

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SISTEMATIZAR EN TRABAJO SOCIAL

LABORAL

CAROLINA CALDERÓN GUILLOT

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL

1997

F.
361.32
C146

Ej. 1

2

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SISTEMATIZAR EN TRABAJO SOCIAL
LABORAL**

CAROLINA CALDERÓN GUILLOT

//

Trabajo presentado como requisito
para optar el Título de Trabajadora
Social

Asesoras : Kenia Victoria Cogollo
Liliana Pérez Mendoza

30045

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL**

1997

34612

0

AGRADECIMIENTOS

A Kenia Victoria Cogollo y Liliana Pérez Mendoza, mis asesoras, por haberme brindado toda su dedicación y sabia orientación.

Donado por el programa de trabajo social 92-09-03

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... 1

1. ANTECEDENTES 3

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIANTE..... 3

1.1.1. Instrumentos de Recolección de Información..... 7

2. JUSTIFICACIÓN 10

3. OBJETIVOS..... 17

3.1 OBJETIVOS GENERALES 17

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 17

4. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA..... 19

4.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL..... 19

4.2. CONTEXTO EXTERNO 20

5. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA..... 23

5.1 OBJETIVOS..... 23

5.1.1. Objetivos a Corto Plazo..... 23

5.1.2. Objetivos a Mediano Plazo 23

5.1.3 Objetivos a Largo Plazo 24

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS, EN UN DIAGRAMA. 24

5.3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA EXPERIENCIA..... 26

5.4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	35
5.4.1. Estrategia de Acceso en la Empresa Servicios Cartagena.....	39
5.4.2. Preparación Para La Estrategia De Acceso.....	40
5.4.3. Ejecución de la Estrategia.....	41
5.4.3.1. Talleres.....	44
5.4.3.2. Procedimientos o Técnicas de Intervención mas Utilizadas, Resultados Obtenidos en cada Etapa.....	45
5.4.3.3. Resultados por Áreas.....	56
5.5. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.....	62
5.5.1. Círculos De Participación.....	62
5.5.1.1 Definición de Círculos de Participación.....	62
5.5.1.2 Etapa Inicial.....	63
5.5.2. Inducción al Cargo.....	67
5.5.2.1 Objetivos.....	72
5.5.2.2 Bases a Tener en Cuenta para la Evaluación del Plan.....	73
5.6. ROLES DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO.....	76
5.7 SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA.....	88
6. RECUPERACIÓN CRONOLÓGICA DE LA EXPERIENCIA.....	89
7. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	90
7.1 PROCESOS SOCIALES.....	90
7.1.1. Procesos Sociales Generados en el Taller del Area A*.....	90

7.1.2. Procesos Sociales Generados en Taller del Area B*	91
7.1.3. Procesos Sociales Generados en el Taller del Area C*	92
7.1.4. Procesos Generados en el Taller del Area D*	93
7.1.5. Procesos Generados en el Taller del Área E*	94
7.1.6. Procesos Generados en el Taller del Area F*	95
7.1.7 Procesos Sociales Generados en el Plan de Inducción al Cargo	96
7.1.8. Procesos Generados En Los Círculos De Participación.	97
7.1.9 Procesos Sociales Generados En Los Equipos De Mejoramiento Continuo	97
7.2. LOGROS ALCANZADOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PRACTICA PROFESIONAL Y LA IMPORTANCIA DE CADA UNO CON RELACIÓN A LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS	98
7.3. OBJETIVOS NO ALCANZADOS, ASPECTOS QUE NO LOS FAVORECIERON	102
7.4. DIFICULTADES QUE SURGIERON DURANTE EL PROCESO DE PRACTICAS, DESARROLLO DE SU SUPERACIÓN	104
8. CONOCIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO	108
8.1. INNOVACIONES QUE EL TRABAJADOR SOCIAL HA ESTABLECIDO Y HA APORTADO AL PROCESO	108
8.1.1 Objetivos	111
8.1.2 Pasos de la Dinámica con los Directivos	112
8.2 CONCLUSIONES Y APORTES SOBRE EL CONOCIMIENTO GENERADO A TRAVES DE LA RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA	122
8.3. PERSPECTIVAS QUE SE ABREN FRENTE A LOS RESULTADOS PARA EL TRABAJADOR SOCIAL EN ESA LINEA DE TRABAJO	132
BIBLIOGRAFIA	138

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1 : Diagrama de las Acciones Desarrolladas en la experiencia Profesional.....	25
Cuadro No 2 : Desarrollo por Etapas de la acción profesional, Etapa Inicial	78
Cuadro No 3 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo . Taller Area A.....	79
Cuadro No 4 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo Taller Area B.....	80
Cuadro No 5 : Desarrollo por Etapas de la acción Profesional, Etapa de Desarrollo Taller Area C.....	81
Cuadro No 6 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de desarrollo Taller Area D.....	82
Cuadro No 7 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo Taller Area E.....	83
Cuadro No 8 : Desarrollo por Etapas de la acción Profesional, Etapa de Desarrollo Taller Area F.....	84
Cuadro No 9 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo.....	85
Cuadro No 10 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Evolución.....	86
Cuadro No 11 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Cambios Generados.....	87
Cuadro No 13 : Cronograma del Proceso de Práctica Profesional.....	89
Cuadro No 14 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area A.....	90
Cuadro No 15 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area B.....	91

Cuadro No 16 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area C.....	92
Cuadro No 17 : Procesos Generados en el Taller del Area D : Area Administrativa	93
Cuadro No 18 : Procesos Generados en el Taller del Area E	94
Cuadro No 19 : Procesos Generados en el Taller del Area F.....	95
Cuadro No 20 : Procesos - Plan de Inducción al Cargo	96
Cuadro No 21 : Procesos - Círculos de Participación.....	97
Cuadro No 22 : Procesos- Equipos de Mejoramiento Continuo.....	97
Cuadro No 23 : Objetivos a Corto Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales.....	99
Cuadro No 24 : Objetivos a Mediano Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales.....	100
Cuadro No 25 : Objetivos a Largo Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales.....	101

INTRODUCCIÓN

Las actuales demandas de la sociedad hacen que las diferentes profesiones compitan, esto implica que el trabajo social desde el área laboral deba incorporar en su quehacer profesional elementos innovadores a estas exigencias del contexto.

La permanente competitividad que vivencian las empresas han permitido la interacción entre el sector académico y productivo que es donde se articula la acción profesional de trabajo social a través de las prácticas profesionales.

Es en la empresa SERVICIOS CARTAGENA, durante el periodo 1995-1996, donde esta práctica profesional se ubica, buscando el incremento de la productividad mediante la capacitación de los recursos humanos.

La experiencia en este campo profesional implicó una preparación o antecedentes a la práctica para adquirir apenas el conocimiento previo necesario para incorporarse en la empresa, así mismo cada una de las acciones desarrolladas surgían con el propósito de mejorar las necesidades de un colectivo, ya sea de los directivos o empleados de la empresa. Este cúmulo de experiencias, procesos, el contexto, diversas situaciones y procedimientos, serán construidos críticamente de modo que el conocimiento que se produzca contribuya al mejoramiento de intervenciones similares en el área laboral.

Para tal fin se establece como objeto de este trabajo de sistematización :

- ¿Cuál fue el comportamiento de la estrategia metodológica que desde trabajo social se utilizó en la empresa SERVICIOS CARTAGENA, durante el periodo abril 1995, febrero 1996 ?
- ¿ Cuales fueron los procesos sociales generados por la acción profesional del trabajador social en la empresa SERVICIOS CARTAGENA, durante el periodo 1995 - 1996 ?

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIANTE

Es importante señalar el proceso inicial de conocimiento previo necesario para desarrollar la intervención en el área laboral, incluyendo además la utilización de algunos instrumentos de recolección de información.

La incorporación en las prácticas profesionales no sólo surge como producto de una planeación y coordinación por parte del comité de practicas de la facultad de Ciencias Sociales y Educación sino también se tienen en cuenta los requerimientos de los espacios de acción profesional que se escogen (comunidad, municipio, empresa, familia.) para así poder seleccionar los estudiantes idóneos que reúnan el perfil en cada caso.

De esta manera, surge la necesidad de seleccionar a un estudiante que continúe con el apoyo que se venia dando desde el año 1994 a la empresa SERVICIOS CARTAGENA, de la ciudad de Cartagena en el área administrativa en la sección de Recursos Humanos a través del programa de trabajo social de la facultad.

Anterior al actual proceso de prácticas, se realizaron estudios relacionados con el desarrollo del personal de la empresa, se hizo un diagnóstico socioeconómico y familiar de los

empleados, un diagnóstico específico de recursos humanos y caracterización general ; y también se hicieron proyectos desde trabajo social de relaciones humanas y reconocimiento al empleado por medio de talleres de automotivación y relaciones humanas que estimularon la adquisición de nuevos conocimientos en relaciones laborales que permitieron un desarrollo en el medio laboral y familiar.

Así mismo se estructuró e implementó un programa de desarrollo y bienestar social para el personal de la empresa, con una serie de proyectos encaminados a crear condiciones que optimizaran el bienestar social de los empleados. Por esa razón, darle continuidad a todos los procesos anteriores en la empresa se constituía en un gran reto para el año 1995.

Anterior a la práctica profesional se adquirieron algunos conocimientos en el área laboral a través de un curso de Administración de Personal para ejecutivos, realizado en Santiago de Chile durante los meses de marzo - junio de 1994 y la experiencia adquirida en la escuela de Relaciones Laborales en Palencia - España a través del programa Intercampus en el que se participo como estudiante de intercambio por la facultad de Ciencias Sociales y Educación; Estos cursos motivaron el interés por el Trabajo Social Laboral y sirvieron de apoyo y marco conceptual para todo el proceso de practicas profesionales.

Temas como: "Humanismo y Empresa", "La Calidad Total", "La Capacitación", "La Gestión del Factor Humano", "El Análisis, Descripción y Análisis de Empleos", y la "Administración de Remuneraciones" hicieron parte del abanico de ponencias que se

tuvieron que preparar para exponer en el departamento de Economía y Administración de empresas de la Escuela de Relaciones Laborales en Palencia. Se recurrió a varias fuentes y autores como:

- Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Ed. Mac Graw Hill, 1979.
- Albert Kenneth. Manual del Administrador de Empresas, Ed. Mac Graw Hill, Mexico, 1983.
- Michael Armstrong. Administración de Sueldos y Salarios, Ed. Norma, Colombia, 1990.
- Fred David. Gerencia del Recurso Humano, Legis, Colombia, 1990.
- William Werther y Keith Davis. Información para el Análisis de Empleos Administrativo de Sueldos (documento del curso Administración de personal para ejecutivos.)
- Thomas Berry. "Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total", Ed. Mac Graw Hill, Colombia, 1992.

Todos estos antecedentes cimentaron un enfoque humanístico y de Calidad Total al proceso de construcción de el perfil que en ese momento se requería para continuar, durante el período abril 1995 - Febrero 1996, el proceso de prácticas en la empresa SERVICIOS CARTAGENA.

Una vez seleccionada como estudiante en práctica profesional en la empresa se comienza con un proceso de ubicación en el campo de acción por parte del docente de práctica, en donde se llegan a producir varios momentos de intercambio de expectativas, experiencias y

conocimientos con el fin de preparar el carácter integral del profesional, es decir que no solo se tienen en cuenta los aspectos de la gestión profesional sino que también se le da vital importancia a la actitud ética que posibilita el conocimiento, fortalecimiento y proyección profesional.

Durante este proceso de conocimiento mutuo se facilitaron documentos como la "Caracterización General de la Empresa." y el "Estudio Socioeconómico y Familiar de los Empleados de SERVICIOS CARTAGENA" que no solo permitieron tener una percepción general de la dinámica interna de la empresa sino también de todas las experiencias que se produjeron en el momento de elaborar estos documentos. A través de estos ejercicios se pudieron visualizar y focalizar algunas características del personal y se identificaron algunos problemas posibles de mejorar en la intervención profesional. De esta forma se hizo más fácil y centrado el momento de la búsqueda de bibliografía apropiada para apoyar la acción específica que en este caso sería la capacitación y la administración de personal en la empresa .

En estas asesorías por parte del docente de prácticas se comenzó a introducir el aprendizaje y uso del buen manejo de los requerimientos operativos que iban a utilizar continuamente como lo es la libreta de campo y las fichas bibliográficas, que son de gran importancia para que el quehacer profesional tenga un carácter científico y se puedan medir y prever los cambios en la población.

1.1.1. Instrumentos de Recolección de Información.

Libreta de Campo :

Durante todo el proceso se utilizó este instrumento de registro de información y producción de conceptos y reflexiones acerca del quehacer profesional.

Hacer uso de un buen esquema de libreta de campo apropiado permite hacer un seguimiento, supervisión y ordenamiento de los procesos que se van generando, lo cual facilita acertar en la forma como se va a intervenir profesionalmente, además ayuda a prever los cambios que se puedan producir a través de la acción profesional.

Esquema de Libreta de Campo implementado durante las Prácticas Profesionales en la Empresa :

1. FECHA (día, mes, año.)
2. PLANEACIÓN: La acción profesional debe responder a las necesidades o demandas de la población, no debe producirse como resultado de la improvisación, para esto es importante programar las líneas de actuación que den directriz a las alternativas a realizar. Esta determina los objetivos y las metas a alcanzar.
3. OBJETIVOS : La acción profesional debe estar inspirada en unas metas que orienten la intervención y que expresen el cuándo, dónde y cuánto.
4. ACTIVIDADES: Es importante mencionar las actividades que se realizan con la población para conocer los estímulos que producen los cambios o determinadas

reacciones en las personas.

Además permite coordinar todos los materiales o recursos humanos que se requieran para que cada actividad cumpla con los objetivos planteados.

Las actividades solo deben programarse si van a producir una determinada acción o comportamiento en la población, una actividad que se realiza sin necesidad, satura y no motiva hacia la colaboración entre el profesional y las personas.

5. ASPECTOS TEORICO - METODOLOGICOS ESPECÍFICOS : Todas las actividades profesionales deben tener un marco conceptual o soporte científico ya establecido o por establecer, si una entrevista, taller o entrevista se enmarca en unos conceptos se hace mas dinámico y enriquecedor el proceso de construir una determinada metodología para implementar, por esta razón es importante recurrir a autores o a personas claves que puedan proporcionar asesoría y motiven hacia una buena acción.
6. PROCESOS SOCIALES GENERADOS: Todos los procesos que genere la intervención profesional deben ser registrados, clasificados y analizados con el fin de que a partir de éstos se generen mejores acciones que favorezcan las demandas de la población.
 - 6.1. NIVEL DE MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION: (Que grupos o personas muestran una actitud de interés y liderazgo, como reaccionan y se manifiestan ante determinada acción.)
 - 6.2. NIVEL ORGANIZACIONAL: (Cómo se agrupan ?, Cómo se organizan internamente?)

