1)*

Se reinicia el ciclo del servicio de la empresa, sistemática y consistentemente. Al hacerlo se está iniciando la mejora continua del servicio

El penúltimo paso del ciclo del servicio de la empresa, en el cual los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente, no se puede producir anticipadamente al momento de la prestación del servicio, sin embargo, la adecuada implementación de los otros pasos del ciclo del servicio de la empresa son los que permitirán o dificultarán la prestación del servicio, su calidad, la reducción de los errores y consecuentemente la reducción de los costos y el incremento de la competitividad de la empresa

El ciclo del servicio del cliente debe completarse en el período de tiempo esperado por él

La empresa debe prestar los servicios en los tiempos convenidos y completarlos en un período de tiempo adecuado a lo esperado por cada cliente. Cada cliente espera puntualidad y un tiempo razonable, convenido, estipulado o estimado, para cualquier servicio.

Quien pueda prestar el servicio con la misma calidad y el mismo precio; pero en un menor tiempo tiene una importante ventaja competitiva en el mercado.

Es difícil medir objetivamente el resultado de los servicios

Las empresas de servicios que se esfuerzan por buscar al cliente, que le hablan, que le preguntan y que le escuchan son las que tienen mayor posibilidad de responder con mayor efectividad a sus necesidades y preferencias de calidad, precio y servicio.

La evaluación del cumplimiento de los requerimientos establecidos o aprobados por la alta dirección, en base a las investigaciones acerca de las necesidades de los clientes y a su estimación, combinada con la evaluación personal de cada cliente y la demanda de los servicios, son las medidas más adecuadas para determinar un buen o un mal servicio.

Las expectativas del cliente son parte integral de su satisfacción respecto al servicio recibido

Cada persona tiene su propia posición acerca de la vida, sus preferencias, sus actitudes, sus creencias, sus valores, sus gustos, sus costumbres y sus expectativas y por supuesto, todas ellas influyen de una manera integral en su personal satisfacción respecto al servicio recibido.

1.7 CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

El término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre.

Por razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos, negociados a un costo que representa valor para el cliente

La calidad en el servicio, es lo que el cliente desea y espera recibir de las personas que proporcionan directamente el servicio prestado. Calidad significa satisfacer la demanda del cliente. Se basa en prevenir la falta de calidad, que puede darse por fallas, tiempos muertos, demoras y servicios innecesarios.

La calidad en el servicio conlleva tanto un aspecto personal como organizacional, ya que si la gente no desea ir en esa dirección, la organización tampoco lo hará, pues en última instancia ellos la integran.

1.8 EL CICLO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Una organización, al establecer un modelo administrativo que alcance sistemáticamente la calidad de sus servicios, se vera inmerso en el siguiente ciclo:

Reducción de Costos

Los costos se reducen porque hay menores errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas.

No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas.

No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzcan cada vez más hasta llegar a agotar su capacidad. Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento del servicio.

Baja de Precios

A medida que bajas los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y

los clientes se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio

Posición del Servicio

Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes y una mayor participación en el mercado

Mantenimiento del Negocio

Logrando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.

Incremento de Empleos

Alcanzando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.

Repetición del Ciclo de la Calidad

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes puede cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

En México, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente desde que la apertura de su mercado está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicios y de productos con calidad y con precios más bajos. Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

La competitividad actual la ganan aquéllos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo

1.9 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Todo servicio debe intentar satisfacer la demanda del cliente, eliminando las características que conlleven a la falta de calidad. Dentro de una organización todos y cada uno de los empleados, desde el nivel más bajo hasta el más alto, debe ocuparse de cubrir las exigencias que sus clientes esperan al recibir el servicio

La calidad en el servicio es importante porque es una característica fundamental que debe tener un servicio. Debe satisfacer exigencias y necesidades del mercado consumidor al que se dirige, y del mismo modo las organizaciones de servicio deben tener presente que la calidad es un arma competitiva para ellas y que se ha convertido en un factor primordial de supervivencia.

Es importante brindar un servicio con calidad puesto que.

- Cuesta cuatro veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno que ya tenemos.
- Los beneficios por utilidades provienen de clientes satisfechos.
- Si no se monitorea el nivel de satisfacción de los clientes, su insatisfacción se manifestará una vez que se hayan ido.
- La gente hace en promedio más comentarios negativos que positivos de un servicio.
- El brindar ese algo más, en la idea de tratar de agradar al cliente, determinará la existencia o no de muchos negocios.
- Un cliente satisfecho le dice en promedio a nueve personas más de su experiencia positiva.
- Los servicios de calidad requieren personas de calidad
- En el servicio, el producto se vende y luego se fabrica; en la manufactura, el producto se fabrica y luego se vende.
- Un cliente requiere en promedio de doce experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.
- Un buen porcentaje de la actividad económica en México descansa en industrias del servicio; como son el turismo, la banca, transportación, comunicaciones.

1.10 LOS PUNTOS DE DEMING APLICADOS A LOS SERVICIOS.

W. Edwards Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios, al insistir que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad.

El Plan Deming consiste en enseñar a dirigir tanto a las empresas de fabricación como a las de servicios. dirigir implica dominio de la producción, supervisión y entrenamiento, todo ello con la finalidad de incorporar la calidad al producto o servicio que el cliente vaya a adquirir.

El plan se basa en un programa continuo de la calidad. A continuación se describen cada uno de los puntos creados por Deming aplicados a las empresas de servicios:

1. Crear Constancia en el Propósito de Mejorar el Producto y el Servicio.

Constancia en el propósito significa una meta estable, permanente y sin fin. La mejora consiste en la eliminación continua de las características de no calidad como: errores, demoras, tiempos muertos, comportamientos y actitudes inaceptables, fallos y servicios innecesarios. Estas características se descubren a través del análisis de problemas, reclamaciones, quejas y sugerencias del cliente y de los trabajadores .

Para las empresas de servicios, la constancia en el propósito dirigida a la mejora supone lo siguiente.

- Planes a largo plazo.
- Expansión para atender más clientes.
- Reducción progresiva del número de características de no calidad, teniendo como meta cero.
- Entrenamiento continuo.
- Comunicación de arriba a abajo y viceversa

Una constancia en el propósito requiere de actividades específicas que deben aplicarse en un programa de mejora continua de calidad, estas pueden ser; tener comunicación constante con los trabajadores para recibir de ellos nuevas ideas y mejorar el servicio, mejorar y crear nuevos servicios para satisfacer las necesidades y demandas del cliente, entrenar y capacitar periódicamente al personal, mejorar su comportamiento y su actitud para dar una atención inmediata al cliente, reducir y establecer un programa de prevención de errores y tiempos muertos, contar con herramientas de trabajo suficientes y en buenas condiciones; además es necesario que los directivos de la empresa participen en forma activa, tengan comunicación con todos los empleados y estén enterados de lo que sus clientes o su público consumidor esperan de su servicio ya que de esta manera no representará un gasto inútil para la dirección implantar un programa de calidad continua

La constancia requiere aplicar la mejora de la calidad a situaciones y problemas actuales, se requiere planificación para atacar situaciones que surgen durante el tiempo como servicios nuevos y entrenamiento continuo. Para establecer la mejora de la calidad se requiere:

- Definir una política de calidad.
- Establecer estándares de calidad.
- Conceptos de calidad.
- Liderazgo constante en todos los aspectos de calidad.
- Mantener a los trabajadores con experiencia, implantando premios que estimulen la permanencia de los trabajadores en la empresa.
- Insistir en que las necesidades y preferencias constituyen lo primordial para cualquier programa de calidad.
- Proporcionar los medios para alcanzar las metas.

Una empresa no puede tener una constancia si las personas a cargo de la dirección cambia constantemente de una organización a otra, ya que puede ocasionar que los empleados adopten actitudes negativas para el cambio. La gerencia o dirección debe aceptar la responsabilidad continua para promover un comportamiento de calidad y compartirla con todos y cada uno de las personas integrantes de la organización y así orientar a la empresa a satisfacer las necesidades de sus clientes.

2. Una Nueva Era.

La anunciación de una nueva era de servicios de calidad aceptable, no solo se refiere al sistema económico que se tiene que enfrentar a la competencia, extranjera o nacional, sino también al sistema educativo, desde los estudios básicos hasta los universitarios.

El fundamento de la calidad en el mundo del trabajo se tiene que establecer en el colegio y en la casa, fomentando la capacidad de pensar, ampliar el vocabulario, desarrollar la habilidad hablada, escrita y la resolución de problemas. Las empresas deberían desarrollar programas para la prevención de errores dentro de cada actividad y del tiempo perdido, las empresas necesitan desarrollar programas centralizados en la demanda del cliente, preferencias, quejas e ideas para mejorar. Estos programas deben ser continuos y tener prioridad.

En las empresas de servicios se tiene que modificar los siguientes aspectos:

- Errores.
- Demoras de todo tipo.
- Tiempo perdido de toda clase.
- Comportamientos de no calidad.
- Actitudes de no calidad.
- Fallos.

Para la disminución de estos aspectos, no solamente se deben cumplir con los procedimientos estandar de trabajo para que los productos o servicios cumplan con las especificaciones, si no que además se tiene que mejorar continuamente los procedimientos ha base de disciplina y orden, productos y servicios.

3 Evitar la Inspección Masiva.

Se puede evitar la inspección masiva de varias formas:

1. Contratos con pocos vendedores.
2. Comprando a pocos vendedores de alta calidad.
3. Estableciendo un intercambio mutuo de problemas y estándares de calidad para satisfacer los requerimientos del servicio.
4. Convenir contratos o acuerdos entre compradores y vendedores para facilitar al comprador solamente lo que le resulte satisfactorio.
5. Estableciendo entregas justo a tiempo.

La inspección emplea técnicas de control estadístico las cuales no solamente puede ser utilizadas para medir la producción, si no también en áreas de atención y quejas al cliente.

4. Buscar Continuamente Areas para Mejorar

Las áreas que deben ser examinadas para encontrar problemas en el servicio incluyen:

- Recabar datos, Muestreo.
- Personal
- Entrenamiento
- Comportamiento y actitudes
- Empleo de tiempo de todo tipo
- Precisión
- Seguridad al prestar el servicio.
- Satisfacción del cliente
- Estudios a clientes
- Compras
- Comportamiento de compras

Para mejorar los problemas existentes la empresa debe aceptar sugerencia de todos los niveles, en especial de quienes hacen la calidad que son los empleados que prestan directamente el servicio.

Además se debe estudiar constantemente las necesidades de los clientes para conocer la forma en que puede la empresa satisfacerlos, conocer sus quejas, la frecuencia de estas, resolver sus problemas rápidamente, y con esto se captan un mayor número de clientes

5. Entrenar a los Trabajadores para Conseguir la Calidad en el Desempeño del Trabajo.

La conducta y la actitud del vendedor determinan la calidad del servicio; por ello se requiere un entrenamiento especial para todos los trabajadores

Ejemplos de problemas en esta área son

- Descortesía.
- Indiferencia
- Favoritismo
- Incompetencia

Para corregir estos defectos en los servicios hay que enseñar a los empleados a:

- Hacer bien el trabajo.
- Hacer el trabajo sin perder tiempo.
- Mostrar interés por el trabajo.
- Ser educado y cortés con el cliente.
- Ser precisos.
- Ser fiables, mantener las promesas.
- Tratar a los clientes imparcial y justamente sin favoritismos.
- Conocer el trabajo totalmente para poder realizarlo con calidad
- Hacer un trabajo de calidad con menos costos
- Atender al cliente lo más pronto posible.

- Atender las quejas y darles una solución.
- Considerar las necesidades del cliente

6. Instituir Métodos Modernos de Supervisión.

El supervisor es responsable de mantener o aumentar la calidad. El supervisor debe asegurar las acciones de mejora de la calidad que se tiene que tomar al rededor de los siguientes aspectos del servicio:

- Sistemas informáticos.
- Métodos de procesamiento.
- Estudio de clientes.
- Mejor entrenamiento.
- Distinguir entre defectos del sistema y causas especiales.
- Dar énfasis a la característica de calidad del servicio.
- Escuchar a los empleados.

La supervisión incluye dirección y hay que tener un propósito constante de mejorar la calidad caracterizada por lo siguiente:

- Cooperación en todos los niveles, entre y dentro de los departamentos.
- Compartir conocimientos
- Compartir la toma de decisiones.
- Animar el desarrollo personal en el trabajo de cada empleado.
- Solicitar sugerencias para la mejora de cada empleado.
- Premiar el comportamiento de calidad.
- Practicar la dirección participativa.
- Practicar la dirección por el liderazgo.
- Practicar la dirección por confianza.
- Dar énfasis a la innovación.
- Entrenamiento.
- Aprender a escuchar.
- Dar énfasis a las sugerencias.
- Escuchar a los que hacen el trabajo.
- Dar máxima prioridad al cliente.

Los métodos modernos de supervisión están basados en la confianza, no en las sospechas y en el miedo. La calidad de comportamiento debe ser recompensada y los altos directivos deben tomar parte activa.

La política prioritaria para el servicio se debe centrar en el cliente, en sus demandas, necesidades y preferencias.

7 Eliminar el Miedo

En una organización de servicios existe una gran necesidad de eliminar el miedo. Miedo no es solo un evento aislado que afecta a los trabajadores de una fábrica, está presente en muchos clientes y trabajadores de una organización de servicios.

8. Romper Barreras entre Departamentos.

El trabajo colectivo es necesario en una organización que quiere desarrollar con éxito un programa de calidad. Tiene que existir una aceptación de necesidad de evitar conflictos, discusiones, peleas y celos entre los departamentos.

Existen varias Barreras:

- Entre departamentos, tanto en directores como entre supervisores.
- Dentro de los departamentos.
 - Directores contra profesionales
 - Directores contra supervisores
 - Supervisores contra trabajadores
 - Trabajadores contra trabajadores

Las barreras incluyen factores psicológicos como:

- Celos
- Envidia
- Ambición
- Miedo
- Conflictos personales
- Diferencia de actitudes
- Miedo al cambio
- Indiferencia
- Creencia de que el cambio no modifica las cosas

Las barreras son emocionales y fuertes, estas son actitudes creadas durante años. No se pueden cambiar estas actitudes del mismo modo que se puede cambiar el conocimiento.

Para esto se sugieren varios métodos:

- Manteniendo charlas
- Celebrando conferencias en grupo
- Manteniendo charlas individuales
- Iniciando proyectos
- Hablar de control de calidad
- Estableciendo sistema de sugerencias y tomándolo en serio
- Ofreciendo una demostración de una mejora de calidad
- Haciendo una demostración que luego permita presionar continuamente para obtener calidad.

CAPITULO 2

UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFÓNICOS NACIONAL

2.1 ORÍGENES DE LA TELEFONÍA

Hace aproximadamente seis mil años se marcó un suceso crucial, la invención de la escritura, con lo que se pudo transportar la palabra surgiendo el correo, la primera forma organizada de comunicación personal, que durante decenas de siglos fue el único sistema de transmitir información

En los inicios del siglo XVIII, al inventarse la maquina de vapor, se dio un desarrollo económico, social, cultural, político y técnico del orbe. En el ámbito de las comunicaciones la aplicación de la máquina de vapor al ferrocarril y a los barcos permitió contar con medios de transporte masivo.

El descubrimiento de la electricidad y su aplicación a las máquinas, representó un nuevo y gran avance que tuvo repercusiones inmediatas en el ámbito científico y tecnológico. Las comunicaciones debían adaptarse a ese universo socioeconómico cambiante. Las nuevas relaciones que el progreso imponía a los seres humanos exigían nuevos tiempos

La primera respuesta a esta necesidad fue la invención del telégrafo eléctrico, desarrollado entre 1830 y 1844, que hizo posible que la transmisión de mensajes adquiriera una gran rapidez para entonces, con lo que en buena medida se desplazó la utilización del servicio postal

El aumento de productividad, y por tanto de riqueza, agilizó las operaciones financieras y las transacciones comerciales. Estas empezaron a exigir comunicaciones cada vez mejores y más rápidas; al gran avance obtenido con el telégrafo se oponía la necesidad de un contacto más personal

En 1860 el sacerdote francés Gauthey propuso a la Academia de Ciencias de París un sistema de transmisión de la voz humana mediante tubos acústicos. A partir de entonces, en forma sucesiva Robert Hooke, Joseph Henry, Michael Faraday, Charles Buersel y Antonio Meucci, llevaron a cabo investigaciones en este campo y realizaron importantes avances teóricos en el estudio de la reproducción eléctrica de la palabra hablada, sin llegar a resultados definitivos.

En 1860 el alemán Philipp Reis inventó un aparato al que denominó teléfono, del griego "hablar a lo lejos"; con el cual logró transmitir sonidos durante breves intervalos de tiempo. Años más tarde en Estados Unidos de Norteamérica, dos científicos trabajando de manera independiente, culminaban las investigaciones sobre el aparato que permitiera comunicar a dos personas directamente y a viva voz, trascendiendo las distancias

Alexander Graham Bell y Elisha Gray dieron a conocer de manera casi simultánea su invención, el teléfono, y durante cierto tiempo disputaron su paternidad, que fue atribuida a Bell por decisión judicial, tras el minucioso análisis de datos y documentos que revelaron su prioridad.

El escocés Alexander Graham Bell inició sus investigaciones en 1871, mientras se desempeñaba en Quebec como maestro de sordomudos. Cuatro años más tarde fabricó su primer aparato bajo un sistema muy elemental.

Asociado con Thomas Sanders y Gardiner G. Hubbard, quienes lo apoyaban económicamente registró el 6 de marzo de 1875 su primera patente, bajo el título "Mejoramiento de transmisores y receptores para telégrafos eléctricos". El 14 de febrero de 1876, registro otra patente bajo el nombre de "Mejoras a la telegrafía".

A pesar de los logros ya obtenidos, Bell continuó incesantemente sus investigaciones tratando de perfeccionar la transmisión de la voz humana. Los ensayos culminan el 10 de marzo de 1876 cuando, en su deseo de reforzar las débiles señales audibles por su ayudante, se le ocurre aumentar la densidad de la pila eléctrica con la cual opera. Al agregarle ácido sulfúrico, parte del líquido se derrama y alcanza a quemarle la pierna. Solicita ayuda a su colaborador quien se asombra al escuchar que el llamado le llega con insólita claridad.

La patente 178399, "Receptores telegráficos telefónicos", es registrada en su solicitud el 8 de abril de 1876, y le es concedida el 6 de junio del mismo año. ⁽⁴⁾

El 10 de mayo de 1876, Bell presenta ante la Academia de Artes y Ciencias de Boston los fundamentos científicos y expuso demostraciones palpables de su sistema. Lord Kelvin, el gran físico escocés, señalaría: "Con proyectos algo más modernos y aparatos más potentes podemos estar seguros de que el señor Bell nos facilitará los medios de oír la voz y la palabra, a través de un hilo eléctrico a cientos de millas de distancia". ⁽⁵⁾

El 12 de febrero del año siguiente Bell llevó a cabo la primera comunicación de larga distancia, al charlar telefónicamente desde Boston, a través de una línea telegráfica con un periodista que estaba en Salem, a 25 kilómetros de ahí.

Un año más tarde se inició la comercialización cuando George W Coy construyó el New Haven la primera central telefónica, con una veintena de clientes. Así surgió la Bell Telephone System Co., que posteriormente se convertiría en la National Bell Telephone Company.

Más tarde ingresó a la compañía Francis Blake, quien inventó un nuevo tipo de transmisor que permitía una comunicación más clara. Este fue el detonador para que el teléfono adquiriera gran popularidad, el flamante invento invadió las grandes ciudades de Estados Unidos y algunas de América latina

En Europa el impacto fue inmediato; en Suecia H.T. Cedergren fundó la Compañía Telefónica General de Estocolmo. En Gran Bretaña se instaló inicialmente una central

⁽⁴⁾ Enrique Cárdenas de la Peña, "El teléfono" en Historia de las comunicaciones y los transportes en México, 1987, p. 13.

⁽⁵⁾ Enciclopedia Británica Inc., La Nueva Enciclopedia Británica, E.E. U.U., 1978, p.828.

telefónica, y luego el servicio pasó a ser monopolio gubernamental, situación similar a la que se produjo en Francia y Alemania.

A partir de la difusión del teléfono se sucedieron mejoras técnicas, que aún no se detienen, entre las que destacan las realizadas por Edison, Doolittle, Hunings, Mac Evoy , Pritchett y Ericsson

El teléfono ha cambiado radicalmente los servicios, el comercio, la defensa y seguridad de las naciones, la cotidianidad misma del ser humano, que vio cumplido al fin el sueño de sus antepasados rebasar con su voz las distancias.

2.2 LOS INICIOS DE LA TELEFONÍA EN MÉXICO

Desde que surgió a la vida independiente, México buscó las bases que le permitieran hallar el camino de su desarrollo. Durante el siglo XIX las posiciones ideológicas que se sintetizaban en la lucha por el poder, y la defensa de la soberanía nacional frente a las asechanzas extranjeras, fueron las situaciones primordiales de la época.

En 1876 con la llegada al poder de Porfirio Díaz se inició una época que perduraría más de treinta años y que se basaría en un progreso económico y en libertades políticas siempre y cuando fueran compatibles con las ideas de disciplina y desarrollo.

Entre 1877 y 1887, el gobierno otorgó concesiones a compañías extranjeras, lo cual registró un significativo desarrollo de las comunicaciones, a tal grado que se construyeron 700 km. de vías férreas por año, la red telegráfica creció a 40000 km y se inauguró la Compañía Transatlántica Mexicana

El 13 de marzo de 1878 se efectuó el primer enlace telefónico entre la ciudad de México y la población de Tlalpan, a una distancia de 16 km Nueve meses después se estableció oficialmente el servicio telefónico al otorgarse un permiso a la Alfred Westrup & Co., para que instalara una red que uniera a las comisarías de policía, con la inspección general, la oficina del gobernador de la ciudad y el ministerio de gobernación.

En 1881 el señor Greenwood, empresario estadounidense, obtuvo del general Díaz la concesión para instalar una red telefónica en la ciudad de México, para lo cual se inició el tendido del cableado público, lo que ocasionó la protesta de los habitantes capitalinos quienes se inconformaron y manifestaron que los postes y alambres colocados perjudicaban el buen aspecto de la ciudad. Finalmente tras detalladas explicaciones sobre la utilidad sobre el nuevo aparato, se logró que se aceptara la instalación del cableado.

Al año siguiente el señor Greenwood obtuvo nuevas concesiones para expandir el servicio telefónico, las que consideró pertinente vender con todos sus derechos y obligaciones a la Compañía Telefónica Continental En abril se constituyó la primer empresa en territorio nacional con el nombre de Mexican National Bell Telephone Sin embargo, ésta jamás lle

a dar servicio alguno, debido a los conflictos por intereses para ofrecer el servicio telefónico, ya que México se convertía rápidamente en un mercado favorable para los inversionistas extranjeros, por las facilidades promovidas por el gobierno mexicano.

2.2.1 El Surgimiento Empresarial Telefónico

A raíz del problema que se presentó entre los diferentes inversionistas que deseaban prestar el servicio telefónico, las partes involucradas decidieron asociarse con la Compañía Telefónica Mexicana, conocida como Mextelco, empresa que se sustentaba técnica y financieramente en la Western Electric Telephone Co.

El 18 de julio de 1882 se firmó el contrato constitutivo de la nueva empresa, a finales de ese año se hacían esfuerzos por lograr comunicaciones telefónicas más allá de nuestras fronteras logrando trascender el territorio nacional al año siguiente, cuando se realizó la primera conferencia telefónica internacional entre la ciudad de Matamoros, Tamaulipas y la Ciudad de Brownsville, Texas; el triunfo obtenido constituyó el eslabón inicial de una larga cadena de éxitos de la telefonía mexicana ya que a partir de 1883, se inician las construcciones de vías subterráneas y de ductos para los conductores telefónicos, así como la instalación de mayor cantidad de postes por parte de la Compañía Telefónica Mexicana.

La entonces creada Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, le otorga a la Compañía Telefónica Mexicana una concesión para instalar el servicio público telefónico en las ciudades de México, Puebla, Oaxaca, Guadalajara y Veracruz, no obstante que no obtendría su registro legal si no hasta el año de 1892.

La difusión y empleo del teléfono empezó a cobrar auge, a pesar de que la cuota de inscripción era de 5.50 pesos, por lo que se hacía poco accesible ya que el salario mínimo general era de 0.24531 pesos; para 1888 la cantidad de abonados ascendió a ochocientos, hecho que obligó a la compañía a editar el primer directorio telefónico.

Debido a la exposición y a la intemperie los alambres telefónicos sufrían desperfectos que provocaban mala calidad de las transmisiones; la llegada de los conductores aislados en 1894, corrigió esas anomalías iniciando un negocio productivo. A partir de ese momento las mejoras técnicas, tanto en el aparato telefónico como en la infraestructura que permite la prestación del servicio, fueron constantes; comenzó a usarse el circuito metálico de dos hilos conductores y al año siguiente se introdujo el conmutador múltiple con capacidad de hasta dos mil líneas, mil de ellas para uso inmediato, lo que representó un gran esfuerzo por parte de la Compañía Telefónica Mexicana.

Con el deseo de atraer clientela la Compañía Telefónica Mexicana editó en su directorio telefónico la primera sección clasificada y contrató operadoras que dominaran el idioma inglés, para atender mejor a los suscriptores extranjeros.

El año de 1895 se caracterizó por los continuos conflictos que afectaron seriamente el servicio telefónico debido al progreso que experimentaron los tranvías ciudadanos, lo cual fue un gran inconveniente para la Compañía Telefónica, ya que las corrientes fugadas de los rieles producían corrosiones electrolíticas que afectaban el cableado subterráneo llegando a producir cortocircuito entre los conductores telefónicos y los cables de los tranvías.

La utilidad del teléfono aumentó su precio, por lo que el público se vio cada vez más dispuesto a adquirir sus servicios, sobre todo en 1899, cuando se introdujeron dos innovaciones: el teléfono de extensión y el servicio telefónico de veladores. Este último consistía en que los vigilantes nocturnos realizaban llamadas desde sus puestos, el mensaje se recibía en la central, donde las operadoras llevaban un registro que pasaban posteriormente a los interesados. Así mismo se comenzaron a usar los aparatos de escritorio tipo candelero con una cuota de \$2.50 mensuales por servicio extra.

La llegada del nuevo siglo fue recibida en medio del esplendor de la época porfiriana, el año de 1903 marco un nuevo suceso en la historia de la telefonía en México, ya que la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas otorgó una concesión por treinta años al señor José Sizenstatter para la explotación del servicio telefónico en la capital y alrededores

Posteriormente el empresario se relacionó con la L. M. Ericsson de Estocolmo e invitó a la compañía a comprar la concesión, Alexander Bostrom presidente de la Ericsson, consideró ventajoso tener una compañía filial en México, pues sería el vehículo de entrada al mercado Latinoamericano. El 19 de abril de 1905 se traspasó la concesión e intervino como representante legal de la compañía sueca el señor José Brier.

El 14 de noviembre de 1903, la Compañía Telefónica Mexicana celebró con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas un nuevo contrato para seguir explotando el servicio en la capital del país, lo cual ocasionó la duplicación de servicios telefónicos por parte de las concesiones al señor Sizenstatter y de la Compañía Telefónica Mexicana; en febrero de 1905 ésta última modificó su razón social para llamarse desde entonces Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S.A

La empresa de teléfonos Ericsson, S.A., nombre que adquiere en México la filial de la matriz sueca Mexikanska Telefonaktiebolaget Ericsson, inauguró sus servicios el 1 de octubre de 1907 con trescientos suscriptores.

La duplicación de sistemas telefónicos intensivó la competencia lo que obligó a ambas compañías a mejorar sus servicios. En ese año se instaló el sistema telefónico de energía central y se desechó el anticuado de batería y magnetos, que se utilizó en las centrales menores.

Pese al progreso que se advertía, no solo en la telefonía si no en muchas otras áreas, existía un ambiente de descontento el cual estalló con la revolución mexicana. Esto originó la inestabilidad de los planes de desarrollo de todos los sectores económicos de la vida nacional, y las empresas telefónicas no fueron la excepción, a pesar de que el perjuicio que

les generó la lucha armada fue mínimo en comparación con lo que afectó a la telegrafía y al ferrocarril.

En 1911 al caer el régimen dictatorial de Díaz, la empresa Ericsson construye las líneas que van a Tlalnepantla y Cuautitlán, con lo que se inicia el servicio interurbano.

Bajo la presidencia de Madero la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana obtuvo una concesión de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas para explotar el servicio telefónico entre la ciudad de México y Toluca. Se establecía que el gobierno tendría preferencia por los particulares para hacer uso gratuito de la comunicación telefónica a fin de tratar asuntos oficiales con las respectivas restricciones que de antemano se establecían.

Las compañías telefónicas frenaron el ritmo de crecimiento que venían sosteniendo, no solo por los sucesos revolucionarios, si no también por los acontecimientos que convulsionaron a Europa con el inicio de la primera guerra mundial, en 1914 los materiales telefónicos escaseaban ya que la materia prima con la que se fabrican se destinó a la fabricación de armamentos.

La compañía Ericsson logró protegerse de los acontecimientos nacionales gracias a las gestiones realizadas por el coronel sueco Thord Hallstrom, miembro del estado mayor del general Villa. Pero en el ámbito internacional la guerra acarreo como consecuencia el aumento de precio de los materiales. A la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana se le intervino el servicio el 6 de enero de 1915, pues los conflictos laborales se agudizaron tanto que el gobierno embargó las redes de la empresa, situación que tardaría diez años en resolverse.

En 1916 Carranza convocó al congreso constituyente a reformar la Constitución de 1857, con la cual el gobierno emitió una ley que incrementaba el monto de los impuestos, incluido el que gravaba al servicio telefónico y que habría de suprimirse en 1920.

En el plano internacional el fin de la Primera Guerra Mundial, en la que México mantuvo la neutralidad, permitió que se reanudaran las investigaciones científicas y tecnológicas. En el ámbito de las telecomunicaciones y en especial en el de la telefonía, se planeaba la utilización de las comunicaciones con ondas portadoras.

Esto tuvo una repercusión inmediata en nuestro país; la compañía Ericsson, que había obtenido ya 32 concesiones para establecer líneas telefónicas de servicio público y privado que cubrieron una longitud de 993 km., adquirió dos estaciones portátiles inalámbricas que permitían la comunicación a 200 km. introduciendo a México el sistema telefónico automático que sería inaugurado años después.

La telefonía automática iría sustituyendo gradualmente al sistema de operadoras, como el enlace requerido para conectar a dos suscriptores de la red urbana, ya que sería capaz de retener en un registro cualquier número que se marcara en el disco del aparato.

La información contenida en los números telefónicos se traducían en impulsos eléctricos que pasaban a los selectores, los cuales hacían los enlaces de la intercomunicación. En octubre de 1920, la compañía Ericsson obtuvo la autorización para establecer el servicio de larga distancia a las poblaciones de Toluca y el Oro extendiéndose posteriormente a Texcoco y Pachuca; mientras trabajaba normalmente, la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana seguía desde 1915 bajo intervención gubernamental, sin embargo sus oficinas foráneas funcionaban legalmente ya que estaban constituidas como empresas subsidiarias de la compañía norteamericana Bell.

La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas reformó y modificó la concesión que tenía otorgada a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana la cual fue adquirida por la ITT, dicha secretaria se comprometió a respetar la autorización para el establecimiento y la explotación comercial del servicio, que se extendería a 50 años la vigencia de la concesión y prohibir su traspaso o cesión. La empresa tomó un nuevo impulso que le permitió competir en un mismo nivel con la compañía Ericsson.

Las redes telefónicas crecieron de tal manera por el aumento del número de suscriptores, que se tuvo que encontrar la manera de distinguir los teléfonos de cada compañía. Se decidió que la Ericsson utilizara exclusivamente dígitos, mientras que la otra compañía utilizara números y letras, por lo que los discos de sus aparatos tenían símbolos como A-1, F-2, H-3, J-4, L-5, M-6, P-7, Q-8, X-9, Z-0. Ambas compañías tenían capacidad para numerar del 10,000 al 99,999, incluyendo entre otros los números reservados para pruebas servicios especiales y propósitos técnicos.

En 1925 la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana obtuvo la concesión para explotar el servicio de larga distancia, que sería concedida a su vez a la compañía Ericsson un año más tarde. El despegue del servicio de larga distancia fue inmediato a nivel nacional y en 1927 se inauguró la línea telefónica entre México y Canadá.

En julio de 1928 tuvieron éxito los esfuerzos por lograr una comunicación telefónica con Europa, en el servicio telefónico transoceánico quedarían incluidas las ciudades de Querétaro, San Luis Potosí, Saltillo, Monterrey, Nuevo Laredo, Tampico y el D.F., las cuales se podrían comunicar con Francia, Inglaterra, Escocia, Alemania, Holanda, Bélgica, Suecia, Dinamarca y España. Una vez más la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana participaba en forma directa.

A partir de esa etapa se acelera la competencia entre la L. M.: Ericsson y la ITT, y se sientan las bases del posterior incremento de sus conflictos. En junio de 1936 el presidente Cárdenas a través de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas informó a ambas compañías que deberían enlazar sus líneas y combinar sus servicios, sustentando su orden en razones de interés público.

La respuesta fue inmediata por las dos compañías que presentaron a la Secretaría no solo una solicitud de enlace de líneas y combinación de servicios, si no también un proyecto de fusión y un aumento de tarifas que fue rechazado categóricamente por el gobierno tanto por

que ello implicaba la supresión del mercado de competencia como por el aumento de tarifas que lesionaba la economía familiar.

La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas estableció un plan de interconexión el cual señalaba que para interconectar las centrales de larga distancia en el país se daría un plazo de tres meses, dos meses para intercomunicar las centrales de larga distancia y un mes para instalar los equipos respectivos remitiendo los planos y memorias descriptivos de los trabajos en quince días a la Secretaría. Para intercomunicar las redes urbanas del D.F. y de los estados se daría un plazo de seis meses.

El 2 de agosto de 1946 el gobierno anunció el enlace definitivo de la compañía Ericsson y la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, el costo de la fusión de líneas ascendió a 12 millones de pesos, cantidad que se destinó a la adquisición de aparatos intercomunicadores que destacaron por que con ellos se superaron las dificultades técnicas de hacer compatible la maquinaria de las dos compañías.

El 23 de diciembre de 1947 se constituyó una de las empresas más trascendentes del México contemporáneo Teléfonos de México, S.A., la nueva empresa inició sus actividades con un capital social de 80 millones de pesos, representado por 800 mil acciones con un valor nominal de \$100 pesos cada una. La L.M. Ericsson se constituyó en la empresa que proveería de material y equipo, así como de asesoría técnica y administrativa a la nueva compañía, el acuerdo consistió en que la Compañía Telefónica Nacional pagaría el 2.5 % anual de su ingreso bruto a la Ericsson durante el periodo de 1948 a 1957 y el 3 % de 1958 en adelante.

En febrero de 1950 se llegó a un acuerdo para que Teléfonos de México adquiriera la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana consolidándose como la principal empresa telefónica la cual sería abastecida de equipo en un 65 % de Ericsson y un 35 % de la ITT.

Con la compra de la Compañía Telefónica y Telegráfica, tuvo lugar una huelga laboral originada por problemas intersindicales ante la revisión del contrato colectivo de trabajo; esto hacia indispensable la existencia de un solo sindicato que llegó a conformarse el 1 de junio de 1950 con el nombre de Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Con el desarrollo del país la profesionalización de los servidores públicos permitió un manejo más racional de la gestión pública que al planificarse, permitió ir evaluando la evolución de los proyectos del gobierno. Gracias al apoyo del secretario de Comunicaciones y Obras Públicas Carlos Lazo, Teléfonos de México concibió un plan de crecimiento conocido como el plan de cinco años.

Teléfonos de México de 1950 a 1955 colocó en el mercado acciones y obligaciones tanto comunes como nominativas y al portador, lo que le permitiría obtener recursos para poder establecer 25 mil nuevos servicios por años. El gobierno tomaría las medidas necesarias para que todo suscriptor al cambiar de domicilio sus aparatos, adquiriera acciones de la compañía así mismo el gobierno adquiriría el compromiso de asegurarle a la empresa una utilidad.

En 1956 la empresa decidió proveerse de equipo telefónico fabricado en el país, por lo que el 5 de diciembre se constituyó la compañía Industria de Telecomunicación, S.A de C.V. (Indetel), en ese mismo año la sociedad capitalina fue testigo de la instalación de los primeros teléfonos de alcancía.

A fin de llevar a cabo las acciones requeridas para cumplir con los objetivos del plan de cinco años en el sentido de aumentar la capacidad de las centrales automáticas, tanto cualitativa como cuantitativamente, la empresa decidió iniciar la construcción del edificio de Teléfonos de México ubicado en Parque Vía, que serviría como sede coordinadora de la administración telefónica en el país.

El aumento de capital de la compañía obtenido a la permanente venta de acciones al público dio origen a la mexicanización de Teléfonos de México; después de diversos acuerdos en los que se estableció la compra - venta y un abastecimiento de equipo el 19 de agosto de 1958, el consejo de administración de la empresa anunció el cese de operaciones de la compañía Ericsson de México.

La telefonía mexicana siguió avanzando y se dio la completa automatización del servicio telefónico en la red urbana de la ciudad de México, sin embargo a causa de la construcción del sistema de transporte colectivo a partir de 1967 la empresa se vio en la necesidad de ampliar y modificar la ruta de la red de cables subterráneos lo que generó algunas interrupciones en el servicio.

En 1968 cuando Teléfonos de México celebra el décimo aniversario de su mexicanización, se llevó a cabo la incorporación total de la ciudad de México al servicio Lada Este sistema se fue introduciendo gradualmente debido a que, al ser tan grande la red de la metrópoli, el sistema de conmutación podía sobrecargarse

Al mismo tiempo entro en operación el servicio de información de emergencia a través de la clave 07, y se añadió en el Valle de México un dígito a los números telefónicos existentes para llegar a siete cifras. Esto se debió al incremento de abonados que ascendieron a un poco menos de millón y medio.

El panorama para la empresa se tornó favorable cuando alcanzó el segundo lugar mundial en desarrollo, en el país se hacía cada vez más común el uso de microondas, por lo que se instalaron 19 nuevos sistemas y se pusieron en operación dos sistemas de cable coaxial. La conmutación automática quedó conectada casi en su totalidad y en 1970 se inauguró un nuevo sistema automático de larga distancia internacional (Lada 95), el primero de su tipo en Latinoamérica cuyas instalaciones permitieron un alto grado de transmisión y recepción de mensajes directos.

2.3 LA EMPRESA TELEFÓNICA COMO ENTIDAD PÚBLICA

El 16 de agosto de 1972 el gobierno federal firmó un convenio con la compañía, adquiriendo el 51 por ciento de las acciones de su capital social por lo que la empresa dejó de ser privada para tener participación estatal y mayoritaria.

A la par de este acontecimiento, el servicio de larga distancia nacional e internacional se amplió a casi todas las entidades de la República. El Distrito Federal habría de ser la localidad que centralizara el tráfico del servicio, por lo que la dirección general de la Empresa Telefónica autorizó la compra e instalación de equipo más moderno, tanto en el sistema LADA automático como en el de operadora.

Dicho equipo se concentró básicamente en el centro telefónico San Juan, que en 1973, era considerado el más moderno de Latinoamérica, ya que contaba con un cerebro electrónico que permitía la comunicación hacia el interior y exterior del país.

Al cumplirse el primer centenario de la invención del teléfono, el 10 de marzo de 1976, la Empresa Telefónica recibió de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la renovación de la concesión para continuar ofreciendo el servicio telefónico por treinta años más; a su vez, quedaría incorporada al sector comunicaciones y transportes, de conformidad con lo dispuesto en la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Se fundó el Centro de Investigación y Desarrollo de Teléfonos de México, y se realizó la instalación del aparato número tres millones.

En el centro telefónico San Juan se instaló un nuevo y moderno sistema de computación, equipo especializado para atender con mayor eficiencia a los suscriptores, esto permitió innovar y mejorar el servicio de información 04. La telefonía rural cobra auge al llevarse a cabo, el 29 de agosto de 1977, la conferencia del grupo de telecomunicaciones rurales titulada "Principios y alternativas en tecnología para la Red Mexicana de Telefonía Rural".

Durante el curso de 1978 se puso en marcha la central telefónica automática Lago, con lo que entraron en operación seis sistemas de larga distancia de microondas de alta capacidad, así como la instalación de 105 sistemas múltiplex de canalización y señalización.

La Empresa Telefónica seguía ampliando la extensión geográfica de su servicio, ya que obtuvo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, entonces encabezada por Emilio Mújica Montoya, la concesión para que su filial del Noroeste, prestara el servicio telefónico en el estado de Baja California y en la parte norte de Sonora.

Los sismos de 1985

El 19 de septiembre de 1985, a las 7:19 horas, las ondas provenientes de un movimiento telúrico que se registró en el occidente del país generaron oscilaciones en todas las construcciones del Distrito Federal, Ciudad Guzmán, Jalisco y otras poblaciones mexicanas.

El sismo fue de 8.1 grados en la escala de Richter y, además de multitud de derrumbes, muertes y daños personales, dejó la ciudad de México incomunicada, averió el sistema de agua potable que perdió 7.6 metros cúbicos por segundo

La Empresa Telefónica fue una de las instituciones más afectadas. Once telefonistas murieron y muchos otros se lesionaron al quedar atrapados, se dañaron 1,060 mesas de operadoras de larga distancia nacional, y 14,500 líneas locales resultaron destruidas. Fueron dañados 26 edificios y 13 centrales, suspendiendo el servicio local de 11,000 abonados. El sindicato, dirigido por su secretario general, se sumó a los trabajos de rescate, y mantuvieron la transmisión de 30 mil llamadas, trabajando horas extras sin goce de sueldo. Como miles de líneas domiciliarias resultaron dañadas y la población, ante la catástrofe, necesitaba más que nunca del servicio telefónico, se suspendió el cobro en los teléfonos públicos de alcancía.

De acuerdo con la opinión de especialistas nacionales y extranjeros, la telefonía mexicana sufrió la peor catástrofe de toda su historia, cuantificada en cerca de 20 mil millones de pesos.

A pesar de la situación que se vivía, Teléfonos de México siguió esforzándose y logró instalar el teléfono número 7 millones, así como prestar servicios a 5,476 nuevas localidades del país, con un aumento neto de 515,600 aparatos y un incremento en la planta telefónica de 256,840 líneas automáticas, que representaron el 68 por ciento de lo presupuestado.

La Telefonía Digital

La telefonía digital vino no sólo a sustituir, si no a perfeccionar el sistema a través de la codificación de la voz en forma binaria, lo que fue posible gracias a los avances de la computación, que permite manejar la información con gran rapidez. Fue Alec Reever quien en 1938, en Francia, patentó la codificación “Pulse code modulation” (PCM) conocida en español como “Modulación por impulsos codificados” (MIC), que consiste en una transmisión y transcripción de información por medio de una serie de dígitos binarios. Sin embargo, los limitados avances tecnológicos de la época no permitieron su pleno desarrollo, que se dio años después, y no fue sino hasta 1969 cuando el sistema MIC se introdujo en México, instalándose en la red troncal metropolitana

Es hasta el 26 de junio de 1980 que la Empresa Telefónica se incorporó al uso de sistemas digitales, cuyas ventajas son las siguientes:

- Hay menor sensibilidad a distorsión e interferencia
- La conmutación es más fácil de instrumentar
- Diferentes tipos de señales que pueden ser tratadas como señales idénticas tanto en la conmutación como en la transmisión
- En un canal digital telefónico MIC se pueden transmitir varios canales telefónicos por un mismo circuito, ya que se utilizan 30 canales por cada dos pares telefónicos

- Reducción del espacio para introducir el equipo digital, que ocupa un 25 por ciento del convencional

La Empresa Telefónica, la crítica situación nacional, continuó impulsando su desarrollo tecnológico, y puso en operación las instalaciones de enlaces por fibras ópticas. “Las fibras ópticas representan el medio más adecuado para transmitir las ondas luminosas. Los sistemas de transmisión por fibras ópticas constan básicamente de un transmisor o fotoemisor, al cual le llega una señal eléctrica y la convierte en una señal de luz, que pasa a la fibra por medio de conectores ópticos y posteriormente llega al empalme, que es la unión de fibra con fibra y ésta se realiza con un proceso de fusión.”⁽⁶⁾

Las fibras ópticas tienen varias ventajas: por su pequeñísimo tamaño, permiten reducir el espacio que ocupan los cables de pares de cobre; son inmunes a cualquier interferencia electromagnética; son de mayor calidad y confiabilidad que los conductores metálicos, y no producen descargas eléctricas.