- 6.3. NIVEL DE APERSONAMIENTO: (Las actividades han generado o existe sentido de pertenencia en los grupos conformados o en las personas ?)
- 6.4 NIVEL DE SEGUIMIENTO: (Cómo las personas demuestran interés o perseverancia ante determinada acción ?)
- 6.5 IMPACTO: Qué se ha producido en la población en cuanto a reacciones, preguntas, comportamiento individual o grupal, motivación a la acción o cambios.
7. LIMITANTES DEL PROCESO: Mencionar y analizar las acciones que pudieron obstaculizar las actividades planeadas y realizadas, es importante tener en cuenta todos los limitantes ya que al analizarlos se pueden disminuir o evitar en una próxima intervención.
8. RESULTADOS OBTENIDOS: Es todo aquello que se haya producido o hayan aportado nuestras actividades a la población, si los resultados coinciden con los objetivos planteados en la planeación de las actividades, entonces se puede ver una coherencia en la intervención profesional.
9. PRODUCCIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CONCEPTOS: Este ejercicio es arduo de realizar pero es necesario para enriquecer la profesión. Por esta razón es importante conocer con anterioridad los conceptos o formulaciones de otros autores para poder comparar, afirmar, negar y analizar todo lo que producimos a través de la intervención profesional.
10. CONDUCTA A SEGUIR: Con base en lo anterior se debe trazar un plan de acción que permita darle continuidad a lo producido.

Fichas Bibliográficas :

En todo el proceso de investigación y consultas bibliográficas se aplicó la siguiente estructura en unas pequeñas fichas en cartulina que facilitaron la fácil manipulación de los datos.

TITULO:

AUTOR :

FUENTE : (Mencionar el libro, editorial y el lugar de su acceso.)

CONTENIDO : (Breve resumen de lo importante del documento elegido.)

PALABRAS CLAVES: (Mencionar las palabras que permitan visualizar rápidamente el contenido general del documento, de esta manera se facilita una consulta posterior. Colocar mínimo ocho palabras claves.

2. JUSTIFICACIÓN

Al Colombiano, en estos tiempos de tensión e incertidumbre, lo caracteriza un sentimiento común de querer vivir en democracia en un país en crisis económica y social, se quiere la paz y Colombia esta invadida por la violencia no solo armada si no también intrafamiliar en donde los principios básicos de una sociedad en convivencia no parecen ser trabajados al interior de la familia; se quiere el desarrollo y vemos como la pobreza le toma a veces ventaja; se oye decir que el hombre es la clave del éxito en las organizaciones y son pocas las organizaciones donde existe una cultura de participación y búsqueda de un desarrollo productivo a través del desarrollo humano o en las empresas donde se respira esta cultura, el trabajador al salir de este ambiente laboral se estrella ante los muros de una sociedad que no esta acostumbrada a la participación, acto fundamental de la democracia; esta de moda el crecimiento espiritual y poco lo vemos reflejado en nuestros actos, y así son muchas las contraposiciones que la sociedad a simple vista nos ofrece pero también son muchos los retos que, como profesionales de Trabajo Social a puertas del siglo XXI, tenemos como forjadores de un nuevo milenio.

Para esto la profesión se ha ido preparando teniendo como antecedente una historia que ha sido susceptible a la realidad, los problemas y enfoques de entonces y ahora.

Se ha contribuido a grandes causas, se trabaja arduamente teniendo siempre como denominador común al hombre, pero seguimos en una búsqueda que nos ataña a todos: “La búsqueda de una identidad de la disciplina, en el marco de las ciencias sociales, en un vaivén que salta de la preocupación por la especificidad teórica y metodológica; la identidad es un horizonte que incluye una acumulación teórica propia, que incorpore lo aprendido y desaprendido a partir de la práctica, que nos identifica ante nuestros propios ojos y los demás.”¹

Esta necesidad de interpretar el conocimiento acumulado cotidianamente no es un tema nuevo. De un diagnóstico que hicieron las escuelas de Trabajo Social de América Latina en 1.990 en cada uno de los países, se llegó a la conclusión que había que fortalecer la educación en el ámbito universitario donde se le hizo especial énfasis a la SISTEMATIZACIÓN.

Pero la sistematización no es un tema reciente en Trabajo Social, remitiéndonos un poco a la historia de su evolución, en los años 50's la profesión se ve en la necesidad de construir marcos de referencia ante la cantidad de situaciones que cotidianamente ejercía, si no caería en el riesgo de quedar constituida como un quehacer técnico y no profesional ante las situaciones similares a las que se enfrentaba. Pero en los 70's esos marcos de referencia ya no explicaban los fenómenos sobre los que actuaba Trabajo Social, ya que el entorno

sociopolítico de América Latina se encontraba sumergido en conflictos y dictaduras que alcanzaron a afectar los centros educativos de Trabajo Social y muchos profesionales se vieron obligados a huir de sus países. Sin embargo la sistematización surge como propuesta en esta época para ser incorporada al proceso metodológico de la intervención profesional, comenzando a requerirse en las prácticas como una forma de reflexionar la intervención y construir sobre ella la teoría; a pesar de los intentos aún no se tenían categorías teóricas muy apropiadas para dar cuenta de lo que se hacía. Ante este desafío, en los 80's se comienza a observar un avance en el manejo de la sistematización más que todo inducido por las demandas de la sociedad que exigía bienestar y mejores condiciones de vida, esas múltiples experiencias que fueron surgiendo llevaron a la necesidad de reflexionar sobre el quehacer profesional, reconociéndose en este ejercicio el proceso esencial para conocer y enriquecer cada día el desarrollo y proyección de la profesión.

Este rápido recuento histórico muestra los avances de la sistematización que hoy en día es producto de esa evolución.

Los 90's se caracterizan por el ritmo en que se mueve la sociedad donde coexisten conflictos, pero también un crecimiento en la búsqueda por satisfacer necesidades y demandas de servicios. Se genera entonces la importancia de conocer y profundizar mas sobre que hacer y como hacerlo, hay ansiedad de saber lo que hacen otros, de comunicar lo

¹ CASTRONOVO, Raquel. (Trabajadora social, Universidad de Buenos Aires. Vicepresidenta de ALAETS y CELATS 1.992 -1.995), Revista Acción Crítica 1.995. "Trabajo Social en los 90 : Controversias y Debates" Ed. Facultad de Humanidades, Ciudad Universitaria Melendez. Cali, Colombia

que sabemos y mejorar lo que hacemos para que el ejercicio profesional se enriquezca y trascienda con el fin de abordar nuevos campos de acción que se amolden a esas exigencias sociales que debemos corresponder.

Este ambiente competitivo en que se encuentra la sociedad ha contribuido para que la profesión recobre un mayor interés por el campo laboral, ya que a través de éste fluye y se concretiza el desarrollo económico y social a la vez.

Es así como la interacción entre la universidad y el sector productivo emana de la necesidad de propiciar una mayor competitividad en el campo laboral donde se articula la acción profesional buscando el incremento de la productividad de las empresas mediante la capacitación de los Recursos Humanos.

En Cartagena, en el año de 1995 se consolida un convenio entre la Universidad de Cartagena y la empresa SERVICIOS CARTAGENA para contribuir tanto al desarrollo del proceso de conocimiento y acción de los estudiantes como también al aporte que estos hicieran al desarrollo del Recurso Humano en la empresa.

Tratando de recuperar cada una de las acciones desarrolladas en la empresa dentro del proceso de práctica profesional, guiada y orientada por los lineamientos propios de la profesión, se pretende superar los modelos de acción profesional en el campo laboral y contribuir en los avances de sistematización para la recuperación y valoración de una experiencia que pueda servir de soporte para una mejor acción en la promoción de los

Recursos Humanos desde Trabajo Social.

El ejercicio de la profesión aún está en la búsqueda de una diferenciación y complementariedad en el campo ocupacional en las empresas en relación con otras profesiones que trabajan en terreno común.

Raquel Castronovo, Trabajadora Social de la Universidad de Buenos Aires y Vicepresidenta de ALAETS y CELATS en 1992-1995, señala en su artículo "Trabajo Social en los 90: Controversias y Debates" de la Revista Colombiana de Trabajo Social-96, que "es en el campo de la teoría donde se descubren las fronteras tan difusas que demarcan el campo de Trabajo Social", de esta forma sistematizar la experiencia en la empresa podría contribuir además al enriquecimiento de una identidad propia en manera de intervención laboral y en el desarrollo de una intervención especializada. "La especificidad esta dada precisamente en la intervención, en la aplicación de instrumentos que nos permitan abordar la realidad problemática con el sustento teórico necesario para comprender sus múltiples dimensiones y el bagaje técnico para operar en condiciones de ser efectivos en aquello que la población esta demandando de nosotros."

La necesidad de fortalecer la fundamentación teórico - práctica para intervenir en el medio laboral ha influido notoriamente para sistematizar esta experiencia en la empresa SERVICIOS CARTAGENA de la ciudad de Cartagena, ya que en éste como en la mayoría de los casos el Trabajador Social debe recurrir a consultar teorías administrativas,

económicas y sociales y aún persiste la carencia de metodologías y técnicas de la intervención específica de Trabajo Social en el campo laboral. Así, sistematizar esta experiencia puede servir de referente teórico y metodológico en el momento de intervenir en una empresa con características similares y a la vez puede acercar al Trabajador Social a una apropiación del rol profesional en este campo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Reconstruir la experiencia profesional de trabajo social en el área laboral durante el periodo abril 1.995 - enero 1.996, en una empresa del sector de servicios aeroportuarios de la ciudad de Cartagena, que permita estructurar un referente metodológico como apoyo a otras experiencias que se den en el futuro dentro del vínculo Universidad - Sector productivo.
2. Definir las diferentes etapas evolutivas y los procesos generados en la empresa a partir de la intervención del trabajador social, utilizando toda la información recopilada durante la experiencia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los procedimientos de intervención y las razones endógenas y exógenas al proceso.
2. Proponer lineamientos en el transcurso de la sistematización para lograr un diseño estratégico de intervención en el área laboral que sirva de referente en la formación teórico práctica del trabajador social.

3. Construir instrumentos de organización de información recogida durante la experiencia a través de distintas fuentes a través de técnicas como la revisión bibliográfica, la entrevista, cuestionarios y la observación estructurada, que permitan analizar las diferentes etapas del proceso en sus aspectos metodológicos, técnicos, resultados y dificultades.

4. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

4.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL.

La empresa SERVICIOS CARTAGENA inicia labores en la ciudad de Cartagena, el día 1 de septiembre de 1993 a través de un contrato agencial con una empresa de transportes donde acuerda asumir la responsabilidad comercial de su representación en la ciudad.

La empresa ofrece todos los servicios de carácter privado, con ánimo de lucro, entre ellos se encuentran : Transporte nacional e internacional de personas y mercancía; Tiene seis grandes áreas : Transporte, Servicio al cliente, Carga, Mercadeo, Administrativa y Ventas.

SERVICIOS CARTAGENA tiene la particularidad de tener una disposición espacial diferente para cada una de sus áreas, de esta manera da la impresión de ser conformada por varias empresas independientes, sin embargo sus áreas son interdependientes entre ellas. Es así como desarrollar actividades generales con todos sus empleados es casi que imposible, se requiere de una planeación, organización y uso de técnicas específicas para cada una de las áreas; además porque el recurso humano que las comprenden tienen características muy diferentes, entre ellas el nivel educativo, socio económico y cultural (como lo señala el estudio Diagnóstico y caracterización general de la empresa, de las trabajadoras sociales COGOLLO Kenia, PEREZ Liliana.)

Durante el transcurso de un año, 1995-1996, pasó de ser mediana empresa al sector de la gran empresa en Cartagena, con una población de 233 empleados. Lo que ha generado preocupación por parte de los directivos en mantener la cultura organizacional que caracteriza a la empresa familiar sin que el promedio de empleados la afecte.

4.2. CONTEXTO EXTERNO

En Colombia existe un clima de incertidumbre, de llegar a ser poseedores de una de las economías más sólidas de Latinoamérica, se está descendiendo a una escala alarmante en lo que respecta a la producción y aumento del desempleo; especialmente cuando se han hecho reajustes salariales sobre la remuneración mínima en cuatro puntos por debajo de los resultados de la inflación 95-96, esto quiere decir que lo que se gana mensualmente no alcanza para vivir, puede alcanzar a satisfacer unas necesidades básicas y otro tipo de necesidades deberán esperar para luego.

Nuestra estructura industrial se ha quedado estancada, se pensaba que lanzándonos a los mercados mundiales se podría generar más competencia y empleo, cuando lo que se viene presentando es una invasión de productos extranjeros que ponen en peligro la economía actual; en vez de exportar algunas de las pocas manufacturas que se producen lo que se hace es exportar cantidades de materias primas e importar esas materias primas ya procesadas o productos que se hacen en Colombia, es decir que genera valor agregado y empleo en el exterior y regresa como artículo terminado.

Hasta hace poco en la sede de Naciones Unidas en Ginebra , Colombia quedo expuesta a los ojos del mundo por la creciente violación de los derechos humanos con un promedio de 30.000 muertes violentas anuales que se registran.

La guerra interna, de todos contra todos, con miles de motivos, ya sean económicos, políticos, sociales o culturales, han desencadenado una serie de hechos cada vez mas consecutivos como los paros, las huelgas y las masivas migraciones del campo a la ciudad. Personas que vienen con la esperanza de huir de sus problemas y de mejorar sus condiciones de vida y oportunidades de trabajo, y lo que encuentran es un gran muro de contención que nada les quiere o puede ofrecer.

Todos estos acontecimientos tristes, violentos e injustos, sumados a la situación de falta de credibilidad política, ha afectado enormemente la economía y la situación social del país, Colombia esta sancionada internacionalmente y descertificada lo cual nada bueno trae para las empresas y por lo tanto para sus empleadores y empleados.