El 5 de julio de 1985 se puso en servicio el primer aparato multilínea rural (AMR) en la población de los Reyes, Estado de México. Dicho aparato, que representó un gran avance, fue diseñado por técnicos mexicanos del Centro de Investigación de Telefonía Electrónica, que había sido creado en 1985 para recuperar la presencia de la Empresa Telefónica en el negocio de la conmutación privada.

El Sistema Morelos

Desde la entrada en operación del satélite Morelos I en el mes de agosto de 1985. Teléfonos de México se convirtió en uno de sus principales usuarios al utilizar más de 300 circuitos de larga distancia y con la posibilidad de ampliarlos a más de 8,000, lo que permitiría que las principales ciudades del país se interconectarán con el sistema. El sector rural resultó beneficiado ya que cualquier población podría ahora conectarse a la red de telefonía rural y así ser integrada al sistema nacional, gracias a la incorporación vía satélite de la red de telefonía rural.

Posteriormente el 27 de septiembre de 1985, se lanzó al espacio el satélite Morelos II. En el transbordador espacial viajaba el primer cosmonauta mexicano, doctor Rodolfo Neri Vela. Quedó consolidado así el proyecto del Sistema Morelos de Satélites. Los satélites diseñados para cubrir el territorio nacional se localizan sobre el océano pacífico, a la altura de Baja California, y se encuentran a una altura de 36 mil kilómetros. Se les asigna 500 MHz., en la banda C, pero operan en dos polarizaciones: vertical y horizontal, por lo que se aprovechan 500 MHz. en una y 500 en otra.

⁽⁶⁾ Rafael Torres Ortega, “Enlace de Telecomunicaciones por fibras ópticas”, Revista Voces, Teléfonos de México, núm. 289, México, Marzo 1986.

Además de lo mil MHz aprovechables en la banda C hay otros 500 en la banda K. En el mes de marzo de 1986, por medio del Sistema Morelos, se realizó el primer enlace de telefonía rural de Bahía de Tortugas, Baja California, a la ciudad de México.

A causa de la incomunicación que sufrió el país durante los sismos de 1985 se advirtió la necesidad de descentralizar el sistema telefónico de larga distancia en la ciudad de México y zona metropolitana, lo que se logró el 19 de agosto de 1986.

Hacia una nueva etapa

En 1987 La Empresa Telefónica cumplió 40 años de trabajo y comenzó el año ofreciendo nuevos servicios; tales como la instalación a teléfonos públicos de alcancía que cuentan con un teclado de marcación y un microprocesador digital, y que permiten ofrecer diversos servicios de larga distancia, como LADA 91, LADA 95 y LADA 98.

El 10 de febrero de 1988 se reinauguró el centro telefónico San Juan, se instaló el teléfono 8 millones y se puso en operación el servicio LADA 800, de larga distancia automática por cobrar. Este servicio está destinado para la industria y el comercio, y requiere que las empresas se suscriban a él.

Durante 1988 se puso en servicio la central de Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), la cual permite que los usuarios puedan utilizar en forma simultánea una sola línea telefónica digital para transmitir los servicios de voz, datos, vídeo y facsimil.

A finales de 1988 había 7 mil comunidades mexicanas con servicios telefónico. Esto es equivalente a un incremento promedio de 277 nuevas comunidades por año durante la última década. El número de llamadas de larga distancia creció mucho más rápidamente que los teléfonos y esto fortaleció al servicio fundamental. Entre 1978 y 1988 las llamadas de larga distancia casi se triplicaron, pasando de 295 a 886 millones.

A lo largo de su historia, Teléfonos de México ha sido una de las mayores fuentes de empleo. En la última década el número de empleos creció en un 6 por ciento anualmente, hasta alcanzar la cifra de 49,995 a finales de 1988. A pesar de circunstancias macroeconómicas sumamente adversas, ha operado con ganancias cada año desde su establecimiento. Las ventas anuales son mayores a mil millones de dólares y sus activos equivalen a casi 4 mil millones de dólares.

Desarrollo y cambio estructural

Para Teléfonos de México 1989 representó el inicio de una nueva etapa de desarrollo tecnológico, financiero y de servicios, que parte de la instrumentación de una diferente estrategia de crecimiento y diversificación, cuyos objetivos principales son el mejoramiento

de la calidad del servicio, el crecimiento y la expansión del mismo, la modernización tecnológica y la diversificación de los bienes y servicios que ofrece.

Desde el comienzo del año la empresa tuvo que enfrentar la creciente demanda de aumentar y optimizar la calidad de la prestación del servicio telefónico, sobre todo en zonas rurales y urbanas marginadas, cuyas comunidades reclaman un mayor número de casetas públicas. Sin embargo, al problema de la falta de recursos para impulsar el crecimiento de la red pública se aunó el enorme vandalismo que enfrentan los aparatos públicos; en el año anterior el número de aparatos deliberadamente destruidos alcanzó el 50.6 por ciento del total de los desperfectos de los teléfonos públicos; su reparación tuvo un costo anual superior a los 1,647 millones de pesos. Esta situación se agrava si se considera que en la ciudad de México el servicio que estos teléfonos prestan desde los sismos de 1985 es totalmente gratuito, y que la empresa pierde un promedio de 151 pesos por llamada.

De conformidad con los compromisos asumidos por el Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, durante su campaña electoral, y con el objeto de iniciar el proceso de modernización de la empresa, en el mes de abril los directivos y los trabajadores suscribieron un convenio de concertación a fin de garantizar la modernización de la Empresa Telefónica. De dicho convenio se derivó el "Plan de 45 Días para el Mejoramiento del Servicio Telefónico". Su estrategia contempló el análisis de la situación telefónica existente en las 56 ciudades más importantes del país, que representan el 80 por ciento de las líneas instaladas en la República Mexicana. En el análisis se llevó a cabo un seguimiento continuo de 20 parámetros de calidad del servicio en las áreas críticas.

Al finalizar la aplicación del plan los resultados fueron ampliamente satisfactorios. Para afianzar los logros alcanzados, la Dirección General de la Empresa Telefónica Nacional decidió poner en marcha el "Programa Permanente de Estabilización de la Calidad del Servicio". Este comprende el análisis de la situación telefónica en 63 ciudades, la inclusión de nuevos indicadores de calidad del servicio, el establecimiento de objetivos corporativos más exigentes respecto de la excelencia en la prestación del servicio, y la instrumentación de una metodología de medición para cada parámetro, a fin de tener información homogénea en todo el país.

Como una respuesta al reto de la modernización, y para competir en la venta y promoción de los servicios digitales, Teléfonos de México inició las operaciones del Centro de Telecomunicaciones Avanzadas, institución de investigación integrada por un grupo de especialistas altamente calificados en la materia. Este centro cuenta con la primera Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) y fue constituido para funcionar como laboratorio cuyo objetivo es el desarrollo de nuevos servicios. Entre sus funciones está la de mostrar a los usuarios los beneficios y ventajas que ofrece la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), programada para entrar en operación comercial en 1992.

En congruencia con el Convenio de Concentración para la Modernización, la empresa diseñó una estrategia de cambio estructural, cuyos objetivos esenciales son la cobertura de la demanda existente y futura, el mejoramiento de la calidad del servicio, el saneamiento

financiero, el establecimiento de políticas tarifarias internacionalmente competitivas que permitan, sobre bases eficientes de comercialización, mejorar la utilización y el crecimiento de su infraestructura y capacidad instalada, así como un rendimiento razonable sobre los costos a corto y a largo plazo y, finalmente, la diversificación de sus servicios, no sólo de voz sino también informativos y todos aquellos que la evolución tecnológica permitirá ofrecer a través de la red pública de telecomunicaciones

El 31 de mayo el presidente Salinas presentó el “Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994”, documento que precisa las políticas y las estrategias que normarán la gestión pública. En el apartado referente a la modernización de las telecomunicaciones señala. “Un aspecto fundamental de la creación y operación de infraestructura económica es el referente a las telecomunicaciones. Se requiere aquí una importante modernización para apoyar todos los renglones del desarrollo nacional. Los servicios de telecomunicaciones deben diversificarse, mejorar su calidad, ampliar su cobertura en las áreas urbanas y extenderse a más zonas rurales. Las tarifas de los distintos servicios no deben diferir significativamente de las vigentes en los países con los que México compite en el mercado internacional

La indispensable modernización y expansión de las telecomunicaciones requerirá de grandes inversiones, que deberán financiarse con participación de los particulares; el propósito es no distraer recursos fiscales necesarios para atender las legítimas demandas de salud, educación, vivienda y adecuación del resto de la infraestructura. El Estado ejercerá la rectoría en las telecomunicaciones e inducirá su desarrollo, mediante un nuevo marco regulador que tenga en cuenta el cambio tecnológico habido en los últimos años. La regulación dará la debida seguridad jurídica a los participantes en el sector.

Se impulsará la expansión de la red básica de telefonía, con el objeto de aumentar sustancialmente el número de líneas. El servicio telefónico deberá elevar su eficiencia y modernizar sus sistemas para que constituya un verdadero enlace entre los mexicanos y con el exterior.

El cambio tecnológico permite hoy la competencia en servicios de telecomunicaciones. Múltiples empresas podrán desarrollar los servicios de transmisión conmutada de datos, de teleinformática, telefonía celular y otros. De esta manera, los consumidores podrán elegir entre distintas empresas que compitan en la venta y mantenimiento de equipo terminal. La regulación de estos servicios fomentará la competencia y evitará el surgimiento de prácticas monopólicas.

Las nuevas concesiones de telefonía celular se sujetarán a concurso, de manera abierta, en un proceso transparente que garantice la mejor oferta de servicios y contraprestación económica al Estado. Se otorgará prioridad al aprovechamiento integral del sistema de satélites, facilitando la instalación y operación de estaciones terrenas por particulares. Se modernizará la red de microondas y se establecerán enlaces troncales de fibra óptica. Para 1994 el sistema de telecomunicaciones de México deberá contar con un nuevo satélite; en el diseño de dicho sistema participarán científicos nacionales”.⁽⁷⁾

⁽⁷⁾ Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, SPP, México, 1989, p. 83

De conformidad con los lineamientos normativos del “Plan Nacional de Desarrollo” enunciados, el gobierno mexicano emprendió esfuerzos para adaptar el marco regulatorio de esta actividad a un funcionamiento más dinámico y eficiente, adoptando diversas medidas entre las que destacan la liberación de la venta de equipo terminal, la autorización para el uso de la red telefónica con fines de transmisión de datos y el otorgamiento de nuevas concesiones telefónicas, lo que permite a Teléfonos de México llegar a tener las condiciones favorables para aprovechar al máximo estas nuevas oportunidades de expansión y responder eficazmente al nuevo ambiente competitivo que se avecina.

Con el fin de atender cada vez mejor a los grandes usuarios, Teléfonos de México inició un proyecto que facilita la prestación de servicios de comunicación de voz, datos y de imágenes, que actualmente se prestan por redes independientes. Este proyecto, al que se denominó Red Digital Superpuesta, se basa en la construcción de una infraestructura de la más alta tecnología, para lo cual se creó una red especial que está superpuesta a la red telefónica existente.

En 1989 Teléfonos de México inició su participación en el mercado de los servicios celulares a través de su filial Radiomóvil Dipsa, S. A. de C. V., el objetivo es satisfacer eficazmente la demanda de los usuarios que requieren telecomunicaciones personales y tecnología de vanguardia

A fin de modernizar su actividad interna Teléfonos de México inició un programa de automatización para los procesos básicos de atención al usuario, tales como la recepción de solicitudes de líneas y servicios, quejas y aclaraciones, reparación, instalación y cobranza.

Por otra parte, en lo referente a la atención y servicios a los grandes usuarios que constituyen la vanguardia en la ampliación y modernización de la infraestructura de telecomunicaciones, durante el año se incorporó a Bancomer, Banamex y Banca Cremi a la red digital superpuesta, se concluyó la integración del sistema de telecomunicaciones para el centro bursátil de la Bolsa Mexicana de Valores y se sentaron las bases para la formación de la red digital interbancaria.

2.4 LA EMPRESA TELEFÓNICA COMO ENTIDAD PRIVADA

El año de 1990 fue de modernización y de cambios en el país. Lo fue también de modo muy señalado, en el terreno de las telecomunicaciones. El desarrollo tecnológico ha modificado las condiciones tradicionales de organización existentes en el sector. Varios países, que por muchos años optaron por mantener a las telecomunicaciones en un régimen de propiedad estatal, han procedido a abrirlas a la competencia y a encomendar la parte medular de ellas al sector privado. El esfuerzo de México y de Teléfonos de México se aúna a esta tendencia internacional.

En septiembre de 1989 el gobierno federal anunció su intención de privatizar La Empresa Telefónica, vendiendo su participación en el capital de la empresa y facilitando así el proceso de modernización de las telecomunicaciones en nuestro país.

Las condiciones fundamentales que se persiguen con la privatización, establecidas por el Lic. Carlos Salinas de Gortari son las siguientes

- Mantener la soberanía del Estado en el sector
- Conservar la mayoría del capital en manos de empresarios mexicanos.
- Garantizar la expansión continua de la red
- Permitir la participación de los trabajadores en el capital de la empresa.
- Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales
- Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico.

La condición de que se mantuviera el control mayoritario de la institución en manos de empresarios mexicanos requirió el diseño de una nueva estructura accionaria que, sin modificar los derechos de los accionistas existentes, permitiera simultáneamente una amplia participación de inversionistas extranjeros

Teléfonos de México tenía dos tipos de acciones: la serie AA, que pertenecía exclusivamente al gobierno y representaba el 56% de las acciones y la serie A, de suscripción libre. Estas últimas cotizan tanto en el mercado de valores mexicano como en el de Estados Unidos, a través de la red de la National Association of Securities Dealers (NASDAQ).

Los cambios requeridos en la estructura de capital fueron propuestos por el Consejo de Administración y aprobados el 15 de junio de 1990 por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas. El primer cambio consistió en permitir que las acciones serie AA pudiesen ser suscritas no únicamente por el gobierno federal, sino también por inversionistas mexicanos.

Un segundo cambio consistió en la aprobación del pago de un dividendo de 1.5 de acciones serie L, de voto limitado, por cada acción serie AA y A en circulación. Con estas modificaciones, quedó preparada la estructura de capital de la empresa para la desincorporación. Las condiciones quedaron de la siguiente forma:

- 20.4% de acciones serie AA (51% de las acciones comunes),
- 19.6% de acciones serie A (49% de las acciones comunes), y
- 60% de acciones serie L (de voto limitado).

Después del dividendo el gobierno federal conservó el 56% de las acciones de la empresa distribuido de la siguiente forma:

- 20.4% en acciones serie AA,
- 2.0% en acciones serie A, y
- 33.6% en acciones serie L

El proceso para la venta de estas acciones del gobierno se llevó a cabo en tres pasos:

En primer lugar, el gobierno vendió a los trabajadores afiliados al STRM el 4.4% del capital de la empresa, representado por 186 millones de acciones serie A y 280 millones de acciones serie L. Para financiar esta compra, Nacional Financiera otorgó un préstamo de 325 millones de dólares a un plazo de ocho años, en condiciones preferentes.

La segunda parte, consistente en el 20.4% del capital social representado en acciones serie AA, se vendió al sector privado a través de una subasta pública en la que se permitieron ofertas de varios consorcios que podían tener hasta 49% de participación extranjera, además de una opción por el 5.1% de acciones L.

Las instalaciones de La Compañía Telefónica Nacional fueron visitadas por 23 empresas nacionales y extranjeras. El 15 de noviembre de 1990 se recibieron ofertas de tres grupos encabezados por empresarios mexicanos. Finalmente, en estricto apego al calendario dado a conocer públicamente, y después de una cuidadosa homologación de las posturas, el gobierno federal anunció el grupo ganador el 9 de diciembre.

Dicho consorcio está integrado por el Grupo Carso, Southwestern Bell International Holdings y France Cables et Radio. El grupo ganador ofreció por el paquete controlador 1,757 millones de dólares, que le da derecho al 20.4% del capital social de La Compañía Telefónica Nacional, en forma de acciones AA, más una opción para adquirir el 5.1% del capital social en acciones L.

Grupo Carso, S. A. de C. V., es una controladora diversificada, que cuenta con una capacidad demostrada en la administración de empresas que operan en mercados altamente competitivos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Sus principales áreas de operación son los productos de consumo, tiendas departamentales y restaurantes, construcción y exportación.

France Cables et Radio es una empresa filial de France Telecom. Este grupo registra ventas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales, tiene 155 mil empleados, opera 28 millones de líneas telefónicas y cuenta con más de 5 millones de abonados a su sistema de videotexto.

France Telecom logró triplicar la red francesa en tan sólo 10 años y es el primer operador en el mundo que inició la operación comercial de la Red Digital de Servicios Integrados.

Southwestern Bell International Holdings es una subsidiaria de Southwestern Bell Corporation, cuyo grupo tiene ventas por más de 8 mil millones de dólares, cuenta con 66,700 empleados y administra 12 millones de líneas telefónicas en los Estados Unidos.

La participación en Teléfonos de México de estos socios tecnológicos es garantía para que el país pueda desarrollar una red de telecomunicaciones más moderna que impulse el progreso económico de México. También abre la puerta a una revolución tecnológica que no sólo ha

multiplicado las formas posibles de acceso a los últimos avances en materia de telefonía sino que a la vez ha modificado dramáticamente sus costos

La privatización de Teléfonos de México persigue los objetivos de alcanzar la modernización, el crecimiento y la más alta calidad de servicio en un sector clave para la eficaz incorporación de México a la economía internacional

Simultáneamente, busca aliviar la presión sobre las finanzas públicas que deberían enfrentar un programa impostergable de cuantiosas inversiones.

La prestación de los servicios y el desarrollo futuro de la telefonía nacional, están sujetos a un estricto régimen regulatorio que emana de la modificación del Título de Concesión y bajo la supervisión permanente de las autoridades nacionales.

En apego a dicha regulación y a los compromisos establecidos con el gobierno federal, la nueva administración se ha propuesto en un plazo de 6 años, y como objetivo mediano, impulsar la elevación, acelerada y firme, de los estándares de servicio hasta alcanzar niveles semejantes a los internacionales.

El primer paso en la transformación de Teléfonos de México ha sido el de diseñar e implantar un programa trienal de crecimiento, renovación tecnológica y de calidad del servicio telefónico. Para ello, se han presupuestado inversiones por más de 24 billones de pesos. En ese lapso, se incorporarán 2.3 millones de líneas adicionales para llegar así a un total de 7.5 millones de líneas instaladas a fines de 1993.

El programa de inversión contempla un esfuerzo especial para dotar de servicios a casi 8 mil comunidades rurales de más de 500 habitantes, lo que representa un incremento del 77% con respecto al total de poblaciones con servicio en 1990. Por otra parte, se duplicará el número de teléfonos públicos en operación. Con ello, logrará un aumento sensible en los servicios canalizados hacia los grupos sociales hasta ahora menos favorecidos y, a la vez, un servicio público de telefonía abundante y satisfactorio.

En materia de modernización tecnológica, se tiene programado instalar nuevas centrales digitales y sustituir las centrales electromecánicas ya obsoletas para atender el crecimiento de la demanda. Con ello, de 1991 a 1993, los índices de digitalización en la planta de conmutación local pasarán del 29 al 60%

También, se empezará la construcción de una red de fibra óptica de 13,500 kilómetros que formará el sistema nervioso central del servicio de larga distancia. En 1993, México contará con una de las mejores redes del mundo y una infraestructura de comunicación internacional para más de 25 años.

La revolución tecnológica exige desarrollar nuevos servicios de telecomunicaciones. La Red Digital Integrada, que atiende a usuarios con grandes demandas de transmisión de voz y datos a altas velocidades, multiplicará el número de accesos disponibles hacia fines de 1993.

Así mismo, se abrirán 77,000 líneas tipo "centrex", las cuales tienen la ventaja de ofrecer un servicio adicional, equivalente a la instalación de un conmutador en el domicilio del usuario.

Un elemento decisivo en la modernización de Teléfonos de México consiste en elevar los conocimientos y las capacidades del personal en todos los niveles de responsabilidad. Para ello se contempla la adaptación de los sistemas y tecnologías más avanzadas a las necesidades específicas de la empresa y del país; en el segundo semestre de 1991 se puso en operación el Instituto Nacional Tecnológico que es parte medular de este esfuerzo.

Los programas prevén el establecimiento de 13 centros de adiestramiento, dotados de 107 aulas, donde se impartirán numerosos cursos en el próximo trienio con una duración mayor a 10 millones de horas - hombre. De modo análogo, se avanzará en la creación y fortalecimiento de los talleres de prueba, laboratorios y centros de investigación y desarrollo.

La organización y las estructuras administrativas y operativas habrán de cambiar y adecuarse para conseguir una atención eficiente a los usuarios. La demanda será el factor determinante para fijar la dirección y los ritmos de expansión y diversificación de los servicios. Todo ello, junto con la incorporación de tecnologías avanzadas, permitirá enriquecer la calidad y la magnitud de la oferta de los sistemas vertebrales de comunicación hasta convertirlos en factor de aliento, en vez de traba, al desarrollo interno y al comercio exterior del país.

CAPÍTULO 3

*ES IMPORTANTE
OFRECER UN SERVICIO
EFICIENTE EN LA
EMPRESA DE SERVICIOS
TELEFÓNICOS*

3.1 ENFOQUE HUMANO

A raíz de la apertura comercial y el tratado de libre comercio, la Empresa Telefónica Nacional se vio en la necesidad de responder a las exigencias de la calidad en la prestación de servicios, debido a la competencia que tendría en el mercado nacional, pues durante los últimos 50 años tuvo el dominio en la concesión de este ramo

La Empresa Telefónica Nacional tiene la capacidad de competir internacionalmente bajo estándares predeterminados en tecnología vanguardista, sin embargo ser competitivo no solo implica ofrecer calidad en tecnología e infraestructura, es involucrar otros factores que tienen que ver con el aspecto humano, el cual tiene un papel fundamental en la conformación de un servicio eficiente, pues lo que diferencia a dos o más organizaciones son las personas que laboran en ellas; ya que estas son el activo principal con el que cuentan y es el que más se resiste a experimentar un cambio sino están lo suficientemente convencidos de los beneficios que obtendrán

En la Empresa Telefónica Nacional es importante ofrecer un servicio eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos organizacionales; para lograrlo es necesario fomentar un cambio en el comportamiento del factor humano, ya que todos ellos conforman la empresa y en cada una de sus actividades existe un elemento de servicio que repercute en la calidad percibida por los clientes

Para que el factor humano experimente un cambio en su actuar diario debe desarrollar el interés por la superación personal, esta puede promoverse aumentando el nivel educativo de los empleados no solo mediante cursos, programas de capacitación y entrenamiento, sino también a través del trabajo mismo, pues la mayor parte del aprendizaje tiene lugar durante el desempeño de sus labores diarias.

Para lograr un buen desarrollo entre el personal, es importante que la persona para crecer se enfrente a diversas situaciones que la haga estar a prueba de sus destrezas, habilidades y creatividad

El trabajo en sí debe ser retador, se tiene que dar diversidad y enriquecer las tareas asignando responsabilidad y libertad de acción a la persona, para enriquecerlos con experiencias y de esta manera se sientan exigidos en sus capacidades, conocimientos, dominio de sus actividades y en sus niveles de motivación al logro.

Es necesario encontrar estímulos que despierten la insatisfacción positiva en las personas, en querer hacer las cosas de manera decidida y convencida de que habrá un beneficio posterior para ellos. Si se encuentran los estímulos adecuados que impulsen a servir con calidad y estos se hacen repetitivos van a generar cierto tipo de respuestas deseadas en el individuo que con el tiempo llegarán a convertirse en hábitos como cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, empatía, disponibilidad, amistad y profesionalismo

Estos hábitos al repetirse se harán conductas y estas a su vez se harán comportamientos que formarán parte en el desempeño diario de las personas y tenderán a ofrecer servicios con calidad.

Es necesario que en la Empresa Telefónica Nacional se creé un ambiente de vida laboral con calidad, para que se desarrollen empleados con gusto por el trabajo, en un medio donde puedan crecer personal y profesionalmente, donde sus opiniones, quejas y sugerencias sean escuchadas; ya que de no ser así se seguirá teniendo personal con tendencia a hacer el mínimo esfuerzo necesario para dar un buen servicio. Ninguna organización logrará un cambio sin la colaboración de su factor humano.

¿Qué tan importante es fomentar un cambio en el factor humano para ofrecer un servicio eficiente?

El factor humano de toda organización adquiere importancia desde el momento en que se convierte en un factor a través del cual se proporcionan los productos y servicios, y que con su desempeño diario van formando la imagen de la empresa. El cambio adquiere su importancia a medida de que el cliente cada vez tiene mayor conocimiento de lo que realmente desea obtener al compara un producto o servicio, esto es por las diferentes y múltiples opciones que tiene para comprar y elegir.

El promover un cambio en la conducta del factor humano para brindar un mejor servicio al cliente no es tarea fácil, ya que se da de manera gradual y en la medida de que se sienta convencido del por qué debe cambiar, y de los beneficios que le traerá ese cambio como persona y como empleado de la empresa.

Para comenzar a promover un cambio es necesario proporcionar a los empleados la información sobre la situación actual de la empresa ante la competencia, lo que se tiene que llevar a cabo para mantener su posición en el mercado y el cómo se va a lograr ello, de esta manera se empezará por despertar el interés, la inquietud, un sentido de participación y satisfacción por sentirse importante dentro de su empresa, lo cual propiciará un medio dispuesto al cambio, logrando que la gente quede receptiva a la información y dispuesta a correr riesgos.

Se debe encontrar los estímulos adecuados para que el personal esté dispuesto a realizar y proponer innovaciones que conlleven al cambio. Uno de los estímulos que ayuda de forma significativa es la motivación que se le dé al factor humano, ya que al motivarlos estarán más dispuestos a comprometerse con el cambio y asumirlo de manera entusiasta. Motivar es convencer de lo que es posible si todos colaboran.

Para motivar es importante considerar cuatro aspectos dentro de la empresa:

- ⇒ Un cambio urgente
- ⇒ Entusiasmo ante el cambio
- ⇒ Libertad de acción
- ⇒ Recompensas y reconocimientos

Un cambio urgente

Se le debe dar al personal una razón para hacer las cosas de manera diferente. Si se propone un cambio, hay que mostrarles que existe una razón importante y oportuna para hacerlo.

Se debe concientizar a las personas de que el cambio debe ser ahora y en éste momento proyectando las circunstancias actuales hacia el futuro y ver las consecuencias y el costo que traería el seguir actuando de la misma manera.

Dentro del cambio urgente se pueden dar conferencias en cada departamento, en donde se informe de las situaciones de la empresa, en sí de todo lo concerniente al por qué se debe dar un cambio en el estado actual, despertando así el interés del factor humano logrando su disponibilidad.

Otra forma de motivar para estimular el cambio es buscando líderes naturales en la organización convenciéndolos de la urgencia de la situación. Los líderes naturales son personas a quienes otros miran como modelos de comportamiento a seguir, por lo que su apoyo es de gran ayuda, ya que pueden buscar indicios de cómo reaccionar al cambio.

Entusiasmo ante el cambio

Para que los empleados se entusiasmen con el cambio hay que inspirarlos con una visión edificante, lograr que aspiren a fijarse metas cada vez más retadoras ya que ellos tienen la capacidad de alcanzarlas, que salgan de los límites anteriores y despierten su creatividad.

Con el entusiasmo el factor humano adquiere una inspiración que lo mueve a correr riesgos, desafiar reglas, perseguir sus sueños y no darse por vencidos, creando pasión por el trabajo que realizan y el cómo lo realizan. Con el entusiasmo los empleados resuelven problemas más difíciles a los acostumbrados, trabajan tiempo extra, y transmiten el comportamiento a todo el personal de la empresa.

Una de las formas para lograr el entusiasmo, es el acercamiento y apoyo de los jefes inmediatos mostrándoles las ventajas y beneficios que se lograrán trabajando de manera conjunta, creciendo laboral y personalmente.

Para mantener el entusiasmo es necesario informar constantemente de los resultados y logros alcanzados, para que sientan que sus esfuerzos han sido provechosos y redituables, inyectándoles autoconfianza y seguridad.

Cuando la gente está inspirada y apasionada por algo nada es imposible, ocupa sus recursos interiores, su fuerza y su creatividad que normalmente no está disponible. Logra cosas que antes parecían inalcanzables y en el proceso descubre que los verdaderos límites se encuentran en su mente.

Libertad de acción

A través de la libertad de acción se faculta al factor humano para tener el dominio o control de su trabajo, se les proporciona información que amplíe su panorama de acción, responsabilidades y autoridad para tomar decisiones haciéndolos responsables de los resultados obtenidos logrando su involucración total, disminuyendo su resistencia al cambio y en la medida que se sientan propietarios de su cargo o puesto, mayor será su motivación y entusiasmo.

No es redituable invertir dinero y tiempo en formar, entrenar y motivar al factor humano de la empresa para luego no proporcionarles respeto y confianza para desempeñar sus nuevos conocimientos e influir sobre la forma en que se hacen las cosas. El darles poder a los empleados no significa entregarles el mando y control sobre la compañía, solo les permite el tomar decisiones que influyen sobre su propio trabajo, esto significa darles una área definida de libertad dentro de la cual puedan ejercer sus conocimientos, habilidades y operar bajo sus propias justificaciones.

Para evitar los tropiezos que pudieran surgir al dar libertad de acción, se deben seguir tres aspectos básicos:

- ❖ Expectativa
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Rendición de cuentas

Expectativas

Cuanto más claramente se expongan las expectativas mejor será el resultado, se debe emplear una técnica de repetición para saber lo que se necesita exactamente y no se de lugar a dudas.

Responsabilidad

La responsabilidad saca a relucir las cualidades de las personas y las motiva a actuar con resultados satisfactorios, pues el factor humano se siente con orgullo de su trabajo, energía, optimismo y repleto de ideas para aplicar en situaciones cotidianas.

Cuando se asignan responsabilidades se transmite la confianza y el respeto en el empleado entregando el control pleno de su puesto, esto aumenta su autoestima, la confianza en sí mismo y de esta manera se motivan para desempeñarse con más ahínco y durante más tiempo.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas da sentido a la responsabilidad otorgada ya que esta implica obtener resultados e informarlos. Para dar libertad de acción y poder a los empleados se debe confiar en que ellos tomarán las decisiones correctas, concederles libertad para hacerlo y asegurarse de que acepten responsabilidad por sus actos ya que esto conlleva a la madurez de la persona. No se debe reprender por los errores, siempre y cuando se fomente un aprendizaje de los mismos para no volver a reincidir en ellos y se modifiquen en consecuencia sus comportamientos futuros.

Recompensas y reconocimientos

La manera más común y fácil de motivar al factor humano se da a través de recompensas y reconocimientos que promueven el entusiasmo para el cambio. Pero las recompensas no son tan fáciles de aplicar como parecen, pues existen personas que no están dispuestas a trabajar *con más empeño a cambio de más dinero*. Aunque las recompensas produzcan un cumplimiento pasajero resultan ineficaces para producir un cambio duradero de actitud o de conducta. Se debe tener cuidado en cuanto a los límites de los incentivos económicos y el uso de recompensas y premios para mantener a los empleados interesados en su trabajo.

Existen dos tipos de recompensas, los incentivos extrínsecos como dinero, regalos y títulos, y los intrínsecos que apelan a las necesidades internas más abstractas. Las personas hacen cosas no solo para recibir algún objeto o dinero para comprarlo, a ellas también las motivan cosas intangibles como reconocimientos, justicia, flexibilidad, creatividad, importancia de lo que hacen y libertad. Estos factores internos influyen más en la disposición al cambio que los externos tradicionales.

Para motivar al personal e inducirlo al cambio, la mejor estrategia es combinar recompensas extrínsecas con intrínsecas, utilizando dos fases para aprovechar las ventajas de ambas; primero, dar a corto plazo un incentivo tangible y de una forma más profunda y duradera un aliciente intrínseco.

Cuando se requiere un cambio se debe animar a los empleados a intentar cosas y esto significa cometer errores, el problema no solo son los errores cometidos de buena fe sino los errores de inacción, ya que si no se cometen errores probablemente se está haciendo algo mal o no se está haciendo nada. Existen diversas razones por las cuales los empleados cometen errores, la primera de ellas es que no han sido entrenados lo suficiente como para conocer los resultados que esperan de ellos, se les debe explicar la manera de realizar su trabajo, *originando así una comunicación fluida entre jefes y personal*.

Otra razón es que no han sido entrenados en la forma apropiada sin proporcionar las herramientas suficientes para que puedan cumplir con los estándares establecidos, otra causa es debido al descuido y *falta de atención en lo que se hace*. También hay errores que son de tipo voluntario, son los más dañinos ya que se da de manera consciente sin importar lo que suceda por lo que se deben detectar inmediatamente.

Una manera de que el factor humano corra el riesgo de cambiar y pruebe nuevas cosas, es establecer un sistema que premie no solamente los buenos resultados sino también los buenos intentos, los premios por un gran intento hacen mucho por transmitir este mensaje, puesto que el cambio produce errores, los errores producen aprendizaje y el aprendizaje produce éxito.

Al emplearse equipos de trabajo para generar cambios o para apoyar planes de reorganización, se debe motivar a las personas que participen en ello recompensando a todo el equipo por los logros y no solamente al titular.

Es importante apreciar a todos los empleados y tratarlos con justicia, el secreto para entrenar bien es reconocer y maximizar las diferencias individuales y no minimizarlas, ya que se necesitan reglas diferentes para cada persona, porque la estrategia empleada para motivar a un empleado puede ser inapropiada para otro.

Al querer verdaderamente encontrar la motivación en el factor humano se deben estudiar los intereses y necesidades de cada persona como ente individual, haciendo esto de una manera empática

Para que el factor humano se desarrolle adecuadamente dentro y fuera de la organización, se requiere de capacitación y entrenamiento por medio de los cuales pueda dar los resultados que se necesitan para que se origine el cambio y se comience a fomentar un crecimiento personal en donde se adquieran experiencias e información que hagan cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo.

A través de la capacitación se les debe proporcionar los conocimientos y herramientas necesarios que su puesto requiera para ejercerlo mejor, los adecuados para poder desempeñar distintas funciones dentro de su departamento o área, y los conocimientos que todo empleado debe conocer por pertenecer a la empresa, para que de esta manera se desarrollen actitudes y habilidades por medio de las que será capaz de otorgar un servicio óptimo a sus compañeros y a la gente externa de la compañía.

La capacitación se debe dar tanto física como mentalmente, por lo que es necesario crear el interés por desarrollar su rendimiento físico asistiendo periódicamente a los centros deportivos y de esparcimiento.

El entrenamiento debe darse a todos los empleados de la empresa para que ejerciten lo aprendido durante la capacitación y con ello estar más apto para enfrentar el cambio, a través del mismo se pretende desarrollar las estrategias, los objetivos y las prácticas centrales del servicio al cliente

Los empleados de la empresa deben ser entrenados frecuentemente según se requiera por las necesidades de los clientes y de su cargo, por lo que el conocimiento, las habilidades y en especial la actitud necesitan de un esfuerzo constante para mantenerlos competentes

A través del entrenamiento se deben dar a conocer la cultura y la misión corporativa, para que no sean solo conceptos para los empleados. También es necesario para propiciar la armonía entre los compañeros de trabajo y aprender el cómo trabajar en equipo utilizando los recursos asignados y adquirir experiencias e ideas.

El entrenamiento para la disposición al cambio debe promover el ingenio, la creatividad, el optimismo, la adaptabilidad, la confianza y el control ante las situaciones que se presenten.

La comunicación, el desarrollo, el entrenamiento, la motivación y la libertad de acción producen en el factor humano de toda empresa la capacidad de pensar, decidir y actuar con *visión crítica además de formar hábitos y comportamientos aptos para ofrecer un servicio eficiente.*

3.2 ENFOQUE ADMINISTRATIVO

En la Empresa Telefónica Nacional como ya se mencionó en el inciso anterior, además de fomentar un cambio en el comportamiento del factor humano, se debe también promover un cambio en la estructura, sistemas y procedimientos de la organización para prestar un servicio eficiente a los clientes

Comenzando por experimentar un cambio en el comportamiento y forma de dirigir de los niveles gerenciales y directivos, pues de ellos depende principalmente cambiar la cultura de la empresa hacia la calidad, lo cual implica cambiar a la gente para que logre alcanzar la misma. Para ello hay que cambiar el ambiente que rodea a los empleados, pues el clima de trabajo es producto del sistema en el que desarrollan diariamente sus labores y esto determina su actuación y comportamiento.

El poder realmente transformarla hacia otros órdenes de efectividad implica el cambiar la forma en cómo ocurren las cosas; para lograr los cambios se debe comenzar a cambiar la forma en que la gente piensa, habla, actúa y se administra todos los días y en cada momento dentro de su trabajo.

Las áreas gerenciales deben contar con una filosofía de servicio real, que apoyen al empleado, lo respeten y lo conciencien de que el *buen desempeño de sus labores es parte importante dentro de la empresa*, pues de éste depende a su vez el buen funcionamiento de otras áreas y que se refleja directamente en lo que recibe el cliente.

El cambio que se implemente debe ser un proceso estructurado y planeado para que tenga éxito. Es muy importante que la empresa se prepare para el cambio, para ello se debe comenzar por establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, describir posteriormente el escenario que sobrevendría si no se hiciera nada para cambiar y finalmente plantear un escenario futuro deseado.

Para determinar lo anterior es necesario analizar la capacidad de la empresa para el cambio, que consiste en comparar su realidad actual con la posición que se desea obtener a futuro, determinando qué aspectos se deben transformar y cuáles emprender para alcanzar la posición deseada ante sus competidores y clientes en el futuro.

En todo este proceso hay que considerar la infraestructura de la empresa para responder ante el cambio, analizando las personas y la capacidad de conocimientos y habilidades que ellos poseen. También se deben analizar los recursos económicos, el equipo, las instalaciones, la tecnología y los sistemas administrativos.

Una vez realizado lo anterior hay que organizarse para promover el cambio, para ello se deben reconocer también las visiones frescas y opiniones de terceros que coadyuven a efectuar el cambio de una manera más efectiva, así como el organizar equipos de personas que se desplieguen parcialmente de sus operaciones y que ayuden a organizar el cambio. Aquí es donde se deben integrar equipos, grupos o gente especialista que organice el proceso de cambio en materia administrativa, tecnológica y de recursos humanos.

Otro aspecto importante es el cómo administrar la transición del momento actual al deseado, en ésta parte es donde se deben observar los impactos y las situaciones que se pueden generar debido al proceso de cambio. Hay que considerar el posible impacto si se decide mover determinadas variables de la empresa considerando los resultados finales.

Al final del proceso de cambio se deben determinar las acciones de evaluación y control, que consisten en establecer los parámetros bajo los que se desea mantener el control de las situaciones que se establezcan para el proceso de cambio.

En ésta parte es importante plantear y definir cómo hacer que las cosas sucedan, determinar el costo-beneficio de todo el proceso de cambio y principalmente cómo controlar y evaluar todo el desempeño.

No se debe olvidar que como parte integral de un esfuerzo de cambio es necesario recompensar la participación y compromiso de los empleados y de los involucrados durante y después del cambio, pues nada es posible sin la colaboración del personal en lo que se desea emprender.

En ocasiones los gerentes o ejecutivos efectúan procesos de transición de una manera inconsciente, es decir, sin detalle, sin planeación y sin cuidado para su ejecución.

Hay diferentes maneras de entender el proceso de cambio y se pueden observar en todo nivel, pueden ser micro o macro sistemas que están involucrados para ello.

Se tiene entonces que los procesos pueden ser de la manera siguiente:

- UN PROCESO GENERAL EVOLUTIVO
- UN PROCESO ADAPTATIVO Y DE APRENDIZAJE

- UN PROCESO TERAPEUTICO
- UN PROCESO REVOLUCIONARIO
- UN PROCESO ADMINISTRADO

UN PROCESO GENERAL EVOLUTIVO

En éste la transformación se va dando de manera natural y conforme a un orden establecido de las cosas

UN PROCESO ADAPTATIVO Y DE APRENDIZAJE

Aquí la empresa o los individuos buscan adaptarse por sí mismos a las situaciones internas o externas lo más pronto posible

UN PROCESO TERAPEUTICO

En éste proceso el cambio se da dentro del sistema y no es provocado necesariamente por fuerzas externas. Dentro de este proceso, los de diagnóstico toman su importancia en el sentido de que mueven a las organizaciones e individuos al cambio

UN PROCESO REVOLUCIONARIO

Dentro de este proceso se manifiesta el poder como variable clave. Se da la situación en la que un líder decide implementar la transición hacia un sistema determinado, dejando a un lado la participación de la gente y mediante un esquema de fuerzas con lo que logrará provocar el cambio.

UN PROCESO ADMINISTRADO

En este proceso las fuerzas de cambio están más en el control de uno mismo que de terceros, teniéndose consciencia plena de las cosas

El último proceso es el más recomendado, porque en este el gestor del cambio puede manejar el ritmo de transición de una situación actual a una deseada

En las empresas se pueden manifestar al mismo tiempo y en distintas áreas procesos de cambio diferentes, por lo que es importante identificar y estar consciente del estado y tipo de proceso que se está dando, para que de esta manera se pueda administrar en forma más inteligente el estado de transición deseado.

Para que la Empresa Telefónica implemente un cambio efectivo, se deben crear las condiciones necesarias que faciliten a la gente aceptar una transformación e involucrarse en ella. Es indispensable que desde los altos niveles se manifieste un cambio, mediante el cual dejen ver a sus subordinados a través de sus comportamientos y actitudes la disposición de trabajar unidos, rompiendo barreras tradicionales viciadas de jefe/subordinado que muchas veces ha ocasionado una falta de comunicación efectiva, limitando innovaciones, creatividad e interés del factor humano para desarrollar sus labores diarias.

El comportamiento que deben adoptar los niveles directivos debe manifestarse mediante una relación estrecha con sus compañeros directos, tratándolos con respeto y haciéndolos sentir parte de un equipo de trabajo y a su vez de la compañía, logrando su participación en todas las situaciones que se presentan y lo que es necesario hacer para cumplir con los objetivos previamente establecidos por cada departamento para que se de el cambio en toda la organización.