Aparentemente estos argumentos económicos no sustentan un acercamiento a la situación social, pero si no hay producción en las empresas no existen oportunidades de empleo, si las empresas en vez de reclutar mas personal lo que hacen es reducir su planta para minimizar costos o subsistir y si el poder adquisitivo de los Colombianos no mejora, entonces como se puede esperar que la pobreza disminuya, que reine la equidad social y la no violencia. Cómo se puede invertir en lo social cuando el sector industrial y gubernamental no están en

capacidad de hacerlo?

Los cuestionamientos anteriores contemplan un horizonte gris, pero si consideramos que como profesionales de trabajo social podemos y estamos comprometidos en ofrecer lo mejor de nuestro trabajo, y nos preparamos para ello, entonces seguramente se contribuirá a transformar favorablemente, a cualquier población, por pequeña que parezca, para descubrir nuevas alternativas que hagan mejorar los proyectos de vida, condiciones sociales, emocionales que a la vez mejoren el entorno familiar, comunitario y laboral; así se estará logrando mucho por una Nación que necesita respirar aire puro y renovador.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1 OBJETIVOS

5.1.1. Objetivos a Corto Plazo

- Motivar para establecer relaciones de tipo laboral que contribuya al ejercicio profesional mediante el aporte de sugerencias y experiencias en la empresa
- Proveer a los jefes de cada área de la empresa de distintas opciones prácticas para la ejecución de dinámicas de grupo y técnicas de motivación y comunicación que faciliten el proceso de divulgación del contenido de los mensajes de la campaña interna “Tu sonrisa es mi trabajo”.

5.1.2. Objetivos a Mediano Plazo

- Diseñar el proceso de evaluación de la campaña interna “Tu sonrisa es mi trabajo” para poder medir el impacto que produjo en el personal de la empresa y los resultados obtenidos a través de esta.
- Diseñar y elaborar un manual de inducción al cargo para nuevos empleados que favorezca la apropiación del rol a desempeñar en la empresa..
- .Elaborar y diseñar un plan de capacitación para el desarrollo personal de los empleados a

fin de dinamizar la cultura organizacional a través de la ejecución de los círculos de participación.

- Elaborar un proyecto económico alternativo como apoyo al proceso de capacitación de los empleados.

5.1.3 Objetivos a Largo Plazo

- Activar, a través del trabajo en equipo, la comunicación y la participación de los empleados en la reflexión y mejoramiento de los procesos laborales con el fin de fortalecer, desde el aspecto social, la eficiencia y eficacia del personal de la empresa.
- Elaborar un vídeo promocional que apoye el manejo de la imagen interna y externa de la empresa.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS, EN UN DIAGRAMA.

La reconstrucción de las acciones en la práctica se realiza por medio de un diagrama que señala la etapa inicial, la etapa de desarrollo, la etapa de evolución y los cambios generados en la experiencia practica profesional.

Cuadro No 1 : Diagrama de las Acciones Desarrolladas en la experiencia Profesional

ETAPA INICIAL	ETAPA DE DESARROLLO	ETAPA DE EVOLUCIÓN	CAMBIOS GENERADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de conocimiento general de los aspectos relacionados con el R.R.H.H. en las empresas, haciendo énfasis en la capacitación. • RECURSOS: • Bibliografía sobre Recursos Humanos. • Ascensorias individuales con el docente de practicas. • Conocimiento inicial de la dinámica interna de la empresa • Documentos internos de la empresa (diagnóstico general, estudio socioeconómico y familiar de los empleados, otros estudios.) • Entrevistas con el gerente de R.R.H.H. • Elaboración de un diagnóstico inicial que ilustrara alguno de los problemas posibles de mejorar a través de la acción profesional <p>Se identifico lo siguiente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no se presenta en forma clara y oportuna entre dependencias, entre jefes y empleados y entre los empleados de la empresa • La capacitación se presenta como un elemento aislado que no articula el desarrollo humano y productivo, no responde necesariamente a las demandas de directivos y empleados y es muchas veces producto de programas de capacitación a nivel nacional. • Los procesos internos y funciones de trabajo no los domina el trabajador por lo tanto existe gran dificultad en delegar funciones • Diseño de una estrategia de acceso para establecer un proceso de socialización que permita identificar las necesidades sentidas de todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de talleres participativos de motivación, seguimiento y evaluación de la campaña interna : "Tu sonrisa es mi trabajo" que se va a comenzar a ejecutar en el momento de la introducción del estudiante en practicas. • Elaboración de un diagnóstico que permitió comprobar los problemas detectados en el anterior diagnóstico de necesidades y descubrir otros problemas a través de la realización de los talleres. • Diseño de la propuesta de capacitación para el desarrollo personal de los empleados : Círculos de Participación. • Diseño de la estrategia de comunicación de la propuesta de capacitación para el desarrollo humano de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Activación de la etapa inicial de la propuesta de capacitación: Estrategia de comunicación. • Diseño y aplicación del balance de los resultados de la campaña interna: Tu sonrisa es mi trabajo. • Balance de rotación de personal de la empresa para identificar las problemáticas o acciones críticas, según las áreas de la empresa, que se puedan redefinir en las políticas de reclutamiento y selección del personal o en el mejoramiento de fenómenos internos que afecten la movilidad de los empleados. • Diseño de un plan de inducción al cargo con el fin de disminuir el índice de rotación de personal y asegurar la comprensión y adiestramiento de las funciones del cargo. 	<p>La implementación de la etapa inicial de la propuesta de capacitación: Círculos de participación coincide con la llegada de un asesor externo que la empresa contrato, por lo cual en vista que el diagnóstico y recomendaciones del asesor se relacionaban con las planteadas a través del proceso de intervención profesional, se llega a un acuerdo en donde el trabajador social en practicas se vincula a la empresa como coordinador de Mejoramiento Continuo. En el cual se cambia la estrategia de círculos de participación por la de los equipos de mejoramiento continuo para los cuales se introdujo una nueva metodología de técnicas gerenciales para el mejoramiento de procesos que produjeron la novedosa cultura de la Calidad Total.</p>

Fuente : Análisis de la autora

5.3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA EXPERIENCIA

Hasta hace pocos años se consideraba a los bienes de capital como fuente fundamental para el desarrollo económico de un país, en donde el crecimiento empresarial se media por su capacidad de generar mayores ingresos y aumento de la producción sin importar los medios que para ello se utilizaran.

Hoy en día las funciones económicas y sociales adoptan el desarrollo humano en la productividad, haciéndose intentos por implementar en las empresas modelos administrativos enfocados hacia el hombre, basados en su inteligencia y los aspectos inherentes a la persona; es así como muchas disciplinas apropiaron esta filosofía a su quehacer profesional para gestionar al interior del espacio laboral, donde “la administración se convirtió poco a poco en una nueva denominación: la gerencia, que junto con la calidad total, el desarrollo organizacional y la reingeniería se convierte en la gran expectativa para la formación y el desempeño de profesionales.”²

El desarrollo de éstos y otros modelos administrativos apuntan hacia el hombre y su relación con el trabajo y el desarrollo, esfera que a la vez involucra el quehacer profesional y organizacional.

Los acontecimientos económicos que ha tenido el país en los últimos años a raíz de la

² KEYNA, Juliana de Zuluaga. Gerencia del Futuro. Revista Colombiana de Trabajo Social, Ed. Facultad de Humanidades, Ciudad Universitaria Melendez. Cali Colombia, 1,996

apertura económica, han despertado la expectativa ante un mundo lleno de creatividad y competencia en donde el recurso humano ha fijado un inusitado interés de varios especialistas, como el recurso más importante para determinar el crecimiento, éxito o fracaso de la vida empresarial. “Sin embargo, es importante que tanto el ente económico y social coexistan y se complementen mutuamente para cumplir con la responsabilidad social como contribuidora del estado en el cumplimiento de su función, en la medida de sus posibilidades y sin atentar contra sus objetivos como organización”³

Existen varios modelos de participación del Recurso Humano en las empresas, como la administración por objetivos, la planeación estratégica, el desarrollo organizacional, los círculos de calidad, la reingeniería, la excelencia, entre otros; todos con la ilusión de encontrar la fórmula para resolver el problema humano, o mejor de las relaciones del hombre en el trabajo y del hombre con su ambiente y desarrollo; sin embargo a pesar de los esfuerzos en el transcurso de sus aplicaciones, no han producido un cambio definido para hacer altamente competitivas a las empresas y tampoco la calidad de vida ha tenido una mejoría considerable.

No es totalmente necesario tener que elegir un modelo que inspire la acción profesional, si no mas bien conocer los conceptos y filosofías organizacionales para poder tener una buena directriz que impida dejarnos seducir rápidamente por nuevas modas y a la vez esos

³ FERNANDEZ, María Isabel. GALLEGO, Mary. ORTIZ, Jaime. Balance Social : Fundamentos e Implementación. Universidad Pontificia Bolivariana. 1995

modelos puedan ser aplicados adecuadamente en su momento coyuntural y en las características necesarias que requieren el entorno y la empresa.

Por tal motivo en el ejercicio de la práctica profesional en la empresa SERVICIOS CARTAGENA se dio la necesidad de consultar varios modelos para tratar de adaptarlos a la realidad y necesidades de la misma como también para que respondieran al entorno socioeconómico y político de Colombia, precisamente para que se produjera una retroalimentación y un adecuado manejo entre el modelo escogido y las demandas de la sociedad y en este caso de la empresa.

El modelo que en sus planteamientos y propuestas de intervención plantea la realidad de la empresa, favorece a los clásicos de la calidad total del Doctor DEMING y JURAN; ya que sensibilizan hacia un pensamiento más humanizado hacia un “mejoramiento continuo” a cambio del pensamiento mecanicista donde las decisiones e instrucciones provienen de un superior y producen interacciones verticales entre el superior y los subordinados donde las tareas ya están especificadas y el empleado debe necesariamente hacerlas sin necesidad de cambiar o aportar.

En este planteamiento de calidad total intervienen tres variables como el trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo humano, que es donde se enmarcan los equipos de mejoramiento continuo siendo la estrategia susceptible de abordar desde trabajo social en cualquier empresa para mejorar la calidad de vida y productividad al interior de la misma.

Según DEMING y JURAN, el hombre es lo más importante, es la materia prima en la calidad total, es concebido como un ser con inteligencia, sentimientos, valores y con una pirámide de necesidades por satisfacer que pueden ser utilizados para el desarrollo de un modelo administrativo humanizado, buscando el cómo hacer para satisfacer las necesidades del hombre en beneficio de las organizaciones.

Durante el proceso de práctica en la empresa se realizaron varios diagnósticos de necesidades según la etapa en la cual se enmarcaba la práctica, fue necesario conocer las demandas de los directivos, de los mandos medios y trabajadores en general; se detectaron con la aplicación de distintas metodologías como la creación y realización de talleres participativos dinámicos, cuestionarios y grupos de trabajo entre otros, todo esto para proponer acciones concretas que respondieran a las necesidades sentidas por la empresa, haciendo siempre el uso de la participación como un efectivo instrumento para hacer importantes a las personas haciéndolos responsables de su propio cambio.

Sea cual sea la teoría que fundamente las necesidades, toda persona que ingresa a trabajar, lleva consigo intereses, necesidades y temores tanto de tipo personal como laboral. Cuando la gente piensa que otra persona o la organización coloca sus intereses por encima de sus necesidades o frustra sus intereses, motivarla para que trabaje se convierte en un problema.

La gente necesita recibir un beneficio o una retribución a cambio de lo que hace, serían objetivos profesionales descubrir que fuerzas interiores y exteriores impulsan al individuo para materializarlas o contribuir al logro de estas a través del ámbito social de la empresa.

Frederick Herzberg, fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Así clasifica en factores insatisfactorios o higiénicos como la política de la compañía, las condiciones de trabajo, salario, beneficios, trabajo limitado y factores satisfactorios o motivadores como la realización, el reconocimiento, el trabajo desafiante, la responsabilidad, etc.

Si bien, es cierto que ambos factores deben coexistir para beneficiar el ambiente y eficiencia laboral también es cierto que es reciente la preocupación por satisfacer los factores motivacionales. Se puede observar cómo generalmente las peticiones de los empleados tienden a demandar los factores higiénicos más relacionados con sus necesidades básicas de MASLOW, sin embargo estos factores son perecederos porque a medida que pasa el tiempo varían y aumentan este tipo de necesidades, mientras que en los factores motivacionales se encuentra la llave mágica para satisfacer varias necesidades por más tiempo; ya que se centran más en el individuo y su ambiente.

Manfred Max-Neef, premio nobel alternativo de economía, plantea algunos aspectos fundamentales en referencia a las necesidades del ser humano para lograr un desarrollo social desde la dinámica social de la Empresa. Así, el profesional de Trabajo Social debe ser facilitador de satisfactores como las prácticas sociales, normas, valores, comportamientos y actitudes, que van encaminadas a la satisfacción y realización de las necesidades fundamentales de la persona; ya sea con relación así misma o con relación a su medio ambiente (entre ellos el medio laboral, familiar, comunitario).

Los satisfactores son entonces claves para lograr una vida productiva en el trabajo porque motiva, dirige y sostiene el comportamiento humano.

Deming y Juran, consideran que el óptimo estado de satisfacción que experimenta un trabajador en su empresa, es cuando se siente requerido y respetado, cuando recibe lo esperado y justo por su trabajo; cuando el hombre mediante el trabajo entiende que está logrando la satisfacción de sus necesidades, que va avanzando en su vida laboral y logra motivado realizar sus propósitos para su beneficio, el de la familia y por lo tanto en la empresa.

Al desarrollo humano lo ven como un proceso en donde la persona incrementa, su capacidad, su conocimiento, motivación y sabiduría, produciéndose un crecimiento a nivel de la consciencia porque cuando se educa integralmente y se prepara para trabajar con un propósito con sentido, la actitud del ser humano frente a su trabajo se convierte en positiva y de esta forma se trabajará con verdadero sentido de calidad para mejorar la producción y las ganancias de la empresa que a su vez deben verse revertidas en parte para lograr el bienestar del hombre. Sin embargo; estos resultados no surgen por un simple pronunciamiento de la alta gerencia, son el resultado de un arduo trabajo de capacitación permanente; así como se entrena para ascender, adquirir habilidades y destrezas laborales, recibir gratificaciones económicas, se necesita la capacitación en la formación de principios y valores de la organización en el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en el trabajo, en su familia y en su entorno social.

A partir de lo anterior, se reconoce en la calidad total un crecimiento progresivo del hombre a través de la capacitación, que se verán reflejados en la calidad de vida del mismo, incrementado sus potencialidades y la seguridad hacia su trabajo fundamentado en el cómo hacer mejor su trabajo disfrutándolo.

Uno de los métodos para administrar la calidad total es a través del trabajo en equipo, constituido sobre la participación, concertación y reflexión común para lograr objetivos propuestos, desarrollando una metodología orientada a descubrir su talento humano, a aprender a vivir en grupo y compartir para realizar labores con mayor calidad; el trabajo en grupo gratifica y engrandece al hombre, le hace sentirse acompañado y sobre todo respaldado en su trabajo, le enseña a ser solidario y a sentirse seguro en la empresa.

Anita Weiss, en su libro: La Empresa Colombiana entre la Tecnología y la Participación, da a conocer la experiencia de varias empresas en Colombia y su tendencia hacia la organización como sistema integrado, con elementos de una gestión participativa. Señala, que la forma más extendida de modernización empresarial se da mediante la implantación del programa de calidad total y dependiendo de su implantación, manejo y valoración por parte de los directivos se dará cambios más significativos y profundos en la vida empresarial, pues son los directivos los primeros impulsores motivadores y además financiadores de una nueva cultura organizacional como también son los más interesados en conocer las necesidades, debilidades, fortalezas, actitudes, motivaciones e intereses de sus trabajadores, solo con el conocimiento mutuo y el sentimiento de compartir objetivos e intereses comunes

se lograrán cambios considerables y significativos para la vida empresarial. De esta forma la manera como se introducen los programas de calidad total en las empresas no es unívoca, se pretende que abarque toda la empresa en su conjunto con cambios en la organización de los procesos de producción (distribución de tareas y responsabilidades, la manera de ejecutar labores, modificación de la división del trabajo...) y las formas de ejecución del trabajo (transformación de valores, actitudes, relaciones entre directivos y trabajadores así como con los proveedores y los clientes).

En la empresa SERVICIOS CARTAGENA con el apoyo de la dirección se comenzaron a hacer acciones y programas inspirados en la cultura de la calidad total, se diseñó un proyecto de círculos de participación de donde se tomaron elementos claves de los círculos de calidad propuestos por los japoneses en donde como último paso en su esfuerzo en la aplicación de técnicas de control de calidad se han dedicado a esto por más de veinte años a su perfeccionamiento, sería lógico copiar su sistema, pero no es así. En el Japón, los círculos de calidad funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la organización, y en donde existe ya un compromiso con la toma de decisiones en grupo y gran interés en lo que se refiere al bienestar de los empleados. Sin embargo, en los Estados Unidos y en otros países los trabajadores se identifican con su actividad o profesión. Primero se es electricista y luego se pertenece a una empresa. Así se podría decir que los sistemas administrativos tienden a ser individualistas, es decir que los individuos se enfrentan en sus posiciones, compiten, unos ganan otros pierden. De los círculos de calidad se tomaron los

conceptos necesarios dentro del proceso de prácticas en la empresa, ya que en el transcurso de su intervención se produjeron ciertos cambios, propuestos por la dirección de la empresa, donde se considero la asesoría de un consultor externo que proponía también la introducción del pensamiento de la calidad total a través del “mejoramiento continuo”. De esta forma se comienza a trabajar en equipo con el fin de desarrollar en la empresa la dinámica del mejoramiento continuo.

En el caso de esta experiencia práctica no se pretendió como máximo objetivo ejercer un mejoramiento de control de calidad y productividad únicamente, sino que se priorizaba en la identificación y desarrollo de las potencialidades del Recurso Humano a través de la generación de espacios de socialización que integrarán al personal interesado; para poder encontrar resultados y cambios favorables a la Empresa se hizo necesario el diseño e implementación de estrategias metodológicas que durante toda la práctica profesional fueran alimentadas por los conceptos antes mencionados y sirvieron de directriz en un proceso conjunto de práctica, teoría, orientación y apoyo profesional por parte del docente de prácticas.

Todas las fuerzas internas y externas que jugaron durante el proceso se unieron para hacer de la empresa un espacio de participación que reúne todos los elementos del conjunto de una sociedad: personas, necesidades, intereses, estructura, poder, decisiones, problemas etc. Sus múltiples dimensiones son un gran campo de intervención para el trabajador social y se convierten en uno de los tantos retos que se tienen al comprometerse con la sociedad.

5.4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para describir y mostrar los resultados del proceso inicial de la práctica se utilizó el diseño e implementación de la estrategia de acceso que permitió la incorporación en la empresa.

En esta etapa inicial del proceso de prácticas, luego de haber realizado junto con el docente de prácticas una serie de entrevistas con los directivos directamente relacionados con el trabajador social, entre ellos el Director de Recursos Humanos y Legales, el Gerente General y el Presidente de la empresa, se comenzó a realizar un ejercicio de observación general e interacción directa con algunos miembros del área administrativa, en el que se tuvo presente que toda percepción que se obtuviera de este ejercicio focalizara el tipo de relaciones que se producían en la cotidianidad laboral, la comunicación y los aspectos relacionados con el trabajo de los empleados.

La realización de este ejercicio preliminar junto con la consulta bibliográfica relacionada con el Recurso Humano, la capacitación, el desempeño laboral y la revisión de documentos de la empresa, facilitaron el diseño de la estrategia de acceso para producir un acercamiento con todo el personal de la empresa en sus diferentes áreas y el conocimiento de la dinámica de trabajo al interior de estas.

Una metodología adecuada para la ubicación en cualquier campo de acción profesional, se puede lograr haciendo una serie de ejercicios prácticos en donde se formulen una serie de preguntas para que orienten todo el proceso de investigación y/o intervención profesional.

- ⇒ Qué es lo que queremos conseguir?
- ⇒ Qué conocimientos, habilidades y actitudes se van a intentar transmitir?
- ⇒ Que políticas sociales o de bienestar tiene la empresa.
- ⇒ Qué trabajadores se desea formar?
- ⇒ Qué resultados se desean conseguir en los trabajadores a través del proceso de formación?
- ⇒ Con qué recursos se cuentan (personas, materiales, espacios, tiempo disponible, dinero).

Relacionada con la metodología de acción profesional es importante conocer y tener claro:

- ⇒ La elaboración de una estructuración y planificación de un plan de formación que responda a las necesidades del personal de la empresa, los requerimientos y expectativas de los directivos de la empresa, y a las demandas de la sociedad.

Durante la estrategia de acceso se pudo conocer a manera de diagnóstico inicial las problemáticas internas de la empresa y que en este caso específico se pudieron detectar a través del diseño de una estrategia de acceso que incluía la implementación de talleres participativos, entrevistas, cuestionarios, la observación de actividades laborales y la participación en actividades extralaborales que en su conjunto permitieron el conocimiento de las necesidades que afectan el desempeño laboral de los empleados y son susceptibles de mejorar a través de la acción profesional.

En SERVICIOS CARTAGENA el manejo de la comunicación interna cuenta con diversos canales de socialización: como un boletín informativo, carteleras por áreas de trabajo con sus respectivos corresponsales, conductos regulares como cartas formales, circulares, memos, uso del mensajero, teléfono, fax, etc.; sin embargo, la comunicación no siempre se presenta en forma clara y oportuna en todos los niveles de la empresa. Existe una primera limitación del proceso de comunicación que es la distribución espacial de las áreas y oficinas que se encuentran en distintos sectores de la ciudad de Cartagena, lo cual dificulta la comunicación entre los departamentos, el conocimiento de algunos asuntos laborales y afecta la realización de reuniones de trabajo o reuniones informales.

Las actuales demandas de los directivos apuntan a consolidar y promover una cultura organizacional hacia el trabajo en equipo, la autogestión y el mejoramiento de la calidad del servicio y los productos de la empresa; desean que su personal este mas integrado y comprometido hacia el trabajo individual y en equipo pero los hechos demuestran que no se involucra al empleado en el proceso de toma de decisiones ni se generan dinámicas que promuevan la comunicación e integración de sus miembros.

Se percibe un gran interés por adiestrar y perfeccionar al personal a través de la capacitación como alternativa de mejoramiento de la calidad, pero la capacitación que ofrece SERVICIOS CARTAGENA es de entrenamiento técnico que es producto de planes de capacitación a nivel nacional que no siempre responden a las necesidades e iniciativa de los empleados.

La capacitación se presenta como un elemento aislado y no hace parte de un programa para lograr el desarrollo personal y desarrollo productivo, los empleados coinciden en afirmar que sus opiniones no son tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos internos con el fin de lograr la maximización y la calidad en el trabajo, lo cual hace que se perciba en algunas ocasiones un clima de baja motivación hacia el trabajo; hay empleados que poseen varios cursos de capacitación y no son promocionados a ascensos o rotaciones, y hay otros que no han recibido capacitación proporcional a su permanencia en el cargo ; en fin no se muestra un plan de capacitación que beneficie a todos los miembros de la empresa

SERVICIOS CARTAGENA ya posee un manual de funciones y procedimientos de la gran mayoría de los cargos pero este nunca ha sido socializado ni se ha producido una apropiada inducción y entrenamiento al empleado con respecto a las funciones del cargo, lo cual genera un clima de tensión e incertidumbre al presentarse dificultades en el momento de cumplir y hacer cumplir el trabajo; esta situación incide directamente en el índice de rotación de personal ya que generalmente se moviliza al empleado que no cumple adecuadamente sus funciones.

El personal de la empresa ha sido objeto de estudio e intervención profesional de trabajo social, lo cual, para darle continuidad a los procesos generados en el recurso humano, se requiere de integrarlos a través de una estrategia que permita plantear como propuesta la capacitación para el desarrollo humano y productivo, con el fin de fortalecer las potencialidades del personal a través de la dinamización de una cultura hacia el trabajo en

equipo para mejorar continuamente los servicios y productos que aseguren y mantengan la competitividad de la empresa con un personal altamente motivado y trabajando hacia una misma dirección.

La acción profesional tomará los elementos anteriores detectados y las demandas de los directivos para diseñar una propuesta de intervención profesional para poder potenciar todos los conocimientos, habilidades y el perfil científico y humanístico que caracteriza al gerente social, que es como se debe concebir al trabajador social.

La empresa es un campo de acción que ofrece muchas alternativas de gestión profesional, que al ser sistematizadas pueden aportar a la construcción de conocimientos, para enriquecer los marcos teóricos, metodológicos así como la acción misma.

5.4.1. Estrategia de Acceso en la Empresa Servicios Cartagena

Objetivo General :

Establecer un proceso de socialización de conocimientos y caracterización con el personal de la empresa SERVICIOS CARTAGENA que permita identificar necesidades susceptibles a ser modificadas a través de la intervención profesional.

Objetivos Específicos :

- Conocer la dinámica del comportamiento social de los empleados en las diferentes áreas

Por esta razón la estrategia de acceso llevo a una preparación especial por parte del trabajador social.

Se trabajo semanalmente el contenido de cada frase con el aporte de distintas opciones y dinámicas mediante las cuales se podía abordar cada mensaje para así facilitar a los jefes y directivos el proceso de divulgación , comunicación y motivación de la campana en cada una de las áreas. Se necesitaron de algunas asesorías en dinámicas de grupo aportadas por docentes de la facultad de Ciencias Sociales y Educación.

A la vez fue necesario introducirse en la intencionalidad que perseguía la campaña por medio de consultas previas con el Director de Recursos Humanos y Legales con el objeto de producir una introducción compartiendo los mismos intereses y propósitos para interpretar adecuadamente la campaña.

5.4.3. Ejecución de la Estrategia

Con el lanzamiento de la campaña :“Tu sonrisa es mi trabajo” se produce el primer contacto con todo el personal de la empresa, todos reunidos en un mismo lugar, en donde se motivava y explicaba el contenido, objetivos y dinámica interna de la campaña comprometiendo a todos los miembros de la empresa para determinar su éxito o fracaso.

Se realizaron talleres que permitiron crear un espacio para evaluar conjuntamente la campaña por áreas y producir una retroalimentación al aceptar las recomendaciones,

sugerencias y aportes de los empleados como también los cambios que se puedan producir y que produzcan efectos significativos en su implementación, además se proveerá a los jefes de cada área (encargados de divulgar las frases motivacionales) de técnicas de motivación, comunicación y dinámicas de grupos que lleven a un entendimiento de las reflexiones semanales.

Para esto se hace necesario establecer un conjunto coherente de preguntas en los talleres de grupo para lograr la unidad: PREGUNTA - OBSERVACION - ANALISIS.

Es importante darle objetividad a cada acción que se realiza, por esta razón se focalizara en los siguientes aspectos:

- Cómo se produce la participación.
- Qué técnicas se utilizaran para dinamizar el proceso de reflexión de las frases.
- Qué actitudes produce en los empleados la campaña.
- Qué modificaciones en el comportamiento se han generado a través de la campaña.
- Cómo se produce la participación en cada área.
- Cómo se percibe la relación entre jefes y empleados.
- Se ha generado sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la campaña?
- Se ha generado un sentido de compromiso por parte de los jefes para lograr el éxito de la campaña ?
- Qué aportes ha dejado la campaña en la vida laboral de la empresa?

Estos espacios de socialización que generara la campaña a través de los talleres en cada área, no solo permitirá evaluar los resultados que ha producido la campaña sino que también se podrá observar al personal de la empresa como un recurso portador de habilidades, capacidades, sus motivaciones hacia el trabajo, nivel de comunicabilidad, expectativas, objetivos personales y la complejidad de las necesidades que encierra cada individuo; toda esta gama de características contribuirán a diseñar propuestas y estrategias de acción encaminadas a elaborar procedimientos de socialización, de entrenamiento y prácticas de perfeccionamiento laboral con el sentido de ayudar a los miembros a comprender y aplicar las expectativas organizacionales para lograr una “reciprocidad entre el individuo y la organización, satisfaciendo necesidades que se complementen haciendo sentir a la persona como parte fundamental de la empresa y consecuentemente volviéndola símbolo que personifica la organización laboral.”⁴

Mediante la introducción en la campaña : “Tu sonrisa es mi trabajo” se iniciara la acción del trabajador social en donde se aprovecharan los espacios de los talleres y otras actividades para realizar un diagnóstico participativo con todo el personal que permitirá el conocimiento de “la dinámica de comportamiento a través de los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas, como las presiones generadas en el trabajo, las influencias de los compañeros para incidir en la labor diaria, los cambios producidos en los

⁴ CASTRONOVO, Raquel. (Trabajadora Social, Universidad de Buenos Aires. Vicepresidenta de ALAETS y CELATS 1.992 -1.995). “Trabajo Social en los 90 : Controversias y Debates”, Revista Acción Crítica. Ed. Facultad de Humanidades, Ciudad Universitaria Melendez. Cali, Colombia, 1.995

procedimientos y la tecnología”,⁵ son factores que actúan poderosamente sobre el individuo conduciéndolo muchas veces a “romper el equilibrio del organismo causando un estado de tensión, insatisfacción e incomodidad”.⁶

Conociendo estos factores externos, se pueden abordar los factores motivacionales que producen un efecto duradero de satisfacción y aumento de la productividad en niveles de excelencia en la empresa, incluyendo necesidades de realización, de crecimiento y reconocimiento laboral, manifestados por medio del ejercicio de tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajo.