Al integrar equipos de trabajo, es importante considerar que estos tienen vida propia y que atraviesan por etapas de crecimiento y desarrollo. Para acrecentar su aporte, es necesario que los gerentes entiendan en qué forma evolucionan y cambian los grupos. Un equipo se desarrolla mediante un ciclo que comprende cinco fases:

ORIENTACION

En esta etapa los integrantes vacilan sobre su situación dentro del equipo, se formulan preguntas como “¿Cuál es mi lugar dentro del equipo?”, “¿Cuáles serán las reglas y que esperan de mí?”, “¿Puedo confiar plenamente en mis compañeros?”, “¿De qué manera se toman las decisiones?”, “¿Puedo expresar mis opiniones sin temor?”, “¿Habrá igualdad de trato para todos sin excepción?”. Los líderes tienen que dirigir hábilmente y establecer la misión, los objetivos, las reglas y el ambiente propicio para el equipo. Tienen que despertar el interés de los integrantes, entusiasmarlos con el proyecto y servir como ejemplo, actuando como deseen que actúe su gente

CONFLICTO

En esta etapa se da un periodo de conflicto y de desconfianza en lo que los integrantes del equipo se conocen mejor. Es una etapa donde el equipo puede desbaratarse o que la misión no se cumpla. Es un periodo en que los integrantes se sienten confundidos sobre lo que esperan de ellos y de como cumplir sus funciones adecuadamente. Ante estas circunstancias los líderes deben reiterar las metas constantemente, para que se de constancia en el propósito, manejar los conflictos, tranquilizar a los miembros del equipo y responder a los desafíos sin tomar una actitud defensiva y autoritaria.

ARMONIA

Es la tercera etapa en donde surgen los líderes naturales y se empieza a dar confianza, respeto y cooperación. Los miembros participan más y procuran conservar la armonía del grupo. En esta fase, el equipo comienza a manejarse por sí mismo y los líderes formales deben retraerse de su papel activo y reorientar al grupo sólo cuando éste se desvíe o no este ventilando discrepancias importantes. El papel del gerente es el de facilitar, no el de dirigir.

MADUREZ

El equipo maduro funciona sin tropiezos en la realización de tareas bien definidas y acordadas por todos. Los integrantes sienten cohesión y están comprometidos con sus compañeros y con las metas establecidas. Se manifiesta una identidad de grupo y surge confianza en su capacidad para cumplir con su mandato. La función de los líderes debe ser de apoyo, otorgando libertad para que el equipo planifique y cumpla su trabajo resolviendo los problemas que se les presenten por sí mismos.

VEJEZ

En la última fase, el equipo ha pasado su utilidad y propósito, sus integrantes suelen caer en hábitos y papeles rutinarios, pierden la creatividad y el dinamismo por la comodidad que se adquiere al desarrollar sus actividades. El papel del líder es el de disolver el equipo agradeciendo su valiosa participación ante el cometido, o asignándoles un proyecto diferente en el que despierten nuevamente su creatividad y su funcionalidad.

Existen diferentes clases de equipos, algunos se adaptan mejor que otros a ciertas tareas y funciones. A continuación se mencionan cinco clases de equipos:

EQUIPOS PARA RESOLVER PROBLEMAS. Surgen para un problema específico y después se desintegran.

EQUIPOS LABORALES. Estos equipos hacen el trabajo directamente, por lo que se encuentran en el área donde se fabrica el producto o servicio.

EQUIPOS VIRTUALES. Son grupos que su comunicación se da mediante vía telefónica o por computadoras y por esto no se reúnen físicamente en salón o sitio específico como los demás equipos.

EQUIPOS DE CIRCULOS DE CALIDAD. Esta clase de equipos se reúnen esporádicamente para dejar ver los problemas que se presentan y para mejorar sistemas y procedimientos.

EQUIPOS GERENCIALES. Son los que se dedican a coordinar las funciones gerenciales como ventas y mercadotecnia.

Se debe tener muy clara la idea del equipo que se necesita para cada situación, de lo contrario será probable que no se tenga el éxito deseado.

También se debe considerar que no todas las personas son aptas para trabajar en equipo, por lo que obligarlas a formar parte de un grupo puede ocasionar que se frustre su productividad y la de los demás integrantes.

Al promover el trabajo en equipo se debe otorgar el apoyo, las herramientas y la capacitación adecuada para que los integrantes tengan los medios necesarios para realizar su labor.

Los equipos que logran el éxito deben tener metas claras y accesibles, un plazo plenamente definido y un método para evaluar sus resultados. Se debe tener cuidado de no formar equipos que realicen las cosas sólo en apariencia, pues es un desperdicio de tiempo y dinero.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta, es que al formar un equipo se debe estar consciente que se están conjugando antecedentes de todos los integrantes, es decir, referencias de todo tipo, tanto personales como laborales. Hay personas que son extrovertidas y otras introvertidas, existen las racionales y reservadas, las conflictivas y las pacíficas. Todo esto puede perjudicar gravemente el fin del cometido si la gerencia no es apta para manejar las situaciones que pudieran presentarse ante problemas de personalidad, por lo que deberán prepararse para resolver dificultades en este terreno y poder manejar a los integrantes, así como ver la manera en que encajen dentro del equipo, ya que muchas veces los choques que se dan entre los miembros tienen más que ver con la psicología y la interacción personal que con el desempeño mismo.

Para fomentar que los equipos de trabajo sean creativos y a su vez productivos, los altos niveles de la empresa deben promover lo siguiente:

- ◆ Un clima humano relajado, donde lo esencial sea la aceptación de los miembros, la espontaneidad, la apertura a lo nuevo y exista la libertad de probar y de equivocarse, por lo que no debe darse el temor al ridículo.
- ◆ Un liderazgo democrático, que comparta los problemas y busque soluciones. Donde el líder disminuya la autoridad de jefe y aumente la libertad de acción de los miembros
- ◆ Un líder debe ser ante todo un tutor, un comunicador, un entrenador, un motivador y un recurso con el que su equipo cuenta para interceder ante los directivos.
- ◆ El líder de un equipo se interesa en cómo trabaja su equipo más que en qué produce, ya que realizando bien el proceso administrativo se producirán los resultados deseados natural e inevitablemente. Una de las principales responsabilidades del líder, es lograr un

equilibrio constructivo entre la identidad y las demandas del equipo y la individualidad y las necesidades de sus miembros.

- ◆ El líder debe de tomar decisiones provisionales y anunciarlas tratando de conocer a sus compañeros, solicitándoles nuevas ideas, planteando los problemas y pidiendo aportaciones para decidir en conjunto.
- ◆ Los jefes deben adoptar un liderazgo transformador que promueva el trabajo en equipo, alta moral y espíritu de grupo.
- ◆ Los líderes deben enfocarse a crear el balance adecuado entre la adaptación, estabilidad y las fuerzas del cambio, entendiendo las realidades y los paradigmas del entorno reaccionando oportunamente a ellos. Mantener la visión a donde deseen llevar a su organización e inspirar a sus seguidores. Informar para participar, participar para involucrar, involucrar para comprometer, comprometer para actuar, y así lograr el cambio deseado
- ◆ La buena relación que se da entre empleado-jefe, resultará motivante para el buen desempeño y logro de los objetivos empresariales, porque al colaborar con el jefe, se colabora con la compañía
- ◆ Propiciar un ambiente crítico a las actividades tradicionales, rompiendo con la rutina y el conformismo, renovando las ideas para hacer las cosas de manera diferente.
- ◆ Establecer nuevos retos y metas cada vez más ambiciosos para desarrollar capacidades y creatividad.
- ◆ Mostrar aprecio por el trabajo de cada uno, elogiar las buenas cualidades y actuaciones con oportunidad. Tratar a quien ocupa un puesto como un experto en su campo, consultarlo y citar sus opiniones, y cuando no sea posible reconocer el rendimiento de un buen trabajador, por lo menos se debe elogiar la intención y el esfuerzo.
- ◆ Usar estímulos positivos y no castigos. El jefe involucrado con el cambio, promueve la inspiración más que la amenaza. Motiva a sus colaboradores a que se utilicen expresiones como “Nuestra Empresa” ó “Nuestros Objetivos”
- ◆ Cuando se origine la situación de hacer una crítica, ésta debe hacerse con tacto, puesto que la crítica constructiva es la que se da para buscar la mejora de la persona a la que va dirigida y no para agredirla, como pudiera mal interpretarse.
- ◆ Escuchar con empatía, interés y paciencia. La atención activa incluye a que se responda y provea a las demandas y propuestas del personal

- ◆ Comunicar abiertamente, constantemente y cordialmente Dar explicaciones amplias y completas, ya que cualquier falta de información origina malos entendidos, rumores y chismes.
- ◆ Considerar como propios los problemas del personal, la salud, la seguridad, el aprendizaje, la familia y el progreso laboral

Para que la Empresa de Servicios Telefónicos pueda ofrecer un servicio eficiente a sus clientes externos, primero debe tomar en cuenta las necesidades y satisfacciones de sus clientes internos (empleados), ya que ellos son los que proporcionan el producto o servicio y los que mantienen una relación estrecha con el cliente externo.

La administración de la empresa, debe facilitar el desempeño de labores a los empleados desechando políticas que obstaculizan su criterio para tomar decisiones ante situaciones no previstas, ya que esto en muchas ocasiones provoca un mal servicio y por ende la insatisfacción del cliente. La administración debe dar cierta libertad y poder de decisión al empleado para que se apliquen las políticas en beneficio del consumidor, pues es quien conoce y tiene más elementos de juicio para cumplir con un servicio que cubra las expectativas de lo que el cliente opina y necesita.

Para que el empleado posea un criterio de decisión, la Empresa Telefónica debe dar a conocer las consecuencias que ocasiona el salirse de ciertas políticas, deben conocer el por qué, el cómo y el para qué se aplican, originando así mayor conocimiento y funcionamiento de estas, con lo cual la compañía tendrá la confianza de que sus empleados tomarán las decisiones correctas sin perjudicar a la empresa sino al contrario incrementando el número de clientes.

Para dar libertad y poder de decisión a los empleados en el desempeño de su trabajo, es necesario que la gerencia de la empresa establezca programas de capacitación continua en el que se promuevan cursos, talleres y seminarios con los que desarrolle la creatividad en general y en su campo específico. El aprendizaje constante para el desarrollo integral debe darse tanto para los dirigentes como para los subalternos, originando una relación estrecha a través del conocimiento.

Algunos aspectos que ayudan a que la administración despierte la creatividad y participación de los empleados son:

- El gerente tiene que comunicar claramente a su personal los cambios que deben darse en la compañía, y por qué deben darse, solicitando conductas creativas por parte de todos y cada uno de ellos, diseñando un sistema de compensaciones que permite las ideas originales y los cambios positivos.

- Instituir programas educacionales para desarrollar creatividad e incrementar conocimientos, reconociendo y premiando los resultados obtenidos, ya que es una forma de estimular altamente a los empleados proporcionándoles seguridad y confianza en sí mismos.
- Prestar mayor atención hacia las personas que a las cosas materiales, fomentando el rendimiento creativo
- Establecer una red interna de comunicación a través de la cual se lograrán reacciones estrechas.
- Promover un ambiente de libertad en el que se logren desempeñar las tareas valiéndose del juicio personal e imaginación.
- Asignar al personal tiempo determinado diario para desarrollar su creatividad y capacidad de reflexión, dentro de su horario de trabajo y en la hora que cada quien crea conveniente para cumplir con sus demás actividades
- Con la creatividad se debe lograr que la competencia interna se maneje de manera positiva para crecimiento individual de los empleados y a su vez de la empresa

Es necesario que la administración escuche las opiniones, quejas y sugerencias de todos y cada uno de sus empleados, desarrollando una comunicación efectiva hacia todas direcciones, lo cual es algo primordial para que la Empresa Telefónica mejore sus servicios.

Se debe fomentar la comunicación para el trabajo en equipo de todas las áreas internas, mediante reuniones periódicas que incluyan a representantes de cada departamento para que se de el conocimiento de los objetivos que tiene cada uno y cómo se contribuye para que se trabaje en función del servicio que se proporciona al cliente.

La Empresa Telefónica debe tener como objetivo principal simplificar los procedimientos y políticas que afectan negativamente al cliente, y convertirlos en sistemas administrativos amables, haciéndolos más sencillos, rápidos y flexibles. Se debe así establecer un proceso administrativo, que incluya en cada una de sus etapas (planeación, organización, operación y control), una dosis de creatividad e innovación que impulsará a la empresa a tener expansión y crecimiento

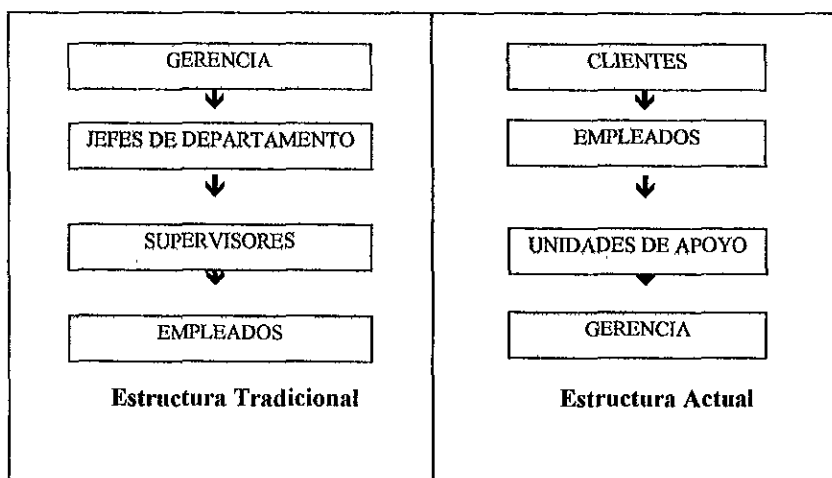
Planeación. Aquí se deben de definir metas y objetivos en conjunto, para esto es primordial que exista una comunicación efectiva entre líderes y empleados, ya que de esta manera se tomarán en cuenta las necesidades y deseos del personal y se buscarán las posibilidades de alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de los empleados, despertando en ellos el interés de empezar a fabricar el futuro que desean obtener.

Organización. En esta etapa se recolecta y sintetiza la información para aplicarla en la ejecución de los planes, la cual exige actitudes creativas y plazos definidos para el cumplimiento de objetivos.

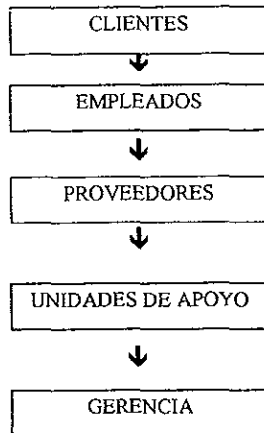
Operación. Se enfoca a llevar a cabo los planes, mediante programas y proyectos, delegando responsabilidad y fomentando al factor humano a crear estrategias, tácticas y métodos innovadores, los cuales sean tomados en cuenta para el cumplimiento de objetivos, motivando y reconociendo a los empleados por sus aportaciones.

Control. Se deben medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos previamente establecidos, detectando las fallas o desviaciones para orientar a la empresa a un nivel de excelencia.

Debe considerarse que la estructura tradicional en la que las organizaciones ponían las reglas sobre el consumo de productos y servicios ha quedado atrás, pues en la actualidad el cliente es el que decide cómo desea recibir un servicio y qué características de un producto, es decir, las compañías operan en función del cliente.



La Compañía Telefónica Nacional debe operar con una estructura organizativa en la que se tenga una excelente relación con los clientes tanto externos como internos y los proveedores, pues estos deben ser considerados como el pilar fundamental de la organización ya que sin clientes la empresa no colocaría en el mercado sus productos y servicios, sin los empleados no se ofrecerían los productos y servicios y sin sus proveedores no tendría los insumos para ofrecer sus servicios y productos.



Estructura Propuesta

3.3 ENFOQUE FINANCIERO

En los últimos cinco años, la Empresa Telefónica Nacional ha tenido un rápido crecimiento en cuanto a su tecnología y estructura organizacional, debido a su privatización y a que el gobierno concedió la apertura comercial en su ramo a la competencia nacional.

La empresa, al tener conocimientos de que su mercado tendría nuevas opciones para elegir la prestación de los servicios telefónicos, se vió en la necesidad de implementar cambios para mantener su posición actual; comenzando por adquirir y desarrollar su tecnología por lo que en ese aspecto su competitividad no tiene problema alguno.

En lo que respecta al personal de todos los niveles, se han promovido cambios en cuanto a actitudes y manera de desempeñar sus funciones, principalmente los que tienen contacto directo con los usuarios del servicio, ésta no se ha promovido adecuadamente pues siguen sucitándose quejas sobre la prestación general del servicio, pues aunque la tecnología es vanguardista, el personal no labora con el ahínco que su puesto requiere para poder servir a su cliente con prontitud ocasionando su enojo y falta de credibilidad

Para mejorar el servicio que se presta y mantener la preferencia del mercado, es necesario que se implementen los cambios mencionados en los enfoques humano y administrativo, con lo que se tendrá una repercusión altamente positiva en la situación financiera de la compañía

El llevar a cabo cualquier tipo de cambio en una organización, siempre representará en un principio un desembolso necesario que hasta la fecha muchos lo consideran un gasto no recuperable, por lo que es necesario romper con cualquier tipo de paradigmas que obstruyan

un proceso de cambio y debe considerarse como una inversión que traerá un sin número de beneficios como ganancias económicas, satisfacción de los empleados, prestigio de la empresa y fidelidad de los clientes, representando crecimiento y desarrollo.

La compañía debe hacer énfasis en métodos educacionales y en una capacitación continua que representa una fuerte y provechosa inversión debido a que se estará apoyando el desarrollo individual de los empleados con lo que desempeñarán mejor sus funciones.

Al desarrollar la creatividad de los empleados a través del desempeño laboral, se obtendrán beneficios monetarios, pues pueden aportar innovación en productos, en la manera de prestar los servicios y en los sistemas y procedimientos administrativos que simplifiquen las funciones, reduciendo costos e incrementando la productividad.

Debe comunicarse abiertamente que el capacitar a los empleados, no sólo es una inversión para la empresa que se reflejará en ganancias, sino también para cada una de las personas que integra la compañía, pues el conocimiento que puedan adquirir con la capacitación les traerá tanto beneficios monetarios por la solidez que logre con sus aportaciones la empresa, como personales y laborales, y que en determinado momento si se alejara por alguna situación de la empresa el aprendizaje adquirido formará parte de sus capacidades para desempeñarse en cualquier compañía, incrementando su percepción de ingresos, es por ésto que debe desecharse la idea de que capacitando al personal se pretenda de alguna ,manera explotar a las personas.

Al implementarse el cambio de la manera más apropiada para la compañía, se estará en condiciones aptas para poder ofrecer un servicio de calidad, teniendo como objetivo principal cero quejas de clientes, tanto en instalaciones como en atención personalizada, tratando de evitar al máximo errores con la participación de todos, ya que la aparición constante ocasionaría gastos. Logrando esto se obtendrá la satisfacción de los clientes actuales ganando su confianza, preferencia, fidelidad y promoción ante posibles clientes y la recuperación de los que se inclinaron por la competencia.

Para mantener el liderazgo en el ramo de las telecomunicaciones, una vez que haya adquirido la preferencia casi total del mercado, la empresa deberá realizar un esfuerzo sacrificando el costo en sus servicios, manteniendo su tarifa actual y absorbiendo los gastos originados por la implementación del cambio, dichos gastos se recuperarán al incrementarse el número de usuarios proporcionando un servicio de calidad.

Una vez que la Empresa Telefónica Nacional logre la posición deseada ante sus competidores, obteniendo incrementos considerables en sus utilidades y prestigio por ser una empresa mexicana altamente productiva y rentable, esto conllevará a tener una mejor participación en la economía nacional, pues sus acciones se cotizarán a un precio más alto que ocasionará el atraer a mayores inversionistas.

CAPITULO 4

EL CAMBIO DE CULTURA EN EL FACTOR HUMANO

4. EL CAMBIO DE CULTURA EN EL FACTOR HUMANO

En toda organización prestadora de servicios que desee implementar y desarrollar un servicio eficiente a sus clientes debe promover un cambio cultural a través de fomentar valores sólidos tendientes a reconocer que los clientes son y deben ser para cualquier compañía de servicios el objetivo último y primordial en función del cual selecciona y determina las prioridades de sus actividades. Al infundir un cambio básico en los valores de las personas que integran la organización, y fomentar una transformación en su comportamiento, se puede obtener gente comprometida con su trabajo y con mayor disposición para desempeñar actividades que brinden una mejor relación tanto interna como externa

En la Compañía Telefónica Nacional debe promoverse un cambio cultural, basado en un marco de valores encaminados para proporcionar un servicio de calidad, este debe ser verdadero, pues *si se confunde la apariencia con la realidad puede caerse solo en una tendencia como sería el sonreírle al cliente, lo cual es necesario pero no es una acción que indique un cambio real, pues a largo plazo no se habrá realizado ninguna transformación cultural*

Por lo tanto para que el cambio cultural tenga significado, tiene que ser avalado por el tiempo y debe construirse sobre una base firme de valores verdaderamente modificados

4.1 Conceptos de Cultura

- Cultura Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica a través del tiempo, y cambia en función de los retos a los que responden los grupos. Cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.⁸
- Cultura es lo que la gente hace y el significado para ella misma de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por un grupo. Los antecedentes, habilidades, tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores, esperanzas, aspiraciones y expectativas.⁹
- Cultura es la suma total de los rasgos de comportamiento y de las creencias (características aprendidas) de los miembros de un sociedad particular.¹⁰

⁸ Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, México, Ed. Mc Graw Hill, 1ª Edición, 1997, p.352

⁹ Phegan, Barry, Desarrollo de la cultura de su empresa, México, Ed. Panorama, 1ª Edición, 1998, p.23

¹⁰ Cohen, Bruce J. Introducción a la sociología, México, Ed. Mc Graw Hill, 1ª Edición, 1992, p.24.

- La cultura, es el resultado de los distintos procesos de adaptación o enfrentamiento al medio natural en que habita el hombre, puede ser entendida como un conjunto o sistema de actitudes, comportamientos, modos de vida, de pensamiento y de acción, de ideas y valores que conforman las actitudes en determinados patrones o esquemas de conducta.¹¹
- La cultura es el conjunto de valores, creencias, tradiciones, instituciones, lenguaje que elabora y transmite una sociedad, refleja las condiciones materiales de su existencia y proporciona instrumentos para alterarlas.¹²

Cultura es una mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta. La cultura comprende aspectos mucho más amplios y complejos de la vida del hombre, su refiere a la totalidad de lo que los individuos aprenden como miembros de una sociedad, todo aquello que es o hace el hombre como ser social y que no le viene dado por su herencia biológica es cultura .

Creando una cultura de calidad, por medio de valores y hábitos que complementados con el uso de métodos y procedimientos específicos en el actuar diario, permitirá que los miembros de una organización contribuyan a que esta pueda afrontar los retos que se le presenten para el cumplimiento de su misión.

4.1.1 Normas Culturales

La conducta humana es básicamente normativa. El hombre a lo largo de su vida, sigue pautas de comportamiento aprendidas desde la infancia; como las normas de urbanidad o cortesía, desde la moral sexual hasta la forma de vestirse. Dichas normas son asumidas y desarrolladas dependiendo de la cultura a la que pertenece.

Para que una sociedad sea estable es necesario que se cumplan determinadas funciones que varían según la complejidad de cada modelo o tipo de sociedad. Dichas funciones deben ser cumplidas en sus diversos niveles (político, económico, social y cultural), por lo que es necesario que se establezcan normas o pautas de conducta que sean aceptadas y seguidas por los individuos que componen la sociedad, pues de lo contrario la estructura social entraría en un proceso de crisis y provocaría una alteración en los elementos que la componen.

Una norma cultural, es un patrón establecido de lo que un grupo espera o acepta en cuanto a pensamiento y conducta. Estas expectativas y conductas resultantes varían de una cultura a otra.

¹¹ Enciclopedia Autodidáctica Océano, México, Grupo Editorial Océano, 1ª Edición, 1990, p. 2044.

¹² Diccionario Enciclopédico Grijalbo, Colombia, Ediciones Grijalbo, 1ª Edición, 1995, p. 538.

Como normas culturales se conocen las siguientes:

- 1 **Las Tradiciones** Son las formas acostumbradas y usuales de actuar dentro de una sociedad. Son aspectos ideológicos que transmitidos de generación en generación, forman la base psicológica básica de una colectividad y se traduce en ritos, folklore, obras artísticas, etc.
2. **Las Costumbres.** Contienen implicaciones significativas acerca de lo correcto e incorrecto para una sociedad. Las costumbres de una sociedad a menudo están incorporadas a su sistema legal y a su enseñanzas religiosas, pueden cambiar a través de un proceso inconsciente sin planificación previa y sin dirección, o mediante un cambio que ha sido planeado y es deliberado.
3. **Los Valores.** Son aquellas impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados en los miembros de una sociedad, que generalmente señalan las pautas de acción y de comportamiento de los individuos.

Los valores son el resultado de la cultura, es decir de la influencia familiar, escolar, y en general de las tradiciones a las que las personas quedan sujetas en su educación temprana y que en muchos casos es definitiva, sellando un sistema de valores que probablemente no admita cambios futuros. Sin embargo, hay algunos valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona libre, consciente y sana es aquella que adopte comprometida y responsablemente una escala valorativa, que le ayude a tomar mayor conciencia de que sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones deben emanar de un sistema valorativo adecuado para su desarrollo integral.

En una organización los valores forman la base de los puestos de trabajo, los valores supremos no son los tecnológicos sino los humanos, porque no se vive para trabajar, sino se trabaja para vivir. Los valores fundamentales en una empresa se conjugan en una visión y una misión, manejando valores humanos esenciales como el clima de crecimiento personal, respeto, libertad, alegría, logro y creatividad.

- 4 **Los Hábitos.** Es la práctica usual y repetitiva en la manera de actuar. Desenvoltura que se adquiere por la constante realización de ciertas actividades en su actuar diario. Son tipos de conducta adquiridos durante la vida, que pueden ser inculcados o adaptados por convicción propia para realizar sus actividades cotidianas.

Los hábitos son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona que posee una cultura de calidad tiene los siguientes hábitos; la mejora continúa, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en corto y largo plazo, la evaluación constante de su desempeño, y la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

4.2. Concepto de Organización

Organización. Es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, es decir actividades logradas por un medio coordinado y con un propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.

Organización, es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Una organización es una estructura sistematizada, la cual está compuesta por un grupo de elementos y personas que se asocian para intercalarse en la consecución de objetivos específicos previamente establecidos, a través de la realización de diversas actividades de manera coordinada.

Las organizaciones existen primordialmente en virtud de que ciertos objetivos solo se pueden alcanzar mediante los esfuerzos y acciones conjuntas de los grupos de personas.

Cuando se habla de organización, se refiere a las personas que van más allá de sus limitaciones individuales y se involucran en acciones concertadas y coordinadas con otros.

El término organización tiene dos acepciones:

1. Ordenación y asignación de funciones.
2. Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.

Toda organización puede considerarse como un sistema, o como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio. Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de factores; materiales, técnicos y humanos.

4.3 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es el sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y operación de una compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes. Estos símbolos se expresan en la ideología y en los principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales como; ceremonias, hábitos, léxicos, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura y emblemas.

Es el clima de sentimientos que se vive en una organización debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con el medio externo. Representa un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficiente bien para ser considerada válida y por lo tanto, enseña a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.¹³

La cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de metas de la organización. La cultura origina y define las meta organizacionales, debe estar alineada con otros aspectos de la compañía como la planeación, organización, dirección y control

La cultura dentro de una organización se compone por la forma de pensar y de hacer las cosas que comparten en mayor o menor medida todos los miembros que la integran. Es la manera de trabajar de las personas, aquello en lo que creen y aquello que se premia y se castiga. Es la forma y el motivo por el que la gente ocupa diferentes puestos en la compañía

La cultura organizacional, se manifiesta en la sensación de los empleados al realizar un buen trabajo y en la armonía entre los factores integrantes de la organización

Los empleados adoptan la cultura de una organización a través de la forma de vestir, de hablar, y de comportarse, así como por medio de lo que se dice y hace y de lo que no se dice y no se hace.

La cultura de una organización se determina por los siguientes aspectos:

- **Autonomía individual.** Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten al factor humano.
- **Estructura.** Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo.** Grado de cordialidad y apoyo que los administradores dan a los subordinados
- **Identidad.** Medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional
- **Forma de recompensar el desempeño.** Manera en que la asignación de recompensas y reconocimientos en la organización (aumentos, promociones, etc.), considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan

¹³ Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad, México, Ed Mc Graw Hill, 1ª Edición, 1997, p. 352

- **Tolerancia al conflicto.** Nivel de aceptación de conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- **Tolerancia al riesgo.** Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de una empresa, está conformada por:

1. Historia.

- * Origen de la compañía
- * Relatos de éxitos o fracasos
- * La génesis de avance en los productos y servicios

2. Símbolos

- * Productos que identifican a la compañía
- * Colores y tipografía de la compañía

3. Rutinas y Hábitos.

- * Reuniones de equipo
- * Premios por desempeño
- * Sistema de sugerencias
- * Tomas de decisiones consensual
- * Sistemas productivos (a través de mejora continua)

4. Sistemas de Control.

- * Evaluación de desempeño personal
- * Sistema de información gerencial
- * Políticas, misión y metas corporativas

5. Estructura Organizacional.

- * Jerárquica o Completamente plana
- * Burocrática o Autónoma
- * Centralizada o Descentralizada
- * Incluye o excluye a los interesados externos

6. Estructuras de Poder.

- * Centros de poder corporativo que definen la aproximación de la compañía al mercado, teniendo como orientación central ; ventas, servicio al cliente, finanzas e ingeniería.

4.4. Importancia de la Cultura en el Desarrollo Humano.

Una de las acciones más eficientes que una empresa puede llevar a cabo, es ocuparse del lado humano de la cultura laboral, por que el comportamiento de las personas de una organización son el reflejo de su cultura.

Para fomentar un desarrollo en el factor humano y formar una cultura laboral participativa, se necesitan líderes que equilibren los valores humanos y den oportunidad de que las opiniones de los empleados sean escuchadas y tomadas en cuenta, a través de dos medios esenciales:

- **Creando el ambiente adecuado.** Poniendo el ejemplo, alentando y premiando a quienes muestran una nueva conducta, que permite a las personas mostrarse abiertas y receptivas en sus conversaciones, refiriéndose a los valores humanos en sus pláticas y reuniones.
- **Implantando los procesos adecuados.** Aportando procesos y orientación formal para la participación en las decisiones, de modo que el personal de todos niveles puedan contribuir a la decisiones que le afectan.

Una cultura altamente productiva es receptiva, abierta, cooperativa, participativa, comunicativa y de beneficios mutuos, permite que las personas que integran la organización se sientan tomadas en cuenta, desarrollen sus capacidades y conocimientos y pongan más de sí mismas en su trabajo. Premia el éxito y concibe los fracasos como oportunidades de aprendizaje, teniendo en cuenta que la participación y una buena comunicación depende de buenas relaciones personales basadas en la comprensión y el respeto.

La cultura crea la personalidad de un individuo, la forma y las circunstancias en las que se educa, influye en la manera de ser y en las acciones. Una cultura laboral abierta y humana, alienta la participación y conducta madura de todos los empleados. Las acciones de las personas hablan de su campo cultural y los hechos culturales son revelados por su conducta y experiencia.

El acelerado crecimiento del medio ambiente exige al individuo y a las organizaciones un cambio de actitud que les permita enfrentarse con alto dinamismo a las diversas situaciones que se les presenten. Dentro de una estructura social compleja como la actual, es fácil que las personas y las organizaciones caigan en la obsolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece.

Para desarrollar una cultura de calidad a nivel personal puede aplicarse en dos aspectos, el social y el profesional.

El nivel social, se relaciona con todos los aspectos que pueden ayudar al desarrollo de la calidad de la persona sin estar necesariamente relacionados con el desempeño profesional, estos aspectos se fundamentan en hábitos y valores que deben ser fomentados y ponerlos en

práctica para que se logre la salud humana en todas sus facetas y un desarrollo total en las habilidades de la persona lo cual permitirá el equilibrio moral de la vida personal.

El nivel profesional, trata que la persona alcance un conocimiento profundo de su área profesional de forma que pueda aplicarla y llevarla a la práctica obteniendo un desempeño profesional de primer nivel.

Un cambio cultural adecuado, en el que se promueva el desarrollo del individuo puede provocar la mejoría de una organización transformándose por sí misma, a través del esfuerzo de sus integrantes, alcanzando de la mejor manera sus objetivos y logrando que las personas que la componen crezcan personal y profesionalmente, mejorándose así la productividad general de la organización

Las personas que componen la organización, deben crecer junto con ella y no en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

Se debe encauzar el potencial humano de la organización desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Los valores humanos conciben el desarrollo del hombre y promueven su crecimiento y realización. El crecimiento personal, es el proceso de asimilación e integración de experiencias e información que hace cambiar la conducta, las concepciones de sí mismo y del mundo, implica un cambio cualitativo en las personas. El crecimiento en la persona significa ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que ya se ha hecho, es descubrir y desarrollar potencialidades latentes, implica aprendizaje y cambio. Ser responsables y autodirigirse es necesario para un crecimiento y un desarrollo personal.

Los valores que posee una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio por la comunidad, la permanencia por largo plazo en la empresa, el respeto y el buen uso del tiempo y un comportamiento acorde con el decálogo de desarrollo.

El decálogo de desarrollo, incluye hábitos y valores que permiten lograr un desarrollo social, económico y una cultura de calidad; este abarca los siguientes aspectos:

1. **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación en cada una de ellas.
2. **Limpieza.** La suciedad y polvo pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta la imagen de un lugar o de una oficina.
3. **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de forma que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere

que se cumplan ciertos acuerdos entre las personas. El respeto por el tiempo de los demás *asi como la estima por el propio*, lleva a la puntualidad.

4 Responsabilidad. La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta y es a la vez fuente de orgullo y de superación.

5 Deseo de superación. El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presenten en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida son todos los factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo esta en sus manos, de forma que su aprendizaje esta en función de lo que él desee, el anhelo de ser mejor mañana, cuando llega, transforma a las personas en *creadores del futuro*.

6 Honradez. El respeto por el bien ajeno, por la verdad por el testimonio y compromiso propio implica un comportamiento de respeto, le permite a los individuos de una organización que puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo objetivos *propios y comunes*.

7. Respeto al derecho de los demás. La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda influir con los deseos de otra persona, independientemente de la sociedad a la que pertenezca; por esta razón es necesario comprender la diversidad de las personas que pueblan un país para construir una convivencia pacífica, ordenada y benéfica para todos.

8 Respeto a la ley y a los reglamentos. En todas las organizaciones existen acuerdos sobre formas de actuar y proceder en diversos ámbitos, el respeto que los individuos tienen por sus reglamentos indican hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.

9 Gusto por el trabajo. El gusto sobre la razón de ser del trabajo, es la *gran diferencia* entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo persigue como un oficio que realiza para vivir pero con gusto y es una recompensa. Mientras mayor aprecio se le tenga a la profesión personal, mejor se desempeñará.

10 Afán por el ahorro y la inversión. El ahorro como una forma personal de control y medida, tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales ¹⁴

Para llevar a cabo un cambio cultural en una organización, que fomente el desarrollo continuo de su factor humano debe implementarse una administración a través de valores compartidos que se caracterice por el uso de una *socialización intensiva*, *comunicación abierta y franca*, promover relaciones externas e internas estrechas, establecer un sistema de sugerencias y de mejora por parte de los empleados otorgándoles poder sobre la realización

¹⁴ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México. Ed. Mc Graw Hill, 1ª Edición, 1997. p. 92-94.

y calidad de su trabajo, logrando que los trabajadores se sientan importantes en su vida personal y para la compañía, incrementando su nivel de autoestima.

La administración debe comprometerse a ejercer un liderazgo efectivo para que la compañía y su personal cumpla con su misión y visión, mediante la implantación de un programa de calidad, considerando los valores corporativos para lograr la competitividad que ayude a lograr un crecimiento.

Existen varios principios para el desarrollo del ser humano:

1. **Ser en desarrollo.** Las personas son seres en continuo desarrollo, cambio, y aprendizaje. La experiencia es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento, el contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola en nuestro compromiso existencial.
2. **El momento vital presente, el aquí y ahora.** La vida humana se da en el presente como la experiencia fenomenológica que integra la historia pasada y las potencialidades susceptibles de realizar en el futuro. El pasado ya no existe, sino únicamente como factor de influencia en el crecimiento y desarrollo, que se manifiesta en el presente. El futuro no tiene sentido sino en cuanto a lo que yo vivo de él en el presente, la mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es el compromiso existencial presente.
3. **Vitalidad consciente.** El proceso de consciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experimentar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y estar consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición sensibilidad y razón. La consciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal.
4. **Enfasis en la relación.** La importancia de la auténtica relación humana como única posibilidad de crecimiento y trascendencia, la actitud de empatía hacia el otro, la aceptación incondicional de su ser, el diálogo congruente y la comunicación hace de la relación humana el origen y el fin del crecimiento y la trascendencia del hombre.
5. **Autenticidad.** El ser congruente en la expresión del verdadero yo, es decir de los sentimientos, emociones, ideas, valores, conductas y objetivos vitales, es una condición de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa

El desarrollo humano de los empleados de una organización depende del medio en el que se desenvuelvan, de la educación, conocimientos y capacidades que posea, y de los valores adquiridos en el transcurso de la vida; ya que todo esto además de la motivación, confianza, poder de acción y de decisión que la organización le dé a su personal hará que la cultura organizacional sea óptima y ayude al personal a crecer y desarrollarse individual y profesionalmente.

Las empresas que se comprometen con un alto sentido de responsabilidad social, podrán crecer, desarrollarse humana y técnicamente logrando su permanencia y posición en el mercado.

4.5 Conducta, Actitud y Aptitud

Conducta. La conducta es un conjunto de fenómenos que son factibles de ser detectados. En el estudio del ser humano se aplica a todas las reacciones o manifestaciones exteriores. La palabra *conducta* se deriva del latín que significa conducida o guiada. Todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas por algo que está fuera de las mismas (por la mente).

La conducta se modifica dependiendo de la situación que se presente Es un reflejo de la cultura y aprendizaje adquirido por las personas a través de su vida En las organizaciones, la conducta del factor humano se manifiesta por acciones y comportamientos que dejan ver a personas externas, la situación y el ambiente que se genera dentro de dicha entidad y que a su vez se refleja en la imagen adquirida a lo largo de su existencia corporativa.

Para lograr una conducta adecuada por parte del factor humano que *integra la organización* debe observarse y analizarse el comportamiento y la forma en que se realizan las cosas, para *implementar los cambios conductuales* pertinentes comenzando por el nivel directivo, ya que este debe ser un ejemplo a seguir para sus subalternos.

Actitud. La actitud es un gesto o postura corporal que refleja un estado de ánimo. Es un esquema de comportamiento o disposición para actuar selectivamente en una forma determinada ¹⁵

Es el grado afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico, constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

La actitud es una predisposición a reaccionar, en el sentido de que *no refleja necesariamente* la conducta que habrá de exhibir el individuo, sino que expresa la reacción interna casi *automática que será desencadenada* en el individuo, de ahí su relativa constancia Una actitud puede identificarse y medirse en forma impresionista o en forma rigurosa.

Cuando una persona manifiesta una actitud favorable o desfavorable hacia el grupo, hacia la organización o hacia sus compañeros y la expresa ya sea verbalmente o como una conducta hacia las normas vigentes, *de pronto está bajo la influencia* de una emoción, generalmente la actitud se hace más radical y tiende a neutralizarse y a ser contradictoria o a invertirse.

¹⁵ Diccionario Enciclopédico Grijalbo. Colombia, Editorial Grijalbo. 1995. 1ra edición pag. 27

La actitud en las organizaciones se manifiesta mediante los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc. Las actitudes de las personas dentro del empleo dependerá del grado en que se considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporcione los satisfactores que necesita.

Las actitudes constan de tres componentes interdependientes:

Componente cognoscitivo. Se refiere a las ideas y creencias que sustentamos con respecto al objeto de la actitud. El componente cognoscitivo, se sitúa en el nivel de la inteligencia, en las estructuras de adquisición de conocimientos; este descansa en la calidad, cantidad y credibilidad de la información obtenida respecto al objeto en cuestión.

Componente emotivo. Se refiere a las emociones y sentimientos experimentados en torno al objeto de la actitud y se expresan en términos de aceptación y negación de las cosas y situaciones.

Componente conductual. Significa la predisposición a actuar de manera determinada frente al objeto de la actitud. Este componente se sitúa en el nivel de los actos que el individuo tiende espontáneamente a efectuar frente al objeto de su actitud, la conducta observada no siempre corresponde al componente conductual, ya que diferentes motivos pueden conducir al individuo a actuar de una manera diferente de la que él quisiera.

Los tres componentes de la actitud interactúan entre sí y funcionan de manera sistémica al representar subsistemas del sistema actitud, de tal manera que influyen mutuamente, ya sea reforzándose o entrando en conflicto y uno de ellos podrá dominar y tener más influencia que los demás.

El conocimiento de los componentes que conforman una actitud, es de gran importancia para poder llevar a cabo la implementación de un cambio cultural dentro de una organización, ya que la administración debe interesarse en las creencias, sentimientos y disposiciones para actuar de los empleados, pues a través de estas se expresa el por qué de las actitudes que adoptan.

La presencia de un sistema particular de actitudes, constituye una respuesta adaptativa a las diversas circunstancias del entorno. De la misma manera que se desarrollaron, las actitudes pueden ser modificadas a través de influencias, incitaciones y estímulos para que se logre el cambio.

Para poder fomentar una transformación en las actitudes del factor humano, es indispensable que los líderes que promuevan el cambio despierten influencia y confianza empleando los medios de comunicación adecuados, como informar sobre todos los aspectos referentes al mismo, reuniones de grupo en las que todos participen expresándose abiertamente, empleando un lenguaje común para sensibilizar al personal y lograr su cooperación mediante actitudes positivas que se integren en el sistema psicológico de los empleados y ayuden a la consecución del objetivo.

Existen cuatro técnicas que se han utilizado para modificar las conductas, las actitudes y las opiniones de los demás en el ámbito de las organizaciones

1 **El Idioma.**

a) **Verbal.** Las ideas se pueden transformar en palabras las cuales al ser comunicadas pueden cambiar la actitud y conducta de las personas. En las organizaciones se comunica a los empleados las políticas, los procedimientos a seguir y se les dice que se espera de ellos

b) **Escrito.** Es toda comunicación que día a día, se recibe, se estudia y se envía a otras personas con el fin de modificar su actitud, existen programas por medio de publicidad para que se modifiquen las actitudes del personal en la organización, colocando anuncios en las instalaciones por parte de la gerencia para tratar de convencer al personal

2 **El Ejemplo.** Si los niveles gerenciales desean que sus subordinados sean eficientes, lo menos que pueden hacer es serlo ellos mismos, si quieren que cambie la actitud hacia la disciplina de la empresa deben empezar por cumplirla, si los jefes quieren cambiar la actitud de un subalterno hacia la puntualidad y la asistencia debe comenzar por llevarla a cabo en su persona

3 **La Participación.** Debe darse a los empleados la oportunidad de comentar y discutir los problemas, sus posibles soluciones y tomar parte en las decisiones ya que estas situaciones provocan cambios favorables en la actitud del personal y los hace comprometerse en los problemas de la organización.