5.4.3.1. Talleres

Los talleres participativos dinámicos fueron el puente que permitió al trabajador social conocer la dinámica de la empresa y las percepciones del personal, ya que a través de los procesos sociales generados se pudo realizar un diagnóstico mas cercano a la realidad para diseñar y ejecutar propuestas encaminadas a promocionar el trabajo con eficiencia y producir efectos de satisfacción en el personal, presentando alternativas para mejorar el clima organizacional, acercando y optimizando las relaciones entre los empleados y sus directivos.

⁵ POSADA, Annerys. La administración como Campo de Aplicación en Trabajo Social. Tesis de Grado, Facultad de Trabajo Social, Universidad de Cartagena

⁶ KOONTZ, Harold. Citado en el artículo : Gerencia del Futuro escrito por la trabajadora social Juliana Reyna de Zuluaga. Revista Colombiana de Trabajo Social, 1.996. Ed. Facultad de Humanidades, Ciudad Universitaria Melendez. Cali, Colombia.

Siguiendo el esquema de la libreta de campo se utilizaron las variables de:

Movilización - Autogestión, organización, apersonamiento, seguimiento, impacto y resultados obtenidos en todos los talleres de las diferentes áreas.

5.4.3.2. Procedimientos o Técnicas de Intervención mas Utilizadas, Resultados Obtenidos en cada Etapa

No podemos desconocer que el trabajador social siempre ha cuestionado su quehacer profesional, lo persigue el fantasma de la búsqueda de una teoría propia de la profesión, de las metodologías y técnicas que utiliza y los campos que debe abordar para responder a las incansables demandas de una sociedad inagotable.

Pero pese a la corriente epistemológica a la que estemos involucrados siempre tendremos una huella común que nos caracteriza en ser metódicos, analíticos y críticos al intervenir, en trascender los hechos observables y una sensibilidad social que nos lleva a disfrutar la satisfacción de las necesidades de los demás .

Toda esta introducción nos ubica en que somos cuestionadores de lo que nos rodea y ansiamos al conocimiento de la realidad para intervenir con éxito, para esto hemos venido diseñando y realizando, desde hace muchos años, diferentes estrategias y metodologías de intervención que nos llevan a utilizar varias técnicas; pero no se trata de “ hacer por hacer ” porque terminaríamos saturando a una población y disminuyendo la credibilidad profesional,

se trata de realizar lo necesario y acertado para lograr nuestro objetivo que debe ser elaborado con planeación y proyección .

Los procedimientos de intervención que nombrare a continuación son el resultado de un minucioso proceso de asesoría con el docente de prácticas quien orientó toda su labor en acrecentar la necesidad de incentivar el conocimiento de teorías y experiencias y descubrir las potencialidades personales para proyectar profesionalismo y seguridad en la intervención

El Taller : Técnica de Dinamización Grupal

Se escogió la metodología de taller apoyados en la definición de Taller que presenta JAIRO MUÑOZ en Talleres de educación popular, servicio colombiano de comunicación social, Bogotá, 1983. El autor define esta metodología como “ Un conjunto de actividades teórico - prácticas que un grupo o equipo de personas realiza en forma coordinada, alrededor de un tema concreto, con el objeto de encontrar o crear alternativas de solución a los problemas surgidos durante el tratamiento de dicho tema.”

El taller es la técnica de dinamización grupal que se requería para activar la campaña interna : “Tu sonrisa es mi trabajo” y detectar a través de estos talleres realizados en cada una de las áreas, las necesidades y expectativas del personal de la empresa teniendo en cuenta las siguientes condiciones.

- Intercambiar opiniones para investigar las tendencias que se genera dentro de un grupo con relación a un tema, así se pretende también, conocer las percepciones del personal, sus habilidades, capacidades y los recursos que ofrecen para enfrentar las prácticas diarias en la empresa, las situaciones adversas, las presiones generadas en el trabajo y las relaciones interpersonales que inciden en esta labor.
- Plantear conclusiones de relativa sencillez en donde las reflexiones semanales, basadas en las frases de la campaña, serán la guía de dinamización de los talleres.
- Dar lugar a la creatividad de los miembros del grupo propiciando el intercambio de ideas, conceptos y reflexiones de su propia invención.
- Posibilitar el trabajo educativo que genere la participación de los miembros del grupo en la reflexión y acciones, creando relaciones horizontales de todos los participantes en la construcción de conceptos.

Principios Pedagógicos tenidos en cuenta para la Realización de los Talleres

Según los principios pedagógicos adaptados de las Teorías Psicosociales de O.K.MORE se tuvieron en cuenta los principios: perspectivo, reflexivo y productivo para que el trabajador social pudiera tomar como referente de orientación las diferentes alternativas de rol profesional que se asumieron en cada uno de los talleres.

- **Principio Perspectivo :**

“ Implica que para que haya un aprendizaje real, el educando debe adoptar variadas

perspectivas durante el proceso : ser iniciador, seguidor, productor, interactor, transformador y evaluador, porque cada una de estas perspectivas le provee diferentes experiencias de aprendizaje, le permite ver el punto de vista de los demás y le presenta una realidad diferente que la mente debe manejar e interpretar, en ese proceso constructivo del mundo y conocimiento.”

Este principio se relaciona directamente con los roles que el trabajador social asume al planear, coordinar, facilitar-animar, dirigir, identificar situaciones, asesorar, educar y evaluar, durante la realización de cada uno de los talleres.

Cada rol del trabajador social no son mas que comportamientos que se asumen para interactuar con los individuos y lograr de estas interacciones objetivas, un determinado resultado, ya sea motivar a algo, informar y educar en algo, generar (cambios, participación, propuestas) , construir, desarrollar, crear , sensibilizar, etcétera .

- **Principio Reflexivo :**

“ Se refiere a la habilidad del educando a nivel individual y colectivo, para mirar sus propias acciones, y evaluar lo que hizo y como lo hizo, mediante procesos de retroalimentación que orientan la capacidad de análisis, crítica y síntesis del educando que le permiten entender el significado de sus acciones y la manera de regularlas. Destaca la importancia de la reflexión en el proceso de pensar y aprender.”

Este principio en el proceso desarrollado en la experiencia profesional, se ha logrado con la ayuda de una cámara de vídeo que grababa cada taller realizado en las áreas, por lo tanto se produjo una autoevaluación y crítica constructiva orientada para mejorar en diferentes aspectos de la intervención, como por ejemplo: la expresión verbal y corporal, las reacciones de los empleados ante las reflexiones que se hacían, el nivel de organización y participación, con el objeto de mejorar los talleres para que sean mas productivos en conocimientos y enriquezcan y sensibilicen a los participantes para lograr la participación, la cooperación mutua, el sentido de compromiso hacia la realización de la labor diaria y el sentido de compromiso hacia la empresa y su área de trabajo.

- **Principio Productivo:**

“Las actividades y la información que el ambiente presenta al educando, le permite asimilarlas como construcción propia de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previas. Todo el cúmulo de ideas, acciones y reflexiones que fluyen de parte de los participantes del taller y del trabajador social son determinantes para analizar una población específica; hay que detenerse en los detalles, es decir, en el contenido (conceptos, análisis.) pero también en la forma, en las actitudes, tonos de voz, la homogeneidad o heterogeneidad en el tipo de reflexiones, vocabulario común y gestos, son elementos que van a enriquecer la percepción del profesional y por lo tanto van a contribuir al logro de unos objetivos, ya que permiten producir un mayor acercamiento a la realidad.

Objetivos de los Talleres

- Promover y motivar al personal de la empresa a la realización de un trabajo en equipo.
- Identificar fortalezas, debilidades y potencialidades que permitan elaborar propuestas de acción profesional tendientes a mejorar el clima laboral y la eficiencia en el trabajo.
- Conocer a través de la percepción el clima laboral en cada área de trabajo para que por medio de la intervención profesional se fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados y se motive hacia el trabajo en equipo.
- Desarrollar compromisos de participación, cambios de actitud y motivación orientados a crear un mejor ambiente de trabajo y una actitud de cooperación mutua para la realización del trabajo diario.

Esquema de los Talleres

1. Realizar una introducción al taller para tratar generalidades de la campaña .
2. Realizar una reflexión corta sobre la frase slogan : “ Tu sonrisa es mi trabajo”.
3. Inducir al personal para que se produzca participación a través de comentarios y anécdotas sobre el uso del botón identificador y la camiseta de la frase slogan.
4. Explicar la dinámica que se tiene preparada para el taller.
5. Organizar a los grupos de trabajo.
6. Recrear el sentido de la dinámica a través de un sociodrama (Escenificación).
7. Producir mensajes y análisis por parte de los grupos, sobre a la reflexión de la frase de la

semana y el resultado del sociodrama (Devolución sistémica de la información).

8. Permitir la expresión de inquietudes y sugerencias sobre la campaña.
9. Propiciar un espacio para delegar compromisos de actitud o acciones concretas.
10. Conclusión del taller (Evaluación).

Técnicas Pedagógicas: Funciones del Coordinador

Con base en unas condiciones concretas como el número de participantes por áreas, motivo que los une y la naturaleza de la reunión, se determina la metodología y las técnicas a utilizar, es así como se aborda, desarrolla y produce el taller de una manera particular dependiendo del tema y las características de los grupos por áreas.

Siguiendo el presente modelo se realizó toda la planeación y ejecución de los talleres :

Modelo de ROMERO PORTELA , Jaime. “ Dinámica de grupo en Educación” y de PEREA, Adriana y ARANGO, Martha en “ El taller como técnica de trabajo en proyectos de desarrollo Educativo y Social ”.

1. Escuchar activamente a todos los miembros del grupo

- ⇒ Chequear para comprobar si las ideas se han comprendido.
- ⇒ Repetir las ideas de los demás.
- ⇒ Identificar los buenos elementos de las ideas presentadas.

Tener consciencia de las barreras para escuchar:

- a. Impaciencia por expresar ideas.
- b. Tendencia a hablar demasiado.
- c. No tener un propósito claro y preciso para escuchar.
- d. La tendencia a juzgar prematuramente lo que los demás dicen o hacen.
- e. La tendencia a menospreciar la participación de alguna persona.

2. Captar y aprovechar las ideas de los demás para lograr los objetivos del grupo

- ⇒ Tratar de obtener la idea clara de lo que se discute.
- ⇒ Ser flexible para entender las ideas presentadas, no crear límites.
- ⇒ Expresar abiertamente ideas, sentimientos, preocupaciones, deseos y críticas.

3. Dar crédito a otros por sus ideas

Al hombre le cuesta trabajo no solo reconocer el trabajo de los demás sino expresarlo al otro, pero toda relación se hace constructiva cuando se desplazan las cadenas que no permiten expresar los sentimientos o la verdad .

4. Tener clara la idea de los roles y funciones de los diferentes miembros del grupo.

Se tuvieron en cuenta los siguientes procesos:

- ⇒ Se usará el medio apropiado para registrar las ideas de los grupos objetivamente

utilizando el vídeo-grabador, además de las matrices que facilitan la visualización de los resultados del trabajo.

⇒ Se dirigirá el tráfico de ideas permitiendo la participación de los miembros del grupo, respetando y socializando las ideas, manteniendo al grupo dentro de sus objetivos, sentido y contenido del taller.

⇒ Se fijaran límites como el tiempo, teniendo en cuenta la dinámica laboral de cada área de la empresa.

⇒ Se valoraran todas las ideas y aportes del grupo como iniciativa y apoyo a la reflexión de los talleres.

Resultados Obtenidos de la Campaña : “Tu Sonrisa es mi Trabajo”

La realización de la campaña en la empresa SERVICIOS CARTAGENA involucro y comprometió activa y creativamente a todos los empleados de la empresa a través de espacios de los socialización adaptados para intercambiar ideas, producir reflexiones, generar compromisos y motivar hacia un trabajo bien hecho, al trabajo en equipo y la búsqueda de la calidad a través del servicio y el cambio y actitud individual, lo que posibilitó tomar consciencia que el proceso de aprendizaje para afianzar la cultura organizacional es un trabajo que se debe producir en todos los niveles de la empresa, como se hizo en los talleres a través de la reflexión de las frases que respondían a la cultura y filosofía de la empresa.

La campaña tuvo unas frases clave que produjeron un lineamiento general a todas las actividades que se desarrollaron y que materializo el trabajador social a través de su intervención; así frases como: “ Tu sonrisa es mi trabajo”, “La sana competencia sirve para progresar”, “Los clientes que sonríen siguen siendo nuestros clientes”, “Nuestros clientes tienen derecho a una atención especial por parte tuya”, “Con el esfuerzo de todos llegaremos lejos”, “Nuestros clientes tienen derecho a estar bien informados no ahorres esfuerzo ni información”, “Buscando soluciones para los clientes nuestra empresa llegara lejos”, “Nuestros clientes son nuestra razón de trabajo: Cumplámosle” “ Mis compañeros y yo somos un gran equipo: El mejor equipo”.

Al interior de la empresa se vive un ambiente casi que exclusivamente laboral pero se mantienen buenas relaciones entre los empleados y sus jefes, sin embargo no existen espacios de participación entre jefes y empleados por esa razón cuando este tipo de actividades se realizan generan impacto en un gran numero de personas que les gusta aportar ideas para mejorar el trabajo y que casi nunca son tenidos en cuenta por la misma dinámica y organización laboral de la empresa.

Los datos obtenidos a través de una encuesta que se diseño y aplico al 40% de los empleados de la empresa, demuestra que la campaña tuvo gran acogida y acrecentó el sentido de pertenencia de los empleados ya que generó la autogestión en actitudes de compromiso para su éxito.

Los empleados percibieron que se generaron cambios en el clima organizacional manifestados en nuevas actitudes de cooperación mutua para la realización de un objetivo común y un mejoramiento de las relaciones interpersonales propiciadas por el conocimiento mutuo y la integración en equipos de trabajo lo cual influyo en el mejoramiento de los servicios tanto internos como externos, además se permitió la corrección de errores en procedimientos y la solución adecuada de los problemas que los afectaban.

La participación de los empleados en la campaña se vio mas notoria en los elementos innovadores como el botón, la camiseta, las calcomanías para el tarjetón y en los talleres, lo cual demuestra que todas aquellas actividades e ideas que hagan cambiar un poco la dinámica cotidiana de trabajo y propicien el esparcimiento, creación, recreación y juego, permiten generar la participación para el mejoramiento de las relaciones laborales y el trabajo.

Se dinamizaron las relaciones entre los empleados y sus jefes lo cual creo el deseo de conocer que piensa el empleado, que siente y que se puede hacer para mejorar .

La campaña genero un impacto imprevisto en el núcleo familiar ya que las frases se podían adaptar también a la dinámica familiar ya que muchos empleados expresaron que realizaban las reflexiones en familia, además se creo gran expectativa con la actividad de llenar el tarjetón con las calcomanías de las frases.

Todo el trabajo con el personal el esfuerzo y buenas intenciones se materializaron durante

todo el periodo de la campaña pero además dejaron huellas de nostalgia y un gran deseo de realizar una campaña permanente para estimular situaciones positivas de trabajo que incentivan la realización personal.

5.3.5.1. Resultados por Áreas

Area A

1. Se mejoró el clima organizacional a través de unas mejores relaciones interpersonales activadas por el mutuo conocimiento entre los compañeros de trabajo y la realización de actividades de esparcimiento y comunicación.
2. Los supervisores generaron un ambiente de confianza que disminuyó la presión en el trabajo.
3. Se distribuyeron horarios en tiempos flexibles laborales (difícil de realizar por el ritmo de trabajo) para generar la comunicación y reflexiones de los empleados.
4. Se mejoró la organización en la programación de los turnos de trabajo.

Area B

1. Se incentivo la calidad en el servicio en la actitud reflejada hacia el servicio al cliente.
2. Se genero apoyo entre las dependencias del área.
3. Se activo la comunicación haciendo un mejor uso de los canales ya existentes y se comenzaron a realizar pequeñas reuniones no formales para intercambiar inquietudes y conceptos personales.

4. Se reorganizaron los sectores y los horarios para un mejor reparto de la correspondencia.

Area D

1. Se mejoro la comunicación entre los empleados a través de informaciones precisas y oportunas y colaboración en la solución conjunta de problemas con relación al trabajo.
2. Se identificaron debilidades o posibles fallas en la organización del trabajo entre los empleados, en las reuniones semanales de los jefes con sus empleados se oriento conjuntamente este problema.
3. Se realizaron las reflexiones con aportes y discusión de situaciones de trabajo con relación a las frases.
4. Se adecuaron mejores sitios de trabajo, se consiguieron mas herramientas para una óptima reparación de equipos y se proporciono un libro para hacer anotaciones de los acontecimientos en cada uno de los turnos.

Area E

1. Se incentivo el dialogo entre los empleados y su jefe comenzando por el entusiasmo y motivación hacia la campaña que demostraron por la abierta participación en diversas actividades del área administrativa.
2. Se detectaron debilidades en la comunicación, participación y el trabajo en equipo.
3. Se sugirieron aportes para la realización del trabajo diario que posteriormente ejecutaron internamente.
4. Colaboraron con la campaña con el concurso Limón y Caramelo y con la realización de

frases semanales para colocar en la cartelera del área.

Area F

1. Se realizaron grandes aportes al trabajo diario a través de las sugerencias y aportes que surgían en las reuniones semanales.
2. Hubo gran empeño en descubrir los problemas internos del área y darles solución inmediata.
3. Se creó un grupo de estudio solo para identificar los problemas más frecuentes del área.
4. Se creó un comité de capacitación dentro del área para realizar un plan organizado por sectores del personal que haya realizado diferentes cursos o al personal que le falten realizar dichos cursos de entrenamiento para ser rotados internamente.

Resultados de la Campaña: “ Tu Sonrisa es mi Trabajo”

Encuesta aplicada al 40% de la totalidad de los empleados de la empresa SERVICIOS
 CARTAGENA.

TOTAL DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA: 270

Cartagena, Agosto de 1996.

1. TE GUSTO LA CAMPAÑA?

Si	93%
----	-----

PORQUE ? (Pregunta abierta)

√ Hubo más integración entre los empleados.	30%
√ Permitió cambiar algunos aspectos de mi actitud personal para mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo.	11%
√ Mejoró el servicio al cliente porque permitió corregir errores y solucionar adecuadamente los problemas que lo afectan.	19%
√ Se produjeron cambios a nivel personal para beneficio del trabajo.	10%
√ Con el intercambio de ideas y reflexiones aprendí cosas sobre mi trabajo.	5%
√ Se generó participación.	4%
√ Mejoraron las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes.	3%
√ Mejoraron las relaciones con la familia.	3%
√ Fue una campaña educativa para los trabajadores de la empresa.	2%

2. COMO PARTICIPASTE EN LA CAMPAÑA?

a) Sugiriendo concursos o ideas.	23%
b) Llevando puestos el botón y la camiseta.	77%
c) Participando en la reflexión de frase semanal.	69%
d) Llenando el tarjetón.	70%
e) Otros, cuál ? (Pregunta abierta)	
√ Poniendo en práctica la frase de la semana para mejorar.	
√ Motivando y apoyando a los compañeros para la realización del trabajo.	

- √ Mostrando optimismo y haciendo el máximo esfuerzo para mejorar mi actitud en la compañía.
- √ Poniendo en práctica las frases con mi familia y amigos.
- √ Aportando soluciones para resolver problemas en el área.
- √ Participando en los talleres y sociodrama.

3. SIENTES QUE A PARTIR DE LA CAMPAÑA HAN MEJORADO TUS RELACIONES CON:

a) Gerente.	25%
b) Clientes.	57%
c) Jefes y supervisores	50%
d) Compañeros de trabajo.	89%
e) Familia	35%
f) Otros, cuál ? (Pregunta abierta)	

- √ Para mejorar las relaciones con compañeros de otras áreas.
- √ La gente que no pertenece a esta empresa encontró la campaña ideal para los trabajadores.
- √ La campaña no basto para mejorar las actitudes negativas de algunos compañeros de trabajo.
- √ El ambiente de trabajo ahora es muy positivo.

√ Ahora tengo mas deseos de colaborar con mi equipo de trabajo.

4. QUE HAS CAMBIADO PARA MEJORAR?

a) Tu actitud en el trabajo.	59%
b) El comportamiento en las relaciones interpersonales.	29%
c) Desempeño (eficiencia)	31%
d) Procesos de trabajo.	2%

5. AHORA, DESPUÉS DE LA CAMPAÑA QUE SUGIERES PARA APOYAR EL BUEN DESEMPEÑO Y RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS.

a) Continuar con la campaña.	30%
b) Organizar actividades similares a la campaña.	51%
c) Conformar equipos de trabajo.	23%
d) Realizar talleres de desarrollo humano.	48%
e) Otros, cuál ? (Pregunta abierta)	

√ Realizar mas seguido cualquier tipo de reuniones que nos permitan participar.

√ Realizar olimpiadas internas y grupos deportivos.

√ Realizar talleres de relaciones humanas y de mejoramiento del servicio.

√ Continuar con las frases que llenan de positivismo todos los aspectos de la vida.

6. COMO SE SIENTE USTED DE ESTAR TRABAJANDO EN LA COMPAÑÍA?

a) Contento y satisfecho.	75%
b) Contento.	27%
c) Bien, no le molesta.	3%
d) Descontento.	1%
e) Insatisfecho.	0%

5.5. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

5.5.1. Círculos De Participación

La metodología de intervención de los círculos de participación surge para estructurar una dinámica social que materialice las fortalezas del recurso humano en forma continua y desarrolle nuevas actitudes y habilidades que permitan seguir con la línea de cambio y perfeccionamiento en el comportamiento que comenzó a producir la campaña interna “Tu Sonrisa es mi Trabajo”.

5.5.1.1 Definición de Círculos de Participación

Son espacios de socialización que integran al personal de la empresa en grupos de voluntarios para facilitar los procesos de detección de necesidades sentidas, de autogestión y autodesarrollo a través de la participación, orientada por un coordinador para analizar

problemas, propuestas o recomendaciones que mejoren el clima laboral, algunos procedimientos laborales que enriquezcan el trabajo y se asuman conductas de cambio que involucren y comprometan al empleado con los resultados de desarrollo humano y productividad de la empresa.

5.5.1.2 Objetivo General

Diseñar e implementar una propuesta de capacitación que permita desarrollar las potencialidades del recurso humano con el fin de fortalecer desde el aspecto social la eficiencia y eficacia del personal de la empresa SERVICIOS CARTAGENA.

5.5.1.3 Objetivos Específicos

- Elaborar y desarrollar el plan de capacitación en desarrollo personal para los empleados con el propósito de dinamizar la cultura organizacional a través de la implementación de los círculos de participación.
- Motivar el plan de capacitación técnica ofrecida por la empresa para medir la aprehensión y utilidad de esta en el desempeño general de los empleados.

5.5.1.4 Etapa Inicial

Se requiere de una gran dosis de iniciativa y esfuerzo para la creación de los círculos de participación ya que deben involucrar voluntariamente a todos los empleados que deseen

participar.

La comunicación juega un papel fundamental para el desarrollo de los círculos de participación, la cual entre mas clara precisa y objetiva, asegura la comprensión de los mensajes emitidos y se puede establecer una retroalimentación cuando el equipo de trabajo haya aprendido algunas técnicas que facilitan el ejercicio de análisis y búsqueda de alternativas para la solución de las necesidades del personal, solucionar problemas de un proceso y a la vez las necesidades productivas de la empresa.

Solucionar problemas conjuntamente (empleados - jefes - trabajador social) no es tarea fácil, se requiere de organización, mucho compromiso entre los miembros de la empresa y disposición de tiempo; por esta razón se comenzó por un proceso de aprendizaje que proporcionara a los participantes de los equipos, técnicas y estrategias para el análisis y la solución de problemas.

Estrategias de Comunicación

1. Conocimiento de la población

En el transcurso de todo el proceso de practica se pudo establecer un contacto directo con la gran mayoría de los empleados de la empresa a través de la ejecución de los talleres de seguimiento, motivación y evaluación de la campaña interna “ Tu sonrisa es mi trabajo”, este acercamiento permitió la detección de necesidades que posteriormente el trabajador social agrupo y priorizo para poder generar nuevos proyectos

*** Contenido temático para implementar en los círculos de participación:**

- Motivación para el trabajo.
- Comunicación en el trabajo.
- Creatividad e innovación.
- Logros laborales para la autorealización.
- Uso del tiempo en el trabajo.

2. Lluvia de ideas para el lanzamiento del proyecto.

Teniendo en cuenta los objetivos del proyecto y la población que lo involucra (empleados con un nivel educativo alto, empleados con un nivel educativo medio y bajo), se generaron diversas ideas de posibles formas de promocionarlo en las áreas de la empresa que permitiera asegurar la comprensión en todos los niveles utilizando el mismo estilo promocional.

3. Selección del medio de difusión.

Para el proyecto se hará uso de los diversos canales de comunicación que ya posee la empresa : El boletín informativo, las carteleras por áreas y el diseño de un plegable.

4. Lanzamiento del proyecto.

Se diseñaron dos afiches 50 x 35 cms. con el propósito de crear una campaña de expectativa que llamara la atención de los empleados sin necesidad de mencionar los círculos de participación, sino que se pretende atraer a los empleados interesados en saber que se quiere promocionar para que estos obtengan la información final en el plegable que pueden

reclamar en sus respectivas áreas, así los primeros voluntarios del proyecto serán los que aparentemente tengan actitud de liderazgo y motivación en particular.

Los materiales para el diseño del afiche y plegable los apporto el trabajador social, posteriormente la empresa proporcionó las hojas para fotocopiar cada plegable.

a) Diseño del arte de los afiches:

Se utilizó la caricatura con un logotipo que representara el proyecto de los círculos de participación, así se caricaturizó a los caballeros de la mesa redonda que traen implícitos el mensaje de la participación y valores de cooperación para obtener un bien común. Cada información relacionada con el proyecto debería tener el logotipo identificador.

Se visitaron todas las áreas para colocar los afiches publicitarios de la campaña de expectativa, comenzando con el primer afiche durante una semana consecutiva y el otro afiche en la semana siguiente. Al mismo tiempo el logotipo apareció en el boletín informativo.

5. Seguimiento.

La observación y el sondeo de opinión entre los empleados permitió conocer la receptividad y expectativas que generó la campaña, obteniendo resultados positivos al crear un clima de incertidumbre por conocer lo que había detrás de cada caricatura. A aquellos empleados que demuestren interés, se tendrán en cuenta para la entrega de los plegables.

6. Entrega de plegables a empleados motivados.

A los empleados motivados que se acercaron a sus respectivas áreas, el director, gerente, o jefe respectivo les entregara el plegable del proyecto y anotara en una lista a todos los empleados interesados y con actitud de liderazgo según su criterio. Ya teniendo esta información se podrá proceder a invitarlos formalmente para que asistan a la primera reunión de círculos de participación en la cual el trabajador social se encargara de coordinar y asesorar, orientar y controlar todo el proceso de desarrollo del proyecto.

El proceso de acción profesional, para la ejecución del proyecto de los círculos de participación, solo llega hasta la etapa inicial; pero en los anexos del presente trabajo se pueden apreciar las etapas y los pasos diseñados en la planeación de dicho proyecto.

5.5.2. Inducción al Cargo

El proyecto de INDUCCION AL CARGO surge como una necesidad detectada a través de los talleres y la realización de algunas entrevistas informales con el director de recursos humanos y auditor interno, quienes conocen a fondo los problemas internos de la empresa . Se detecta la falta de entrenamiento más específico sobre las funciones de algunos cargos y además se percibe un sentimiento común entre los empleados de la empresa por perder el puesto de trabajo. Lo anterior se verifica con una serie de entrevistas de carácter informal con los directivos de las áreas, donde se corroboran la falta de entrenamiento especialmente desde que el empleado es recién introducido en la empresa, ya que no se realiza un programa

específico para ellos ni un seguimiento que asegure su incorporación adecuada. Todas estas carencias se ven reflejadas en la rotación de personal que sale de la empresa (cuyo ejercicio es anexado en este trabajo pero los datos son modificados para proteger el anonimato de los resultados) ya que de alguna manera se debe a errores cometidos por los empleados al no realizar sus funciones adecuadamente.