4 **Recompensas y Sanciones.** Premian las actitudes y conductas correctas para que estas se repitan constantemente, por medio de recompensas y reconocimientos como promociones, aumentos, etc., así mismo castigan conductas y actitudes indeseables para que desaparezcan

Aptitud. La aptitud es cualidad de apto, capacidad para desempeñar un trabajo u ocupar un cargo, habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.(18)

En toda organización es de suma importancia que al seleccionar personal para un determinado puesto, se consideren aspectos generales de su perfil laboral incluyendo conocimientos y aptitudes, que al ejercerlos como parte de la empresa puedan desarrollarse para convertirse en habilidades que coadyuvarán al crecimiento y desarrollo tanto individual como de la compañía

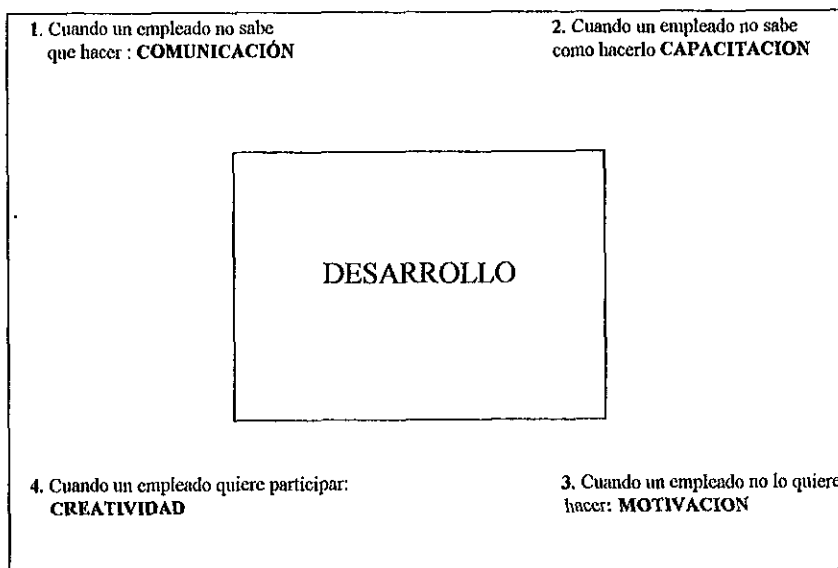
Al desarrollar las aptitudes existentes, se estará en la posibilidad de poder despertar nuevas habilidades, con lo cual se obtendrá un desarrollo que traerá beneficios en todos los aspectos, pudiendo ofrecer mayor calidad en el servicio prestado.

18 Diccionario enciclopédico Grijalbo, Colombia, Editorial Grijalbo, 1995, 1ra edición, pag. 135

Al modificar la conducta, actitudes y aptitudes en el factor humano de la organización, estas se reflejarán en la calidad que perciban los clientes al recibir el servicio a través de un trato amable, atento, educado, cortés y responsable, ofreciendo soluciones rápidas a los problemas del cliente escuchándolos y utilizando un lenguaje adecuado, mostrando con ello respeto y satisfacción hacia el trabajo que desempeña. Al desarrollar en los empleados una cultura de servicio, su comportamiento se dirigirá a través de valores culturales creados en la organización para beneficio mutuo.

4.6 Instrumentos para lograr el cambio en el factor humano.

Dentro de una organización que desee implementar un cambio de cultura en su factor humano debe llevar a cabo un proceso de desarrollo que ayude a transformar los comportamientos, mediante cuatro instrumentos clave (comunicación, capacitación, motivación y creatividad) que lograrán que los empleados piensen, decidan y actúen proactiva e inteligentemente de acuerdo con su propia percepción sobre el bien de los clientes y, por ende, de su compañía.



Comunicación + Capacitación + Motivación + Creatividad = Desempeño desarrollado.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.6.1 Comunicación.

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. En su acepción más general comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar, o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Es el proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra. Es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas.¹⁷

La comunicación pone en movimiento a todas las estructuras sociales del más variado orden, es la forma que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia. Tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo.

La buena comunicación, es resultante de una administración eficaz que genera una convivencia mayor en el seno de la organización y que hace a las personas llevarse bien unas con otras, lo que permite que contribuyan de modo constructivo e inteligente en las reuniones de equipo, con los líderes y en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La comunicación tiene ocho propósitos fundamentales.

1. *Informar.* Crear un marco de información
2. Reforzar la comprensión. Cómo se hacen las cosas en la organización.
3. Generar apertura. Disposición para escuchar y ser escuchado.
4. Promover la participación. Inducir al factor humano de la compañía a la contribución de ideas y sugerencias.
5. Motivar. Estimular al personal para dar su mejor esfuerzo.
6. Desarrollar. Proporcionar los medios para que el personal crezca personal y profesionalmente.
7. Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, con la compañía y con su misión.
8. Mantener como objetivo primordial la satisfacción del cliente

La comunicación representa oportunidades para estimular y motivar, informar y compartir ideas, guiar y aprender, escuchar y responder. Es vital lo que ha de comunicarse y cómo ha de comunicarse.

¹⁷ Flores de Gortari Sergio, Hacia una comunicación administrativa integral, México, Trillas, 2a. Edición, 1993, pag. 24

Existen elementos básicos de comunicación para mejorar la productividad:

Comunicación personal estrecha

En todos los niveles la comunicación debe ser un asunto personal en que todos los miembros sientan la presencia del liderazgo, con el cual se comuniquen en forma personalizada las expectativas en cuanto al mejoramiento del rendimiento y la productividad. Si se realizan comunicaciones adecuadas los miembros de la organización estarán mucho más motivados para tratar de entender cual es el reto y hacer algo positivo para lograrlo.

Expectativas claras de desempeño

La gente se desempeña mejor cuando entiende plenamente lo que se espera de ellos. Cuando las metas y los objetivos de rendimiento se hacen visibles para todo el personal, sirven como pautas de acción mediante las cuales se tiene el conocimiento pleno para desarrollar las actividades laborales de manera más óptima.

Excelentes sistemas de retroalimentación

A la gente le gusta saber dónde está. Después de que se le han comunicado las metas y los indicadores de actuación, se debe incorporar en el sistema la retroalimentación sobre el desempeño real. La retroalimentación es la mención de un buen trabajo, es una comunicación breve pero positiva que aporta un refuerzo para hacer un buen trabajo.

Sistemas de información informal, predictibilidad y confianza

Cuando la comunicación es frecuente y llega en forma predecible se deben buscar maneras de aprovechar la información. Cuando la comunicación ocurre por medios formales debe asegurarse que todos reciban un mensaje común, el nivel de confort del clima de la comunicación sube en forma drástica. Una vez que funciona el sistema de comunicación pasa a ser un componente efectivo para mejorar la productividad.

Una organización debe identificar y buscar la manera de eliminar las barreras organizacionales que impiden una comunicación efectiva. Si se tienen demasiados niveles en la organización se entorpece la comunicación, se aísla la alta gerencia de los problemas de los empleados y se crea una distancia entre estos y la dirección. El clima es un facilitador o una barrera y puede amortiguar los esfuerzos para mejorar la comunicación. La impersonalidad es otra barrera para la comunicación, la gente debe saber que trabaja para otras personas y con otros individuos.

Los símbolos de estatus como estilo de vestir, tipo de escritorio y cualquier otra cosa que distancie a la dirección de los empleados dificultan la comunicación; en especial en el ambiente de formación de equipos de trabajo, los símbolos de estatus a menudo se interponen en el camino de las comunicaciones efectivas.

La compañía telefónica nacional para desarrollar una comunicación efectiva tanto interna como externa y tener un mejoramiento continuo debe proporcionar información oportuna sensible y exacta, donde se promueva la participación y confianza de todos los empleados, proveedores y clientes

Para medir la comunicación efectiva en la organización, es conveniente elaborar un mapa de comunicaciones en donde se describan las relaciones laborales que tiene cada empleado en las distintas áreas y niveles con los demás integrantes de la compañía. Con esto se puede lograr mejorar problemas de comunicación donde esta sea deficiente o donde exista un vínculo débil y proporcionar una atención deseable a las necesidades de los clientes tanto internos como externos

4.6.2. Capacitación

La capacitación brinda al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña ¹⁸

Cuando se lleva a cabo el mejoramiento de la productividad a través de un cambio dirigido, los programas de capacitación y desarrollo ayudan a la gente a prepararse para el cambio y luego a moverse a través del proceso de cambio, modificando la manera en que piensa la gente y ayudándola a desarrollar nuevas habilidades.

La compañía telefónica nacional que se enfrenta a una competitividad con otras compañías de su mismo ramo, para poder mantenerse dentro del mercado necesita contar con factores humanos calificados en todos los niveles y con un grado de capacitación y desarrollo que coadyuven a facilitar la adaptación y disponibilidad en el proceso de cambio, para el mejoramiento del servicio y trato al cliente

Para que la capacitación y desarrollo pueda influir de modo relevante sobre la calidad en la prestación del servicio, es necesario que se cumplan normas estrictas de capacitación y se determinen las necesidades que la compañía pretende satisfacer; así como los medios, métodos y recursos con los que cuenta actualmente

Existen tres aspectos de enseñanza y aprendizaje que deben considerar los encargados de diseñar un programa de capacitación para una compañía. Estos programas presentan nuevas ideas y procedimientos en que intervienen conceptos que se puede enseñar mediante descripciones, a este material se le conoce como decir, la disseminación de nuevas ideas, principios y conceptos. En el segundo aspecto interviene la aplicación del aprendizaje a una situación práctica, lo que se conoce como experiencia. Finalmente la capacitación eficaz requiere retroalimentación, lo cual comunica los resultados de las acciones tomadas o de la relación que se esta dando entre el desempeño buscado y el real.

¹⁸ Mendoza Nuñez Alejandro. Capacitación para la calidad y la productividad, México. Ed Trillas, 2ª Edición. 1998. p 14.

Para que la capacitación tenga éxito se necesita alguna combinación de contenido, experiencia y retroalimentación.

La capacitación y desarrollo que ofrecen mejores resultados son los que se realizan en forma periódica, y en base a las necesidades de los clientes externos e internos. Las razones de énfasis en la capacitación y desarrollo para proporcionar un servicio de calidad al cliente son:

- El efecto desgastante que se da al tener un constante contacto con el cliente sobre la autoconfianza, la moral y la habilidad, es más perjudicial de lo que comúnmente se cree.
- Un curso de entrenamiento es una demostración del compromiso de una compañía con el servicio al cliente.
- El conocimiento, las habilidades y la actitud, requieren un esfuerzo constante para mantener a los empleados competentes y dispuestos a satisfacer las necesidades de los clientes.
- La cultura corporativa debe manifestarse mediante entrenamiento y capacitación, para que signifiquen algo más que simples conceptos para los empleados.
- Las relaciones entre clientes internos, necesitan entrenamiento y apoyo para mantener la armonía.
- Los empleados necesitan aprender como trabajar en equipo y a utilizar los recursos de un equipo.
- Los empleados necesitan información y oportunidades para compartir experiencias e ideas

Es necesario que para implementar nuevos programas de capacitación, estos se adecúen en forma oportuna a los requerimientos y necesidades que demanda la situación que vive la organización para enfrentar a sus competidores, y se les proporcione a los empleados en tiempo y forma los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo en forma óptima.

La compañía telefónica nacional, requiere de una implementación de programas de capacitación y desarrollo que proporcionen a los empleados, tanto a nivel administrativo como de técnicos y operarios, un mayor conocimiento y actualización constante en sus puestos de trabajo, con los cuales se eleve su nivel laboral y se conviertan así en entes productivos. Los programas deberán tener valor curricular para mayor motivación del individuo, asegurando así el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

4.6.3.Motivación

La motivación esta constituida por todos aquellos factores de tipo biológico, psicológico, social y cultural capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Es importante entender las razones por las que trabajan las personas. Abraham Maslow presentó el primer estudio para explicar por qué trabaja la gente, sugirió que todas las personas comparten cinco necesidades básicas en las que el nivel más bajo domina sobre las del nivel más alto.

El primer nivel contiene las necesidades fisiológicas; como alimento, agua, oxígeno, etc., *conservan la vida* y son las necesidades humanas básicas. Después de que se han satisfecho estas necesidades, surge la necesidad de seguridad para su persona y su familia; incluye la seguridad física y económica como el retiro, paga adecuada y prestaciones. Después de afianzar las necesidades fisiológicas y de *seguridad*, los seres humanos avanzan hacia necesidades asociadas con la aceptación social y el sentido de pertenencia, en este nivel la gente va más allá de las necesidades de seguridad básica y su interés radica en la aceptación social. Después de lograr cierto nivel de aceptación, los individuos se mueven hacia el cuarto nivel y buscan lograr respeto y estima en lo que hacen; tratan de ir más allá de la aceptación, *comienzan a interesarse en respetarse a sí mismos*. Por último, dentro de la jerarquía de Maslow se encuentra la autorrealización, la cual lleva a la persona a desarrollar todo su potencial intelectual.

La motivación máxima está en hacer real el concepto de uno mismo, vivir de una manera que concuerde con el papel que se prefiere, ser tratado en una forma que corresponda con el rango que se desea y ser remunerado de modo que refleje la propia evaluación de las habilidades del individuo.

Es importante que en toda compañía, la administración se preocupe de que las necesidades básicas de su factor humano estén completamente satisfechas, para conocer el grado de disponibilidad para desarrollar sus actividades y *así mismo cooperar con la organización*.

Los estilos de liderazgo tienen un impacto muy importante en la motivación de todo empleado. Al considerar la motivación, los gerentes deben pensar sobre la clase de clima que rodea cada trabajo. Los trabajos con un alto nivel de motivación tienen tres características esenciales:

- *Retroalimentación*. Se refiere a la clase de información que recibe el empleado acerca del desempeño, esta retroalimentación debe contestar las preguntas *¿cómo va mi trabajo?*, *¿le importa a alguien lo que estoy haciendo?*. La gente necesita sentir que hace bien su trabajo y que contribuye a algo que tiene significado, es importante tanto para la motivación de la gente como para su contribución potencial a la compañía hacer que el personal participe en la administración de su propio ambiente de trabajo.
- *Habilidades evaluadas*. Los empleados de la organización quieren sentir que su trabajo requiere de habilidades especiales y habilidades valiosas.
- *Control*. Todas las personas que desarrollan un trabajo desean sentir que tienen un nivel de control en la fijación de metas, además necesitan un alto grado de insumo para la definición de trayectorias y metas, la gente requiere tener la libertad de escoger la forma en que va a cumplir su trabajo o la forma en que va a alcanzar sus metas.

Existen lineamientos que ayudan a asegurar la motivación y la confianza de las personas:

1. *Aclare la función de cada trabajo.* La gente que sabe lo que se espera de ella y qué esperar en una situación cambiante, se sentirá menos frustrada en su trabajo.
2. *Proporcione retroalimentación positiva.* Una clave para la motivación, es la provisión de información frecuente positiva acerca de cómo va el trabajo de cada quién. Las exclamaciones de júbilo y celebración, son fuentes importantes de refuerzo oportuno cuando las cosas van bien. La gente necesita saber que su trabajo lo está haciendo de la manera adecuada y aprecia cuando se le da una palmada en la espalda.
3. *Personalice las causas del desempeño.* Los empleados saben con exactitud lo que pueden hacer para crear un desempeño positivo, es necesario que la administración deje que los empleados contribuyan en el desarrollo de su trabajo para que se sientan responsables y motivados por lo que hacen.
4. *Notifique las ganancias al personal.* Cada persona trabaja para sí misma, además de trabajar para la compañía. Los gerentes eficaces aclaran las relaciones entre la ganancia personal y la de equipo, si esta relación se demuestra, se logrará incrementar la motivación personal para lograr el éxito. Es necesario conocer los intereses, las metas y necesidades de cada persona para que en base a ellas se le proporcionen las recompensas y compensaciones adecuadas.
5. *Personalice el orgullo en los logros de objetivos.* Los sentimientos de éxito y de logro personal tienen un efecto muy estimulante en las personas. Los gerentes deben asegurarse de que los miembros del equipo sean felicitados en forma personal por un desempeño destacado, de esta manera se puede desarrollar un sistema de reconocimiento individual.
6. *Promueva la aclaración de las metas personales.* Es necesario estimular a la gente para que hablen acerca de su carrera, objetivos y ambiciones. Y de esta forma se les proporcionen caminos que les permitan lograr esas ambiciones. Si se enseña a cada miembro la forma en que se relacionan los programas de educación y desarrollo se incrementará su motivación a aprender más y a aplicar con éxito en su trabajo lo que aprenda.
7. *Acople el trabajo con los motivos personales.* Deben coordinarse las asignaciones de trabajo con las metas de cada individuo para que lo hagan sentir que el trabajo que realiza refleja su fortaleza y sus necesidades.
8. *Suprima los bloqueos de caminos de carácter organizacional.* Los procedimientos y políticas de la organización se interponen en el camino de la motivación. La organización puede rediseñar sus políticas de operación si se necesita que se de innovación y mejoramiento de la productividad.

Una combinación efectiva de liderazgo, comunicación y desarrollo de un clima organizacional de confianza conduce a la motivación positiva, lo cual lleva a la participación, ya que sin este último ingrediente habrá poca generación interna de innovación

En la compañía telefónica nacional la motivación a los empleados debe darse mediante incentivos, premios, concurso e innovaciones no solo en forma monetaria, pues las *necesidades fisiológicas y de seguridad de acuerdo a la jerarquía de Maslow* están completamente satisfechas, lo que los empleados necesitan es satisfacer sus necesidades de respeto, estima y de autorealización a través del reconocimiento de la administración por el trabajo que ellos realizan,, de esta forma sentirán que el trabajo que desempeñan les proporcionará orgullo, respeto y confianza.

4.6.4 Creatividad

Al ser el servicio la principal ventaja competitiva en la actualidad, es necesario que las organizaciones despierten en su factor humano la creatividad para que ésta, aplicada a los productos y servicios que se ofrecen cubran las expectativas y necesidades de los clientes y a su vez hagan la diferencia de una empresa con otra del mismo ramo

La creatividad es una fuerza viva y mutante inherente a cada persona en mayor o menor grado y constituye una necesidad del ser humano, la creatividad reside por el propio orden natural de las cosas en el individuo y en su subconsciente. Todos los individuos son creadores en potencia, la diferencia es puramente la calidad y cantidad de las creaciones, es decir, desarrollar la habilidad y conocimientos para darle vida a un concepto creativo.

La administración de una empresa no debe inhibir la creatividad innata del factor humano, ya que si los empleados son creativos la organización también lo será. Debe prestarse atención de que no se susciten hechos que inhiban la creatividad; como, el que los empleados no se identifiquen con la empresa ni se interesen en hacerla crecer, no vean su trabajo como un factor importante de satisfacción y desarrollo, no tengan reconocimiento por parte de sus dirigentes y no se de la cohesión ni coordinación de los grupos en las áreas de trabajo y se sientan presionadas por sus jefes provocando que se desmotiven y no ejerzan su creatividad en el trabajo diario.

En una empresa de servicios telefónicos, la creatividad que se incorpore en los productos y servicios, y que se despierte en los empleados, es un factor decisivo para poder hacer frente a la competencia actual y futura.

La empresa debe ser más abierta, flexible y orientada hacia el cliente. Por lo que es necesario promover cambios internos para implementar un ambiente creativo en el que se origine

- Una excelente comunicación entre las áreas.
- Empleados y áreas no aislados del resto de la organización
- Ambiente de productividad y logro.
- Ambiente sano, donde las críticas sean aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel
- Un ambiente donde el error no se castigue.
- Un ambiente de aprendizaje continuo.
- Un ambiente donde haya flexibilidad en la aplicación de los procedimientos.

Para que en la empresa se cuente con gente creativa, hay que desarrollar en los empleados los siguientes aspectos:

Sentido común

Les proporcionará el poder tomar juicios acertados y prácticos en asuntos cotidianos y les será útil para la resolución de problemas.

Amplio conocimiento de su campo de trabajo

El factor humano debe tener conocimiento y dominio sobre sus actividades laborales para saber los alcances y limitaciones de sus acciones, otorgándoles la oportunidad para descubrir potencialidades que ayuden al mejor desempeño de sus tareas.

Confianza en sí mismo

Despierta en las personas capacidades para emprender una acción que las origine a fijarse metas y a tener iniciativa para lograr sus propósitos, lo cual hará que su autoestima se incremente.

Inteligencia

Es esencial para tener un logro sobresaliente, ya que abarca la capacidad natural de captar conceptos difíciles con rapidez y de analizarlos clara y agudamente.

Capacidad de lograr que se hagan las cosas

Consiste en tener capacidad organizativa, buenos hábitos en el trabajo y esmero para realizar las actividades.

En la empresa telefónica nacional, para que se desarrolle la creatividad deben fijarse objetivos definidos y realistas, tener entusiasmo en las tareas que se realizan para superar los miedos de fallar, tener una capacidad constante en su campo profesional y comprometerse para emprender nuevos retos.

En la etapa actual de la empresa telefónica nacional, los clientes demandan no solo calidad en los productos y servicios, si no que además les atraen las diferentes opciones que proporcionan los mismos productos y servicios, esto se puede dar a través de la creatividad, ya que es la que produce mayor valor agregado, logrando así la preferencia de los clientes.

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRACTICO

En el mercado de competitividad al que actualmente se enfrenta la empresa telefónica nacional, el ofrecer un servicio de calidad a los clientes es importante para mantener su liderazgo a nivel nacional, esto implica no solo emplear tecnología vanguardista para proporcionar productos de telefonía competitivos, sino además la forma en que ese producto llega a manos de los clientes, lo cual determina el nivel de satisfacción de los mismos y que a medida de que se encuentren satisfechas sus expectativas, podrá mantener su preferencia y nuevos clientes optarán por adquirir dicho servicio con la organización

Para lograr la eficiencia en el servicio, es necesario que la administración implemente en todos y cada uno de los que conforman la empresa un cambio cultural en el que se promueva el desarrollo humano que ayude a los empleados a modificar conductas, actitudes, hábitos y aptitudes, mediante instrumentos que permitan establecer una adecuada comunicación en todas direcciones de la empresa, una capacitación que ayude a incrementar sus conocimientos en el campo laboral, motivándolos de la forma más apta para cada empleado y logrando estimular la confianza en sí mismos, otorgándoles autoridad para ejercer su trabajo despertando su creatividad para hacer las cosas de manera óptima e innovadora y ello marcará la diferencia en la prestación del servicio con las demás empresas del mismo giro, todo esto debe manifestarse en los empleados haciéndoles sentir que su trabajo es importante y que mejorará positivamente la imagen de la organización y el servicio que reciba el cliente al proporcionarlo con un mayor valor agregado.

El cambio cultural en la empresa telefónica nacional se debe implementar a través del desarrollo de un programa, el cual comprende los siguientes pasos:

1 Inducción. Integrado por la concientización a través de información adecuada para hacer que todos y cada uno de los empleados, modifiquen su visión sobre su vida personal y laboral

2. Capacitación Comprende

Cursos de desarrollo personal para incrementar el autoestima de los empleados añadiendo conocimientos generales para que tengan un crecimiento integral.

Capacitación por áreas, en donde se proporcione la información que coadyuve al buen desarrollo y crecimiento de cada uno de los departamentos que las integran.

Capacitación funcional y continua dirigida a cada puesto en donde se proporcione los conocimientos y herramientas necesarias para el buen desempeño de los mismos

3. Entrenamiento. A través del cual se logre el buen desarrollo de los conocimientos adquiridos, así como la habilidad para aprovecharlos de manera óptima, buscando que cada empleado tenga libertad de acción para desarrollar su creatividad aplicándola tanto en su vida personal como laboral

4. Evaluación y Renovación. Evaluación de resultados midiendo el grado de avance, comparando lo obtenido con lo deseado, gratificando al personal por lo obtenido y llevando a cabo el mejoramiento y corrección de lo que no se obtuvo para llegar al cambio deseado.

Este programa debe ayudar a que los empleados tomen conciencia del porque es importante y necesario implementar un cambio tanto en su persona como en sus actividades laborales, ya que teniendo aceptación por el mismo se obtienen modificaciones de comportamientos y actitudes que ayudan a formar empleados de calidad altamente productivos, que simplifiquen y optimicen los servicios prestados tanto a sus compañeros como a los clientes

Si la compañía cuenta con una estructura humana funcional podrá mejorar la atención al público externo incrementando su mercado al atender a un número mayor de clientes con el mismo personal, lo que por ende la puede mantener en su posición de liderazgo ante sus competidores; lo cual beneficia tanto a la organización, a los empleados y a los interesados externos como son clientes y proveedores.

5.2 DESARROLLO

Para llevar a cabo el cambio en la Compañía Telefónica Nacional, se debe considerar de acuerdo a su problemática actual los grupos en los cuales se va a desarrollar el programa, partiendo del análisis de las necesidades donde es urgente implementar el cambio como son el alta gerencia y las áreas relacionadas directamente con la prestación de productos y servicios a nivel metropolitano que comprenden la atención al público, área técnica y operativa. Para luego y de manera gradual aplicarlo en todas y cada una de las áreas a nivel nacional que conforman la estructura de la empresa.

1 Inducción

Nivel Alta Gerencia.

Consiste en realizar un curso con la participación del Director General de la Compañía, el Director General de Recursos Humanos, y de una de las divisiones que comprenden el área metropolitana el Director, el Subdirector del área comercial y del área operativa, el Gerente comercial, el Gerente del área operativa y técnica, los Gerentes de centrales, de centro operativos y los Gerentes de los centros de atención al público.

A todos ellos se les hará llegar una invitación del Director General de la Compañía para que se cuente con su asistencia.

El curso esta integrado por cuatro sesiones de dos días en fin de semana. A través del desarrollo del curso se ha de establecer y/o reafirmar la misión y los valores bajo los cuales se rija el personal de la empresa para que se reafirmen como el más alto mando dentro de la organización.

1ª Sesión

Bienvenida a los participantes por parte del Director General (15 minutos)

Desayuno (1 hora)

Conferencia. Donde se especifica a los participantes el objeto que tiene el curso, que es el de lograr que la empresa y todos los participantes que la integran logren un desarrollo exitoso tanto en su vida personal como laboral. (30 minutos)

Taller 1 “Integración”

Presentación de cada participante donde mencionen su nombre, trayectoria dentro de la compañía e inquietudes sobre el curso. (2 horas)

❖ Conociendo a tus Compañeros (40 minutos)

Objetivo. Lograr un conocimiento interpersonal rápido y divertido.

Consiste en dibujar en la mitad de una hoja un pastel con rebanadas de diferentes tamaños, cada una debe significar en porcentajes lo que cada quien dedica a diferentes aspectos de su vida, y en la otra mitad deberán describirse así mismos para estas actividades se les dará 15 minutos. Se colocan las hojas en la espalda de cada participante, todos se ponen de pie y comienzan a moverse de participante en participante para leer lo que el compañero escribió.

Se les pide que acudan con dos personas que les hayan interesado más. Se induce a la plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros. Se comenta el ejercicio.

❖ Sabiendo como somos (2 horas)

Objetivo. Romper tensiones en un grupo recién formado el cual se va a introducir en un proceso de aprendizaje

Consiste en que cada participante escriba cinco verbos, cinco adjetivos calificativos y cinco sustantivos con los cuales identifique su actividad, su imagen y su personalidad.

Los integrantes se reúnen en parejas para escoger un verbo, un adjetivo y un sustantivo que identifique a cada uno, se propicia una etapa expositora. Los participantes se vuelven a reunir en grupos de cinco para enlistar los verbos, adjetivos y sustantivos más usados por los integrantes de ese grupo. Se propicia a una segunda etapa expositiva, nombrando a un representante de grupo, el cual debe justificar las conclusiones del grupo.

Se conduce a la reflexión del ejercicio buscando cual fue el grado de dificultad personal al encontrar cada uno de los verbos, adjetivos, sustantivos, mostrando que aquellas personas que tuvieron o no dificultad por encontrar sus verbos, tienen o no un conocimiento acerca de su actividad. En cuanto a los adjetivos el participante mostrará si tiene o no la capacidad

de visualizar su rol social y con los sustantivos se observa si se tiene o no la visión de los rasgos de su personalidad.

Comida (1 hora)

Taller 2 “ La Importancia que tiene la buena Comunicación”

Desarrollo del Tema (1 ½ Hrs.)

Comunicación. Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas.

Propósitos de la Comunicación:

1. Informar. Crear un marco de información
2. Reforzar la comprensión. Como se hacen las cosas en la organización
3. Generar apertura. Disposición para escuchar y ser escuchado
4. Promover la participación. Inducir al factor humano de la compañía a la contribución de ideas y sugerencias.
5. Motivar. Estimular al personal para dar su mejor esfuerzo
6. Desarrollar. Proporcionar los medios para que el personal crezca personal y profesionalmente
7. Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, con la compañía y con su misión
8. Mantener como objetivo primordial la satisfacción del cliente.

La comunicación representa oportunidades para estimular, motivar, informar, y compartir ideas, guiar y aprender, escuchar y responder. Es vital lo que ha de comunicarse y como ha de comunicarse.

Elementos básicos de comunicación para mejorar la productividad:

Comunicación personal estrecha

En todos los niveles la comunicación debe ser un asunto personal en que todos los miembros sientan la presencia del liderazgo, con el cual se comuniquen en forma personalizada las expectativas en cuanto al mejoramiento del rendimiento y la productividad. Si se realizan comunicaciones adecuadas los miembros de la organización estarán mucho más motivados para tratar de entender cual es el reto y hacer algo positivo para lograrlo.

Expectativas claras de desempeño

La gente se desempeña mejor cuando entiende plenamente lo que se espera de ellos. Cuando las metas y los objetivos de rendimiento se hacen visibles para todo el personal, sirven como pautas de acción mediante las cuales se tiene el conocimiento pleno para desarrollar las actividades laborales de manera más óptima.

Excelentes sistemas de retroalimentación

A la gente le gusta saber dónde está. Después de que se le han comunicado las metas y los indicadores de actuación, se debe incorporar en el sistema la retroalimentación sobre el desempeño real. La retroalimentación es la mención de un buen trabajo, es una comunicación breve pero positiva que aporta un refuerzo para hacer un buen trabajo.

Sistemas de información informal, predictibilidad y confianza

Cuando la comunicación es frecuente y llega en forma predecible se deben buscar maneras de aprovechar la información. Cuando la comunicación ocurre por medios formales debe asegurarse que todos reciban un mensaje común, el nivel de confort del clima de la comunicación sube en forma drástica. Una vez que funciona el sistema de comunicación pasa a ser un componente efectivo para mejorar la productividad.

En la organización se debe identificar y buscar la manera de eliminar las barreras organizacionales que impiden una comunicación efectiva. Si se tienen demasiados niveles en la organización se entorpece la comunicación, se aísla la alta gerencia de los problemas de los empleados y se crea una distancia entre estos y la dirección. El clima es un facilitador o una barrera y puede amortiguar los esfuerzos para mejorar la comunicación. La impersonalidad es otra barrera para la comunicación, la gente debe saber que trabaja para otras personas y con otros individuos.

❖ Prejuicios Inconscientes

(45 minutos)

Objetivo. Demuestra los procesos de influencia interpersonal y de cambio personal

En un espacio abierto se colocan sillas formando un círculo y al centro de este se coloca una mesa y dos sillas de cada lado. En la mesa se coloca un vaso limpio y un cuarto de leche no abierto en un envase de cartón, el cual previamente fue inyectado con colorante comestible de color verde sin conocimiento de ningún participante.

El encuentro es entre dos participantes, uno al que le guste la leche y otro al que le disguste, los integrantes restantes deben participar con los otros dos integrantes ofreciendo razones, motivos, y pretextos a favor de cada participante. El participante al que le gusta la leche tendrá que persuadir al que la detesta y hacer que beba una poca de leche apoyándose en todos los argumentos posibles. El instructor aconseja a cada participante que no se deje influenciar por el otro, pero les dice que si los argumentos son razonables procuren no enterarse, una vez que el participante al que le disgusta la leche acepta probarla, se abre el cartón para servirla en el vaso. Pasado el primer impacto, el instructor lleva a cabo la discusión de la experiencia preguntando

- ¿Cuál fue la reacción del que le gustaba la leche en cuanto vio el color?
- ¿Que experiencia ofrece la reacción de los participantes en cuanto al color de la leche, en términos de los procesos de cambio?
- ¿Que táctica pareció mas exitosa para estimular la cambio?
- ¿Cuales son las diferencias entre demandar y aceptar el cambio?
- ¿Que aprendizaje de esta experiencia puede ser aplicado para entender el cambio personal?

Se comentan las preguntas y se sacan conclusiones.

Al concluir las actividades del primer día, los participantes podrán tomar alimentos para posteriormente retirarse a su habitación, ya que por esa noche se quedarán en la sede del curso. A las Ocho de la mañana del día siguiente y después de un ligero desayuno, se realizarán actividades deportivas como mini torneos de voleiboll, beisboll, carreras etc.

Una vez concluidas todas las actividades pasan a tomar alimentos y se conversará de manera informal sobre como se sintieron durante la primer sesión.

2^{da} Sesión

Reflexiones sobre la sesión anterior (1 hora)

Taller 3 “ Aprendiendo a Trabajar Juntos

Desarrollo del tema (2 horas)

Al integrar equipos de trabajo, es importante considerar que estos tienen vida propia y que atraviesan por etapas de crecimiento y desarrollo. Un equipo se desarrolla mediante un ciclo que comprende cinco fases:

Orientación

En esta etapa los integrantes vacilan sobre su situación dentro del equipo, se formulan preguntas como “¿Cuál es mi lugar dentro del equipo?”, “¿Cuáles serán las reglas y que esperan de mi?”, “¿Puedo confiar plenamente en mis compañeros?”, “¿De qué manera se toman las decisiones?”, “¿Puedo expresar mis opiniones sin temor?”, “¿Habrá igualdad de trato para todos sin excepción?”. Los líderes tienen que dirigir hábilmente y establecer la misión, los objetivos, las reglas y el ambiente propicio para el equipo. Tienen que despertar el interés de los integrantes, entusiasmarlos con el proyecto y servir como ejemplo, actuando como deseen que actúe su gente.

Conflicto

En esta etapa se da un periodo de conflicto y de desconfianza en lo que los integrantes del equipo se conocen mejor. Es una etapa donde el equipo puede desbaratarse o que la misión no se cumpla. Es un periodo en que los integrantes se sienten confundidos sobre lo que esperan de ellos y de como cumplir sus funciones adecuadamente.

Ante estas circunstancias los líderes deben reiterar las metas constantemente, para que se de constancia en el propósito, manejar los conflictos, tranquilizar a los miembros del equipo y responder a los desafíos sin tomar una actitud defensiva y autoritaria.

Armonía

Es la tercera etapa en donde surgen los líderes naturales y se empieza a dar confianza, respeto y cooperación. Los miembros participan más y procuran conservar la armonía del grupo. En esta fase, el equipo comienza a manejarse por sí mismo y los líderes formales deben retraerse de su papel activo y reorientar al grupo sólo cuando éste se desvíe o no este ventilando discrepancias importantes. El papel del gerente es el de facilitar, no el de dirigir.

Madurez

El equipo maduro funciona sin tropiezos en la realización de tareas bien definidas y acordadas por todos. Los integrantes sienten cohesión y están comprometidos con sus compañeros y con la metas establecidas. Se manifiesta una identidad de grupo y surge confianza en su capacidad para cumplir con su mandato. La función de los líderes debe ser de apoyo, otorgando libertad para que el equipo planifique y cumpla su trabajo resolviendo los problemas que se le presenten por sí mismos.

Vejez

En la última fase, el equipo ha pasado su utilidad y propósito, sus integrantes suelen caer en hábitos y papeles rutinarios, pierden la creatividad y el dinamismo por la comodidad que se adquiere al desarrollar sus actividades. El papel del líder es el de disolver el equipo agradeciendo su valiosa participación ante el cometido, o asignándoles un proyecto diferente en el que despierten nuevamente su creatividad y su funcionalidad. Existen diferentes clases de equipos, algunos se adaptan mejor que otros a ciertas tareas y funciones.

A continuación se mencionan cinco clases de equipos.

Equipos para resolver problemas. Surgen para un problema específico y después se desintegran.

Equipos laborales. Estos equipos hacen el trabajo directamente, por lo que se encuentran en el área donde se fabrica el producto o servicio.

Equipos virtuales. Son grupos que su comunicación se da mediante vía telefónica o por computadoras y por esto no se reúnen físicamente en salón o sitio específico como los demás equipos.

Equipos de círculos de calidad. Esta clase de equipos se reúnen esporádicamente para dejar ver los problemas que se presentan y para mejorar sistemas y procedimientos

Equipos gerenciales. Son los que se dedican a coordinar las funciones gerenciales como ventas y mercadotecnia.

Al promover el trabajo en equipo se debe otorgar el apoyo, las herramientas y la capacitación adecuada para que los integrantes tengan los medios necesarios para realizar su labor.

Los equipos que logran el éxito deben tener metas claras y accesibles, un plazo plenamente definido y un método para evaluar sus resultados. Se debe tener cuidado de no formar equipos que realicen las cosas sólo en apariencia, pues es un desperdicio de tiempo y dinero.

Para fomentar que los equipos de trabajo sean creativos y a su vez productivos, los altos niveles de la empresa deben promover lo siguiente:

- ◆ Un clima humano relajado, donde lo esencial sea la aceptación de los miembros, la espontaneidad, la apertura a lo nuevo y exista la libertad de probar y de equivocarse, por lo que no debe darse el temor al ridículo.
- ◆ Un liderazgo democrático, que comparta los problemas y busque soluciones. Donde el líder disminuya la autoridad de jefe y aumente la libertad de acción de los miembros.

❖ La Herencia

(30 minutos)

Objetivo. Proporcionar elementos de juicio para analizar las necesidades de comprometerse con los integrantes de un grupo y obligar a tomar conciencia de la dificultad que es ponerse de acuerdo sobre una decisión.

Se forman equipos de seis personas y consiste en que los grupos de participantes tomen decisiones y logren ponerse de acuerdo para repartir una herencia que dejó una anciana de diferentes especies de animales, entre varios herederos de distintas edades, ocupaciones y clases sociales.

Al finalizar el ejercicio se discute la facilidad o dificultad que tuvieron para ponerse de acuerdo, en que se basaron para repartir la herencia y si hubo participantes en total desacuerdo.

❖ Sabemos Transmitir el Mensaje.

(30 minutos)

Objetivo: Transmitir la misma información desde su fuente original hasta su destino final.

Consiste en colocar a los integrantes en grupos de seis personas, al número uno de cada grupo se le dice cual va a ser el mensaje a transmitir sin que los otros se enteren, una vez que llegue el mensaje al número seis, este lo debe escribir en el pizarrón o rotafolio, para que se compare el mensaje original y el escrito.

Al finalizar, el ejercicio se discute haciendo observaciones sobre las reacciones de los participantes

Taller 4 "Soy una persona sensible"

Desarrollo del tema

(2 ½ Hrs.)

Los valores humanos conciben el desarrollo del hombre y promueven su crecimiento y realización. El crecimiento personal, es el proceso de asimilación e integración de *experiencias e información* que hace cambiar la conducta, las concepciones de sí mismo y del mundo, implica un cambio cualitativo en las personas. El crecimiento en la persona significa ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que ya se ha hecho, es descubrir y desarrollar potencialidades latentes, implica aprendizaje y cambio. Ser responsables y autodirigirse es necesario para un crecimiento y un desarrollo personal.

Existen varios principios para el desarrollo del ser humano:

- 1 **Ser en desarrollo.** Las personas son seres en continuo desarrollo, cambio, y aprendizaje. La experiencia es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento, el *contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola* en nuestro compromiso existencial.
- 2 **El momento vital presente, el aquí y ahora.** La vida humana se da en el presente como la experiencia fenomenológica que integra la historia pasada y las potencialidades susceptibles de realizar en el futuro. *El pasado ya no existe, sino únicamente como factor de influencia* en el crecimiento y desarrollo, que se manifiesta en el presente. El futuro no tiene sentido sino en cuanto a lo que yo vivo de él en el presente, la mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es el compromiso existencial presente.
- 3 **Vitalidad consciente.** El proceso de consciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experimentar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y estar consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición, sensibilidad y razón. La conciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal.
- 4 **Enfasis en la relación.** La importancia de la auténtica relación humana única posibilidad de crecimiento y trascendencia, la actitud de empatía hacia el otro, la aceptación incondicional de su ser, el diálogo congruente y la comunicación hace de la relación humana el origen y el fin del crecimiento y la trascendencia del hombre.
5. **Autenticidad.** El ser congruente en la expresión del verdadero yo, es decir de los sentimientos, emociones, ideas, valores, conductas y objetivos vitales, es una condición de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa.

La sensibilidad en las personas depende del medio en el que se desenvuelvan, de la educación, conocimientos y capacidades que posea, y de los valores adquiridos en el transcurso de la vida.

En el estudio del ser humano, la conducta se aplica a todas las reacciones o manifestaciones exteriores. Todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas por algo que está fuera de las mismas (por la mente).

La actitud en las personas es un gesto o postura corporal que refleja un estado de ánimo. Es un esquema de comportamiento o disposición para actuar selectivamente en una forma determinada. Es el grado afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico, constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

Cuando una persona manifiesta una actitud favorable o desfavorable hacia su entorno y la expresa ya sea verbalmente o como una conducta hacia las normas vigentes, de pronto está bajo la influencia de una emoción , generalmente la actitud se hace más radical y tiende a neutralizarse y a ser contradictoria o a invertirse.

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes puntos:

- * Qué son los sentimientos
- * Importancia de transmitir sentimientos
- * Capacidad para manifestar sentimientos
- * Aceptación de uno mismo y de nuestros semejantes

Comida (1 Hora)

❖ La Línea de la Vida (1 Hora)

Objetivo. Propiciar la sensibilización de los participantes y permitir un acercamiento de intercepción.

A los participantes se les proporciona una hoja con preguntas para que las contesten de manera individual acerca de su nacimiento, recuerdos agradables y desagradables, lo que pretenden en su vida, cómo lograrlo y cómo les gustaría morir y por qué.

Al terminar de contestar las preguntas se integran grupos de no más de diez personas, tomando la palabra cada uno conversando sobre lo que escribió. Finalizando, los grupos tratan de sacar conclusiones afines y comentarios.

❖ Cambio y Crecimiento Personal (1 Hora)

Objetivos. Analizar el cambio personal dentro de su dualidad, oportunidad, amenaza. Reconocer los obstáculos e identificar las fuerzas y debilidades para lograr cambios personales.

Cada participante llenará su hoja de trabajo, de manera individual Se integran subgrupos y se pide a los participantes, que después de haber leído y estudiado las hojas individuales de

trabajo, realicen un resumen subgrupal y lo reporten al grupo apoyados en hojas de rotafolio. El resumen es deseable que contemple una síntesis de los elementos más constantes que aparecen en las hojas individuales, de manera que queden plasmadas las tendencias del grupo en lo que se refiere a cambios deseables y conciencia de los mismos.

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Instrucciones para el participante:

En la actualidad, un fantasma recorre el horizonte intelectual humano, la necesidad del cambio, tanto del hombre como de su entorno y desde luego, de la relación que se dé entre estos dos elementos

El cambio se encuentra en la mesa de las discusiones y en el centro de la polémica se debate el binomio "volatibilidad-imperiosidad" del cambio, con argumentos polarizados, tales como:

CAMBIO VS. PROGRESO
ENTORNO VS. PERSONA
ANHELOS VS. AMENAZAS
DESEO VS. ANSIEDAD
LOGRO VS. RIESGO

Pero lo que en verdad se está dirimiendo, en última instancia, es el preguntarnos qué tanto el hombre decide sus cambios personales

Esta es la discusión por la cual serán identificadas las postrimerías del siglo veinte, sin duda alguna, porque hoy, es la discusión la que asume una dimensión histórica, que resume una perspectiva imaginaria sobre la calidad de vida que se desea realmente. Obviamente esta polémica no se ha agotado, ni se prevé que se agote a corto plazo. Empero como una mera aproximación, le invitamos a realizar este ejercicio de reflexión, como un prelude para dimensionar la volatibilidad del cambio personal en el contexto cotidiano.