El entrenamiento en el cargo para el nuevo personal es un método de capacitación técnica que consiste en capacitar al empleado nuevo para que aprenda las responsabilidades en el cargo mediante su desempeño real, pudiendo ser transferido este conocimiento en el puesto por un empleado experimentado o supervisor de área.

Este método facilita el aprendizaje adecuado ya que los empleados aprenden en su puesto de trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre el adecuado procedimiento. Ofrece al empleado un espacio de socialización en su primer contacto con su área ya que puede interactuar con sus compañeros de trabajo, además se establece un proceso de comunicación flexible entre el empleado y el instructor, ya que comúnmente existe el temor a expresar dudas, inquietudes o errores cometidos para no dar una imagen negativa sus habilidades o potencialidades, este acercamiento puede reducir la angustia, incertidumbre o temores que generalmente siente un empleado al comenzar un cargo.

El programa es relativamente bajo en costos operativos, y a cambio se invierte en el recurso humano que la empresa desea y necesita ya que puede moldear la manera en que se deben

desempeñar los nuevos empleados en un futuro.

Los autores LAWLER Y HACKMAN muestran que es importante que un trabajador se sienta personalmente responsable por el éxito o fracaso de las tareas que sean consecuencia de sus esfuerzos. Hay que promocionar la autonomía (con dirección y orientación de los jefes inmediatos) para así incentivar el sentido de pertenencia y responsabilidad en el cargo, y esto se logra mostrando la importancia de su trabajo tanto para la empresa como para el mismo, de esta forma se recompensa por su propio desempeño.

Hay que tener en cuenta varios factores al diseñar un programa de capacitación en el puesto de trabajo. "Lo que ya existe": La empresa SERVICIOS CARTAGENA ya posee un estudio detallado de análisis de cargos (funciones, requerimientos y algunos procedimientos) Lo cual facilitará el proceso para instructores o supervisores ; además hay que verificar si estos estudios son conocidos por los empleados ya que en el caso de esta empresa el estudio quedo archivado y no se utilizo para su uso y mejoramiento de la empresa en general.

Los futuros capacitadores para los cargos o instructores o supervisores deben ser entrenados cuidadosamente y se les debe proporcionar de los materiales necesarios para así percibir un ambiente de programación y no de improvisación.

Deben estar convencidos de que capacitar es fundamental para obtener resultados positivos y productivos para sus áreas y por lo tanto para la empresa en general, y que todo el tiempo y dedicación invertidos en este programa no pondrá en peligro su propia seguridad en el

empleo.

Es importante que estos empleados sean constantemente motivados y su labor reconocida ya sea por medio de menciones especiales o recompensas y estímulos en forma de bonificaciones.

Los instructores deben tener un perfil especial con unas características personales determinadas, como el deseo y habilidad para enseñar y comunicar, ser pacientes y preferiblemente voluntarios para asumir esta responsabilidad.

GARY DESSLER en su libro Administración del Personal, cuarta edición, de la editorial Prentice Hall, en la pag. 515, ofrece cuatro resumidos pasos para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado:

Paso 1: Preparación del Empleado (Herramientas para el Instructor)

1. Haga que se sienta tranquilo, alivie su tensión.
2. Explique porqué se le enseña.
3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese sobre lo que el empleado sabe sobre su puesto y otros desempeñados.
4. Explique la importancia del cargo y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.

6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

Paso 2: Aprendizaje de las Operaciones del Cargo.

1. Realice el trabajo a un ritmo normal.
2. Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso, sea claro al especificar los procedimientos difíciles o aquellos en los que haya probabilidad de cometer errores.
3. Realice de nuevo el trabajo lentamente, explicando los puntos claves.
4. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: Prueba de Desempeño

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija sus fallas y vuélvalas a explicar si es necesario.
2. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando la velocidad.
3. Tan pronto como el empleado demuestre su capacidad para hacer el trabajo, dejeló en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4 : Seguimiento

1. Designe a quien debe recurrir el empleado para obtener ayuda si lo requiere, puede delegar esta función a un compañero de trabajo.
2. Reduzca gradualmente la supervisión , verificando el trabajo ocasionalmente

3. Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Demuéstrele porque el método aprendido es superior.
4. Elogie el trabajo satisfactorio, aliente al trabajador hasta que pueda cumplir su labor eficaz y eficientemente.

Todos estos pasos fueron introducidos como una guía para los supervisores del área A que era en donde, a través de la experiencia profesional, se iba a comenzar el plan de inducción al cargo.

5.5.2.1 Objetivos

- ⇒ Conscientizar al gerente de área de la importancia y necesidad del plan de inducción al cargo para contribuir al adecuado desempeño de los nuevos empleados.
- ⇒ Coordinar una reunión con el personal seleccionado, según sus características personales y laborales, para motivarlos y capacitarlos sobre el nuevo plan a introducirse en el área .
- ⇒ Explicar con detalles las nuevas funciones de los instructores y facilitar el intercambio de ideas y opiniones para alimentar la propuesta.
- ⇒ Proporcionar de todos los materiales necesarios a cada uno como las copias de los pasos a seguir, cuestionarios de evaluación para la selección con el fin de asegurar que los instructores obtengan y manipulen sus herramientas de apoyo. (Ver anexos)

5.5.2.2 Bases a Tener en Cuenta para la Evaluación del Plan

GARY DESSLER evalúa los efectos de la capacitación teniendo en cuenta las siguientes categorías básicas de resultados.

1. REACCION : Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. Les gusta ?, Piensan que es valioso ?.
2. APRENDIZAJE : Es posible someter a prueba a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. CONDUCTA : Se debe preguntar si la conducta de las personas sometidas a entrenamiento cambio debido al programa de capacitación.
4. RESULTADOS : Qué resultados finales se lograron en términos de capacitación ?, se redujo la rotación de personal ? etc.

⇒ Cómo se comenzó a dinamizar el plan?

El primer paso ha hacer con relación al plan de inducción en el área A fue de hacer varias copias sobre el trabajo de análisis de cargos del área y actualizar los datos con cada jefe de área de departamento.

La reunión con el gerente de área fue un éxito ya que hubo una respuesta positiva, una disponibilidad y autoridad total para proseguir con el proyecto.

Se coordinó la reunión con los supervisores - instructores del plan y se cumplieron con los objetivos planteados para dicha reunión pues se generó un clima de intercambio de ideas que

apoyaron las propuestas del plan, el personal seleccionado se comprometió y motivo para hacer del plan un acertado proyecto que les facilite a ellos como supervisores la tarea de mejorar la productividad de la empresa y disminuir el índice de rotación de personal por aquellos que cometen errores laborales, ya que todos los miembros de la empresa especialmente los mandos medios y altos tienen una gran cuota de responsabilidad en este asunto.

Paralelamente se coordinó con el área E un ciclo de capacitación continua ya que esta área tiene relación directa con el área A

Se realizó una reunión con el gerente del área y los jefes de subárea para que conjuntamente se armara un manual de información sobre procedimientos de las tareas específicas (no se cuenta con la autorización de mostrar ya que es información confidencial) que debían dominar los empleados del área A, de esta manera se capacitaba al nuevo empleado desde su introducción en la empresa y así se podría evitar errores operativos por falta de información y entrenamiento.

Este ciclo de capacitación continua se armó en tres módulos clasificados según los contenidos y para realizarlo se dispondrían de tres días en una jornada de ocho horas cada módulo, cada jefe de las subáreas se encargaría de entrenar al personal entrante. Las fechas de su realización dependerían del número de nuevos empleados que vayan entrando al área A y E para así armar grupos de mínimo cinco empleados que justifiquen la inversión.

La realización de todas las actividades anteriormente mencionadas se consideran innovadoras ya que no se encontró en la empresa un plan de inducción al cargo para los nuevos empleados sino que se realizaba un plan de inducción general para un grupo de nuevos empleados que se incorporaran a esta.

El trabajador social asumió los roles de identificador de situaciones, planificador-coordinador, y educador social informal, donde estuvo directamente trabajando con los directivos y los procesos y procedimientos de cada área. En todas éstas actividades realizadas hubo la necesidad de incorporar los conocimientos sobre las herramientas para identificar los procesos internos para trabajarlos a través de diagramas de flujo y diario de la calidad.

Una vez mas se modifica y moldea la estructura de la empresa para producir cambios favorables tanto en los resultados productivos como en el mejoramiento del clima laboral ya que al mejorar las condiciones para la entrada de un empleado se aumenta la seguridad del empleado hacia su nuevo cargo y además se disminuye el índice de rotación de personal ya que son menores las probabilidades de salida por errores cometidos o por omisión de las funciones.

Todos estos procesos contribuyen a aumentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia su empresa ya que en la medida que entiendan y comprendan su trabajo, lo valoraran y aportaran un valor agregado a su labor diaria si aumentan productividad minimizando

tiempo y costos generalmente ocasionados por los errores cometidos.

5.6. ROLES DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

La experiencia profesional en la empresa SERVICIOS CARTAGENA lleva al profesional a incorporar, en su quehacer laboral, distintos tipos de roles que debe desempeñar en cada una de las etapas .

Los roles que EZEQUIEL ANDER - EGG ha señalado como comportamientos que se espera del profesional de trabajo social, han servido de referente para definir los roles que el profesional ha desempeñado en su acción profesional, en los cuadros que vienen a continuación se mostraran los roles que se asumieron con efectividad en cada proceso.

Cuadro No 2 : Desarrollo por Etapas de la acción profesional, Etapa Inicial.

ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
<p align="center">DIAGNOSTICO INICIAL DE LA DINÁMICA INTERNA DE LA EMPRESA.</p>	<p>⇒ Colaboración y respeto al profesional.</p>	<p>⇒ Expectativa y cooperación al profesional</p>	<p align="center">IDENTIFICADOR DE SITUACIONES. INVESTIGADOR</p>	<p>⇒ Busca e identifica situaciones individuales o colectivas. ⇒ Analiza el comportamiento de las personas para conocer las necesidades, fortalezas y debilidades del personal.</p>
<p align="center">DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ACCESO.</p>			<p align="center">PLANIFICADOR</p>	<p>⇒ Hacc uso de la creatividad a través de diferentes metodologías de intervención para producir cambios favorables y coherentes con lo diagnosticado. ⇒ Programa sus propias actividades, planifica.</p>

Fuente : Análisis de la autora

Cuadro No 3 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo, Taller Area A

CARACTERÍSTICA DE LOS PARTICIPANTES.	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL.	CARACTERÍSTICA Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL.
<ul style="list-style-type: none"> Grupo interesado, participativo, ágil en la realización de las dinámicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participo en las actividades pero no fue líder de las mismas. 	<p>PLANIFICADOR - COORDINADOR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Con anterioridad hubo que coordinar la realización del taller en el área A en vista al gran número de participantes, así se dividió al personal en dos grupos de 30 personas cada uno, según el turno laboral para no interrumpir la dinámica de trabajo. Se coordinó la logística relacionada con el uso del salón adecuado, materiales para las dinámicas, refrigerios y se procedió a diseñar el esquema del taller.
		<p>CAPACITADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> El taller se basó en la frase: "Con el esfuerzo de todos llegaremos lejos", "La satisfacción en el trabajo". Se utilizaron elementos teóricos de los libros de Idalberto Chiavenato y Graham, Administración de Recursos Humanos. Las dinámicas preparadas para el taller fueron el sociodrama, y las reflexiones teóricas o frases que puestas sobre un pedazo de cartulina y posteriormente dividida en diferentes trozos para armar el sentido de una frase en forma de rompecabezas, para que los grupos lo armaran en el menor tiempo posible, se convirtieron en estrategias que inducen a las personas a sentir, expresar y explicar un concepto que podrá razonar y aplicar a su vida laboral a través de ejemplos concretos.
		<p>ASESOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> El trabajador social debe enriquecer el desarrollo de las actividades, las interacciones y los procesos comunicativos que se desarrollan, tratando de ayudar al grupo de definir el problema y descubrir las posibles alternativas de solución. La reflexión grupal se propicia en forma sostenida y natural apoyándose en las reflexiones y contribuciones de los miembros del grupo.