Aplicando el más alto grado de certeza personal que le quepa poseer, podría decirnos qué cambios personales le gustaría realizar en su:

TRABAJO FAMILIA SOCIEDAD

- ¿Cómo se dio cuenta de querer estos cambios?
- ¿Qué implican estos deseos de cambio?
- ¿Qué obstáculos tendrá que vencer para lograrlos?
- ¿Cómo cree que le ayudará este evento para lograrlos?

Receso

(10 minutos)

Objetivo. Sensibilizar a los participantes respecto a la seguridad personal.

El instructor solicita a los integrantes que identifiquen a nivel individual los elementos o hechos que les dan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad, expresándolo por escrito. Se forman equipos de 6 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones subgrupales y que las anoten en hojas de rotafolio para que se cuelguen en la pared

Al terminar, el instructor califica los conceptos de acuerdo a las necesidades de la pirámide de Maslow sacando porcentajes de cada uno de ellos para propiciar a la reflexión.

Al finalizar el día, se les informa a los participantes que el día siguiente tendrán que asistir con su familia a una obra teatral (tema acorde a los talleres expuestos ese día) proporcionándoles los boletos. En la sesión siguiente se comentará sobre la relación de la obra con los temas desarrollados junto con el parecer de su familia.

3ª Sesión

Conversación sobre la obra teatral y sus comentarios respectivos

(40 minutos)

Taller 5 “Cuál es nuestra misión”

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos:

- * ¿Para qué existimos?
- * ¿Qué es una misión?
- * ¿Cuál es nuestra misión en la vida?
- * ¿Cuál es la misión de la empresa donde trabajo?, ¿Se relaciona con mi misión personal?
- * ¿Cómo puedo cumplir con mi misión y con la de la empresa conjuntamente?

❖ Identificando nuestra misión

(45 minutos)

Objetivo. Identificar su misión y los pasos a desarrollar para lograrla.

Los participantes de forma individual escriben en una hoja su misión en la vida, y al reverso cómo se piensa llevar a cabo esa misión.

Se forman parejas y se muestra al compañero la misión del otro participante, para que describa cómo lograría él realizar la misión de su compañero. Se compara lo expuesto por el compañero con lo escrito al reverso analizando diferencias y similitudes.

Se comenta a nivel grupal las experiencias por pareja, estableciendo la importancia de lo que otra persona puede aportar a la vida de diferentes personas.

Taller 6 “Determinación de valores”

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Los Valores, son aquellas impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados en los miembros de una sociedad, que generalmente señalan las pautas de acción y de comportamiento de los individuos.

Los valores son el resultado de la cultura, es decir de la influencia familiar, escolar, y en general de las tradiciones a las que las personas quedan sujetas en su educación temprana y que en muchos casos es definitiva, sellando un sistema de valores que probablemente no admita cambios futuros. Sin embargo, hay algunos valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona libre, consciente y sana es aquella que adopte comprometida y responsablemente una escala valorativa, que le ayude a tomar mayor conciencia de que sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones deben emanar de un sistema valorativo adecuado para su desarrollo integral

Los valores que posee una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio por la comunidad, la permanencia por largo plazo en la empresa, el respeto y el buen uso del tiempo y un comportamiento acorde con el decálogo de desarrollo.

El decálogo de desarrollo, incluye hábitos y valores que permiten lograr un desarrollo social, económico y una cultura de calidad, este abarca los siguientes aspectos:

1. **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación en cada una de ellas.
- 2 **Limpieza.** La suciedad, y polvo pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta la imagen de un lugar o de una oficina
- 3 **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de forma que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos entre las personas. El respeto por el tiempo de los demás así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
- 4 **Responsabilidad.** La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta y es a la vez fuente de orgullo y de superación.

5. **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presenten en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida son todos los factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo esta en sus manos, de forma que su aprendizaje esta en función de lo que él desee, el anhelo de ser mejor mañana cuando llega transforma a las personas en creadores del futuro.

6. **Honradez.** El respeto por el bien ajeno, por la verdad por el testimonio y compromiso propio implica un comportamiento de respeto, le permite a los individuos de una organización que puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo objetivos propios y comunes.

7. **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda influir con los deseos de otra persona, independientemente de la sociedad a la que pertenezca, por esta razón es necesario comprender la diversidad de las personas que pueblan un país para construir una convivencia pacífica, ordenada y benéfica para todos.

8. **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En todas las organizaciones existen acuerdos sobre formas de actuar y proceder en diversos ámbitos, el respeto que los individuos tienen por sus reglamentos indican hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.

9. **Gusto por el trabajo.** El gusto sobre la razón de ser del trabajo, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo persigue como un oficio que realiza para vivir pero con gusto y es una recompensa. Mientras mayor aprecio se le tenga a la profesión personal, mejor se desempeñará.

10. **Afán por el ahorro y la inversión.** El ahorro como una forma personal de control y mesura, tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales.

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos:

- * ¿Qué son los valores?
- * ¿Cuáles son los valores que he implementado en mi vida?
- * ¿Cómo pueden influir los valores para el cumplimiento de la misión?
- * ¿Identifico o conozco los valores de la compañía donde trabajo?
- * ¿Son afines los valores de la compañía con los propios?
- * ¿Qué ventajas se obtienen al implementar valores a nuestra vida diaria?

Comida

(1 Hora)

❖ Representación de valores

(1 ½ Hrs)

Objetivo. Aumentar la conciencia de los valores sociales y de cómo estos pueden interferir entre individuos y grupos culturalmente homogéneos. Promover un mayor entendimiento sobre valores, metas y potencial individual

El instructor induce a los participantes a descubrir y clarificar sus metas, valores y potencial personal para poder cumplir sus metas y la satisfacción de sus valores.

Los participantes deben expresar sus valores dibujando una bandera, ya que ese emblema identifica a un país. Aquí es necesario que el instructor aporte su punto de vista sobre lo que tratan de manifestar en su dibujo y si cumple con sus valores. Posteriormente, para despertar la creatividad de los participantes se les muestran banderas de diferentes naciones o instituciones para comentar que valores quisieron transmitir y si los cumplen realmente

❖ Determinando nuestros valores

(2 Horas)

Objetivo. Establecer los valores con los que se identifica el participante para mejorar su vida personal y laboral.

Se le proporciona a cada participante una hoja con un listado de valores

Se pide a cada participante escoger tres valores con los cuales se identifique más y los anote en orden de importancia para él.

Se integran temas para analizar los valores similares, escogiendo tres valores que los identifiquen. Se forman grupos de seis personas para repetir el procedimiento y obtener otros tres valores con los que se identifiquen los seis. Formar grupos de diez personas repitiendo el procedimiento. Por último, se integra todo el grupo para que se establezcan los tres valores que registrarán en adelante para todas las actividades que realicen

Cada integrante llenará una tarjeta, con los valores elegidos por el grupo para que los comiencen a aplicar en su vida cotidiana.

Una vez establecidos los valores se concluye la sesión, invitándolos a que el domingo siguiente vayan con su familia a un día de campo donde comiencen a ejercer los valores que traerán siempre consigo en la tarjeta, anotando al final del día la experiencia obtenida para comentarla en la última sesión de la semana siguiente.

Se les comunica que el domingo de la última sesión será la clausura, y deberán invitar a su familia.

4ª Sesión

Reflexiones sobre la experiencia vivida con su familia en el día de campo. (1 Hora)

Taller 7 “Implementación de los valores como forma de vida”

Desarrollo del tema (2 Horas)

En este taller los participantes determinan la manera de aplicar los valores en su vida personal y laboral, por medio de la elaboración de una guía para que tomen decisiones basadas en sus valores

La guía debe contener tres aspectos importantes:

1. Identificación de valores con definiciones apropiadas para la toma de decisiones
2. Establecer a quiénes afecta directamente una acción determinada (personas del entorno social, compañeros de trabajo, familia, etc.).
3. Qué acción requiere de las definiciones apropiadas de valor en cada situación (siendo justos y equitativos con todas las personas).

❖ Compartimos los mismos valores (1 Hora)

Objetivo. Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales. Lograr la manifestación de los valores personales

El instructor narra la siguiente historia:

Hay dos islas separadas por un mar repleto de tiburones, en la primera isla viven una muchacha de 22 años y su madre, en la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lanchero.

Un día en el que la muchacha debía pasar a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para pedirle que la llevara, el lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba pero que debería que tener relaciones sexuales con él. La muchacha le platicó a su madre y le pidió su consejo a lo que ella le respondió que era una decisión que tendría que tomar según lo que creyera más conveniente. La muchacha pago el precio entregándose al lanchero y éste la llevo a la otra isla.

Cuando la muchacha llegó a la isla con su novio le platicó todo lo que había sucedido con el lanchero, entonces él le contesto que después de lo que había pasado ya no podía casarse con ella. En ese momento el amigo del novio se acerco a la muchacha expresándole sus sentimientos hacia ella que guardaba desde hace mucho tiempo y le propuso matrimonio, ya que a él no le interesaba lo que había sucedido con el lanchero puesto que la amaba.

Los participantes deberán integrarse en equipos de seis a siete personas, las cuales deberán identificarse con los personajes. Cada uno debe llegar a una escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el qué se basaron para llegar a ese acuerdo

Durante cinco minutos se debe hacer una escala de valores a nivel personal. Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez y flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

Taller 8 “Liderazgo”

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma, que le confieren la capacidad para atraer la confianza y el respeto de la gente, de tal forma que logran y hacen lo que el líder les propone

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan la forma en que el líder se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización.

Existen diferentes tipos de liderazgo

Paternalista, tiene consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de una organización.

Transformador, la consumación del trabajo se logra por medio de la entrega que la gente tiene al desarrollar sus labores, habiendo una meta común en una organización basada en relaciones de confianza y respeto.

Demócrata, logra un desarrollo adecuado de la organización basado en la equidad

Burócrata, en éste el realizar el mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.

Autócrata, consiste en mantener al factor humano lo menos involucrado con la realización de tareas importantes

Elementos para un liderazgo de excelencia.

Innovación, un líder de excelencia propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomenta la creatividad, la mejora constante de la calidad en el servicio y la creación de nuevos productos

Interés por la gente, es la convicción de que la productividad y la calidad se deben a las personas, por lo que el liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive.

Sencillez y equidad, el liderazgo de excelencia establece estructuras y sistemas sencillos, establece canales de comunicación abiertos de tal forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean sucesos comunes en la organización.

Obsesión por la calidad, el liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas a la primera.

Acción y cercanía al cliente, para lograr el proceso de mejora continua el líder de excelencia actúa, experimenta y se acerca a los clientes externos e internos.

Perfil del líder de excelencia

El estilo de liderazgo debe adaptarse a las personas que integran una organización como a su cultura, por lo tanto el estilo de liderazgo con más posibilidad de éxito es aquél que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Un líder de excelencia debe contar con las siguientes características.

Conocimientos tecnológicos, es indispensable un conocimiento pleno de la empresa, del área de trabajo y del producto o el servicio que la compañía ofrece.

Conocimientos administrativos, aplicación de las técnicas y principios de gestión.

Iniciativa, capacidad para emprender proyectos.

Sentido común, es necesario para delegar y ejecutar actividades correctamente, para adaptarse al cambio y para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él.

Optimismo, el líder debe tener la capacidad para encontrar el lado positivo a todas las situaciones, para confiar en su gente, para aprender de los fracasos y de los errores.

Espíritu de logro, un líder debe alentar a sus subordinados para realizar y cumplir objetivos.

Para poder fomentar una transformación en las actitudes del factor humano, es indispensable que los líderes que promuevan el cambio despierten influencia y confianza empleando los medios de comunicación adecuados, como informar sobre todos los aspectos referentes al mismo, reuniones de grupo en las que todos participen expresándose abiertamente, empleando un lenguaje común para sensibilizar al personal y lograr su cooperación mediante actitudes positivas que se integren en el sistema psicológico de los empleados y ayuden a la consecución del objetivo.

Existen cuatro técnicas que se han utilizado para modificar las conductas, las actitudes y las opiniones de los demás en el ámbito de las organizaciones.

1 El Idioma.

a) Verbal. Las ideas se pueden transformar en palabras las cuales al ser comunicadas pueden cambiar la actitud y conducta de las personas. En las organizaciones se comunica a los empleados las políticas, los procedimientos a seguir y se les dice que se espera de ellos

b) Escrito. Es toda comunicación que día a día, se recibe, se estudia y se envía a otras personas con el fin de modificar su actitud, existen programas por medio de publicidad para que se modifiquen las actitudes del personal en la organización, colocando anuncios en las instalaciones por parte de la gerencia para tratar de convencer al personal.

2 **El Ejemplo.** Si los niveles gerenciales desean que sus subordinados sean eficientes, lo menos que pueden hacer es serlo ellos mismos, si quieren que cambie la actitud hacia la disciplina de la empresa deben empezar por cumplirla, si los jefes quieren cambiar la actitud de un subalterno hacia la puntualidad y la asistencia debe comenzar por llevarla a cabo en su persona

3. **La Participación.** Debe darse a los empleados la oportunidad de comentar y discutir los problemas, sus posibles soluciones y tomar parte en las decisiones ya que estas situaciones provocan cambios favorables en la actitud del personal y los hace comprometerse en los problemas de la organización.

4. **Recompensas y Sanciones.** Premian las actitudes y conductas correctas para que estas se repitan constantemente, por medio de recompensas y reconocimientos como promociones, aumentos, etc., así mismo castigan conductas y actitudes indeseables para que desaparezcan

Comida

(1 Hora)

❖ El futuro del mundo

(1 Hora)

Objetivo. Lograr una interrelación en el sistema de valores analizando diferentes tipos de liderazgo y la creatividad de los participantes.

El instructor cuenta una historia a los participantes sobre una inmensa catástrofe que ha asolado la tierra y que en 30 minutos se destruirá, se cuenta solo con una nave con capacidad para cinco personas para salvar a los posibles sobrevivientes que serán escogidos de entre nueve.

La tarea consiste en determinar quiénes ocuparán los lugares disponibles y por qué, además deben decidir cómo van a vivir en su nuevo planeta. Las cuatro personas que quedan en la tierra se enteran de que no se va a destruir, por lo que también deberán decidir la nueva forma de vida que van a adoptar.

Las nueve personas, de las cuales se tienen que elegir cinco sobrevivientes, son las siguientes:

Sacerdote
Juez
Policía
Esposo
Esposa embarazada
Vedette
Estudiante
Agricultor
Maestra

❖ Inventario de la vida

(45 minutos)

Objetivo. Analizar los valores personales, analizar los factores personales por parte del grupo, ampliar la concepción del mundo y de la vida

El instructor reparte hojas con preguntas a cada participante. Cada participante debe escribir todas las respuestas posibles a las preguntas sin detenerse a reflexionar profundamente.

Al finalizar se comparan las respuestas individuales con las del grupo, se comenta el ejercicio y las experiencias vividas con todos los participantes para profundizar más en el tema.

Preguntas.

1. ¿Cuándo me siento totalmente vivo?
2. ¿Cuáles son las cosas, acontecimientos y actividades que me hacen sentir que vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?
3. ¿Qué es lo que hago bien?, ¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás?, ¿Qué es lo que hago bien para mi propio desarrollo y bienestar?
4. Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿Qué necesito aprender a hacer?
5. ¿Qué deseos debo convertir en planes?, ¿He descartado algunos sueños por no ser realistas y que deba volver a soñar?
6. ¿Qué recursos tengo sin desarrollar o mal utilizados?, los recursos se refieren a cosas materiales, a talentos personales o amistades.
7. ¿Qué debo dejar de hacer ya?
8. ¿Qué debo empezar a hacer ya?

Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿Cómo afectan mis planes inmediatos para los próximos tres meses y el próximo año?

Objetivo. Clausurar de forma emotiva y gratificante. Permite desarrollar la autoimagen de los participantes

Llegado el final del día se les proporciona a los participantes un número de tarjetas equivalentes al número de participantes, se les pide que se quiten los zapatos y los coloquen al lado de alguna pared. El instructor con cuidado de no equivocarse, va colocando atrás de los zapatos el diploma de participación correspondiente con valor curricular, de manera que *quede identificado a quién pertenece.*

Se le solicita a cada integrante que dirija un mensaje de buenos deseos a cada uno de sus compañeros y lo depositen en los zapatos correspondientes. Este mensaje debe alentar y estimular el crecimiento de las personas.

Terminada esta etapa pasan a recoger sus mensajes y diplomas, el instructor da las gracias al grupo invitándolos junto con el director a implementar en su vida diaria tanto personal como laboral, lo aprendido y experimentado durante las cuatro sesiones, adoptando una nueva manera de manejarse en su vida y lograr así ser personas de calidad que contribuyan al apoyo y desarrollo de la gente que les rodea.

El domingo con el que se cierra el curso, la llegada de los participantes junto con su familia deberá de ser a las 10:00 a.m.. *Se utilizarán las instalaciones de la compañía para desarrollar actividades deportivas y recreativas conviviendo entre familias y empleados, sin perder de vista la implementación de los valores establecidos durante las sesiones*

A partir de las 2:00 p.m., todos podrán comer de la barra de diversos alimentos que gustan *tanto a chicos como a grandes de manera informal para mayor convivencia.*

A partir de las 4:00 p.m , se entregarán reconocimientos de participación por parte de La Compañía Telefónica Nacional. Al concluir la entrega se dan las gracias a los participantes y a las familias por la colaboración y apoyo otorgado.

Nivel Jefaturas

Esta encaminada a los niveles de mandos intermedios de los departamentos de atención al público y del área operativa, de la misma división a la que pertenece la alta gerencia a la que se le impartió la inducción previamente.

El curso tiene una duración de cuatro sesiones los días sábados a partir de las 9 00 a.m. a las 19:00 p m. La primera sesión se realiza en una hacienda que cuente con un salón adaptado a las comodidades propias para la impartición del curso y con jardín o áreas verdes.

A los participantes se les hará llegar una invitación del Director General de la Compañía, para contar con su asistencia

A través del desarrollo del curso se difundirá y/o reafirmará la misión y los valores con los que se ha de regir el personal, para que éstos sean tomados como el más alto mando dentro de la organización

1ª Sesión

Bienvenida por el Director General y asesores del curso (15 minutos)

Desayuno (1 Hora)

Conferencia, donde se especifica a los participantes el objetivo que tiene el curso, que es el de lograr que la empresa y todos los participantes que la integran logren un desarrollo exitoso tanto en su vida personal como laboral. Al finalizar la conferencia, los participantes pasan a sus respectivas aulas indicadas en su invitación (30 minutos)

Taller 1 “Integración”

Presentación por parte de cada participante donde mencione su nombre, trayectoria dentro de la compañía e inquietudes sobre el curso. (2 Horas)

❖ Conociendo a tus Compañeros. (40 minutos)

Objetivo. Lograr un conocimiento interpersonal rápido y divertido.

Consiste en dibujar en la mitad de una hoja un pastel con rebanadas de diferentes tamaños, cada una debe significar en porcentajes lo que cada quien dedica a diferentes aspectos de su vida; y en la otra mitad deberán describirse así mismos para estas actividades se les dará 15 minutos. Se colocan las hojas en la espalda de cada participante, todos se ponen de pie y comienzan a moverse de participante en participante para leer lo que el compañero escribió. Se les pide que acudan con dos personas que les hayan interesado más. Se induce a la plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros. Se comenta el ejercicio.

❖ Sabiendo como somos (2 Horas)

Objetivo. Romper tensiones en un grupo recién formado el cual se va a introducir en un proceso de aprendizaje.

Consiste en que cada participante escriba cinco verbos, cinco adjetivos calificativos y cinco sustantivos con los cuales identifique su actividad, su imagen y su personalidad.

Los integrantes se reúnen en parejas para escoger un verbo, un adjetivo y un sustantivo que identifique a cada uno, se propicia una etapa expositora. Los participantes se vuelven a reunir en grupos de cinco para enlistar los verbos, adjetivos y sustantivos más usados por los integrantes de ese grupo. Se propicia a una segunda etapa expositiva, nombrando a un representante de equipo, el cual debe justificar las conclusiones del grupo.

Se conduce a la reflexión del ejercicio buscando cual fue el grado de dificultad personal al encontrar cada uno de los verbos, adjetivos, sustantivos, mostrando que aquellas personas que tuvieron o no dificultad por encontrar sus verbos, tienen o no un conocimiento acerca de sus actividad. en cuanto a los adjetivos el participante mostrará si tiene o no la capacidad de visualizar su rol social y con los sustantivos se observa si se tiene o no la visión de los rasgos de su personalidad.

Comida (1 Hora)

Taller 2 “La importancia que tiene la buena comunicación en nuestras vidas”

Desarrollo del Tema (2 Horas)

Comunicación. Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas.

Propósitos de la Comunicación:

1. Informar. Crear un marco de información
2. Reforzar la comprensión. Como se hacen las cosas en la organización
3. Generar apertura. Disposición para escuchar y ser escuchado
4. Promover la participación. Inducir al factor humano de la compañía a la contribución de ideas y sugerencias
5. Motivar. Estimular al personal para dar su mejor esfuerzo
6. Desarrollar. Proporcionar los medios para que el personal crezca personal y profesionalmente
7. Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, con la compañía y con su misión
8. Mantener como objetivo primordial la satisfacción del cliente

La comunicación representa oportunidades para estimular, motivar, informar, y compartir ideas, guiar y aprender, escuchar y responder. Es vital lo que ha de comunicarse y como ha de comunicarse.

Elementos básicos de comunicación para mejorar la productividad:

Comunicación personal estrecha

En todos los niveles la comunicación debe ser un asunto personal en que todos los miembros sientan la presencia del liderazgo, con el cual se comuniquen en forma personalizada las expectativas en cuanto al mejoramiento del rendimiento y la productividad. Si se realizan comunicaciones adecuadas los miembros de la organización estarán mucho más motivados para tratar de entender cual es el reto y hacer algo positivo para lograrlo.

Expectativas claras de desempeño

La gente se desempeña mejor cuando entiende plenamente lo que se espera de ellos. Cuando las metas y los objetivos de rendimiento se hacen visibles para todo el personal, sirven como pautas de acción mediante las cuales se tiene el conocimiento pleno para desarrollar las actividades laborales de manera más óptima.

Excelentes sistemas de retroalimentación

A la gente le gusta saber dónde está. Después de que se le han comunicado las metas y los indicadores de actuación, se debe incorporar en el sistema la retroalimentación sobre el desempeño real. La retroalimentación es la mención de un buen trabajo, es una comunicación breve pero positiva que aporta un refuerzo para hacer un buen trabajo.

Sistemas de información informal, predictibilidad y confianza

Cuando la comunicación es frecuente y llega en forma predecible se deben buscar maneras de aprovechar la información. Cuando la comunicación ocurre por medios formales debe asegurarse que todos reciban un mensaje común, el nivel de confort del clima de la comunicación sube en forma drástica. Una vez que funciona el sistema de comunicación pasa a ser un componente efectivo para mejorar la productividad.

En la organización se debe identificar y buscar la manera de eliminar las barreras organizacionales que impiden una comunicación efectiva. Si se tienen demasiados niveles en la organización se entorpece la comunicación, se aísla la alta gerencia de los problemas de los empleados y se crea una distancia entre estos y la dirección. El clima es un facilitador o una barrera y puede amortiguar los esfuerzos para mejorar la comunicación. La impersonalidad es otra barrera para la comunicación, la gente debe saber que trabaja para otras personas y con otros individuos.

❖ Prejuicios Inconscientes

(45 minutos)

Objetivo. Demuestra los procesos de influencia interpersonal y de cambio personal.

En un espacio abierto se colocan sillas formando un círculo y al centro de este se coloca una mesa y dos sillas de cada lado. En la mesa se coloca un vaso limpio y un cuarto de leche no abierto en un envase de cartón, el cual previamente fue inyectado con colorante comestible de color verde sin conocimiento de ningún participante. El encuentro es entre dos participantes, uno al que le guste la leche y otro al que le disguste, los integrantes restantes

deben participar con los otros dos integrantes ofreciendo razones, motivos, y pretextos a favor de cada participante. El participante al que le gusta la leche tendrá que persuadir al que la detesta y hacer que beba una poca de leche apoyándose en todos los argumentos posibles.

El instructor aconseja a cada participante que no se deje influenciar por el otro, pero les dice que si los argumentos son razonables procuren no enterarse una vez que el participante al que le disgusta la leche acepta probarla, se abre el cartón para servirla en el vaso. Pasado el primer impacto, el instructor lleva a cabo la discusión de la experiencia preguntando:

- ¿Cuál fue la reacción del que le gustaba la leche en cuanto vio el color?
- ¿Que experiencia ofrece la reacción de los participantes en cuanto al color de la leche, en términos de los procesos de cambio?
- ¿Que táctica pareció mas exitosa para estimular la cambio?
- ¿Cuales son las diferencias entre demandar y aceptar el cambio?
- ¿Que aprendizaje de esta experiencia puede ser aplicado para entender el cambio personal?

Se comentan las preguntas y se sacan conclusiones.

Al final de la sesión se les obsequiarán boletos para ver una obra o película que contenga mensaje sobre los temas vistos. Anotar sus reflexiones sobre la película u obra teatral.

2ª Sesión

Comentarios de reflexión sobre la sesión anterior y sus anotaciones respecto al mensaje de la película u obra. (45 minutos)

Taller 3 “Aprendiendo a trabajar juntos”

Desarrollo del tema

(2 horas)

Al integrar equipos de trabajo, es importante considerar que estos tienen vida propia y que atraviesan por etapas de crecimiento y desarrollo. Un equipo se desarrolla mediante un ciclo que comprende cinco fases:

Orientación

En esta etapa los integrantes vacilan sobre su situación dentro del equipo, se formulan preguntas como “¿Cuál es mi lugar dentro del equipo?”, “¿Cuáles serán las reglas y que esperan de mí?”, “¿Puedo confiar plenamente en mis compañeros?”, “¿De qué manera se toman las decisiones?”, “¿Puedo expresar mis opiniones sin temor?”, “¿Habrá igualdad de trato para todos sin excepción?” Los líderes tienen que dirigir hábilmente y establecer la misión, los objetivos, las reglas y el ambiente propicio para el equipo. Tienen que despertar el interés de los integrantes, entusiasmarlos con el proyecto y servir como ejemplo, actuando como deseen que actúe su gente.

Conflicto

En esta etapa se da un periodo de conflicto y de desconfianza en lo que los integrantes del equipo se conocen mejor. Es una etapa donde el equipo puede desbaratarse o que la misión no se cumpla. Es un periodo en que los integrantes se sienten confundidos sobre lo que esperan de ellos y de como cumplir sus funciones adecuadamente. Ante estas circunstancias los líderes deben reiterar las metas constantemente, para que se de constancia en el propósito, manejar los conflictos, tranquilizar a los miembros del equipo y responder a los desafíos sin tomar una actitud defensiva y autoritaria.

Armonía

Es la tercera etapa en donde surgen los líderes naturales y se empieza a dar confianza, respeto y cooperación. Los miembros participan más y procuran conservar la armonía del grupo. En esta fase, el equipo comienza a manejarse por sí mismo y los líderes formales deben retraerse de su papel activo y reorientar al grupo sólo cuando éste se desvíe o no este ventilando discrepancias importantes. El papel del gerente es el de facilitar, no el de dirigir.

Madurez

El equipo maduro funciona sin tropiezos en la realización de tareas bien definidas y acordadas por todos. Los integrantes sienten cohesión y están comprometidos con sus compañeros y con la metas establecidas. Se manifiesta una identidad de grupo y surge confianza en su capacidad para cumplir con su mandato. La función de los líderes debe ser de apoyo, otorgando libertad para que el equipo planifique y cumpla su trabajo resolviendo los problemas que se les presenten por sí mismos.

Vejez

En la última fase, el equipo ha pasado su utilidad y propósito, sus integrantes suelen caer en hábitos y papeles rutinarios, pierden la creatividad y el dinamismo por la comodidad que se adquiere al desarrollar sus actividades. El papel del líder es el de disolver el equipo agradeciendo su valiosa participación ante el cometido, o asignándoles un proyecto diferente en el que despierten nuevamente su creatividad y sus funcionalidad. Existen diferentes clases de equipos; algunos se adaptan mejor que otros a ciertas tareas y funciones.

A continuación se mencionan cinco clases de equipos:

Equipos para resolver problemas Surgen para un problema específico y después se desintegran.

Equipos laborales. Estos equipos hacen el trabajo directamente, por lo que se encuentran en el área donde se fabrica el producto o servicio.

Equipos virtuales. Son grupos que su comunicación se da mediante vía telefónica o por computadoras y por esto no se reúnen físicamente en salón o sitio específico como los demás equipos.

Equipos de círculos de calidad. Esta clase de equipos se reúnen esporádicamente para dejar ver los problemas que se presentan y para mejorar sistemas y procedimientos.

Equipos gerenciales. Son los que se dedican a coordinar las funciones gerenciales como ventas y mercadotecnia.

Al promover el trabajo en equipo se debe otorgar el apoyo, las herramientas y la capacitación adecuada para que los integrantes tengan los medios necesarios para realizar su labor

Los equipos que logran el éxito deben tener metas claras y accesibles, un plazo plenamente definido y un método para evaluar sus resultados. Se debe tener cuidado de no formar equipos que realicen las cosas sólo en apariencia, pues es un desperdicio de tiempo y dinero.

Para fomentar que los equipos de trabajo sean creativos y a su vez productivos, los altos niveles de la empresa deben promover lo siguiente.

- ◆ Un clima humano relajado, donde lo esencial sea la aceptación de los miembros, la espontaneidad, la apertura a lo nuevo y exista la libertad de probar y de equivocarse, por lo que no debe darse el temor al ridículo.
- ◆ Un liderazgo democrático, que comparta los problemas y busque soluciones. Donde el líder disminuya la autoridad de jefe y aumente la libertad de acción de los miembros

❖ El que se enoja pierde

(30 minutos)

Objetivo. Reconocer la diferencia entre experimentar sentimientos de enojo y conceptualizar racionalmente lo que ocurre en una situación de enojo. Ayudar a otros a reconocer las situaciones que les provoca enojo.

El instructor solicita a los miembros del grupo, que completen verbalmente algunas oraciones señaladas en el rotafolio, relacionadas con situaciones de enojo, por ejemplo:

1. Llego a enojarme cuando.....
2. Cuando me enojo yo digo.. ..
3. Cuando me enojo yo hago. ...
4. Cuando alguien se encuentra cerca de mí y está enojado, yo. ...
5. Consigo controlar mi enojo mediante.....
6.(Frases incompletas que de preferencia, se anotan en el rotafolio).....

Se genera una discusión, tomando como punto de partida, las expresiones manifestadas por los participantes. Cada participante, hace un estimado de las ocasiones en que llega a sentirse enojado, molesto o irritado (por semana o por día). Estos estimados se anotan en el rotafolio y se discuten grupalmente acerca de la cantidad de enojo que puede experimentar una persona. Se llega a conclusiones.

❖ Sabemos transmitir el mensaje

(30 minutos)

Objetivo. Transmitir la misma información desde su fuente original hasta su destino final.

Consiste en colocar a los integrantes en grupos de seis personas, al número uno de cada grupo se le dice cual va a ser el mensaje a transmitir sin que los otros se enteren, una vez que llegue el mensaje al número seis, este lo debe escribir en el pizarrón o rotafolio, para que se compare el mensaje original y el escrito.

Al finalizar, el ejercicio se discute haciendo observaciones sobre las reacciones de los participantes.

Taller 4 “Soy una persona sensible”

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Los valores humanos conciben el desarrollo del hombre y promueven su crecimiento y realización. El crecimiento personal, es el proceso de asimilación e integración de experiencias e información que hace cambiar la conducta, las concepciones de sí mismo y del mundo, implica un cambio cualitativo en las personas. El crecimiento en la persona significa ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que ya se ha hecho, es descubrir y desarrollar potencialidades latentes, implica aprendizaje y cambio. Ser responsables y autodirigirse es necesario para un crecimiento y un desarrollo personal.

Existen varios principios para el desarrollo del ser humano:

1. **Ser en desarrollo.** Las personas son seres en continuo desarrollo, cambio, y aprendizaje. La experiencia es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento, el contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola en nuestro compromiso existencial.
2. **El momento vital presente, el aquí y ahora.** La vida humana se da en el presente como la experiencia fenomenológica que integra la historia pasada y las potencialidades susceptibles de realizar en el futuro. El pasado ya no existe, sino únicamente como factor de influencia en el crecimiento y desarrollo, que se manifiesta en el presente. El futuro no tiene sentido sino en cuanto a lo que yo vivo de él en el presente, la mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es el compromiso existencial presente.
3. **Vitalidad consciente.** El proceso de consciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experimentar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y estar consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición sensibilidad y razón. La consciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal.

4 **Enfasis en la relación** La importancia de la auténtica relación humana única posibilidad de crecimiento y *trascendencia*, la *actitud de empatía* hacia el otro, la aceptación incondicional de su ser, el diálogo congruente y la comunicación hace de la relación humana el origen y el fin del crecimiento y la trascendencia del hombre.

5 **Autenticidad.** El ser congruente en la expresión del verdadero yo, es decir de los sentimientos, emociones, ideas, valores, conductas y objetivos vitales, es una *condición* de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa

La sensibilidad en las personas depende del medio en el que se desenvuelvan, de la educación, conocimientos y capacidades que posea, y de los valores adquiridos en el transcurso de la vida

En el estudio del ser humano, la conducta se aplica a todas las reacciones o manifestaciones exteriores. Todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas por algo que está fuera de las mismas (por la mente).

La actitud en las personas es un gesto o postura corporal que refleja un estado de ánimo. Es un esquema de comportamiento o *disposición para actuar selectivamente en una forma determinada*. Es el grado afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico, constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

Cuando una persona manifiesta una actitud favorable o desfavorable hacia su entorno y la expresa ya sea verbalmente o como una conducta hacia las normas vigentes, de pronto está bajo la influencia de una emoción, generalmente la actitud se hace más radical y tiende a neutralizarse y a ser contradictoria o a invertirse.

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes puntos:

- * *Qué son los sentimientos*
- * *Importancia de transmitir sentimientos*
- * *Capacidad para manifestar sentimientos*
- * *Aceptación de uno mismo y de nuestros semejantes*

Comida (1 Hora)

❖ Subidas y Caídas (1 Hora)

Objetivo Promueve el conocimiento interpersonal y sensibiliza a los participantes.

Se distribuyen alambres flexibles y etiquetas entre los participantes. El instructor induce a la *reflexión* sobre acontecimientos que marcaron y marcan en su vida cambios significativos, además aquéllos cambios futuros que les gustaría realizar en su vida.

Los participantes deben darle forma al alambre que será su vida de principio a fin (línea recta, curva, etc.), colocando las etiquetas en representación de lo que significa cada etapa de su vida.

Al terminar, los participantes forman un círculo exponiendo sus acontecimientos al grupo para posteriormente llegar a conclusiones por medio del análisis de la experiencia.

❖ ¿Quién es el culpable?

(1 Hora)

Objetivo. Ilustrar lo difícil y frustrante que resulta para los subordinados explicar la causa del error cuando el supervisor o jefe ya ha demostrado en ocasiones anteriores la tendencia a señalar culpables.

Se numeran los miembros del grupo del 1 al 3 para que los números 1 sean supervisores; 2 subordinados y 3 observadores. Se les distribuye los papeles de: a) Supervisor, Jesús Gómez y b) Subordinado, José López. Se pide que los observadores estén atentos a la actitud del jefe y del colaborador. Se tendrán que sacar conclusiones de cómo mejorar la actitud de una persona ante un error. Se propicia la representación y finalmente se sacan las conclusiones.

Papel de Jesús Gómez

Usted ocupa el puesto de supervisor de la sección de pintura de un taller de carrocería para autobuses.

Últimamente se han presentado fallas en el trabajo; revisando los reportes de sus subordinados, ha encontrado uno de ellos, José López, ha estado cometiendo fallas y todo parece indicar que se deben a que José no sigue el procedimiento establecido para pintar carrocerías, los letreros y los dibujos decorativos. Esto le ha disgustado.

Usted lo ha mandado llamar para resolver el problema; mientras llega, usted está revisando la lista de tareas que realiza José López. Estas tareas son:

Recoger órdenes de trabajo.

Requisitar materiales y equipo

Preparar la carrocería

Preparar la pintura e igualar los colores.

Pintar la carrocería, los letreros y los dibujos decorativos con pistola y/o pinceles.

Reportar el cumplimiento de la orden.

El objetivo que se propone usted, en su entrevista con José López, es lograr que este trabajador desempeñe su trabajo con eficiencia

Papel de José López

Usted es trabajador de la sección de pintura de una fábrica de carrocería; tiene dos años en la empresa y tres meses bajo la supervisión de Jesús Gómez. Usted está contento con su trabajo pero hay algunas tareas que le son muy difíciles.

Hace unos momentos Jesús Gómez le llamó a su oficina para tratar un problema sobre fallas de trabajo, que según su supervisor, han sido causadas por usted

Cuando se dirige hacia el lugar de la cita, usted está pensando que su papel será justificar, por los medios que le sea posible, por qué ha estado cometiendo últimamente los errores que le achacan Sin embargo, usted puede reconocer ante un buen argumento de su jefe que lo que pasa en realidad es que usted no sabe cómo hacer bien su trabajo. No domina algunos pasos del procedimiento del acabado de exteriores.

❖ La Seguridad

(40 minutos)

Objetivo. Sensibilizar a los participantes respecto a la seguridad personal.

El instructor solicita a los integrantes que identifiquen a nivel individual los elementos o hechos que les dan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad, expresándolo por escrito.

Se forman equipos de 6 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones subgrupales y que las anoten en hojas de rotafolio para que se cuelguen en la pared. Al terminar, el instructor califica los conceptos de acuerdo a las necesidades de la pirámide de Maslow sacando porcentajes de cada uno de ellos para propiciar a la reflexión.

Al final de la sesión se integra a los participantes en equipos al azar y se les informa que tienen que reunirse y ponerse de acuerdo el día que consideren más apto para preparar una breve reunión de 2 Horas la próxima sesión. Cada equipo debe cooperar con alimentos, bebidas refrescantes, y alguna actividad creativa para realizarla.

3ª Sesión

Taller 5 "Cuál es nuestra misión"

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos:

- * ¿Para qué existimos
- * ¿Qué es una misión?
- * ¿Cuál es nuestra misión en la vida?
- * ¿Cuál es la misión de la empresa donde trabajo?, ¿Se relaciona con mi misión personal?
- * ¿Cómo puedo cumplir con mi misión y con la de la empresa conjuntamente?

❖ Identificando nuestra misión

(45 minutos)

Objetivo. Identificar su misión y los pasos a desarrollar para lograrla.

Los participantes de forma individual escriben en una hoja su misión en la vida, y al reverso cómo se piensa llevar a cabo esa misión.

Se forman parejas y se muestra al compañero la misión del otro participante, para que describa cómo lograría él realizar la misión de su compañero. Se compara lo expuesto por el compañero con lo escrito al reverso analizando diferencias y similitudes

Se comenta a nivel grupal las experiencias por pareja, estableciendo la importancia de lo que otra persona puede aportar a la vida de diferentes personas.

Taller 6 “Determinación de valores”

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Los Valores, son aquellas impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados en los miembros de una sociedad, que generalmente señalan las pautas de acción y de comportamiento de los individuos.

Los valores son el resultado de la cultura, es decir de la influencia familiar, escolar, y en general de las tradiciones a las que las personas quedan sujetas en su educación temprana y que en muchos casos es definitiva, sellando un sistema de valores que probablemente no admita cambios futuros. Sin embargo, hay algunos valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona libre, consciente y sana es aquella que adopte comprometida y responsablemente una escala valorativa, que le ayude a tomar mayor conciencia de que sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones deben emanar de un sistema valorativo adecuado para su desarrollo integral.

Los valores que posee una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio por la comunidad, la permanencia por largo plazo en la empresa, el respeto y el buen uso del tiempo y un comportamiento acorde con el decálogo de desarrollo.

El decálogo de desarrollo, incluye hábitos y valores que permiten lograr un desarrollo social, económico y una cultura de calidad; este abarca los siguientes aspectos:

1. **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación en cada una de ellas.
2. **Limpieza.** La suciedad y polvo pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta la imagen de un lugar o de una oficina.

3 **Puntualidad** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de forma que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos entre las personas. El respeto por el tiempo de los demás así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.

4 **Responsabilidad.** La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta y es a la vez fuente de orgullo y de superación.

5 **Deseo de superación** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presenten en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida son todos los factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo esta en sus manos, de forma que su aprendizaje esta en función de lo que él desee, el anhelo de ser mejor mañana cuando llega transforma a las personas en creadores del futuro

6. **Honradez.** El respeto por el bien ajeno, por la verdad por el testimonio y compromiso propio implica un comportamiento de respeto, le permite a los individuos de una organización que puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo objetivos propios y comunes.

7. **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda influir con los deseos de otra persona, independientemente de la sociedad a la que pertenezca; por esta razón es necesario comprender la diversidad de las personas que pueblan un país para construir una convivencia pacífica, ordenada y benéfica para todos

8 **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En todas las organizaciones existen acuerdos sobre formas de actuar y proceder en diversos ámbitos, el respeto que los individuos tienen por sus reglamentos indican hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.

9 **Gusto por el trabajo.** El gusto sobre la razón de ser del trabajo, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo persigue como un oficio que realiza para vivir pero con gusto y es una recompensa. Mientras mayor aprecio se le tenga a la profesión personal, mejor se desempeñará.

10 **Afán por el ahorro y la inversión** El ahorro como una forma personal de control y mesura, tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos.

- * ¿Qué son los valores?
- * ¿Cuáles son los valores que he implementado en mi vida?
- * ¿Cómo pueden influir los valores para el cumplimiento de la misión?
- * ¿Identifico o conozco los valores de la compañía donde trabajo?

- * ¿Son afines los valores de la compañía con los propios?
- * ¿Qué ventajas se obtienen al implementar valores a nuestra vida diaria?

❖ Supervivencia (45 minutos)

Objetivo. Observar el comportamiento individual en la toma de decisiones que implica poner en juego la valorativa personal.

El instructor divide al grupo en cuatro equipos. Se le platica al grupo sobre la tragedia ocurrida en los Andes, a raíz del avión que se estrelló en esa cordillera y los sobrevivientes que se lograron rescatar, los cuales narran que tuvieron que recurrir a la antropofagia para seguir viviendo, pues estaban totalmente incomunicados.

Entonces se les pide a los participantes que traten de ubicarse en esa situación, el ejercicio consiste, en su primera etapa, en decidir cuál de los miembros del equipo tendrá que morir para ser comido por los otros y en la segunda etapa, por qué parte del cuerpo comenzarían a comérselo. Se da un tiempo límite y al concluir éste, se procesa el ejercicio para llegar a conclusiones.

Reunión de comida (2 Horas)

❖ Los escudos (2 Horas)

Objetivo. Auxiliar para el análisis de valores, en procesos de planeación de vida y carrera.

Después de una breve introducción por parte del instructor sobre los elementos fundamentales de la heráldica; tanto gráficas básicas como el simbolismo de un escudo de armas, se les pide a los participantes que se imaginen que cada uno de ellos es la simiente de una estirpe y que al formular su escudo de armas están dejando la misión que deben asumir sus descendientes, como un proyecto que les conferirá una dimensión especial de lo humano a cada uno de los familiares involucrados. Se les da unos 30 minutos para este diseño.

Se establecen cuatro o cinco subgrupos, se les pide que expongan sus escudos sin que medie explicación verbal alguna, de manera que el grupo interprete lo que se quiso expresar en ellos. Una vez que todos los escudos fueron interpretados, los participantes podrán hacer ajustes a las interpretaciones.

Se les pide a los subgrupos que en listen 10 de los valores que con mayor frecuencia aparecen en los escudos para reportarlos en una hoja de rotafolio. Se hace el análisis comparativo de los mismos y se llega a conclusiones.

❖ Determinando nuestros valores (2 Horas)

Objetivo. Establecer los valores con los que se identifica el participante para mejorar su vida personal y laboral.

Se le proporciona a cada participante una hoja con un listado de valores.

Se pide a cada participante escoger tres valores con los cuales se identifique más y los anote en orden de importancia para él.

Se integran ternas para analizar los valores similares, escogiendo tres valores que los identifiquen. Se forman grupos de seis personas para repetir el procedimiento y obtener otros tres valores con los que se identifiquen los seis. Formar grupos de diez personas repitiendo el procedimiento. Por último, se integra todo el grupo para que se establezcan los tres valores que regirán en adelante para todas las actividades que realicen.

Cada integrante llenará una tarjeta, con los valores elegidos por el grupo para que los comiencen a aplicar en su vida cotidiana. Una vez establecidos los valores se concluye la sesión, invitándolos a que el domingo siguiente vayan con su familia a un día de campo donde comiencen a ejercer los valores que traerán siempre consigo en la tarjeta, anotando al final del día la experiencia obtenida para comentarla en la última sesión de la semana siguiente.

4ª Sesión

Reflexiones sobre la experiencia vivida con su familia en el día de campo. (1 Hora)

Taller 7 *“Implementación de los valores como forma de vida”*

Desarrollo del tema

(2 Horas)

En este taller los participantes determinan la manera de aplicar los valores en su vida personal y laboral, por medio de la elaboración de una guía para que tomen decisiones basadas en sus valores.

La guía debe contener tres aspectos importantes:

1. Identificación de valores con definiciones apropiadas para la toma de decisiones.
2. Establecer a quiénes afecta directamente una acción determinada (personas del entorno social, compañeros de trabajo, familia, etc.).
3. Qué acción requiere de las definiciones apropiadas de valor en cada situación (siendo justos y equitativos con todas las personas).

El instructor debe dar un ejemplo a los participantes de como usar la guía en una situación real

❖ Compartimos los mismos valores

(1 Hora)

Objetivo. Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales. Lograr la manifestación de los valores personales.

El instructor narra la siguiente historia:

Hay dos islas separadas por un mar repleto de tiburones; en la primera isla viven una muchacha de 22 años y su madre, en la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lancharo.

Un día en el que la muchacha debía pasar a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lancharo para pedirle que la llevara, el lancharo le dijo que con mucho gusto la llevaba pero que debería tener relaciones sexuales con él. La muchacha le platicó a su madre y le pidió su consejo a lo que ella le respondió que era una decisión que tendría que tomar según lo que creyera más conveniente. La muchacha pagó el precio entregándose al lancharo y éste la llevó a la otra isla.

Cuando la muchacha llegó a la isla con su novio le platicó todo lo que había sucedido con el lancharo, entonces él le contestó que después de lo que había pasado ya no podía casarse con ella. En ese momento el amigo del novio se acercó a la muchacha expresándole sus sentimientos hacia ella que guardaba desde hace mucho tiempo y le propuso matrimonio, ya que a él no le interesaba lo que había sucedido con el lancharo puesto que la amaba.

Los participantes deberán integrarse en equipos de seis a siete personas, las cuales deberán identificarse con los personajes. Cada uno debe llegar a una escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el qué se basaron para llegar a ese acuerdo.

Durante cinco minutos se debe hacer una escala de valores a nivel personal. Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez y flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

Taller 8 "Liderazgo"

Desarrollo del tema

(2 Horas)

Un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma, que le confieren la capacidad para atraer la confianza y el respeto de la gente, de tal forma que logran y hacen lo que el líder les propone.

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan la forma en que el líder se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización.

Existen diferentes tipos de liderazgo.

Paternalista, tiene consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de una organización.

Transformador, la consumación del trabajo se logra por medio de la entrega que la gente tiene al desarrollar sus labores, habiendo una meta común en una organización basada en relaciones de confianza y respeto.

Demócrata, logra un desarrollo adecuado de la organización basado en la equidad

Burócrata, en éste el realizar el mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.

Autócrata, consiste en mantener al factor humano lo menos involucrado con la realización de tareas importantes.

Elementos para un liderazgo de excelencia.

Innovación, un líder de excelencia propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomenta la creatividad, la mejora constante de la calidad en el servicio y la creación de nuevos productos

Interés por la gente, es la convicción de que la productividad y la calidad se deben a las personas, por lo que el liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive.

Sencillez y equidad, el liderazgo de excelencia establece estructuras y sistemas sencillos, establece canales de comunicación abiertos de tal forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean sucesos comunes en la organización

Obsesión por la calidad, el liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas a la primera.

Acción y cercanía al cliente, para lograr el proceso de mejora continua el líder de excelencia actúa, experimenta y se acerca a los clientes externos e internos.

Perfil del líder de excelencia

El estilo de liderazgo debe adaptarse a las personas que integran una organización como a su cultura, por lo tanto el estilo de liderazgo con más posibilidad de éxito es aquél que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Un líder de excelencia debe contar con las siguientes características:

Conocimientos tecnológicos, es indispensable un conocimiento pleno de la empresa, del área de trabajo y del producto o el servicio que la compañía ofrece.

Conocimientos administrativos, aplicación de las técnicas y principios de gestión.

Iniciativa, capacidad para emprender proyectos

Sentido común, es necesario para delegar y ejecutar actividades correctamente, para adaptarse al cambio y para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él.

Optimismo, el líder debe tener la capacidad para encontrar el lado positivo a todas las situaciones, para confiar en su gente, para aprender de los fracasos y de los errores.

Espíritu de logro, un líder debe alentar a sus subordinados para realizar y cumplir objetivos.

Para poder fomentar una transformación en las actitudes del factor humano, es indispensable que los líderes que promuevan el cambio despierten influencia y confianza empleando los medios de comunicación adecuados, como informar sobre todos los aspectos referentes al mismo, reuniones de grupo en las que todos participen expresándose abiertamente, empleando un lenguaje común para sensibilizar al personal y lograr su cooperación mediante actitudes positivas que se integren en el sistema psicológico de los empleados y ayuden a la consecución del objetivo.

Existen cuatro técnicas que se han utilizado para modificar las conductas, las actitudes y las opiniones de los demás en el ámbito de las organizaciones.

1. El Idioma

a) Verbal. Las ideas se pueden transformar en palabras las cuales al ser comunicadas pueden cambiar la actitud y conducta de las personas. En las organizaciones se comunica a los empleados las políticas, los procedimientos a seguir y se les dice que se espera de ellos.

b) Escrito. Es toda comunicación que día a día, se recibe, se estudia y se envía a otras personas con el fin de modificar su actitud, existen programas por medio de publicidad para que se modifiquen las actitudes del personal en la organización, colocando anuncios en las instalaciones por parte de la gerencia para tratar de convencer al personal.

2. El Ejemplo

Si los niveles gerenciales desean que sus subordinados sean eficientes, lo menos que pueden hacer es serlo ellos mismos, si quieren que cambie la actitud hacia la disciplina de la empresa deben empezar por cumplirla, si los jefes quieren cambiar la actitud de un subalterno hacia la puntualidad y la asistencia debe comenzar por llevarla a cabo en su persona.

3. La Participación

Debe darse a los empleados la oportunidad de comentar y discutir los problemas, sus posibles soluciones y tomar parte en las decisiones ya que estas situaciones provocan cambios favorables en la actitud del personal y los hace comprometerse en los problemas de la organización.

4. Recompensas y Sanciones

Premian las actitudes y conductas correctas para que estas se repitan constantemente, por medio de recompensas y reconocimientos como promociones, aumentos, etc., así mismo castigan conductas y actitudes indeseables para que desaparezcan

Comida

(1 Hora)

❖ Derechos asertivos

(50 minutos)

Objetivo. Desarrollar las posibilidades de autoconocimiento y de ejercicio asertivo de autoconfianza, propiciando que el participante explore sus alcances y límites.

Se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad. Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, lo laboral y lo social. Cuando terminan son leídas las conclusiones grupales pidiendo que se aclaren los puntos oscuros.

El instructor pide que ahora determinen aquéllos derechos que creen tienen los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad. Se repite el proceso y posteriormente se llega a conclusiones.

Hoja del participante

YO TENGO DERECHO

En mi casa a:

En mi trabajo a:

En mi grupo de amistades a:

LOS OTROS TIENEN DERECHO A RECIBIR DE MÍ

En mi casa a:

En mi trabajo a:

En mi grupo de amistades a

❖ Construcción de una torre

(1 ½ Hrs.)

Objetivo Analizar el estilo directivo de los jefes y los efectos que se dan en la producción de los siguientes estilos: estructurados, no estructurados, dejar hacer, etc.. Visualizar en forma vivencial la dirección en tareas complejas

Se reparte el instructivo y se dan unos minutos para su lectura. Se integran grupos de cuatro participantes repartiendo los cubos y pañuelos. Se dan 10 minutos para la organización de cada grupo antes de iniciar la 1ª y 2ª vueltas; terminadas la 3ª y 4ª vueltas, se recogen los resultados por grupo concentrándolos en un lugar público

Se inicia el análisis y terminado el juego se preparan dos reportes. Los que fueron observadores elaborarán un reporte sobre la actuación de los dirigentes, los que no fueron observadores también elaborarán un informe.

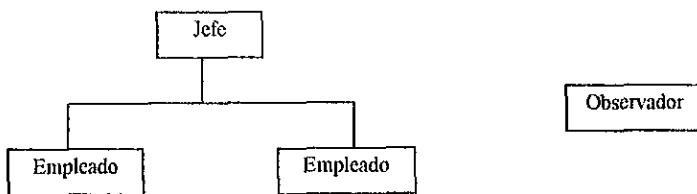
Instructivo

En este juego, los equipos construirán torres, con cubos de madera.

La tarea, para aquellos encargados de la construcción, consiste en edificar una torre, tan alta como se pueda, usando solamente su mano no dominante (la mano izquierda para los que son derechos y viceversa), estando totalmente cubierto sus ojos por un pañuelo

Distribución de la tarea

Cada equipo se integrará por tres personas. Cada equipo tendrá un observador de planta



Esta organización será mantenida por dos vueltas (intentos de construir torres por los dos empleados).

Pasadas las dos primeras vueltas, se harán los siguientes cambios:

El jefe ascenderá a su puesto a un empleado

El jefe pasará a ser empleado

Con esta nueva organización el equipo trabajará otras dos vueltas, pero con tiempo limitado a tres minutos por vuelta

Fijación de metas y procedimiento para la anotación

Al principio de cada vuelta, el jefe del equipo reportará la meta que ha señalado para cada uno de sus empleados, dicha información será dada al final y esas metas se anotarán en la hoja de "Registro de la Construcción de una Torre". La anotación de puntos para cada individuo deberá depender de qué tan exactamente alcanza la meta que fue fijada.

Por ejemplo, si la meta para la construcción de una torre es de ocho dados o cubos y el empleado logra hacer una torre con diez cubos, su calificación final será de ocho. Si por otra parte su meta es de ocho y puede llegar solamente a siete, su calificación será de cero. Si la torre se cae en cualquier momento de la construcción se dará por terminada la vuelta y la calificación será de cero. Los cubos deberán amontonarse uno sobre otro y no se permite poner bases de dos o más cubos.

Guía de los observadores

Favor de contestar a los siguientes puntos:

I FIJACION DE METAS

¿Cómo se fijaron las metas en el grupo?

¿Quién influyó más en la determinación de metas, empleados o jefe?

¿Fueron ambiciosas o pobres?

¿Qué tanto influyó en la fijación de metas la competencia con otro grupo?

Otras observaciones

II ESTILOS DE DIRECCIÓN

Revisar la actuación de los jefes y determinar:

¿Fue más participativo que autoritario?

¿Qué tanto se interesó en la tarea de sus empleados?

¿Dio dirección continuamente o sólo cuando fue necesario?

¿Motivó a sus empleados?

III. EFECTIVIDAD

¿Hubo diferencia de efectividad entre los dos jefes que tuvo el grupo?

¿Qué factor influyó más en la productividad del grupo?

IV. SENTIMIENTOS

1. De los empleados frente a sus jefes
2. De los jefes a sus empleados.
3. De los que se les cayó la torre.
4. De los que fueron ignorados.

V. OTRAS OBSERVACIONES

HOJA PARA LA ANOTACIÓN

GRUPO _____

Empleado	Vuelta 1			Vuelta 2			Subtotal	Vuelta 3			Vuelta 4			TOTAL
	M	L	P	M	L	P		M	L	P	M	L	P	
1.														
2.														
3.														
4.														
TOTAL DEL GRUPO														

❖ Escala X, Y

(45 minutos)

Objetivo. Analizar las actitudes en la supervisión y dirección de grupos.

Se reparte la hoja "Si yo fuera coordinador" y los participantes la contestan individualmente. El instructor reparte y lee los supuestos de las teorías X y Y donde los participantes se clasifican en la escala diseñada al final de la hoja de supuestos de las teorías.

Los participantes califican el primer cuestionario de la siguiente manera:

- a) Puntuar en la progresión de 1 a 4 en las opciones 1,2,3,5,6,7,8 y 9.
- b) Puntuar en la progresión de 4 a 1 en las opciones 4 y 10.
- c) Sumar el total de puntos conseguidos

Los participantes comparan su calificación anterior con la que ellos mismos se dieron en la escala gráfica. Se comenta el ejercicio.

Supuestos de la teoría X

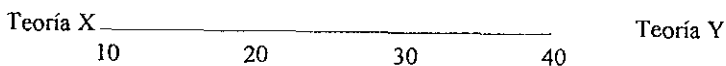
1. El ser humano, en promedio, experimenta un disgusto implícito por el trabajo, y procurará evitarlo si puede.
2. A causa de esta humana característica de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para obtener de ellas que hagan los esfuerzos adecuados para el logro de los objetivos de una organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, trata de evitar las responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y desea la seguridad ante todo.

Supuestos de la teoría Y

1. El gasto de energías físicas y mentales en el hombre es tan natural en el trabajo como en el juego y en el descanso.
2. El control externo y la amenaza no son los únicos medios para suscitar esfuerzos por unos objetivos determinados. El hombre puede ejercer control sobre sí mismo al servicio de los objetivos que se ha comprometido a realizar.
3. El compromiso para cumplir determinados objetivos está en función de los logros asociados con los mismos.
4. El ser humano promedio aprende, dentro de condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad para ejercer la imaginación, el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas está ampliamente distribuido en toda la población, y no restringida a unos cuantos.
6. Dentro de las condiciones prevalecientes en la vida moderna, las potencialidades del ser humano sólo son parcialmente utilizadas.

Escala de clasificación:

Indicar en la escala siguiente, dónde clasificaría sus actitudes hacia sus subordinados en términos de las teorías X y Y.



Instructivo

Se detallan a continuación diversos tipos de comportamiento que un supervisor puede adoptar en relación con sus subordinados. Lea cuidadosamente cada enunciado y ponga una marca en la columna correspondiente, señalando así la forma en que usted actuaría.

Si yo fuera el coordinador	Haría todo lo posible por actuar así	Actuaría así	No actuaría así	Haría todo lo posible por no actuar así
1. Mantendría estricta vigilancia sobre mis subordinados a fin de que rindieran un trabajo óptimo.	_____	_____	_____	_____
2. Fijaría metas y objetivos a mi subordinados y los convencería del mérito de mis planes.	_____	_____	_____	_____
3. Establecería controles para asegurarme que mis subordinados están cumpliendo sus tareas.	_____	_____	_____	_____
4. Estimularía a las personas para que fijaran sus propias metas y objetivos.	_____	_____	_____	_____
5. Me aseguraría que el trabajo de mis subordinados ha sido cuidadosamente planeado para ellos.	_____	_____	_____	_____
6. Revisaría diariamente la marcha del trabajo para determinar si requieren ayuda.	_____	_____	_____	_____
7. Intervendría tan pronto como los informes me indicaran que el ritmo de trabajo ha disminuido.	_____	_____	_____	_____
8. Si fuera necesario presionaría a mis subordinados para cumplir con los programas.	_____	_____	_____	_____
9. Celebraría frecuentes reuniones para enterarme de la marcha del trabajo.	_____	_____	_____	_____
10. Autorizaría a mis subordinados para tomar decisiones de importancia.	_____	_____	_____	_____

❖ Clausura informal

(30 minutos)

Objetivo. Convertir una clausura de un intercambio formal a una reciprocidad más íntima al grupo ayudando a detectar el nivel emocional alcanzado.

El instructor anuncia el término del evento, hablando sobre clausuras de corte institucional para destacar la frialdad de las mismas. Invita pues, al grupo a participar en una clausura más cordial y calurosa explicando en qué consiste.

El tomará un Diploma y se lo entregará a la persona designataria del mismo, al entregarlo le dirá al interesado lo que aprendió gracias a su participación, destacando los aspectos más sobresalientes de este aprendizaje en términos de descubrimientos personales significativos. Así mismo, éste lo entregará al siguiente participante, expresándole su aprendizaje particularizando y así sucesivamente hasta el último que le referirá a todo el grupo, en conjunto, su aprendizaje.

Se debe hacer hincapié al grupo de que se esfuerce en encontrar los elementos de aprendizaje proporcionados por sus compañeros. El orden de la entrega de los Diplomas debe ser al azar.

Al concluir el desarrollo del ejercicio se dan las gracias, informando a los participantes que se espera su presencia junto con la de su familia en algún lugar de áreas verdes. La reunión será de las 10:00 a.m. a las 5:00 p.m., comprende la participación de todos los invitados en actividades recreativas y deportivas con un lunch al medio día. A partir de las 4.00 p.m. se llevará a cabo la entrega de constancias por parte de La Compañía Telefónica Nacional, dando las gracias a las familias por su apoyo y a los participantes por su colaboración y aportaciones, exhortándolos para que implementen lo aprendido durante el programa.

Nivel Empleados

Esta inducción se aplica a empleados y técnicos de los departamentos de atención al público y del área operativa de la división seleccionada para la inducción. El curso tiene una duración de cinco sesiones los días sábados, de las 9:00 a las 18:00 hrs.

A los participantes se les hará llegar una invitación personal del Director General de la compañía y del Representante Sindical, siendo necesaria su asistencia ya que tendrá valor curricular.

A través del desarrollo del curso se establecerá y reafirmará la misión y los valores con los que se ha de regir el personal para que éstos sean tomados como el más alto mando de la organización.

Las sesiones del curso se realizan en instalaciones de la compañía que cuenten con comedor y aulas confortables para impartir los talleres y dinámicas y así obtener mayor efectividad en los resultados.

1ª Sesión

Bienvenida por el Director. General, Representante Sindical y asesores del curso(20 minutos)

Desayuno (1 Hora)

Conferencia, donde se especifica a los participantes el objetivo que tiene el curso, que es el de lograr que la empresa y todos los participantes que la integran logren un desarrollo exitoso tanto en su vida personal como laboral. Al finalizar la conferencia, los participantes pasan a sus respectivas aulas indicadas en su invitación. (30 minutos)

Taller 1 “Integración”

Presentación por parte de cada participante donde mencione su nombre, trayectoria dentro de la compañía e inquietudes sobre el curso. (2 Horas)

❖ Pares y Cuartetos (35 minutos)

Objetivo. Lograr un mayor conocimiento del grupo y romper la tensión inicial.

La presentación debe hacerse sin formalismos. Cada integrante del grupo debe buscar a un compañero con el que se sientan más distantes en ese momento, el que decida tomar primero la palabra se le denominará “A”, y a la otra persona “B” Durante cinco minutos “A” platica de sí mismo tanto como pueda, “B” no puede contestar ni preguntar nada solamente debe escuchar; se sigue el mismo procedimiento, pero ahora “A” escucha a “B”

Posteriormente, cada pareja debe seleccionar a otra que en ese momento la sienta distante, ambas parejas comparten su experiencia anterior durante quince minutos. Se analizan las sensaciones y sentimientos del grupo.

❖ Más bien soy (30 minutos)

Objetivo. Promover el conocimiento y comunicación intergrupal, reforzar la autoimagen de los participantes, establecer una ruptura de hielo basada en la confianza y la interpretación de los miembros del grupo.

Se les solicita a los participantes que tomen una tamaño carta y en forma de lista describan en ocho adjetivos su forma de ser. El instructor pide al grupo que den algunos ejemplos de adjetivos para verificar que se haya comprendido, se les insiste que sean ocho adjetivos y se dan cinco minutos para establecer este primer listado.

A continuación, se les pide que de cada adjetivo encuentren el antónimo y hagan una segunda lista para lo que se les dan otros cinco minutos. Habiendo terminado, se les pasa una hoja a los participantes para que vacíen sus listas en ellas.

Concluida esta etapa, los participantes leerán sus hojas a todo el grupo cuidando que sea de manera espontánea y de uno en uno, el instructor tiene que estar atento a no permitir preguntas y aclaraciones a propósito de la exactitud de los antónimos establecidos por cada participante. Para terminar, se procesa la experiencia y se llega a conclusiones.

Hoja para el participante

Entre esto y aquello.....más bien soy.....

1. Entre _____ y _____ más bien soy _____
2. Entre _____ y _____ más bien soy _____
3. Entre _____ y _____ más bien soy _____
4. Entre _____ y _____ más bien soy _____
5. Entre _____ y _____ más bien soy _____
6. Entre _____ y _____ más bien soy _____
7. Entre _____ y _____ más bien soy _____
8. Entre _____ y _____ más bien soy _____

Taller 2 “La importancia que tiene la buena comunicación en nuestras vidas”

Desarrollo del Tema

(2 Horas)

Comunicación. Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas.

Propósitos de la Comunicación:

1. *Informar. Crear un marco de información.*
2. *Reforzar la comprensión. Como se hacen las cosas en la organización.*
3. *Generar apertura. Disposición para escuchar y ser escuchado.*
4. *Promover la participación. Inducir al factor humano de la compañía a la contribución de ideas y sugerencias.*

5. Motivar Estimular al personal para dar su mejor esfuerzo.
6. Desarrollar. Proporcionar los medios para que el personal crezca personal y profesionalmente.
7. Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, con la compañía y con su misión.
8. Mantener como objetivo primordial la satisfacción del cliente.

La comunicación representa oportunidades para estimular, motivar, informar, y compartir ideas, guiar y aprender, escuchar y responder. Es vital lo que ha de comunicarse y como ha de comunicarse.

Comida

(1 Hora)

Continuación del tema.

Elementos básicos de comunicación para mejorar la productividad:

Comunicación personal estrecha

En todos los niveles la comunicación debe ser un asunto personal en que todos los miembros sientan la presencia del liderazgo, con el cual se comuniquen en forma personalizada las expectativas en cuanto al mejoramiento del rendimiento y la productividad.

Si se realizan comunicaciones adecuadas los miembros de la organización estarán mucho más motivados para tratar de entender cual es el reto y hacer algo positivo para lograrlo

Expectativas claras de desempeño

La gente se desempeña mejor cuando entiende plenamente lo que se espera de ellos. Cuando las metas y los objetivos de rendimiento se hacen visibles para todo el personal, sirven como pautas de acción mediante las cuales se tiene el conocimiento pleno para desarrollar las actividades laborales de manera más óptima.

Excelentes sistemas de retroalimentación

A la gente le gusta saber dónde está. Después de que se le han comunicado las metas y los indicadores de actuación, se debe incorporar en el sistema la retroalimentación sobre el desempeño real. La retroalimentación es la mención de un buen trabajo, es una comunicación breve pero positiva que aporta un refuerzo para hacer un buen trabajo

Sistemas de información informal, predictibilidad y confianza

Cuando la comunicación es frecuente y llega en forma predecible se deben buscar maneras de aprovechar la información. Cuando la comunicación ocurre por medios formales debe asegurarse que todos reciban un mensaje común, el nivel de confort del clima de la comunicación sube en forma drástica. Una vez que funciona el sistema de comunicación pasa a ser un componente efectivo para mejorar la productividad.

En la organización se debe identificar y buscar la manera de eliminar las barreras organizacionales que impiden una comunicación efectiva. Si se tienen demasiados niveles en

la organización se entorpece la comunicación, se aísla la alta gerencia de los problemas de los empleados y se crea una distancia entre estos y la dirección. El clima es un facilitador o una barrera y puede amortiguar los esfuerzos para mejorar la comunicación. La impersonalidad es otra barrera para la comunicación, la gente debe saber que trabaja para otras personas y con otros individuos

❖ Transmisión de expectativas

(45 minutos)

Objetivo. Determinar las expectativas del grupo para integrarlo mediante una comunicación efectiva.

Se solicita a los participantes que en una hoja individual, respondan de manera individual a las siguientes preguntas:

- * ¿Por qué estoy aquí?
- * ¿Qué me gustaría aprender?
- * ¿Qué pienso aportar?
- * ¿Qué me gustaría que no ocurriera durante el evento?
- * ¿Qué me gustaría que sí ocurriera durante el evento?

Una vez respondidas las preguntas, se les pide que se numeren del uno al cuatro o cinco progresivamente y que se integren en equipos del mismo número. Se les solicita a los subgrupos que den respuesta a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales de los miembros y que las conclusiones las pongan en hojas de rotafolio.

Cuando los equipos terminan, se cuelgan las hojas en las paredes y se da lectura a ellas por medio de un representante de cada equipo, discutiendo y reflexionando sobre las respuestas se llega a conclusiones.

❖ Ventana de johari

(1 Hora)

Objetivo. Lograr una comunicación interpersonal, analizar las áreas de comunicación y apreciar opiniones ajenas sobre uno mismo.

El instructor explica a los integrantes qué es La Ventana de Johari:

La Ventana de Johari, representa conductas, sentimientos actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones, apariencia que descubre o constituye una persona, un grupo o una organización.

	CONOCIDO POR MI	DESCONOCIDO PARA MI
CONOCIDO POR OTROS	I AREA ABIERTA	III AREA CIEGA
DESCONOCIDO POR OTROS	II AREA OCULTA	IV AREA DESCONOCIDA

- I. *Área Abierta.* Es lo que uno mismo y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin vacilación. Dentro de esta área es donde el control sobre la información que se necesita para relacionarse o comunicarse eficazmente está igualmente distribuido.
- II. *Área Oculta.* Es lo que uno conoce sobre sí mismo y que los demás no conocen.
- III. *Área Ciega.* Lo que los demás conocen sobre uno y que uno no conoce.
- IV. *Área Desconocida.* Lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo.

Cada participante dibuja cómo siente que está su área abierta en relación con las otras áreas manifestándolo con porcentajes. Se dividen los participantes en ternas y cada uno dibujará cómo visualiza la ventana de los otros compañeros; se comenta entre los tres integrantes la Ventana de Johari de cada uno y con todo el grupo se analizan las reflexiones obtenidas para llegar a conclusiones.

2ª Sesión

❖ Prejuicios Inconscientes

(45 minutos)

Objetivo. Demuestra los procesos de influencia interpersonal y de cambio personal.

En un espacio abierto se colocan sillas formando un círculo y al centro de este se coloca una mesa y dos sillas de cada lado. En la mesa se coloca un vaso limpio y un cuarto de leche no abierto en un envase de cartón, el cual previamente fue inyectado con colorante comestible de color verde sin conocimiento de ningún participante. El encuentro es entre dos participantes, uno al que le guste la leche y otro al que le disguste, los integrantes restantes deben participar con los otros dos integrantes ofreciendo razones, motivos, y pretextos a

favor de cada participante El participante al que le gusta la leche tendrá que persuadir al que la detesta y hacer que beba una poca de leche apoyándose en todos los argumentos posibles.

El instructor aconseja a cada participante que no se deje influenciar por el otro, pero les dice que si los argumentos son razonables procuren no enterarse. una vez que el participante al que le disgusta la leche acepta probarla, se abre el cartón para servirla en el vaso. Pasado el primer impacto, el instructor lleva a cabo la discusión de la experiencia preguntando:

¿Cuál fue la reacción del que le gustaba la leche en cuanto vio el color?

¿Que experiencia ofrece la reacción de los participantes en cuanto al color de la leche, en términos de los procesos de cambio?

¿Que táctica pareció mas exitosa para estimular el cambio?

¿Cuales son las diferencias entre demandar y aceptar el cambio?

¿Que aprendizaje de esta experiencia puede ser aplicado para entender el cambio personal?

Se comentan las preguntas y se sacan conclusiones

Taller 3 “Aprendiendo a trabajar juntos”

Desarrollo del tema

(2 horas)

Al integrar equipos de trabajo, es importante considerar que estos tienen vida propia y que atraviesan por etapas de crecimiento y desarrollo. Un equipo se desarrolla mediante un ciclo que comprende cinco fases

Orientación

En esta etapa los integrantes vacilan sobre su situación dentro del equipo, se formulan preguntas como “¿Cuál es mi lugar dentro del equipo?”, “¿Cuáles serán las reglas y que esperan de mi?”, “¿Puedo confiar plenamente en mis compañeros?”, “¿De qué manera se toman las decisiones?”, “¿Puedo expresar mis opiniones sin temor?”, “¿Habrá igualdad de trato para todos sin excepción?” Los líderes tienen que dirigir hábilmente y establecer la misión, los objetivos, las reglas y el ambiente propicio para el equipo. Tienen que despertar el interés de los integrantes, entusiasmarlos con el proyecto y servir como ejemplo, actuando como deseen que actúe su gente.

Conflicto

En esta etapa se da un periodo de conflicto y de desconfianza en lo que los integrantes del equipo se conocen mejor. Es una etapa donde el equipo puede desbaratarse o que la misión no se cumpla. Es un periodo en que los integrantes se sienten confundidos sobre lo que esperan de ellos y de como cumplir sus funciones adecuadamente. Ante estas circunstancias los líderes deben reiterar las metas constantemente, para que se de constancia en el propósito, manejar los conflictos, tranquilizar a los miembros del equipo y responder a los desafíos sin tomar una actitud defensiva y autoritaria.

Armonía

Es la tercera etapa en donde surgen los líderes naturales y se empieza a dar confianza, respeto y cooperación. Los miembros participan más y procuran conservar la armonía del grupo. En esta fase, el equipo comienza a manejarse por sí mismo y los líderes formales deben retraerse de su papel activo y reorientar al grupo sólo cuando éste se desvíe o no este ventilando discrepancias importantes. El papel del gerente es el de facilitar, no el de dirigir.

Madurez

El equipo maduro funciona sin tropiezos en la realización de tareas bien definidas y acordadas por todos. Los integrantes sienten cohesión y están comprometidos con sus compañeros y con la metas establecidas. Se manifiesta una identidad de grupo y surge confianza en su capacidad para cumplir con su mandato. La función de los líderes debe ser de apoyo, otorgando libertad para que el equipo planifique y cumpla su trabajo resolviendo los problemas que se les presenten por sí mismos.

Vejez

En la última fase, el equipo ha pasado su utilidad y propósito, sus integrantes suelen caer en hábitos y papeles rutinarios, pierden la creatividad y el dinamismo por la comodidad que se adquiere al desarrollar sus actividades. El papel del líder es el de disolver el equipo agradeciendo su valiosa participación ante el cometido, o asignándoles un proyecto diferente en el que despierten nuevamente su creatividad y sus funcionalidad. Existen diferentes clases de equipos; algunos se adaptan mejor que otros a ciertas tareas y funciones.

A continuación se mencionan cinco clases de equipos.

Equipos para resolver problemas. Surgen para un problema específico y después se desintegran.

Equipos laborales. Estos equipos hacen el trabajo directamente, por lo que se encuentran en el área donde se fabrica el producto o servicio.

Equipos virtuales. Son grupos que su comunicación se da mediante vía telefónica o por computadoras y por esto no se reúnen físicamente en salón o sitio específico como los demás equipos.

Equipos de círculos de calidad. Esta clase de equipos se reúnen esporádicamente para dejar ver los problemas que se presentan y para mejorar sistemas y procedimientos.

Equipos gerenciales. Son los que se dedican a coordinar las funciones gerenciales como ventas y mercadotecnia.

Al promover el trabajo en equipo se debe otorgar el apoyo, las herramientas y la capacitación adecuada para que los integrantes tengan los medios necesarios para realizar su labor.

Los equipos que logran el éxito deben tener metas claras y accesibles, un plazo plenamente definido y un método para evaluar sus resultados. Se debe tener cuidado de no formar equipos que realicen las cosas sólo en apariencia, pues es un desperdicio de tiempo y dinero.

Para fomentar que los equipos de trabajo sean creativos y a su vez productivos, los altos niveles de la empresa deben promover lo siguiente:

- ♦ Un clima humano relajado, donde lo esencial sea la aceptación de los miembros, la espontaneidad, la apertura a lo nuevo y exista la libertad de probar y de equivocarse, por lo que no debe darse el temor al ridículo.
- ♦ *Un liderazgo democrático, que comparta los problemas y busque soluciones. Donde el líder disminuya la autoridad de jefe y aumente la libertad de acción de los miembros.*

❖ Trabajando Unidos

(2 Horas)

Objetivo Unir a grupos poco integrados con la problemática de trabajar en equipo, poniendo a prueba las habilidades de planeación y organización del trabajo, para analizar la involucración y motivación de los participantes.

Se forman equipos de seis integrantes, cada equipo representa una compañía que compite para obtener un contrato de una torre de radiodifusores. Se reparte el instructivo a los equipos y se les dan 45 minutos para que lo lean, analicen y establezcan su estrategia.

Al terminar se les dan 10 minutos más para que expongan los planes que tiene cada compañía y posteriormente se dan 30 minutos para la construcción de la torre. Se publican resultados y se inicia el análisis.

Instructivo para el Participante

Fase de Planeación

- a) Organizar al grupo en la forma que les parezca más eficiente.
- b) Examinar las tablas que se adjuntan a fin de que se seleccione la combinación que rinda la máxima utilidad. Examinando cuidadosamente esta información, se observa que la máxima utilidad que se puede alcanzar es de \$650,000 y que la pérdida máxima es de \$335,000.

La altura de la torre y el tiempo de construcción serán en función del tipo y cantidad de materiales usados. Por lo tanto, a fin de maximizar las utilidades las compañías deberán hacer las consideraciones apropiadas para balancear tres factores (material, tiempo de construcción y altura de la torre) y así obtener la combinación que les pueda dar el triunfo.

- c) Preparar los planes de construcción y el diseño de la torre, el único requisito que se pide es que la torre se sostenga lo suficiente como para ser medido
- d) Se presenta por escrito un reporte de planeación que contenga lo siguiente.
1. El tipo de organización escogido para el desarrollo del trabajo.
 2. La meta fijada para la obtención de utilidades.

Fase de Construcción

Esta etapa dura 30 minutos, las compañías deben comenzar esta etapa simultáneamente y procederán a edificar el modelo según sus planes. Una vez terminada la fase de construcción se anotan los resultados en un pizarrón y se anuncia a la compañía ganadora. El triunfador será el que haya terminado su proyecto obteniendo mayores utilidades.

Tabla No. 1

Materiales.

Para la construcción de la torre la compañía dispone de los siguientes materiales, los objetos que no tienen precio son de uso gratuito. El material sobrante se medirá para determinar el costo del material usado en la construcción.

- 6 piezas de madera balsa \$150,000 c/u
- 5 hojas de rotafolio \$10,000 c/u
- 5 platos de cartón \$100 c/u
- Popotes \$20
- 25 cubos de madera \$200 c/u
- 20 ligas gruesas \$50 c/u
- 1 guillotina
- 2 tijeras
- 2 tubos de cemento
- 1 bola de hilo
- 1 bola de alambre
- 50 hojas de papel
- 2 pliegos de papel lustre
- 2 Cuchillas para cortar
- Cinta adhesiva

COSTO TOTAL

\$200,000 a \$299,999
 300,000 a 399,999
 400,000 a 450,000
 450,001 a 500,000
 500,001 en adelante

UTILIDAD O PERDIDA

\$250,000
 150,000

 50,000
 150,000

Tabla No. 2

Tiempo de Construcción

TIEMPO UTILIZADO	UTILIDAD O PÉRDIDA
De 0 a 10 minutos	\$250,000
De 10 a 13 minutos	100,000
De 14 a 16 minutos	-----
De 17 a 20 minutos	50,000
De 21 a 25 minutos	125,000

Tabla No. 3

Altura de la Torre

ALTURA DE LA TORRE	UTILIDAD O PÉRDIDA
De 0 a 75 cms.	\$60,000
De 76 a 89 cms	30,000
De 90 a 100 cms.	-----
De 1 01 a 1.25 mts.	50,000
De 1.26 a 1.50 mts.	100,000
De 1.51 mts. en adelante	150,000

❖ Sabemos transmitir el mensaje (30 minutos)

Objetivo: Transmitir la misma información desde su fuente original hasta su destino final

Consiste en colocar a los integrantes en grupos de seis personas, al numero uno de cada grupo se le dice cual va a ser el mensaje a transmitir sin que los otros se enteren, una vez que llegue el mensaje al número seis, este lo debe escribir en el pizarrón o rotafolio, para que se compare el mensaje original y el escrito.

Al finalizar, el ejercicio se discute haciendo observaciones sobre las reacciones de los participantes.

Comida (1 Hora)

Taller 4 “Soy una persona sensible”

Desarrollo del tema (2 Horas)

Los valores humanos conciben el desarrollo del hombre y promueven su crecimiento y realización. El crecimiento personal, es el proceso de asimilación e integración de experiencias e información que hace cambiar la conducta, las concepciones de sí mismo y del mundo, implica un cambio cualitativo en las personas. El crecimiento en la persona significa ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que ya se ha hecho, es descubrir y desarrollar potencialidades latentes, implica aprendizaje y cambio. Ser responsables y autodirigirse es necesario para un crecimiento y un desarrollo personal.

Existen varios principios para el desarrollo del ser humano:

1. **Ser en desarrollo** Las personas son seres en continuo desarrollo, cambio, y aprendizaje. La experiencia es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento, el contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola en nuestro compromiso existencial.
2. **El momento vital presente, el aquí y ahora.** La vida humana se da en el presente como la experiencia fenomenológica que integra la historia pasada y las potencialidades susceptibles de realizar en el futuro. El pasado ya no existe, sino únicamente como factor de influencia en el crecimiento y desarrollo, que se manifiesta en el presente. El futuro no tiene sentido sino en cuanto a lo que yo vivo de él en el presente, la mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es el compromiso existencial presente.
3. **Vitalidad consciente.** El proceso de consciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experimentar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y estar consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición sensibilidad y razón. La consciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal
4. **Enfasis en la relación.** La importancia de la auténtica relación humana única posibilidad de crecimiento y trascendencia, la actitud de empatía hacia el otro, la aceptación incondicional de su ser, el diálogo congruente y la comunicación hace de la relación humana el origen y el fin del crecimiento y la trascendencia del hombre.
5. **Autenticidad.** El ser congruente en la expresión del verdadero yo, es decir de los sentimientos, emociones, ideas, valores, conductas y objetivos vitales, es una condición de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa.

La sensibilidad en las personas depende del medio en el que se desenvuelvan, de la educación, conocimientos y capacidades que posea, y de los valores adquiridos en el transcurso de la vida.

En el estudio del ser humano, la conducta se aplica a todas las reacciones o manifestaciones exteriores. Todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas por algo que está fuera de las mismas (por la mente).

La actitud en las personas es un gesto o postura corporal que refleja un estado de ánimo. Es un esquema de comportamiento o disposición para actuar selectivamente en una forma determinada. Es el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico, constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

Cuando una persona manifiesta una actitud favorable o desfavorable hacia su entorno y la expresa ya sea verbalmente o como una conducta hacia las normas vigentes, de pronto está bajo la influencia de una emoción, generalmente la actitud se hace más radical y tiende a neutralizarse y a ser contradictoria o a invertirse.

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes puntos:

- * Qué son los sentimientos
- * Importancia de transmitir sentimientos
- * Capacidad para manifestar sentimientos
- * Aceptación de uno mismo y de nuestros semejantes

❖ Subidas y Caídas

(1 Hora)

Objetivo. Promueve el conocimiento interpersonal y sensibiliza a los participantes.

Se distribuyen alambres flexibles y etiquetas entre los participantes. El instructor induce a la reflexión sobre acontecimientos que marcaron y marcan en su vida cambios significativos, además aquellos cambios futuros que les gustaría realizar en su vida. Los participantes deben darle forma al alambre que será su vida de principio a fin (línea recta, curva, etc.), colocando las etiquetas en representación de lo que significa cada etapa de su vida.

Al terminar, los participantes forman un círculo exponiendo sus acontecimientos al grupo para posteriormente llegar a conclusiones por medio del análisis de la experiencia.

❖ Los Cinco Sentidos

(45 minutos)

Objetivo. Propiciar la identificación y conocimientos entre los miembros de un grupo para compartir experiencias placenteras por medio de un diálogo informal.

El instructor invita a los participantes a reflexionar acerca de las experiencias placenteras que cada persona haya tenido en cualquier momento de su vida. Se les pide que seleccionen entre sus experiencias más agradables, tres cosas que les guste leer, tres que les guste ver, tres que les guste probar, tres que les guste tocar y tres que les guste oír.

Se reparte una hoja en la cual se pide que anoten sus experiencias, cuando todos hayan terminado sus anotaciones se les pide que formen parejas o pequeños grupos para que compartan sus experiencias. Se les solicita a los grupos que expongan sus respuestas de

equipo, tres por cada sentido y las pongan en hojas de rotafolio que al concluir se colgarán en las paredes.

El instructor con ayuda del grupo, identifican los conceptos manifestados por los equipos, señalando en ellos cuáles son personas, ideas, cosas y lugares. A continuación se suma cada uno de los conceptos y por regla de tres se sacan los porcentajes que les correspondan.

Al finalizar, se reflexiona sobre el ejercicio y se llega a conclusiones.

Hoja para el participante

Introducción

El hombre normalmente cuenta con cinco sentidos, estos funcionan como cinco ventanas a través de las cuales el hombre percibe el mundo que le rodea. Existen personas que tienen estas ventanas abiertas, medio cerradas o completamente cerradas, el siguiente ejercicio le dará oportunidad de darse cuenta qué tan abiertos y sensibles se encuentran sus sentidos.

Instrucciones:

Piense y recuerde situaciones positivas y agradables que le hayan dejado a usted una grata experiencia. Reflexione sobre esos lugares, personas, ideas o cosas que lo han estimulado en aquellas vivencias gratificantes. Escoja tres respuestas, lo más concretas posibles para cada uno de los sentidos que contesten a esta pregunta:

¿Qué me agrada especialmente

Ver? _____

Oír? _____

Oler? _____

Saborear? _____

Tocar? _____

Al finalizar la segunda sesión se le informa a los grupos que deben asistir a algún lugar donde puedan convivir con su familia, para que practiquen y observen cómo se da la comunicación y la manifestación de los sentimientos entre ellos

3ª Sesión

Reflexiones sobre la actividad a realizar con su familia (1 Hora)

❖ La Seguridad (40 minutos)

Objetivo. Sensibilizar a los participantes respecto a la seguridad personal.

El instructor solicita a los integrantes que identifiquen a nivel individual los elementos o hechos que les dan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad, expresándolo por escrito. Se forman equipos de 6 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones subgrupales y que las anoten en hojas de rotafolio para que se cuelguen en la pared

Al terminar, el instructor califica los conceptos de acuerdo a las necesidades de la pirámide de Maslow sacando porcentajes de cada uno de ellos para propiciar a la reflexión.

Al final de la sesión se integra a los participantes en equipos al azar y se les informa que tienen que reunirse y ponerse de acuerdo el día que consideren más apto para preparar una breve reunión de 2 Horas la próxima sesión. Cada equipo debe cooperar con alimentos, bebidas refrescantes, y alguna actividad creativa para realizarla

Taller 5 “Cuál es nuestra misión”

Desarrollo del tema (2 Horas)

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos:

- * ¿Para qué existimos
- * ¿Qué es una misión?
- * ¿Cuál es nuestra misión en la vida?
- * ¿Cuál es la misión de la empresa donde trabajo?, ¿Se relaciona con mi misión personal?
- * ¿Cómo puedo cumplir con mi misión y con la de la empresa conjuntamente?

❖ Identificando nuestra misión (45 minutos)

Objetivo. Identificar su misión y los pasos a desarrollar para lograrla.

Los participantes de forma individual escriben en una hoja su misión en la vida, y al reverso cómo se piensa llevar a cabo esa misión.

Se forman parejas y se muestra al compañero la misión del otro participante, para que describa cómo lograría él realizar la misión de su compañero. Se compara lo expuesto por el compañero con lo escrito al reverso analizando diferencias y similitudes. Se comenta a nivel grupal las experiencias por pareja, estableciendo la importancia de lo que otra persona puede aportar a la vida de diferentes personas

Los Valores, son aquellas impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados en los miembros de una sociedad, que generalmente señalan las pautas de acción y de comportamiento de los individuos.

Los valores son el resultado de la cultura, es decir de la influencia familiar, escolar, y en general de las tradiciones a las que las personas quedan sujetas en su educación temprana y que en muchos casos es definitiva, sellando un sistema de valores que probablemente no admita cambios futuros. Sin embargo, hay algunos valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona libre, consciente y sana es aquella que adopte comprometida y responsablemente una escala valorativa, que le ayude a tomar mayor conciencia de que sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones deben emanar de un sistema valorativo adecuado para su desarrollo integral.

Los valores que posee una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio por la comunidad, la permanencia por largo plazo en la empresa, el respeto y el buen uso del tiempo y un comportamiento acorde con el decálogo de desarrollo

El decálogo de desarrollo, incluye hábitos y valores que permiten lograr un desarrollo social, económico y una cultura de calidad; este abarca los siguientes aspectos:

1. **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación en cada una de ellas.
2. **Limpieza.** La suciedad, y polvo pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta la imagen de un lugar o de una oficina.
3. **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de forma que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos entre las personas. El respeto por el tiempo de los demás así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
4. **Responsabilidad.** La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta y es a la vez fuente de orgullo y de superación.
5. **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presenten en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida son todos los factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo esta en sus manos, de forma que su aprendizaje esta en función de

lo que él desee, el anhelo de ser mejor mañana cuando llega transforma a las personas en creadores del futuro.

6. **Honradez.** El respeto por el bien ajeno, por la verdad por el testimonio y compromiso propio implica un comportamiento de respeto, le permite a los individuos de una organización que puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo objetivos propios y comunes

7. **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda influir con los deseos de otra persona, independientemente de la sociedad a la que pertenezca; por esta razón es necesario comprender la diversidad de las personas que pueblan un país para construir una convivencia pacífica, ordenada y benéfica para todos

8 **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En todas las organizaciones existen acuerdos sobre formas de actuar y proceder en diversos ámbitos, el respeto que los individuos tienen por sus reglamentos indican hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar

9. **Gusto por el trabajo.** El gusto sobre la razón de ser del trabajo, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo persigue como un oficio que realiza para vivir pero con gusto y es una recompensa. Mientras mayor *aprecio se le tenga a la profesión personal, mejor se desempeñará.*

10. **Afán por el ahorro y la inversión.** El ahorro como una forma personal de control y mesura, tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales

Desarrollar con la participación de los integrantes los siguientes cuestionamientos:

- * ¿Qué son los valores?
- * ¿Cuáles son los valores que he implementado en mi vida?
- * ¿Cómo pueden influir los valores para el cumplimiento de la misión?
- * ¿Identifico o conozco los valores de la compañía donde trabajo?
- * ¿Son afines los valores de la compañía con los propios?
- * ¿Qué ventajas se obtienen al implementar valores a nuestra vida diaria?

Comida

(1 Hora)

Supervivencia

(45 minutos)

Objetivo. Observar el comportamiento individual en la toma de decisiones que implica poner en juego la valorativa personal.

El instructor divide al grupo en cuatro equipos. Se le platica al grupo sobre la tragedia ocurrida en los Andes, a raíz del avión que se estrelló en esa cordillera y los sobrevivientes

que se lograron rescatar, los cuales narran que tuvieron que recurrir a la antropofagia para seguir viviendo, pues estaban totalmente incomunicados.

Entonces se les pide a los participantes que traten de ubicarse en esa situación, el ejercicio consiste, en su primera etapa, en decidir cuál de los miembros del equipo tendrá que morir para ser comido por los otros y en la segunda etapa, por qué parte del cuerpo comenzarían a comérselo. Se da un tiempo límite y al concluir éste, se procesa el ejercicio para llegar a conclusiones

❖ Compartimos los mismos valores

(1 Hora)

Objetivo. Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales. Lograr la manifestación de los valores personales.

El instructor narra la siguiente historia:

Hay dos islas separadas por un mar repleto de tiburones, en la primera isla viven una muchacha de 22 años y su madre, en la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lanchero.

Un día en el que la muchacha debía pasar a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para pedirle que la llevara, el lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba pero que debería que tener relaciones sexuales con él. La muchacha le platicó a su madre y le pidió su consejo a lo que ella le respondió que era una decisión que tendría que tomar según lo que creyera más conveniente. La muchacha pago el precio entregándose al lanchero y éste la llevo a la otra isla.

Cuando la muchacha llegó a la isla con su novio le platicó todo lo que había sucedido con el lanchero, entonces él le contesto que después de lo que había pasado ya no podía casarse con ella. En ese momento el amigo del novio se acercó a la muchacha expresándole sus sentimientos hacia ella que guardaba desde hace mucho tiempo y le propuso matrimonio, ya que a él no le interesaba lo que había sucedido con el lanchero puesto que la amaba

Los participantes deberán integrarse en equipos de seis a siete personas, las cuales deberán identificarse con los personajes. Cada uno debe llegar a una escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el qué se basaron para llegar a ese acuerdo.

Durante cinco minutos se debe hacer una escala de valores a nivel personal. Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez y flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

Al final de la sesión se les pide que analicen los valores bajo los cuales han regido su vida y cuales les gustaría realmente adoptar.

4ª Sesión

❖ Determinando nuestros valores

(2 Horas)

Objetivo. Establecer los valores con los que se identifica el participante para mejorar su vida personal y laboral

Se le proporciona a cada participante una hoja con un listado de valores

Se pide a cada participante escoger tres valores con los cuales se identifique más y los anote en orden de importancia para él, apoyándose en el ejercicio encargado en la sesión anterior.

Se integran ternas para analizar los valores similares, escogiendo tres valores que los identifiquen. Se forman grupos de seis personas para repetir el procedimiento y obtener otros tres valores con los que se identifiquen los seis. Formar grupos de diez personas repitiendo el procedimiento. Por último, se integra todo el grupo para que se establezcan los tres valores que regirán en adelante para todas las actividades que realicen.

Cada integrante llenará una tarjeta, con los valores elegidos por el grupo para que los comiencen a aplicar en su vida cotidiana. Una vez establecidos los valores se concluye la sesión, invitándolos a que el domingo siguiente vayan con su familia a un día de campo donde comiencen a ejercer los valores que traerán siempre consigo en la tarjeta, anotando al final del día la experiencia obtenida para comentarla en la última sesión de la semana siguiente.

Taller 7 “Implementación de los valores como forma de vida”

Desarrollo del tema

(2 ½ Hrs.)

En este taller los participantes determinan la manera de aplicar los valores en su vida personal y laboral, por medio de la elaboración de una guía para que tomen decisiones basadas en sus valores

La guía debe contener tres aspectos importantes:

1. Identificación de valores con definiciones apropiadas para la toma de decisiones.
2. Establecer a quiénes afecta directamente una acción determinada (personas del entorno social, compañeros de trabajo, familia, etc.).
3. Qué acción requiere de las definiciones apropiadas de valor en cada situación (siendo justos y equitativos con todas las personas).

El instructor debe dar un ejemplo a los participantes de como usar la guía en una situación real

Taller 8 "Liderazgo"

Desarrollo del Tema

(1 ½ Hrs.)

El instructor plantea los siguientes cuestionamientos, que se responden y analizan junto con el grupo llegando a una reflexión y conclusiones.

- * ¿Para mí qué es un líder?
- * ¿Considero a mi jefe como un líder?
- * ¿Qué actitudes me desagradan de la relación con mi jefe?
- * ¿Qué actitudes me agradan de la relación con mi jefe?
- * ¿Considero que de alguna manera, la forma en que desempeño mi trabajo influye en la relación laboral?
- * ¿Qué actitudes podría cambiar para mejorar la relación tanto laboral como personal con mi jefe y compañeros?
- * ¿Cómo me gustaría ser tratado para desempeñar mi trabajo mejor?
- * ¿Se me facilita transmitir mis ideas, y que estas sean aceptadas por las personas que me rodean?
- * ¿Me considero creativo para realizar mi trabajo y de esta manera agilizar mis actividades teniendo así la oportunidad de aprender cosas diferentes?
- * ¿Me gusta el ambiente que me rodea para desempeñar mi trabajo?

❖ Dale una estrella a tu jefe

(30 minutos)

Objetivo. Valorar las actitudes de las personas que tienen responsabilidades a nivel jefatura y propiciar la retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo

A los participantes se les entrega un cuestionario para que lo contesten, se pide que den su puntuación y se anota el resultado en el pizarrón para hacer una suma y cuantificación global, se hace un perfil del tipo de jefes que tienen los participantes del grupo. Se les solicita que den sus comentarios y que se autoevalúen como si ellos fueran jefes, para comentarlo y discutirlo con todo el grupo.

DALE UNA ESTRELLA A TU JEFE

Tu jefe desea reafirmar sus actitudes o mejorarlas, pero necesita de tus opiniones sinceras. Evalúa las actividades de tu jefe con relación a los conceptos de confianza, atención, significado, espontaneidad y seguridad en sí mismo, dándoles un valor del 0 al 10.

Tu Jefe es....

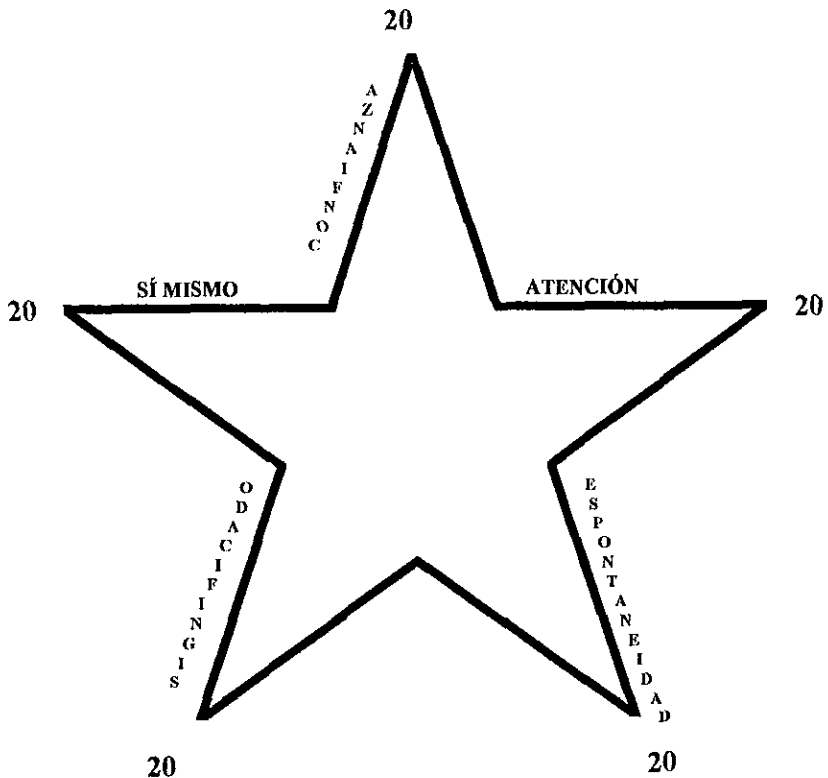
1. ...Accesible, si tengo un problema que no puedo resolver, allí está él; se esfuerza en colocarme en mi propio nivel, en la mejor forma posible a fin de que lleve soluciones y no problemas.

- 2 . Comprensivo, rápidamente me informa o me pone en comunicación con gente que me pueda ser útil o estimulante, o que pueda tener algún interés profesional en el futuro.
- 3 . De buen humor, tiene una proporción completa del espíritu cómico en su forma de ser y su risa es aún más fuerte cuando el chiste se refiere a él
- 4 . Justo, y se preocupa por mí y por lo que estoy haciendo, me da crédito cuando es debido y se fia de mi palabra.
- 5 . Decidido, se ocupa de aquéllas decisiones sin importancia, que pueden obstruir durante días el desarrollo de los proyectos
- 6 ..Humilde, admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos y espera que su gente haga lo mismo.
7. . Objetivo, separa lo aparentemente importante de los verdaderamente importante y va a donde se le necesita
- 8 . Inflexible, no permite que la alta administración o funcionarios del exterior le hagan perder su tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de las personas que trabajan con él, que de su propio tiempo
- 9 . Efectivo, me ha enseñado a mostrarle mis errores, lo que he aprendido y lo que he corregido Me ha enseñado a no interrumpirle con posibles buenas nuevas en las que no se requiere acción
- 10 . Paciente, sabe cuando atajar la bala hasta que yo he resuelto mi propio problema y espera los resultados sin importarle lo bueno o malo de mis acciones.

Total _____

Reflexión para el procesamiento

		SUME LOS VALORES DE LAS PREGUNTAS	VALORES
P U N T O S DE:	CONFIANZA	1 Y 10	=
	ATENCIÓN	2 Y 8	=
	ESPONTANEIDAD	3 Y 6	=
	SIGNIFICADO	4 Y 7	=
	SÍ MISMO	5 Y 9	=



❖ El Saco Ciego

(1 Hora)

Objetivo. Explorar aspectos entre la búsqueda de calidad y productividad, distinguiendo el proceso y la tarea y los conflictos que se derivan de la relación de estos términos, analizando los efectos que tienen sobre un grupo de trabajo.

Se divide al grupo en cinco equipos, se describe el juego que consiste en que cada equipo haga la mayor cantidad de puntos sacando las canicas del saco con la paleta, bajo las siguientes reglas:

1. Habrá tantas oportunidades por equipo como miembros tengan éstos.
2. Todos tienen que intentarlo.
3. El valor de las canicas varia, las azules valen 500, las blancas 1000 y las rojas 2000
4. El tiempo será para todos de 20 segundos máximo por intento, de excederse de ese tiempo el participante queda descalificado.
5. El jugador solo podrá tomar el saco de la boca del mismo, de manera que al meter la pala no pueda ver hacia el interior del saco, de hacerlo queda descalificada esa jugada.

- 6 Solo las canicas que salgan embonadas en los orificios se contabilizan positivamente, las que queden fuera se contarán como valores negativos y se restarán.
- 7 El instructor da cinco minutos para que los miembros de los equipos establezcan su estrategia de trabajo para lograr la mayor cantidad de puntos posibles.

El instructor lleva la puntuación de los equipos en una gráfica y llegado el término del juego se totaliza la puntuación de cada equipo y se determina al ganador, se inicia la reflexión para escuchar la experiencia de los ganadores y perdedores.

El instructor distribuye la hoja del participante para que primero sea contestada individualmente y después en equipo, iniciando una discusión se procesan las opiniones de los equipos y lo deseable es que el grupo descubra que muchas cosas que se realizan cotidianamente caen en la rutina, de modo tal que el proceso de realizar las cosas se torna incontrolable, cuestión que para fines de calidad o productividad de labores es contraproducente. Se llega a conclusiones.

Hoja del participante

¿Cómo podría usted lograr un mejor resultado en este juego? _____

¿Si usted tuviera que supervisar la realización de este juego en un grupo de trabajo, qué cuidaría especialmente para empujarlos a alcanzar los mejores resultados? _____

¿Podría imponérsele una meta específica a lograr en términos numéricos, a las personas que realizan este ejercicio?

Sí _____ No _____ Por qué _____

Al finalizar la cuarta sesión se les reitera su participación junto con la de su familia para la clausura del curso el día siguiente, a partir de las 10:00 a.m. en las instalaciones deportivas de la compañía.

5ª Sesión

❖ Clausura informal

(30 minutos)

Objetivo. Convertir una clausura de un intercambio formal a una reciprocidad más íntima al grupo ayudando a detectar el nivel emocional alcanzado

El instructor anuncia el término del evento, hablando sobre clausuras de corte institucional para destacar la frialdad de las mismas. Invita pues, al grupo a participar en una clausura más cordial y calurosa explicando en qué consiste.

El instructor tomará un Diploma y se lo entregará a la persona designataria del mismo junto con un familiar del participante, al entregárselo le dirán al interesado lo que aprendieron gracias a su participación, destacando los aspectos más sobresalientes de este aprendizaje en términos de descubrimientos personales significativos y lo que se espera de él. Del mismo modo, el instructor les entregará los diplomas a los siguientes participantes.

Se debe hacer hincapié al grupo de que se esfuerce en encontrar los elementos de aprendizaje proporcionados por sus compañeros. El orden de la entrega de los Diplomas debe ser al azar.

Al concluir la entrega de Diplomas, el instructor exhorta a los participantes a implementar lo aprendido en su vida cotidiana dando las gracias a los familiares por el apoyo brindado a los empleados. A partir de ese momento se realizarán diversas actividades recreativas y podrán disfrutar de una barra de alimentos.

INDUCCIÓN

NIVEL	Nº DE PERSONAS	DURACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR DE IMPARTICIÓN	COSTO ESTIMADO	OBJETIVOS
ALTA GERENCIA	30	Seis días	Club Campestre con áreas verdes, deportivas e instalaciones para hospedaje.	\$ 90,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar de forma integral tanto su vida personal como laboral. ■ Preparar a los Gerentes para enfrentar el cambio eficazmente.
JEFATURA	100	Cinco días	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacienda con áreas verdes y salones adaptados para la impartición de los talleres. ■ Instalaciones de la Compañía. 	\$ 136,750	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar de forma integral tanto su vida personal como laboral ■ Motivar a los subordinados para el trabajo en equipo.
EMPLEADOS	350	Cinco días	Instalaciones de la Compañía con servicio de comedor y aulas adaptadas para la impartición de los talleres.	\$ 194,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar de forma integral tanto su vida personal como laboral. ■ Fomentar una conciencia al realizar sus actividades cotidianas.
SUBTOTAL				\$ 420,750	

2. Capacitación.

La capacitación se imparte en los niveles de jefaturas y empleados de las áreas de atención al público y operativas, a través de la cual se incrementa la autoestima por medio de cursos de desarrollo personal y de conocimientos generales, proporcionando información que coadyuve al crecimiento y desarrollo de los departamentos, dándose en forma continua en cada puesto para mejorar el desempeño.

Nivel Jefatura.

Para el nivel de mandos intermedios, el programa de capacitación consiste en dos partes.

1. Desarrollo Humano
2. Conocimientos Laborales

Desarrollo Humano

Esta etapa tiene una duración de tres horas (17:00 a 20:00 hrs), dos días por semana, durante un mes. Los cursos se imparten en instalaciones de la compañía destinadas para la capacitación de empleados.

Los métodos que se emplean en la capacitación son:

Cursos en aula. Se imparten en cubículos predestinados, que se pueden proporcionar dentro o fuera de la organización. Este tipo de cursos se llevan a cabo por un instructor que a menudo expone sus temas de manera similar a las enseñanzas de tipo escolar, ya que se apoyan con materiales didácticos como el pizarrón, rotafolios, retroproyector, etc. Este tipo de capacitación es la utilizada por todo tipo de empresas.

Programas de lectura. Parten del principio de que el personal de ciertos niveles puede aprender por su cuenta y por lo tanto se les entrega material impreso que deben leer. Además se les proporciona un calendario de lecturas y una lista de actividades a realizar, por ejemplo, contestar cuestionarios, dar a conocer sus opiniones por escrito, formular resúmenes, etc. y se les indica la forma en que pueden resolver sus dudas y hacer consultas.

Este tipo de capacitación sirve para trabajadores calificados, empleados o directivos que requieren estar al tanto de grandes volúmenes de datos o información.

Paquetes didácticos. Proveen métodos de inmejorables ventajas para capacitar y desarrollar al personal de cualquier organización, es un trabajo técnico-pedagógico más especializado y con soportes modernos a través de videos, audiocasetes y programas de cómputo. Los cursos cuentan con instrucciones detalladas que llevan de la mano a los participantes, les exigen la realización de ejercicios y les proporcionan retroalimentación sobre el aprendizaje obtenido, estimulando el interés y el esfuerzo de los participantes. Estos paquetes están

diseñados para cubrir necesidades de tareas o puestos específicos y de una variedad de temas de administración e interés general.

Los temas que se desarrollan en el primer mes de capacitación son:

1er. Sesión. 'Crecimiento y Desarrollo Personal'.

Crecimiento Personal

Es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona

Implica aprendizaje, cambio, movimiento. vitalidad. Ser responsable y autodirigirse es necesario para un crecimiento personal efectivo. El crecimiento requiere un deseo de crecer y exponerse a nuevas experiencias y a nueva información.

Actividades relacionadas con el crecimiento.

- a) Crecimiento Físico. Ejercicio físico, coordinación motora, etc.
- b) Crecimiento Espiritual. Abrirse a experiencias religiosas de encuentro de sentido de la vida, de trascendencia.
- c) Crecimiento Psicológico. Autoconciencia, meditación, capacidad de pensar y reflexionar.
- d) Crecimiento en Influencia. Entrenamiento en liderazgo, oratoria, manejo de entrevistas, en política, como docente o maestro.
- e) Crecimiento en Conocimientos. Estudio, lectura, apertura a otros que saben más.
- f) Crecimiento en Habilidades. Practicar artes, ejercitar y recibir retroalimentación de avance
- g) Crecimiento en Aprender. Aprender a aprender.

*** Conocimiento de Mí Mismo**

El conocimiento de mí mismo como persona vital en proceso de realización, tiende a ser un conocimiento objetivo y realista en el cual me percibo como soy y no como quisiera ser, en donde la imagen de mí mismo es fruto de una percepción real y no fruto de mis sueños, fantasías, deseos y sentimientos de grandeza e inferioridad, es una acepción curiosa de mis fuerzas y limitaciones a partir de las cuales puedo ir construyendo mayores posibilidades de crecimiento, de creatividad y gozo para mí mismo y para los que me rodean.

*** Actitud de Aprendizaje**

Una persona vital es aquella que tiene capacidad y actitud de aprender. La persona en crecimiento se dice así misma 'Nunca acabaré de aprender. La persona con actitud de aprendizaje, es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga en

frente, y muestre nuevas conductas. La capacidad para cambiar ha llegado a ser la única determinante de supervivencia. Se dice que el cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad.

El tener una actitud de aprendizaje para el cambio, da la capacidad de vivir y procurar nuevas experiencias, nuevos valores, nuevos trabajos, nuevos estilos y formas de vida congruentes con sus deseos y posibilidades

Sentido de Logro

El sentido de logro y el trabajo mismo son determinantes en una persona vital, es un motivador importante que dirige la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos, el sentido de logro se relaciona con el hombre-trabajo-organización.

El trabajo es una forma de conocerse así mismo, es un medio para sobrevivir y una forma de responder a la naturaleza social cuando los resultados del trabajo benefician a otros

*** Planeación de Vida y Carrera.**

Todo individuo vital y maduro tiene la capacidad de planificar su vida y carrera. Para su planeación es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona en cuatro aspectos básicos:

- Conmigo mismo
- Con mi familia
- Con mi trabajo
- Con el mundo

2^{da}. Sesión. "Paradigmas y Valores".

***Paradigmas.** Es el modo en el que vemos el mundo, no en los términos del sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación. Es una teoría o un modelo de alguna cosa, esto da origen a tomar actitudes y conductas en cuanto al modo en que se piensa.

Todas las personas piensan que ven las cosas como son y que son objetivas, pero no es así ven al mundo no como es, si no como se les ha condicionado para que lo vean.

Un cambio de paradigmas, determina que se pase de una manera de ver el mundo a otra y genera grandes transformaciones, ya que estos son la fuente de actitudes y conductas con los semejantes.

***Valores.** Los valores, son impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto e incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados que señalan las pautas de acción y comportamiento de los individuos. Son el resultado de la cultura impuesta a lo largo de la vida y que probablemente no admita cambios futuros, sin embargo hay valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona que es consciente adopta una escala valorativa que le ayude a tomar mayor conciencia de sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones que deben ser adecuadas para su desarrollo integral.

3ª. Sesión Confianza y Respeto

***Confianza.** Cuando se convive o labora en un ambiente que inspira confiabilidad y credibilidad, todo prospera. La confianza no se compra; hay que construirla con el tiempo, no se hace con palabras bonitas ni con lugares comunes. La confianza se la ganan los individuos y una organización que por sus acciones demuestren:

- Honestidad ¿Se puede creer lo que dicen?
- Integridad ¿Cumplen sus promesas?
- Franqueza. ¿Comparten lo que saben?

La comunicación y la confianza van de la mano, nada genera un ambiente de confianza como la franqueza y la comunicación, ya que proporcionando información a las personas actuarán con un criterio más amplio.

***El Respeto.** Respeto es tratar a las personas como a seres humanos con necesidades, aspiraciones y temores, no como a piezas intercambiables que se pueden gastar y desechar.

El respeto no es una sonrisa continua, si no que implica el hacer que las personas sean responsables de sus acciones. Se les llama la atención, se les hace saber que se equivocaron pero nunca se le ataca. Cuando se ridiculiza, se degrada o se hace quedar mal a alguien, surgen tres problemas

- 1 Las relaciones de trabajo se perjudican.
- 2 Se generan problemas de confianza.
- 3 Se fomentan actitudes defensivas.

4a. Sesión. "El Servicio al Cliente".

El *servicio* es una actividad que se desarrolla en base a diversas actitudes y valores individuales y colectivos que se adquieren y mejoran en forma constante, que pueden conducir a una persona de manera voluntaria a tener el espíritu de servir a otros sintiéndose orgullosa de proporcionarlo, teniendo además la certeza de satisfacer a quien lo recibe. Es brindar algo más, un esfuerzo extra para ir más allá de un servicio tradicional.

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicio:

- ◆ Servicio Principal
- ◆ Servicios Periféricos
- ◆ Servicios de Valor Agregado.
- ◆ Actitud de servicio

Una auténtica actitud de servicio implica:

- Deseos de ayudar a los demás
- Ponerse en los zapatos del cliente
- Asumir la responsabilidad por las acciones propias
- Agrado por la función que se desempeña
- Resolver los problemas del cliente
- Atender al cliente de inmediato

Empatía.

Es la capacidad de pensar y sentir como si se viviera la experiencia de otro. Cuando la primera reacción es comprender el punto de vista de otro en vez de desestimarlo, criticarlo o analizarlo, comienzan a suceder cosas extraordinarias. Los individuos sienten que se está de su lado, que se comprenden y aprecian sus inquietudes y sensibilidades. La empatía forja una sensación de vínculo que posteriormente se convierte en lealtad. La empatía no significa sentir lástima ni adivinar lo que otro puede estar experimentando, es el proceso de conectarse con la realidad de la otra persona de modo que se comprenda no solamente lo que ella siente sino también cómo llegó allí. Es la herramienta perfecta para crear relaciones fuertes dentro de cualquier organización.

5ª. Sesión. "La creatividad y calidad en el servicio".

El servicio debe ser principalmente flexible y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente mediante el esfuerzo sincero y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones. La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas. El cliente demanda algo nuevo además de la calidad del producto, ya que se debe dar un valor agregado original a los productos que generen lealtad en el cliente y que hagan que el cliente regrese. La creatividad debe producir ese valor agregado.

La calidad en el servicio, es lo que el cliente desea y espera recibir de las personas que proporcionan directamente el servicio prestado. Calidad significa satisfacer la demanda del cliente. se basa en prevenir la falta de calidad que pudo darse por fallas, tiempos muertos, demoras y servicios innecesarios.

La calidad en el servicio conlleva tanto un aspecto personal como organizacional, el desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

1. El comportamiento, aptitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
2. El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
3. Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del servicio.

Calidez.

La calidez en el servicio se manifiesta tanto dentro como fuera de la compañía y de la vida en general a través de los momentos de verdad. Un momento de verdad es cualquier contacto con otra persona y cliente interno o externo. La forma más adecuada de medir los niveles de los momentos de verdad es el sistema de análisis de las necesidades básicas:

1. Necesidad de ser comprendido.
2. Necesidad de sentirse exclusivo.
3. Necesidad de ser bien recibido.
4. Necesidad de comodidad.
5. Necesidad de ser sorprendido.

Proceso de Satisfacer al Cliente.

La satisfacción del cliente interno y externo es vital en el éxito de los negocios. Es importante destacar que la satisfacción del cliente o dejar a un cliente satisfecho representa el producto de un proceso cuidadosamente ejecutado. Este involucra cuatro factores:

- a) Expectativas del cliente
- b) Productos y servicios
- c) Desempeño del personal
- d) Sistemas, procedimientos y operaciones

Como servir al Cliente

Para saber si se cumplen las necesidades del cliente por parte de la organización deben hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce la gente en todos los niveles de la organización la estrategia de servicio de la empresa y cómo funciona?
2. ¿Son las expectativas del cliente entendidas y compartidas en todos los niveles de la empresa?
3. ¿Se diagnostican periódicamente las necesidades de los clientes y se actúa sobre la información que se proporciona con acciones concretas de mejorar en los servicios?

4. ¿Las habilidades para construir lealtad en los clientes son revisadas frecuentemente por el personal de contacto directo con el cliente?
5. ¿Los clientes ven a la compañía como una serie de proveedores de servicios?
6. ¿Los prestadores de servicio en la empresa pueden y hacen decisiones en el trabajo para asegurar la satisfacción del cliente?
7. ¿Se tienen adecuadas políticas de reclutamiento y selección que permitan escoger al personal que tenga deseos de servir a los demás?
8. ¿Brinda la compañía estímulos necesarios entre su personal para generar actitud de servicio hacia los clientes?

6a. Sesión. "Motivación y Creatividad".

- *Motivación.*

La motivación consiste en la canalización de los impulsos hacia la integración armónica de las necesidades de la organización y del individuo. Es la fuerza que impulsa a todo ser humano a buscar sus realizaciones no solo para la creatividad, sino para todas las situaciones relacionadas con el aspecto personal.

Existen lineamientos que ayudan a asegurar la motivación y la confianza de las personas:

- Aclare la función de cada trabajo
- Proporcionar retroalimentación positiva
- Personalizar las causas del desempeño
- Notificar las ganancias al personal
- Personalizar el orgullo en los logros de objetivos
- Promover la aclaración de las metas personales
- Acoplar el trabajo con los motivos personales
- Suprimir los bloqueos de caminos de carácter organizacional

Creatividad.

La creatividad es una fuerza viva y mutante inherente a cada persona en mayor o menor grado y constituye una necesidad del ser humano, la creatividad reside por el propio orden natural de las cosas en el individuo y en su subconsciente. Todos los individuos son creadores en potencia, la diferencia es puramente la calidad y cantidad de las creaciones, es decir, desarrollar la habilidad y conocimientos para darle vida a un concepto creativo

Toda organización debe ser más abierta, flexible y orientada hacia el cliente. Por lo que es necesario promover cambios internos para implementar un ambiente creativo en el que se origine:

- Una excelente comunicación entre las áreas.
- Empleados y áreas no aislados del resto de la organización
- Ambiente de productividad y logro
- Ambiente sano, donde las críticas sean aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel.
- Un ambiente donde el error no se castigue.
- Un ambiente de aprendizaje continuo.
- Un ambiente donde haya flexibilidad en la aplicación de los procedimientos

Para que una empresa cuente con gente creativa, hay que desarrollar en los empleados los siguientes aspectos:

- Sentido común
- Amplio conocimiento de su campo de trabajo
- Confianza en sí mismo
- Inteligencia
- Capacidad de lograr que se hagan las cosas

7a. Sesión. 'Cultura y Liderazgo'

Cultura.

Cultura, es lo que la gente hace para ella misma y el significado de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por un grupo.

La cultura de una organización se expresa en la sensación de los empleados al realizar un buen trabajo y en armonía entre personas y máquinas. Desarrollando una cultura de trabajo participativa, todos se darán cuenta de lo que les corresponde es participar y pondrán más de sí mismos en su trabajo.

Creando una cultura de calidad por medio de valores y hábitos que complementados con el uso de métodos y procedimientos en el actuar diario, permite que los miembros de toda organización contribuyan a afrontar los retos que se les presenten para el cumplimiento de su misión

Una norma cultural es un patrón establecido de lo que un grupo espera o acepta en cuanto a pensamiento y conducta. Como normas culturales se conocen las siguientes:

- ◆ Las Tradiciones
- ◆ Los Costumbres
- ◆ Los Hábitos
- ◆ Los Valores

Liderazgo.

Las acciones de la gente en una organización son el reflejo de su cultura y los líderes montan ese escenario, así lo que la gente hace nos habla de sus líderes. Los líderes al cambiar, cambian el escenario y también la conducta de los demás. Para obtener retroalimentación sobre el liderazgo que ejerce hay que analizar lo que la gente hace en realidad, no lo que debe hacer y lo que siente por su trabajo.

Un líder cultural fomenta el tratamiento de los hechos y su contexto, evita conversaciones abstractas, académicas o teóricas. Debe alentar a los demás a exponer sus experiencias, no partes, conclusiones o hechos abstractos fuera de contexto. El líder cultural, es el que equilibra los valores humanos y las obligaciones laborales. Creando un nuevo liderazgo, receptivo, abierto, cooperativo, participativo, comunicativo y de beneficios mutuos, hace que la organización incite a la gente a trabajar y crea una cultura altamente productiva.

8a. Sesión "Mejora Continua".

Mejora continua en la Vida Laboral y Personal.

Toda organización debe exhortar a sus colaboradores a que desarrollen cambios constantes en su vida personal y laboral para mejorar su calidad de vida y la realización de sus objetivos y metas.

Conocimientos Laborales.

Esta parte de la capacitación para el nivel jefatura tiene una duración de tres horas, dos días por semana (17:00 a 20:00 hrs), durante un mes.

Los cursos se imparten en instalaciones de la compañía destinadas para la capacitación del personal.

Los métodos que se emplean en la capacitación son.

Cursos en aula. Se imparten en cubículos predestinados, que se pueden proporcionar dentro o fuera de la organización. Este tipo de cursos se llevan a cabo por un instructor que a menudo expone sus temas de manera similar a las enseñanzas de tipo escolar, ya que se apoyan con materiales didácticos como el pizarrón, rotafolios, retroproyector, etc. Este tipo de capacitación es la utilizada por todo tipo de empresas.

Programas de lectura Parten del principio de que el personal de ciertos niveles puede aprender por su cuenta y por lo tanto se les entrega material impreso que deben leer. Además se les proporciona un calendario de lecturas y una lista de actividades a realizar, por ejemplo, contestar cuestionarios, dar a conocer sus opiniones por escrito, formular resúmenes, etc y se les indica la forma en que pueden resolver sus dudas y hacer consultas

Este tipo de capacitación sirve para trabajadores calificados, empleados o directivos que requieren estar al tanto de grandes volúmenes de datos o información.

Rotación de puestos. Con este método es posible lograr que el personal sea más competente, explore y desenvuelva actitudes antes desaprovechadas, y fortalezca sus sentimientos de cooperación y compromiso hacia la organización. Para muchas personas, estar incluidas en un programa de rotación de puestos significa una oportunidad de adquirir conocimientos nuevos y experiencia además de un reto trascendente en su vida laboral.

La capacitación debe constar del desarrollo de todas las actividades y conocimientos que requiere su puesto, así como los de áreas que estén directamente relacionadas con su función como son:

- Computación (manejo de paquetería y sistemas)
- Manejo del sistema con el que opera la compañía (PISA Y CICS)
- Cobranzas
- Recepción de pagos
- Contratación de líneas
- Relaciones Publicas
- Toma de decisiones
- Comercialización de productos

La capacitación debe ser en tiempo y forma, de manera continua, para estar a la par de innovaciones tecnológicas de productos y servicios para ofrecer un mejor desempeño en su puesto

Dentro de esta capacitación se promueve el apoyo para que los empleados de este nivel tengan oportunidad de culminar o realizar estudios a nivel superior.

Nivel Operativo.

Para el nivel del empleados del área de atención al público y operativos, el programa de capacitación consta de dos partes:

1. Desarrollo Humano
2. Conocimientos laborales

1. Desarrollo Humano.

En esta etapa la capacitación tiene una duración de 6 horas diarias,(8:00 a 16:00 hrs), durante cinco días. Los cursos se impartirán en instalaciones de la compañía destinadas para la capacitación, que cuenten con área de comedor.

Los métodos que se emplean en la capacitación son .

Cursos en aula. Se imparten en cubículos predestinados, que se pueden proporcionar dentro o fuera de la organización. Este tipo de cursos se llevan a cabo por un instructor que a menudo expone sus temas de manera similar a las enseñanzas de tipo escolar, ya que se apoyan con materiales didácticos como el pizarrón, rotafolios, retroproyector, etc. Este tipo de capacitación es la utilizada por todo tipo de empresas.

Paquetes didácticos. Proveen métodos de inmejorables ventajas para capacitar y desarrollar al personal de cualquier organización, es un trabajo técnico-pedagógico más especializado y con soportes modernos a través de videos, audiocasetes y programas de cómputo. Los cursos cuentan con instrucciones detalladas que llevan de la mano a los participantes, les exigen la realización de ejercicios y les proporcionan retroalimentación sobre el aprendizaje obtenido, estimulando el interés y el esfuerzo de los participantes. Estos paquetes están diseñados para cubrir necesidades de tareas o puestos específicos y de una variedad de temas de administración e interés general.

Los temas a tratar son.

1er. Sesión. "Crecimiento y Desarrollo Personal".

Crecimiento Personal.

Es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona.

Implica aprendizaje, cambio, movimiento: vitalidad. Ser responsable y autodirigirse es necesario para un crecimiento personal efectivo. El crecimiento requiere un deseo de crecer y exponerse a nuevas experiencias y a nueva información.

Actividades relacionadas con el crecimiento.

- a) Crecimiento Físico
- b) Crecimiento Espiritual
- c) Crecimiento Psicológico
- d) Crecimiento en Influencia
- e) Crecimiento en Conocimientos
- f) Crecimiento en Habilidades
- g) Crecimiento en Aprender

***Conocimiento de Mí Mismo**

El conocimiento de mí mismo como persona vital en proceso de realización, tiende a ser un conocimiento objetivo y realista en el cual me percibo como soy y no como quisiera ser, en donde la imagen de mí mismo es fruto de una percepción real y no fruto de mis sueños, fantasías, deseos y sentimientos de grandeza e inferioridad, es una acepción curiosa de mis fuerzas y limitaciones a partir de las cuales puedo ir construyendo mayores posibilidades de crecimiento, de creatividad y gozo para mí mismo y para los que me rodean.

***Actitud de Aprendizaje**

Una persona vital es aquella que tiene capacidad y actitud de aprender. La persona en crecimiento se dice así misma: Nunca acabaré de aprender. La persona con actitud de aprendizaje, es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, y muestre nuevas conductas. La capacidad para cambiar ha llegado a ser la única determinante de supervivencia. Se dice que el cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad

El tener una actitud de aprendizaje para el cambio, da la capacidad de vivir y procurar nuevas experiencias, nuevos valores, nuevos trabajo, nuevos estilos y formas de vida congruentes con sus deseos y posibilidades.

***Sentido de Logro**

El sentido de logro y el trabajo mismo son determinantes en una persona vital, es un motivador importante que dirige la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos, el sentido de logro se relaciona con el hombre-trabajo-organización.

El trabajo es una forma de conocerse así mismo, es un medio para sobrevivir y una forma de responder a la naturaleza social cuando los resultados del trabajo benefician a otros

***Planeación de Vida y Carrera.**

Todo individuo vital y maduro tiene la capacidad de planificar su vida y carrera. Para su planeación es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona en cuatro aspectos básicos:

- *Conmigo mismo*
- Con mi familia
- Con mi trabajo
- Con el mundo

Dinámica

***Práctica del riesgo.** Alienta a la disponibilidad de experimentar cosas nuevas y arriesgadas.

Para aprender a correr riesgos, hay que practicar cuanto más se arriesga la gente, más se da cuenta de que las consecuencias catastróficas que espera rara vez ocurren. Se les pide a los integrantes lo siguiente.

- Presentar una opinión que no es del gusto general
- Actuar contrariamente a todas las expectativas
- Hacer algo que ha temido probar
- Confrontar a alguien que ha temido enfrentar
- Presentarse a un extraño
- Señalar los puntos fuertes personales a alguien que lo subestima

2^{da}. Sesión. Paradigmas , Valores, Confianza y Respeto

***Paradigmas.**

Es el modo en el que vemos el mundo, no en los términos del sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación. Es una teoría o un modelo de alguna cosa, esto da origen a tomar actitudes y conductas en cuanto al modo en que se piensa. Todas las personas piensan que ven las cosas como son y que son objetivas, pero no es así ven al mundo no como es, si no como se les ha condicionado para que lo vean.

Un cambio de paradigmas, determina que se pase de una manera de ver el mundo a otra y genera grandes transformaciones, ya que estos son la fuente de actitudes y conductas con los semejantes.

***Valores.**

Los valores, son impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto e incorrecto y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Son sentimientos enraizados que señalan las pautas de acción y comportamiento de los individuos. Son el resultado de la cultura impuesta a lo largo de la vida y que probablemente no admita cambios futuros, sin embargo hay valores que se modifican a lo largo de la vida y por lo que la persona que es consciente adopta una escala valorativa que le ayude a tomar mayor conciencia de sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones que deben ser adecuadas para su desarrollo integral.

Dinámica.

El Lado Positivo. Tiene como objetivo que los empleados practiquen la observación con un marco de referencia positivo, por lo que se les pregunta que hay de bueno en las siguientes situaciones típicamente negativas:

- Perder el empleo
- Tener un jefe nuevo
- Cambiar de departamento
- Traslado a Groelandia
- La economía se va a pique
- La compañía esta reduciendo personal

***Confianza.**

Cuando se convive o labora en un ambiente que inspira confiabilidad y credibilidad, todo prospera. La confianza no se compra; hay que construirla con el tiempo, no se hace con palabras bonitas ni con lugares comunes. La confianza se la ganan los individuos y una organización que por sus acciones demuestren:

- Honestidad. ¿Se puede creer lo que dicen?
- Integridad. ¿Cumplen sus promesas?
- Franqueza. ¿Comparten lo que saben?

La comunicación y la confianza van de la mano, nada genera un ambiente de confianza como la franqueza y la comunicación, ya que proporcionando información a las personas actuarán con un criterio más amplio.

***El Respeto.**

Respeto es tratar a las personas como a seres humanos con necesidades, aspiraciones y temores, no como a piezas intercambiables que se pueden gastar y desechar. El respeto no es una sonrisa continua, si no que implica el hacer que las personas sean responsables de sus acciones. Se les llama la atención, se les hace saber que se equivocaron pero nunca se le ataca. Cuando se ridiculiza, se degrada o se hace quedar mal a alguien, surgen tres problemas:

1. Las relaciones de trabajo se perjudican.
2. Se generan problemas de confianza.
3. Se fomentan actitudes defensivas.

3a. Sesión. "El Servicio al Cliente".

El *servicio* es una actividad que se desarrolla en base a diversas actitudes y valores individuales y colectivos que se adquieren y mejoran en forma constante, que pueden conducir a una persona de manera voluntaria a tener el espíritu de servir a otros sintiéndose orgullosa de proporcionarlo, teniendo además la certeza de satisfacer a quien lo recibe. Es brindar algo más, un esfuerzo extra para ir más allá de un servicio tradicional.

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicio:

- Servicio Principal
- Servicios Periféricos
- Servicios de Valor Agregado.
- Actitud de servicio

Una auténtica actitud de servicio implica:

- Deseos de ayudar a los demás
- Ponerse en los zapatos del cliente
- Asumir la responsabilidad por las acciones propias
- Agrado por la función que se desempeña
- Resolver los problemas del cliente
- Atender al cliente de inmediato

Dinámica

Romper Hábitos. Ayuda a cambiar hábitos para asumir nuevas actitudes ante comportamientos específicos. Se pide lo siguiente:

- Ir al trabajo por una ruta diferente
- Variar la manera de escribir su nombre
- Describa una situación importante (puede ser persona, política o social) desde el propio punto de vista. Ahora describala desde la perspectiva de un chico de siete años, y posteriormente desde el punto de vista de otra persona de nacionalidad diferente

Estos saltos mentales mantienen ágil la mente, cuestiona la manera usual y cómoda de percibir las cosas.

Empatía.

Es la capacidad de pensar y sentir como si se viviera la experiencia de otro. Cuando la primera reacción es comprender el punto de vista de otro en vez de desestimarlo, criticarlo o analizarlo, comienzan a suceder cosas extraordinarias. Los individuos sienten que se está de su lado, que se comprenden y aprecian sus inquietudes y sensibilidades. La empatía forja una sensación de vínculo que posteriormente se convierte en lealtad. La empatía no significa sentir lástima ni adivinar lo que otro puede estar experimentando, es el proceso de conectarse con la realidad de la otra persona de modo que se comprenda no solamente lo que ella siente sino también cómo llegó allí. Es la herramienta perfecta para crear relaciones fuertes dentro de cualquier organización.

La creatividad en el servicio

El servicio debe ser principalmente flexible y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente mediante el esfuerzo sincero y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones. La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas. El cliente demanda algo nuevo además de la calidad del producto, ya que se debe dar un valor agregado original a los productos que generen lealtad en el cliente y que hagan que el cliente regrese. La creatividad debe producir ese valor agregado.

La Calidad en el Servicio.

La calidad en el servicio, es lo que el cliente desea y espera recibir de las personas que proporcionan directamente el servicio prestado. Calidad significa satisfacer la demanda del cliente. se basa en prevenir la falta de calidad que pudo darse por fallas, tiempos muertos, demoras y servicios innecesarios.

La calidad en el servicio conlleva tanto un aspecto personal como organizacional, el desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales

para la competitividad de una empresa. Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son

- 1 El comportamiento, aptitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio
- 2 El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- 3 Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del servicio.

Calidez.

La calidez en el servicio se manifiesta tanto dentro como fuera de la compañía y de la vida en general a través de los momentos de verdad. Un momento de verdad es cualquier contacto con otra persona y cliente interno o externo. La forma más adecuada de medir los niveles de los momentos de verdad es el sistema de análisis de las necesidades básicas.

- 1 Necesidad de ser comprendido
2. Necesidad de sentirse exclusivo.
- 3 Necesidad de ser bien recibido
4. Necesidad de comodidad.
5. Necesidad de ser sorprendido

Proceso de Satisfacer al Cliente.

La satisfacción del cliente interno y externo es vital en el éxito de los negocios. Es importante destacar que la satisfacción del cliente o dejar a un cliente satisfecho representa el producto de un proceso cuidadosamente ejecutado. Este involucra cuatro factores:

- a) Expectativas del cliente
- b) Productos y servicios
- c) Desempeño del personal
- d) Sistemas, procedimientos y operaciones

Como servir al Cliente

Para saber si se cumplen las necesidades del cliente por parte de la organización, se debe conocer lo siguiente:

- 1 La estrategia de servicio de la empresa y cómo funciona
2. Las expectativas del cliente deben ser entendidas y compartidas por todos en la empresa
3. Diagnosticar periódicamente las necesidades de los clientes actuando sobre la información que se proporciona con acciones concretas para mejorar los servicios
- 4 Revisar frecuentemente las habilidades para construir lealtad en los clientes por el personal que los atiende directamente
- 5 Tomar decisiones en el trabajo para asegurar la satisfacción del cliente

4a. Sesión. "Motivación y Creatividad".

Motivación.

La motivación consiste en la canalización de los impulsos hacia la integración armónica de las necesidades de la organización y del individuo. Es la fuerza que impulsa a todo ser humano a buscar sus realizaciones no solo para la creatividad, sino para todas las situaciones relacionadas con el aspecto personal.

Existen lineamientos que ayudan a asegurar la motivación y la confianza de las personas:

- Aclare la función de cada trabajo
- Proporcionar retroalimentación positiva
- Personalizar las causas del desempeño
- Notificar las ganancias al personal
- Personalizar el orgullo en los logros de objetivos
- Promover la aclaración de las metas personales
- Acoplar el trabajo con los motivos personales
- Suprimir los bloqueos de caminos de carácter organizacional
- Creatividad.

La creatividad es una fuerza viva y mutante inherente a cada persona en mayor o menor grado y constituye una necesidad del ser humano, la creatividad reside por el propio orden natural de las cosas en el individuo y en su subconsciente. Todos los individuos son creadores en potencia, la diferencia es puramente la calidad y cantidad de las creaciones, es decir, desarrollar la habilidad y conocimientos para darle vida a un concepto creativo.

Toda organización debe ser más abierta, flexible y orientada hacia el cliente. Por lo que es necesario promover cambios internos para implementar un ambiente creativo en el que se origine:

- Una excelente comunicación entre las áreas.
- Empleados y áreas no aislados del resto de la organización.
- Ambiente de productividad y logro.
- Ambiente sano, donde las críticas sean aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel.
- Un ambiente donde el error no se castigue.
- Un ambiente de aprendizaje continuo.
- Un ambiente donde haya flexibilidad en la aplicación de los procedimientos.

Para que una empresa cuente con gente creativa, hay que desarrollar en los empleados los siguientes aspectos:

- ◆ Sentido común
- ◆ Amplio conocimiento de su campo de trabajo
- ◆ Confianza en sí mismo
- ◆ Inteligencia
- ◆ Capacidad de lograr que se hagan las cosas

Dinámicas para la creatividad

Sirve para salir del razonamiento convencional e implementar el ingenio que se utiliza una vez derrumbada las barreras mentales.

Una manzana. ¿Para qué se puede utilizar una manzana, que no sea en comerse?
Se les pide a los empleados que piensen en diez usos diferentes para el objeto en cuestión.

Balsas Incompletas. Se integran equipos para que compitan de dos en dos y a cada uno se le entregan los materiales necesarios para hacer una balsa y atravesar un lago. A algunos grupos no se les dan instrucciones. A otros se les dan los materiales pero se omite algo importante, por ejemplo la cuerda para amarrar. Otras veces se omite una herramienta que deberán tomar prestada de la competencia. Siempre hay un reto que obliga a los equipos a improvisar.

Esta clase de ejercicio apela a un sano sentido del humor, al espíritu de aventura y a un sabio refrán. La necesidad es la madre del ingenio.

5a. Sesión. "Cultura, Trabajo en Equipo y Mejora Continua"

Cultura.

Cultura, es lo que la gente hace para ella misma y el significado de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por un grupo.

La cultura de una organización se expresa en la sensación de los empleados al realizar un buen trabajo y en armonía entre personas y máquinas. Desarrollando una cultura de trabajo participativa, todos se darán cuenta de lo que les corresponde es participar y pondrán más de sí mismos en su trabajo.

Creando una cultura de calidad por medio de valores y hábitos que complementados con el uso de métodos y procedimientos en el actuar diario, permite que los miembros de toda organización contribuyan a afrontar los retos que se les presenten para el cumplimiento de su misión.

Una norma cultural es un patrón establecido de lo que un grupo espera o acepta en cuanto a pensamiento y conducta. Como normas culturales se conocen las siguientes.

- Las Tradiciones
- Los Costumbres
- Los Hábitos
- Los Valores
- Trabajo en Equipo.

Un equipo es un grupo en el que las personas tienen un objetivo común en donde los trabajos y habilidades de cada miembro concuerdan con las de los otros. El trabajo en equipo proporciona en toda organización la manera de aprovechar mejor los mismos recursos.

La participación de empleados en equipos de trabajo los induce a la vida corporativa y refuerza la sensación de propiedad mutua, responsabilidad colectiva y concentración en la compañía.

Al establecer y orientar con claridad la funcionalidad de un equipo a sus integrantes, se origina:

- Mayor productividad
- Nuevas ideas
- Mayor satisfacción y motivación del empleado
- Desempeño elevado y uniforme
- Mejora Continua.
- Mejora continua en la Vida Laboral y Personal.

Toda organización debe exhortar a sus colaboradores a que desarrollen cambios constantes en su vida personal y laboral para mejorar su calidad de vida y la realización de sus objetivos metas.

Al concluir esta etapa, la capacitación de desarrollo humano continuará impartándose una vez por semana en el lugar de trabajo, con duración de una hora y media, la cual será impartida por una persona especializada.

2. Conocimientos Laborales.

Esta parte de la capacitación, tiene una duración de tres días de 8:00 AM a 4:00 PM durante dos semanas.

Los cursos se imparten en las instalaciones de la compañía destinadas para la capacitación y que cuenten con servicio de comedor.

Los métodos que se emplean en la capacitación son:

Cursos en aula. Se imparten en cubículos predestinados, que se pueden proporcionar dentro o fuera de la organización. Este tipo de cursos se llevan a cabo por un instructor que a menudo expone sus temas de manera similar a las enseñanzas de tipo escolar, ya que se apoyan con materiales didácticos como el pizarrón, rotafolios, retroproyector, etc. Este tipo de capacitación es la utilizada por todo tipo de empresas.

Las reuniones de trabajo. Son una excelente herramienta para los mandos medios y superiores, ya que poseen un carácter de versatilidad. Con las reuniones de trabajo es posible analizar problemas en grupo, esclarecer una situación, estimular la creatividad del personal, tomar decisiones, y capacitar según las necesidades del momento. Las reuniones de trabajo son un medio idóneo para suministrar a los subordinados la información nueva de la organización (políticas, productos, servicios, estrategias, etc.), abordar temas de carácter técnico o enseñar alguna habilidad en particular. Con este método cualquier organización puede enfrentar con éxito una buena parte de sus necesidades de capacitación y desarrollo.

Rotación de puestos. Con este método es posible lograr que el personal sea más competente, explore y desenvuelva actitudes antes desaprovechadas, y fortalezca sus sentimientos de cooperación y compromiso hacia la organización. Para muchas personas, estar incluidas en un programa de rotación de puestos significa una oportunidad de adquirir conocimientos nuevos y experiencia además de un reto trascendente en su vida laboral.

La capacitación está enfocada a incrementar y actualizar los conocimientos y actividades del puesto de trabajo para realizarlo eficientemente. El método de rotación de puestos proporciona a los empleados los conocimientos necesarios para desempeñar labores de los diferentes puestos de trabajo de una misma área y con ello logren ser multifuncionales, alcanzando un nivel en capacitación internacional para igualar al personal que labora en empresas de telecomunicaciones más competitivas del mundo.

Las reuniones de trabajo se desarrollan para proveer al personal de conocimientos e información reciente sobre el desempeño de su puesto.

El programa de capacitación en este nivel para el desarrollo de actividades laborales, comprende los siguientes conocimientos:

Area de atención directa al público (Comercial)

- En Computación:
- Funcionamiento de PC
- Manejo de paquetería (windows, excel, lotus, word)
- Manejo del sistema con el que se opera en la compañía (PISA y CICS)
- Asesoramiento e información general de los productos y servicios que presta la compañía
- Contratación de líneas
- Recepción de pagos
- Comercialización de productos

Area Técnica (Planta Exterior)

- En computación:
- Funcionamiento de PC
- Manejo de paquetería (windows, excel, lotus, word)
- Manejo de sistema con el que opera la compañía (PISA)
- Conocimientos en electricidad
- Funcionamiento de red telefónica
- Instalación de equipos
- *Reparación de líneas*

Para el mejor desempeño, la capacitación se debe realizar en tiempo y forma, de manera continua, y de acuerdo a las necesidades de capacitación de los empleados para el óptimo desarrollo de sus actividades. Todos los cursos que les sean impartidos a los empleados contarán con valor curricular.

El personal de este nivel, contará con el apoyo necesario y la facilidad para asistir a sistemas abiertos de enseñanza básica impartidos por la compañía y en estudios de nivel medio y superior en instituciones educativas

CAPACITACIÓN

NIVEL	N° DE PERSONAS	DURACIÓN		CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR DE IMPARTICIÓN	COSTO ESTIMADO	OBJETIVOS
		Desarrollo Humano	Conocimientos Laborales			
JEFATURA	100	Tres horas, dos días por semana durante un mes.	Tres horas, dos días por semana durante un mes.	Instalaciones de la Compañía destinadas para la capacitación de empleados.	\$ 25,100	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar cualidades personales que coadyuven al crecimiento personal. ■ Desarrollar aptitudes incrementando sus conocimientos para desempeñar un trabajo eficiente.
EMPLEADOS	350	Seis horas diarias durante cinco días.	Seis horas diarias durante diez días.	Instalaciones de la Compañía destinadas para la capacitación de empleados con servicio de comedor.	\$ 91,250	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar cualidades personales que coadyuven al crecimiento personal. ■ Incrementar conocimientos para desempeñarse eficientemente en su trabajo y ser altamente productivos
SUBTOTAL					\$ 116,350	

3. **Entrenamiento**

El entrenamiento se proporciona únicamente al nivel de empleados del área de atención al público y operativos.

A través del entrenamiento se logrará el desarrollo de los conocimientos adquiridos en la capacitación, así como la habilidad para aprovecharlos de manera óptima.

El entrenamiento se imparte en el lugar de trabajo por el jefe inmediato o empleados del mismo nivel pero con mayor experiencia y conocimientos en el puesto, tiene una duración de quince días laborales aproximadamente de acuerdo a los avances observados. El método a utilizar en el entrenamiento es el de Adiestramiento en el puesto donde la enseñanza se da de forma individual en el lugar de trabajo y la relación instructor participante es unilateral, cuenta con una amplia gama de ventajas y es recomendable para empresas que tengan necesidades en operaciones manuales y con el servicio al cliente

En esta etapa se desarrollan las habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar su puesto eficazmente y prestar un servicio de calidad a los clientes. Se les proporciona a los empleados la confianza y libertad de acción para dar sus opiniones y sugerencias mejorando procedimientos de trabajo para alcanzar mayor productividad, otorgándoles recompensas y reconocimientos por su creatividad.

Una vez que los empleados dominan las funciones de su puesto, deben ser entrenados en los diferentes puestos del área a la que pertenecen, ya que esto garantiza el desarrollo de una gran variedad de habilidades y el entrenamiento continuo.

El entrenamiento debe ser constante para que los empleados realicen sus funciones laborales óptimamente, prestando mayor atención y dedicación a los empleados que tienen un contacto constante con los clientes, ya que esta labor es desgastante y hace que los empleados pierdan de vista la actitud de servicio que requiere prestar la compañía para satisfacer las necesidades del cliente. El Adiestramiento se implementa a través del desarrollo de las siguientes actividades:

Area de atención directa al público

- Atención al cliente de forma personalizada o por vía telefónica
- Aclaración y/o corrección de quejas por la prestación de productos y servicios
- Depuración de la cobranza
- Recibir, registrar, controlar y enviar la cobranza diaria a donde corresponda
- Gestión y control de la cobranza normal, especial, cuenta maestra, cheques devueltos y de cualquier otro tipo a través de vía telefónica o personalmente
- Registrar, controlar y conciliar los pagos realizados en sucursales, bancos, establecimientos comerciales y otras vías de cobro

- Tramitación, verificación y control de la suspensión y reanudación de los servicios a través de los sistemas computarizados
- Llevar registros de inventarios físicos y solicitudes de los diferentes productos, equipos, materiales y accesorios que la empresa comercialice en las diferentes sucursales
- Elaboración de reportes
- Contratación, bajas y movimientos de los servicios que la empresa proporciona
- Tramitación y expedición de órdenes de servicios derivadas de la atención al cliente hasta su total liquidación, efectuando correcciones en órdenes criticadas y objetadas, elaborando los reportes correspondientes
- Efectuar, activar y actualizar las altas, bajas y/o modificaciones de todos los servicios que proporciona la empresa a través de los procesos y sistemas
- Atención, actualización y elaboración de reportes y formatos de las labores inherentes a la consolidación de la red y de líneas privadas
- Efectuar, verificar y controlar el cobro de los ingresos
- Atender al cliente personal o telefónicamente en el trámite de corrección, aclaración, ajustes, reposición de recibos, estados de cuenta e información general de los diferentes productos, servicios y conceptos facturados, elaborando la documentación necesaria
- Recibir, canalizar y dar seguimiento a las quejas por descomposturas del servicio presentadas por los clientes

Area Técnica

- Elaboración de programas de trabajo de instalación, canalización, mantenimiento, montajes, desmontajes, consolidación, reconcentración y reconstrucción de la red.
- Conocimiento y manejo de materiales, herramientas, así como de equipos de medición y prueba.
- Elaboración de trabajos administrativos relativos a las actividades del sistema con el que se opera, que se generen de la ejecución de los trabajos de dichos sistemas.
- Realizar rutinas de localización, prueba, arreglo y liquidación de daños en la planta exterior y sus medios de transmisión de acuerdo a las órdenes de mantenimiento.
- Atender la operación del sistema de sobrepresión de aire y ejecutar los arreglos de daños en la red derivados de los reportes emitidos por dicho sistema.
- Ejecutar trabajos de instalación y mantenimiento de líneas privadas, de clientes, de equipos, de accesorios y de extensiones de conmutador.
- Realización de trabajos de construcción de red por necesidades de instalación de servicios y mantenimiento.
- Organizar y controlar labores en campo de reconstrucción, canalización mantenimiento y desmontajes de la red
- Ejecutar reconcentraciones, reconstrucciones y consolidaciones de acuerdo a programas de trabajo establecidos.
- Ejecutar ordenes de mantenimiento de trabajos de montajes, conexión y desmontajes de la planta exterior y sus medios de transmisión.

- Elaboración de croquis que permitan la ubicación de daños así como la descripción de los trabajos y unidades de la planta necesarios para su arreglo y liquidación.
- Utilización de equipos de medición y prueba que permitan el diagnóstico y localización de daños en la planta exterior.
- Realizar los trámites administrativos de las órdenes de servicio, actualización y control de la ocupación de red y números a través de los sistemas.
- Operar los dispositivos de medición y prueba para diagnosticar el estado de la planta exterior.
- Operar los equipos de medición y prueba para diagnosticar el estado de las líneas troncales de conmutadores.
- Proporcionar mantenimiento a los equipos de medición y prueba .
- Atender a quejas de clientes turnadas por el departamento de quejas.
- Aplicación de rutinas y procedimientos de control, análisis y verificación de las quejas de los clientes.
- Controlará, ejecutará y tramitará las suspensiones y reanudaciones del servicio.
- Proporcionar informes, reportes y análisis de sus actividades diarias.
- Operar los medios y equipos de medición y prueba para diagnosticar el estado de las líneas de los clientes.
- Realizar las investigaciones necesarias para mantener actualizado el inventario de la red.
- Realizar rutinas de medición en redes presurizadas.
- Informar al usuario sobre el uso y operación de los servicios que haya instalado.
- Instalar, cambiar y desmontar los puentes o enlaces en los distribuidores generales y puntos de distribución.

ENTRENAMIENTO

NIVEL	Nº DE PERSONAS	DURACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR DE IMPARTICIÓN	COSTO ESTIMADO	OBJETIVO
EMPLEADOS	350	Quince días laborales aproximadamente, de acuerdo a los avances observados.	En el lugar de trabajo.	\$ 359,450	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar los conocimientos adquiridos durante la capacitación, así como la habilidad para aprovecharlos óptimamente.
SUBTOTAL				\$ 359,450	

**COSTO ESTIMADO DEL PROGRAMA A IMPLEMENTAR
EN LA DIVISIÓN PONIENTE
(Muestra 5 %)**

\$ 896,550.

4. Evaluación y Renovación

En la cuarta etapa del programa propuesto, se evalúan los resultados obtenidos de la *inducción, capacitación y entrenamiento, midiendo el grado de avance* obtenido en los niveles en los que se implementa el programa, que son la alta gerencia, jefaturas y nivel operativo.

En los niveles de la alta gerencia y las jefaturas, la evaluación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Encuestas realizadas a los subordinados que están a cargo del gerente o jefe en cuestión, sobre el comportamiento personal y laboral manifestado.
- Se pide a cada gerente y jefe una relación de los sucesos que se presentaron en su vida a raíz de su participación en el programa, manifestando los cambios que tuvieron en el trato hacia sus subordinados, los cambios que implementaron en su forma de trabajar y los resultados que se obtuvieron de ello.
- Una vez realizados los puntos anteriores, se compara la información de ambas partes.
- Los resultados obtenidos se analizan con el cambio general que se observó en la división en la que se implementó el programa.

Al comparar lo obtenido con lo deseado, se establecen los aspectos en los que falta más aplicación y los métodos a implementar para corregir esos aspectos y llevarlos a cabo con mayor eficacia, gratificando lo logrado para mayor motivación y continuidad en la implementación de los cambios en su vida personal y laboral.

En el nivel operativo, la evaluación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Realizar pruebas psicométricas continuamente donde se observen comportamientos y actitudes no deseables de los empleados hacia los clientes, midiendo el desarrollo personal, la confianza, el apoyo, la comunicación, la apertura y la voluntad de trabajar en favor del mejoramiento continuo, para crear una auténtica actitud y prestación de servicio en las personas que integran la compañía, otorgándoles reconocimiento por su esfuerzo y desempeño en su trabajo en la organización.
- Realizar pruebas de conocimientos laborales evaluando las destrezas y habilidades de los empleados para desempeñar su trabajo y las áreas donde adquirieron mayor destreza y en las que se debe mejorar.
- Evaluación del jefe a los empleados a través de los cambios observados en actitudes y desempeño laboral.
- Descripción por parte de los empleados sobre las actividades en donde sienten que desarrollaron más aptitudes y en donde les falta más entrenamiento.
- Analizar los resultados obtenidos de los puntos anteriores para medir el grado de avance logrado.

Independientemente de los resultados obtenidos, se debe retribuir a los empleados por lo logrado y de esta manera motivarlos para que colaboren de manera constante y pongan su mayor esfuerzo para el cumplimiento del objetivo de la compañía, que es el de otorgar un servicio de calidad para mantener la posición de liderazgo en el mercado, con lo que ellos podrán alcanzar de igual manera sus objetivos individuales.

5.3 RESULTADOS

Una vez que se ha cumplido el programa implementado en una de las divisiones de la Compañía Telefónica Nacional, el factor humano que la conforma está preparado para desempeñarse amplia y eficazmente en actividades personales y laborales, que se reflejaran en nuevos comportamientos y aptitudes en beneficio de la compañía y de los clientes. Posteriormente el programa deberá implementarse en todas las divisiones que conforman la empresa, para que los resultados obtenidos en la división donde se aplique el programa, se expandan a nivel nacional proyectando una situación favorable para la empresa

Al brindar un servicio de calidad a los usuarios a través de empleados con una capacitación y entrenamiento enfocados al servicio y un compromiso por una comunicación abierta y de apoyo para la mejora continua por parte de la administración, la Compañía Telefónica Nacional proyecta los siguientes beneficios:

En cuanto al factor humano que integra la compañía

- Personal altamente motivado para la realización de su trabajo.
- Personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones eficazmente.
- Desarrollo de trabajo en equipo que ayuda a una estrecha relación laboral y al cumplimiento de objetivos.
- Comunicación efectiva en todas direcciones y niveles dentro de la compañía.
- Mayor cooperación entre áreas y departamentos que conforman la compañía.
- Ambiente cordial y de respeto entre empleados de diferentes niveles.
- Desarrollo de la creatividad en los empleados para ofrecer un mejor servicio con responsabilidad, amabilidad, rapidez y cortesía.
- Empleados con deseos de superación constante.
- Incremento de productividad
- La debida atención a sugerencias proporcionadas por los empleados.
- Disminución de ausentismo.

En cuanto al mercado al que se dirigen los productos y servicio que presta la compañía

- Atención inmediata al cliente.
- Atención a mayor número de clientes con el mismo personal.
- Mayor empatía por el cliente.
- La atención adecuada a quejas y sugerencias formuladas por los clientes.
- Pronta solución a problemas y quejas con relación al servicio prestado.
- Completa satisfacción de las necesidades del cliente.
- Disminución de quejas por mal servicio.
- Confianza y fidelidad por los clientes.
- Incremento de clientes y de líneas telefónicas.
- Posición de liderazgo en el mercado nacional.
- Solidez organizacional que ayuda a la expansión hacia mercados internacionales.
- Incremento de ingresos por expansión de mercado
- Incremento de ingresos por comercialización de productos y servicios.

La implementación del programa “Gente de Calidad” tiene un costo de arranque de \$36’743,691 por las tres divisiones que integran el área metropolitana. Dicho costo debe ser considerado como una inversión a corto plazo, creando un fondo permanente para la aplicación de capacitación y entrenamiento continuo debido a las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

<u>Área Metropolitana</u>	<u>Niveles</u>	<u>No. Empleados</u>	<u>Inversión</u>
<i>División Poniente</i>	Alta Gerencia	1072	\$ 3’216,000
	Jefatura	2516	\$ 4’072,146
	Empleados	6775	\$ 12’479,550
	Subtotal	10363	\$ 19’767,696
<i>División Oriente</i>	Alta Gerencia	127	\$ 381,000
	Jefatura	298	\$ 482,313
	Empleados	4392	\$ 8’090,064
	Subtotal	4817	\$ 8’953,377
<i>División Sur</i>	Alta Gerencia	134	\$ 402,000
	Jefatura	312	\$ 504,972
	Empleados	3863	\$ 7’115,646
	Subtotal	4309	\$ 8’022,618
TOTAL		19489	\$ 36’743,691

En lo que concierne a los estados restantes del país, se estima una inversión por la implementación del programa propuesto para el nivel de Alta Gerencia de \$ 2'781,000, para el nivel de jefatura de \$3'500,815 y para el nivel de empleados de \$ 45'876,852 haciendo un total para el interior de la República de \$ 52'158,667 bajo las mismas condiciones del área metropolitana. El total por la implementación del programa a nivel nacional asciende a un monto estimado de \$ 88'900,000, los cuales se recuperaran en un plazo no mayor a un año, debido al incremento de clientes (líneas telefónicas y otros servicios) y por ende de ingresos, tal como se observa en el proyecto de ingresos y costos propuesto.

**PROYECTO DE INGRESOS Y COSTOS
PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA NACIONAL**

AÑO	EMPLEADOS	LÍNEAS	SERVICIOS	I N G R E S O S				C O S T O S					UTILIDAD (millones)	
				Llamadas (millones)	Minutos (millones)	Importe	Total (millones)	Llamadas (millones)	Minutos (millones)	Importe	Subtotal (millones)	Inv. Capa- citación (millones)		Total (millones)
1998	47,485	10 Millones	Servicio Local	25,614		\$ 1.2070	\$ 30,917.00	25,614		\$ 0.7351			\$ 18,827.88	\$19,944.00
			L.D.N.		6,630	\$ 1.8404	\$ 12,202.00		6,630	\$ 1.1461			\$ 7,598.88	
			L.D.I.		2,526	\$ 2.8674	\$ 7,243.00		2,526	\$ 1.8303			\$ 4,623.48	
			Interconexión		8,975	\$ 0.1600	\$ 1,436.00		8,975	\$ 0.1270			\$ 1,139.28	
			Otros				\$ 1,533.00						\$ 1,197.48	
												\$ 33,387.00		
1999	47,485	12 Millones	Servicio Local	30,738		\$ 1.2070	\$ 37,100.00	30,738		\$ 0.7356	\$ 22,593.44		\$ 22,611.24	\$23,843.68
			L.D.N.		7,956	\$ 1.8404	\$ 14,642.40		7,956	\$ 1.1484			\$ 9,118.64	
			L.D.I.		3,031	\$ 2.8674	\$ 8,691.60		3,031	\$ 1.8363			\$ 5,548.16	
			Interconexión		10,769	\$ 0.1600	\$ 1,723.00		10,769	\$ 0.1286			\$ 1,367.12	
			Otros				\$ 1,839.00						\$ 1,436.96	
												\$ 40,064.32	\$89.00	\$ 40,153.32
2000	47,485	14.4 Millones	Servicio Local	36,886		\$ 1.3277	\$ 48,973.54	36,886		\$ 0.7667	\$ 28,264.03		\$ 28,283.43	\$34,056.58
			L.D.N.		9,547	\$ 2.0244	\$ 19,326.95		9,547	\$ 1.1981			\$ 11,420.53	
			L.D.I.		3,637	\$ 3.1541	\$ 11,471.46		3,637	\$ 1.9179			\$ 6,957.43	
			Interconexión		12,923	\$ 0.1706	\$ 2,274.43		12,923	\$ 0.1353			\$ 1,731.13	
			Otros				\$ 2,298.75						\$ 1,818.43	
												\$ 50,191.55	\$97.00	\$ 50,288.55

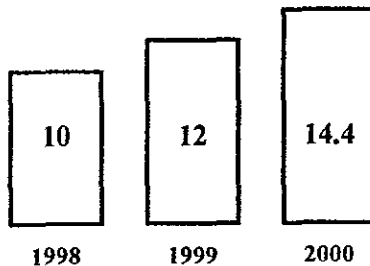
NOTAS

1 Los ingresos de La Compañía Telefónica Nacional proviene principalmente de la prestación de cinco clases de servicios:

- a) **Servicio Local.**- Está representado por cargos por instalaciones de líneas nuevas, por la renta mensual del servicio y por servicio medido con base en el número de llamadas.
- b) **Larga Distancia Nacional (L.D.N.).**- Servicio prestado para efectuar comunicación a cualquier parte del territorio nacional. Los ingresos por este concepto se determinan con base en el tiempo de duración y utilización del servicio.
- c) **Larga Distancia Internacional (L.D.I.).**- Servicio prestado para efectuar comunicación a nivel mundial. Los ingresos por este concepto se determinan con base en el tiempo de duración, distancia y utilización del servicio, además de los ingresos que se obtienen de los operadores internacionales por el uso de las instalaciones de la compañía para interconectarse.
- d) **Interconexión.**- Es el servicio prestado por la conexión de las redes de los operadores de larga distancia y de las compañías celulares a la red local de la compañía. Los ingresos se obtienen en base al tiempo de duración
- e) **Otros.**- Servicios relacionados con la operación telefónica de la compañía, como los provenientes de la venta de productos y servicios.

2 El total de líneas en servicio ascendió en 1998 a 10 millones. Para el año de 1999 y 2000, con la implementación del programa de capacitación "Gente de Calidad", se proyecta un incremento de líneas en servicio del 20% anual, considerando los lineamientos establecidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

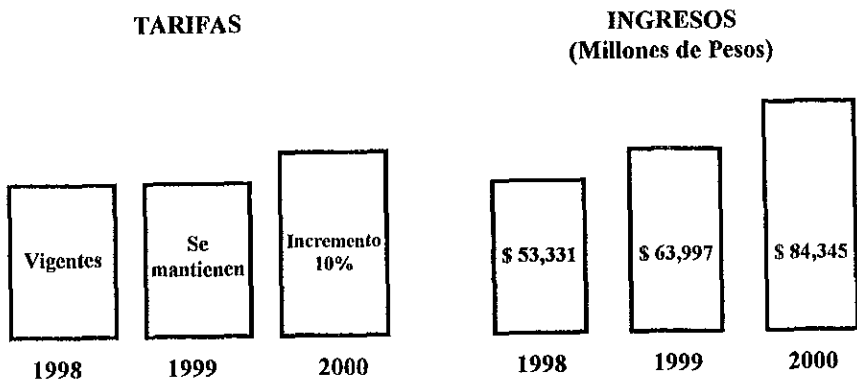
LÍNEAS EN SERVICIO (Millones)



- 3 Los ingresos obtenidos en el año de 1998 ascendieron a \$ 53,331 millones, por Servicio Local, L.D.N., L.D.I., Interconexión y Otros.

Los ingresos para el año 1999 se proyectan con incremento del 20% por aumento de clientes, resultado de la implementación del programa de capacitación "Gente de Calidad" En este año se mantienen las mismas tarifas que en 1998 por los servicios prestados, para beneficio y confiabilidad de los clientes.

Los ingresos para el año 2000 se proyectan con un incremento del 20% por aumento de clientes, resultado de la continuidad en la implementación del programa de capacitación y por un incremento del 10% en las tarifas de los servicios prestados.

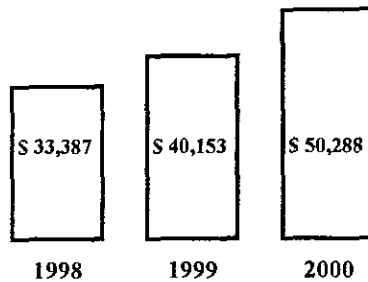


4. Los costos en el año 1998 ascendieron a \$33,387 millones, que representan el 62% de los ingresos obtenidos por prestación de servicios.

Los costos proyectados para el año 1999 se verán incrementados por el crecimiento de líneas en servicio y por la absorción del 100% de la inversión por la implementación del programa de capacitación "Gente de Calidad", cuyo monto se estima en \$ 89'000,000. Los costos durante este año representarán un 63% en relación a los ingresos obtenidos por la prestación de servicios.

Los costos proyectados para el año 2000 se verán incrementados por el crecimiento de líneas en servicio, aumento en refacciones y materiales, mantenimiento de la planta telefónica nacional y por la absorción del 100% de la inversión por la implementación continua del programa de capacitación. Los costos durante este año representarán un 60% en relación a los ingresos obtenidos por la prestación de servicios.

COSTOS
(Millones de Pesos)

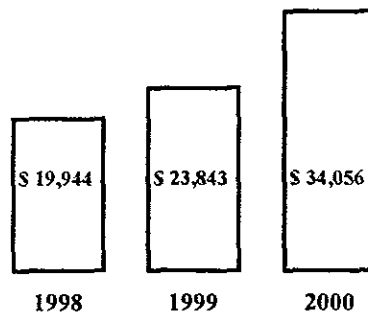


5 La utilidad obtenida en el año 1998 es de \$ 19,944 millones, que representa el 38% de los ingresos.

Para el año 1999 se proyecta una utilidad de \$ 23,843 millones, que representa el 37% de los ingresos, por lo que el margen de utilidad tendrá un incremento del 19% en relación al año 1998.

Para el año 2000 se proyecta una utilidad de \$ 34,056 millones, que representa el 40% de los ingresos, por lo que el margen de utilidad tendrá un incremento del 42% en relación al año 1999, debido al incremento en los ingresos por aumento de líneas en servicio y tarifas

UTILIDAD
(Millones de Pesos)



Al proporcionar a los usuarios un servicio de calidad, se logra alcanzar el liderazgo en el ramo de las telecomunicaciones por la preferencia del mercado. La Compañía Telefónica Nacional incrementa sus ganancias por el aumento de clientes (líneas en servicio), por lo que se sugiere mantener el precio de venta en la prestación de productos y servicios sosteniendo su tarifa actual durante el primer año e incrementándola un 10 % en el año siguiente, absorbiendo el desembolso originado por la implementación del programa de capacitación "Gente de Calidad", que se considera como una inversión a corto plazo recuperable en un año por el incremento constante de clientes, lo que significa mayor expansión y permanencia de posición de liderazgo dentro del mercado de las telecomunicaciones.

CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones del sector de transformación y aún más las del sector servicio, se ven inmersas en un mercado en el que los clientes no se conforman con recibir productos y servicios de calidad, puesto que exigen un trato personalizado que represente un valor agregado al producto o servicio que están adquiriendo.

Es por esto que una empresa como La Compañía Telefónica Nacional requiere hacer énfasis en el desarrollo integral de su factor humano tanto personal como laboralmente, ya que de esta manera se estará en condiciones de prestar un servicio de calidad, lo cual es determinante para mantener su posición de liderazgo en el ramo de las telecomunicaciones a nivel nacional y expandir sus servicios hacia mercados internacionales

Para lograrlo es necesario que la alta gerencia induzca al factor humano a experimentar nuevas formas de realizar sus actividades, rompiendo así con paradigmas arraigados que en su momento fue funcional su aplicación, pero que actualmente debido a una situación cambiante dejaron de serlo y que lejos de ayudar a la evolución de una organización la perjudica enormemente, por que obstruyen todo proceso de cambio para alcanzar un desarrollo y crecimiento empresarial

Si se tiene la conciencia de que el factor humano es el activo principal con el que cuenta la organización, entonces se puede entender el papel tan importante que juega para enfrentar a la competencia, debido a que los empleados construyen y proyectan hacia el público externo la imagen de la empresa. Esto es precisamente lo que va a diferenciarla con respecto a otras empresas del mismo ramo y lo que atraerá a nuevos clientes manteniendo a los que ya se tienen.

En la Compañía Telefónica Nacional sus empleados han jugado un papel decisivo en la historia de la empresa, es por ello que se deben erradicar los vicios en comportamientos y actitudes que se desarrollaron en un sistema burocrático. Para dejar atrás la mala imagen ante los clientes es necesario un cambio de cultura en el factor humano de la compañía, proporcionándoles las herramientas y el desarrollo individual adecuado para que tengan la capacidad de ofrecer un servicio que cubra completamente, e incluso que vaya más allá de las expectativas del cliente. Un cliente siempre se inclinará por ser atendido con rapidez y buen modo por una compañía que lo haga sentir importante e indispensable y que no le quite más del tiempo necesario para ofrecerle un servicio de calidad.

El desarrollo integral en el factor humano de La Compañía Telefónica Nacional, se puede alcanzar mediante la aplicación constante de instrumentos clave. Una *comunicación* efectiva a base de confianza y de una transmisión adecuada de la información para

desempeñar correctamente las funciones, pues la comunicación brinda oportunidades para estimular, motivar, informar, compartir ideas, escuchar adecuadamente, aportar sin temor sugerencias y eliminar barreras organizacionales que impiden una comunicación en todas direcciones. Una *capacitación y entrenamiento* constante, para que el personal que conforma la empresa, tenga la capacidad para desempeñarse con eficacia mejorando el servicio y trato al cliente a través de una atención de calidad.

Al proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para desempeñarse tanto en su vida personal como laboral y al observar cada persona su incremento de conocimientos y aptitudes para ejecutar más y de mejor manera diferentes funciones, se propicia un incremento de autoestima que sin duda es una forma de *motivar*, lo que traerá como consecuencia despertar la *creatividad* individual que estimulará la innovación para mejorar procedimientos en la prestación de productos y servicios.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual debe mantener un diálogo estrecho con sus clientes, debe ser capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas, pero para ello primero debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

En la actualidad el único poder como ventaja competitiva es el que proviene de la capacidad de aprender y de responder, dejar de ser lo que se es para ser lo que se requiere y poder enfrentar adecuadamente situaciones de cambio

BIBLIOGRAFIA

- 1 Hernández Sampieri, Roberto; METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, Ed Mc Graw Hill, México, 1997, p. 445
- 2 Shaw, John C.; GESTION DE SERVICIOS, Ed Diaz de Santos, S.A , Madrid, 1991, p. 251
- 3 Rosander, A C., LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING APLICADOS A LOS SERVICIOS, Ed Diaz de Santos, S A , Madrid, 1994, p. 155
- 4 Phegan, Barry, DESARROLLO DE LA CULTURA DE SU EMPRESA, Ed Panorama, México, 1998, 1a Edición, p.185
- 5 Plancarte de la Graza, Rodrigo, EL SERVICIO COMO PODER DE CAMBIO, Ed. Castillo México, 1997, 2da. Edición, p 201.
- 6 Coordinación editorial y cuidado de edición, HISTORIA DE LA TELEFONÍA EN MEXICO (1878-1991) , Ed. Scripta Distribución y servicios editoriales, S A: de C V., Telefonos de México, México, 1991, 1a Edición, p 225
- 7 Willingham, Ron, ¡ESCUCHAME! SOY TU CLIENTE!, México, De. Prentice Hall Hispanoamericana, S A , 1a. Edición, 1996, p. 142
- 8 Wellintong, Patricia, COMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1a. Edición, 1995, p. 233.
- 9 Baker, George, LO SAGRADO Y LA CIENCIA NUEVA, México, Ed. Pax México 1a. Edición, 1997, p.154.
- 10 Eroles G, Antonio, CREATIVIDAD EFECTIVA, México, Ed. Panorama, 1a. Edición, 1994, p 236
- 11 Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, México, Ed Trillas, 2da. Edición, 1986, p. 536.
- 12 Cane, Sheila, COMO TRIUNFAR A TRAVES DE LAS PERSONAS, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1a. Edición, 1997, p. 201
- 13 Nelson, Bob, 1001 FORMAS DE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS, Colombia, Ed Grupo Editorial Norma, 1a Edición, 1998, p. 210
- 14 Rodríguez Estrada, Mauro, CREATIVIDAD EN EL SERVICIO, México, Ed. Mc Graw Hill, 1a Edición, 1996, p 128

15 Rodríguez Estrada, Mauro, CREATIVIDAD EN LA EMPRESA, México, Ed. Pax México, 1a Edición, 1993, p. 141

16. Mendoza Nuñez, Alejandro, CAPACITACION PARA LA CALIDAD Y LAPRODUCTIVIDAD, México, Ed. Trillas, 2da Edición, 1998, p. 194

17 Rios Szalay, Jorge, RELACIONES PUBLICAS, México, Ed. Trillas, 3ra. Edición, 1990, p. 130.

18 Blanchard, Ken, ADMINISTRACION POR VALORES, Colombia, Ed Grupo Editorial Norma, 1a. Edición, 1997, p. 150.

19 Flores, de Gortari, Sergio HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL, México, Ed. Trillas, 2da. Edición, 1993 p. 369

20 Heanke, David, HACIA DONDE VAMOS, México, Ed., Pax de México, 1a. Edición , 1998, p. 166.

21. Acevedo Ibañez, Alejandro, APRENDER JUGANDO 1, México, Ed. Limusa, 3a. Edición 1997, p 210.

22. Acevedo Ibañez, Alejandro, APRENDER JUGANDO 2, México, Ed Limusa, 2da Edición 1997, p. 237.

23 Acevedo Ibañez, Alejandro, APRENDER JUGANDO 3, México, Ed. Limusa, 2da. Edición 1997, p. 245.

24. Cohen, Bruce J, INTRODUCCION A LA SOCIOLOGÍA, México, Ed. Mac Graw Hill, 1a. Edición, 1993 p. 232.

25. Kriegel, Robert, DE LAS VACAS SAGRADAS SE HACEN LAS MEJORES HAMBURGUESAS, Colombia, Ed. Grupo Editorial Norma, 1a. Edición, 1996, p 392.

26 Bell, Robert R., ADMINISTRACION, PRODUCTIVIDAD Y CAMBIO, México, Ed. Cecsca, 1ª Edición, 1998, p. 652.

27. LA NUEVA ENCICLOPEDIA BRITANICA, Vol. 2, E.E. U.U., Ed Enciclopedia Británica Inc , 15ª Edición, 1978, p. 828.

28. Rice, F. Philip, DESARROLLO HUMANO: ESTUDIO DEL CICLO VITAL, México, Ed Prentice Hall Hispanoamericana, 1ª Edición, 1997, p. 375

29. Cantú Delgado, Humberto, DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD, México, Ed. McGraw Hill, 1ª Edición, 1997, p. 363.