Fuente : Análisis de la autora

**Cuadro No 4 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo.
Taller Area B**

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL.
<p>⇒ Grupo motivado y participativo, expreso gran cantidad de anécdotas con respecto al uso del botón y la camiseta de la campaña</p> <p>⇒ "Tu sonrisa es mi trabajo"</p> <p>⇒ Manifestaron sin prejuicios los problemas que afectaban su desempeño laboral.</p>	<p>⇒ Motivado a participar de la planeación del taller y la realización de las dinámicas.</p> <p>⇒ Se percibió gran empatía entre los empleados y su jefe directo.</p> <p>⇒ El jefe apreció y valoro la labor del trabajador social.</p>	<p>PLANIFICADOR</p> <p>FACILITADOR-ANIMADOR</p> <p>IDENTIFICADOR DE SITUACIONES</p> <p>EDUCADOR</p>	<p>⇒ Se coordina con el gerente de área la realización del taller, teniendo en cuenta (fecha, No. de participantes, lugar, materiales)</p> <p>⇒ Se explica al jefe la guía practica de taller que se viene utilizando en las áreas y las dinámicas que se pretenden implementar que permitirán reflexionar al equipo de trabajo. Es una forma de asegurar la comprensión y participación de los directivos.</p> <p>⇒ El taller se realiza con 60 participantes, por lo tanto se dividió en tres grupos para la realización del sociodrama con relación a la frase: " El pasajero y el usuario tienen derecho a estar bien informados no ahorres esfuerzos ni información"</p> <p>⇒ Se facilita el acceso a ámbitos de participación social fomentando la asociación y reflexión de los grupos a través de la dinámica del sociodrama.</p> <p>⇒ Para que el grupo se mantenga organizado y se permanezca en el sentido del taller, es necesario controlar constantemente, dirigiendo la participación y el tráfico de ideas para lograr a cumplir los objetivos propuestos.</p> <p>⇒ La comunicación es importante en el desarrollo del trabajo en equipo, la cual entre mas clara y objetiva asegura la comprensión de los mensajes emitidos, definiendo el desempeño laboral y permitiendo altos niveles de relaciones interpersonales.</p> <p>⇒ Se identifico el problema de la falta de información sobre los diferentes servicios que presta el área.</p> <p>⇒ Descubrir como se percibe y como se implementa la comunicación ayuda a definir la cultura organizacional y detectar debilidades o incorrectos procedimientos de comunicación que afectan el desempeño laboral y la atención a los usuarios.</p> <p>⇒ Con relación al problema detectado del manejo de la información se sugirieron nuevas alternativas para crear canales de comunicación e integración mas flexibles, entre ellos la propuesta de los círculos de participación para ir moldeando una cultura hacia el trabajo en equipo que permitan integrar los "valores de la democracia en la empresa" y mas nuevas formas de participación social</p>

Fuente : Análisis de la autora

**Cuadro No 6 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de desarrollo.
Taller Area D**

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL.
<ul style="list-style-type: none"> * El personal pertenece a un nivel socioeconómico mas bajo. * Personas tímidas y discretas en sus reflexiones, aparente temor al hablar. * Los participantes involucran a sus familiares en las reflexiones de la dinámica. 	<ul style="list-style-type: none"> * En un comienzo demostró poca cooperación e interés por la realización del taller. * posteriormente se mostró muy interesado en continuar con los talleres en su área. 	PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Se explico al jefe de área la guía practica del taller que venia realizando en todas las áreas y se procedió a coordinar(fecha, lugar, No. de participantes, materiales). * Teniendo en cuenta el nivel socio económico y cultural del personal, se hace una variación a las dinámicas para facilitar la reflexión de las frases y así lograr la comprensión y análisis para la aplicación de todos los participantes.
		EDUCADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Al inicio de los talleres se explica que no se pretende evaluar las respuestas. Se hacen preguntas directas relacionadas con sus relaciones en el trabajo con sus compañeros-jefe, y que los satisfice durante su labor diaria. Estas preguntas deberían ser complementadas con ejemplos prácticos aplicables a su cotidianidad para poder entender su contenido. * Ser educador implica tener una actitud de voluntad para comunicar, explicar con detalles. * Esta actitud conduce al desarrollo de sentimientos, comportamientos solidarios de cooperación basados en una filosofía humanista.

Fuente : Análisis de la autora

**Cuadro No 7 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo
Taller Area E**

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	ROL DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ El personal pertenece a un nivel socioeconómico alto, tienen un nivel educativo alto: profesionales, analíticos, cooperativos, cooperadores. ◆ clima organizacional de buenas relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Colaborador , motivador hacia su personal. 	<p>PLANIFICADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se coordino la logística del taller teniendo en cuenta los 30 empleados del área, el lugar, los materiales según la dinámica que iba a motivar la reflexión construcción de ideas sobre la frase "Buscando soluciones para el pasajero y el usuario, muestra empresa llegara lejos". ◆ Se coordino la dinámica de collage en los tres grupos creados.
		<p>ASESOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La dinámica propicio la generación de conceptos relacionados con el trabajo en equipo, la autoevaluación de roles y procedimientos laborales. ◆ Se propicio la reflexión grupal a través de la dinámica y se definieron problemas y posibles alternativas de solución, logrando diagramar el problema y las soluciones en un diagrama de Pareto.

Fuente : Análisis de la autora

**Cuadro No 8 : Desarrollo por Etapas de la acción Profesional, Etapa de Desarrollo.
Taller Área F**

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	ROL DE LOS DIRECTIVOS	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ágil, de rápida comprensión y nivel de autoreflexión. • Integrado y colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores y permisivos. • Amplia confianza en el trabajador social. 	<p style="text-align: center;">PLANIFICADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se coordinan todos los aspectos relacionados con la fecha, salón, horarios, materiales para la realización de la dinámica grupal : "De creación de collage, plegable, propaganda, folleto" con relación a la frase: " La verdadera competencia no esta afuera, esta en la sonrisa de nuestros pasajeros y usuarios".
		<p style="text-align: center;">ANIMADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se fomento la asociación de grupos para generar participación, ideas creativas y conceptos en forma amena y diferente. • Se permitió la autoevaluación de los grupos y se anoto para visualizarlos en un papelógrafo, para que posteriormente se tomaran acciones correctivas y compromisos de cambio, a la vez se delegaron responsables para hacer seguimiento.

Fuente : Análisis de la autora

Cuadro No 9 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Desarrollo

ACTIVIDAD	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL
DISEÑO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS	INVESTIGADOR	<ul style="list-style-type: none"> → Estudia y analiza la situación de las personas o grupos afectados sin necesidad de recurrir a procedimientos de investigación formalizados con el fin de establecer la magnitud de los problemas y necesidades. A partir de estas necesidades se plantearon ideas que conformaron la propuesta de capacitación
	PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> → Elabora proyectos específicos, planifica y programa actividades.
	CONCIENTIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> → Sugiere reformas en la organización. → La propuesta de capacitación lleva consigo una serie de reformas en la cultura organizacional que se deben dinamizar en todos los niveles jerárquicos de la compañía.
DISEÑO DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	GESTOR	<ul style="list-style-type: none"> → Destaca entre sus habilidades la creatividad e imaginación para poner en marcha sus proyectos. → Hace uso de diversos materiales y diseños innovadores.
	INFORMADOR	<ul style="list-style-type: none"> → Facilita la información sobre sus recursos

Fuente : Análisis de la autora

Cuadro No 10: Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Evolución

ACTIVIDAD	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL
DISEÑO: PLAN DE INDUCCIÓN AL CARGO	IDENTIFICADOR DE SITUACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Identifica los recursos que pueden tener incidencia positiva en el proceso de solución de una situación problema. ◊ Elabora proyectos específicos
	PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Contribuye a que las personas aumenten sus conocimientos y asimilen constructivamente los cambios. Este proceso requiere educar al personal hacia una nueva dinámica en el proceso de inducción, comenzando por los directivos para que se concienticen de la responsabilidad e importancia de un adecuado proceso de incorporación de un nuevo empleado al medio laboral.
DISEÑO: PROYECTO DE APOYO ECONÓMICO PARA LA EDUCACIÓN	IDENTIFICADOR DE SITUACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Identifica los recursos que pueden ser de gran ayuda a los individuos o grupos en situación de problema o necesidad : en este caso aquellos empleados que cursan carreras técnicas, tecnológicas o universitarias.
	PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Elabora un proyecto específico de acuerdo a las necesidades que hayan.

Fuente : Análisis de la autora

Cuadro No 11 : Desarrollo por Etapas de la Acción Profesional, Etapa de Cambios Generados.

ACTIVIDAD	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	CARACTERÍSTICAS Y ACCIONES DEL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL.
CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN	CREADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Destaca entre sus habilidades la creatividad e imaginación para poner en marcha sus proyectos. * Genera ideas nuevas apoyados en la experiencia de conocimiento y la lectura de documentos y bibliografía.
	PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Elabora proyectos específicos. Se diseña la propuesta de capacitación para el desarrollo personal de los empleados comprendida por un programa que dinamizara y condensara las necesidades de capacitación y a la vez les diera soluciones a corta plazo: los circuitos de capacitación
EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Se encarga de organizar y coordinar las actividades ya diseñadas y programadas (recursos humanos y materiales, horarios, seguimiento a las tareas y cambios .
	DINAMIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> * Con sus conocimientos y habilidades se convierte en un motor que genera cambios de actitud orientados hacia el mejoramiento del clima laboral y la productividad en la empresa.

Fuente : Análisis de la autora

5.7 SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA

Cuadro No. 12 : Síntesis de la Experiencia

ETAPA	METODOLOGÍA	PROCESO	ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL
ETAPA INICIAL	Método básico de trabajo social haciendo énfasis en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inducción a la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificador de situaciones. • Investigador • Planificador
ETAPA DE DESARROLLO (Talleres)	Método básico de T.S. haciendo énfasis en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Autogestión • organización • Apersonamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificador- Coordinador. • Capacitador • Asesor • Facilitador- Animador • Educador • Identificador de situaciones. • Gestor.
ETAPA DE EVOLUCIÓN . (Plan de inducción al cargo) (Apoyo económico)	Método básico T.S. haciendo énfasis en el grupo y la organización. Método básico de T. S. haciendo énfasis en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Organización • Autogestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificador- Coordinador • Educador social • Identificador de situaciones. • Planificador.
ETAPA CAMBIOS GENERADOS (Círculos de participación) (Equipos de mejoramiento continuo)	Método básico de T.S. haciendo énfasis en el grupo. Método básico de T.S. haciendo énfasis en el grupo y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Motivación • Apersonamiento • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Creador • Planificador • Coordinador • Dinamizador

Fuente : Análisis de la autora.

6. RECUPERACIÓN CRONOLÓGICA DE LA EXPERIENCIA

Cuadro No 13 : Cronograma del Proceso de Práctica Profesional

	MESES DE 1.995 - 1.996																												
	ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPT.		OCT.		NOV.		DIC		ENERO		FEB.								
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Etapa Inicial																													
Etapa de Desarrollo (Talleres)																													
Circuitos de Participación																													
Apoyo Económico - Educación -																													
Equipos de Mejoramiento Continuo																													
Inducción al Cargo																													

Fuente : Análisis de la autora

7. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

7.1 PROCESOS SOCIALES

7.1.1. Procesos Sociales Generados en el Taller del Area A*

Cuadro No 14 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area A

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Se propició la integración de los grupos y cooperación mutua. ⇒ Rapidez y facilidad para coordinar la dinámica con todo el personal sin necesidad de indicar constantemente las actividades a realizar. ⇒ Se tomó la iniciativa, por parte de los jefes del área, de realizar un concurso interno: "El empleado del mes", se delegaron responsables y compromisos para implementarlo.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rápida y eficiente. ⇒ El grupo concertó constantemente entre los grupos organizados, siempre dinamizado por los líderes del área que son el gerente del área A, Coordinador .
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Puntualidad para iniciar el taller. ⇒ El personal en su mayoría uso el botón y la camiseta de la campaña.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Para el concurso se eligió un comité de votantes ⇒ No se realizó nunca este concurso del empleado del mes. ⇒ Falto motivación interna y compromiso.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Se logró un buen trabajo en equipos para la dinámica. ⇒ PRIMER GRUPO: Demostró satisfacción y agradecimiento. ⇒ Genero impaciencia al segundo grupo. ⇒ SEGUNDO GRUPO: Se mostraron muy dinámicos. ⇒ Se propició un ambiente de camaradería.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Se logró un buen trabajo en equipos para la realización de la dinámica. ⇒ Se generaron reflexiones constructivas con relación a la frase "Con el esfuerzo de todos llegaremos lejos." ⇒ Se percibió gran sentido de pertenencia hacia la empresa SERVICIOS CARTAGENA. ⇒ Se logró la participación de la mayoría de los participantes. ⇒ Se propició la integración y cooperación mutua para la realización del trabajo por equipos. ⇒ Se detectó la necesidad de entrenar al nuevo personal para el cargo. Hay temor al error en las operaciones del área A. Hay un clima de incertidumbre por perder el puesto de trabajo, esto afecta el clima organizacional.

* Area A : Area de Transporte

Fuente : Análisis de la autora

7.1.2. Procesos Sociales Generados en Taller del Area B*

Cuadro No 15 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area B

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se generaron iniciativas propias para una solución inmediata propiciadas por la reflexión de la frase: "El pasajero y el usuario tienen derecho a estar bien informados, no ahorres esfuerzos ni información." ◆ El jefe de área incentivo semanalmente una dinámica para motivar la reflexión del grupo.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A pesar de haber realizado el taller con 60 integrantes, se mostró gran organización y motivación para participar con rapidez y voluntad. ◆ Hubo la necesidad de supervisar las dinámicas.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se muestra conciencia para comprometerse a satisfacer al cliente externo y valorar, apoyar y conocer al cliente interno. ◆ Las reflexiones se acompañaron de ejemplos laborales cotidianos.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se han generado cambios en el clima organizacional: hay mas integración y cooperación mutua. ◆ Se propuso realizar la campana permanentemente.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El jefe mostró gran preocupación e interés en dinamizar y ejecutar en taller. ◆ Se mostró gran sentido de pertenencia hacia la empresa.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se percibió gran simpatía y acercamiento entre el jefe y sus empleados. ◆ Se detecto el problema relacionado con la información de tarifas entre los empleados. Se soluciono inmediatamente. ◆ Se genero autoreflexión aportando esta frase: "Los empleados son responsables de demandar la información que necesitan" ◆ La campaña ha mejorado la comunicación entre los niveles jerárquicos del área.

* Area B : Area de Servicio al Cliente

Fuente : Análisis de la autora

7.1.3. Procesos Sociales Generados en el Taller del Area C*

Cuadro No 16 : Procesos Sociales Generados en el Taller del Area C

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION	<ul style="list-style-type: none"> * Se manifestaron comentarios y reflexiones sobre la satisfacción en el trabajo y los medios para lograrlo a nivel individual y organizacional.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Entusiasmo, interés y compromiso hacia la dinámica, se veía gran sentido de colaboración del jefe y gran respuesta de los empleados.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Se consideran un gran equipo. * Muestran compañerismo, tolerancia, entendimiento y colaboración mutua.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * No generaron un concurso por iniciativa propia. * Se trabajo un caso individual en el área y se transfirió a la gerente de RRHH.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> * El grupo manifestó la necesidad de generar actitudes de cambio en el comportamiento para ser mas tolerantes y propiciar la ayuda mutua sin descuidar el puesto de trabajo.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> * Se propicio un espacio de socialización de sentimientos hacia el trabajo. * Se produjo autoreflexión sobre los cambios en las actitudes personales, cambios que se comprometió el jefe para mejorar el clima organizacional

* Area C : Area de Carga

Fuente : Análisis de la autora

7.1.4. Procesos Generados en el Taller del Area D*

Cuadro No 17 : Procesos Generados en el Taller del Area D : Area Administrativa

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Se desea continuar con los espacios de participación, intercambio de opiniones y sugerencias.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Hubo una planificación de la dinámica del taller diferente al resto debido a las características especiales del área. ◇ Actitud de respeto y aceptación ◇ Hubo participación con aportes valiosos aplicados a la cotidianidad.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En las reflexiones se involucro a la familia.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La campaña ha producido cambios a nivel de el mejoramiento entre las relaciones del jefe y sus empleados, cooperación interáreas y la valoración del trabajo de los demás.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En un comienzo el jefe mostró resistencia en la planificación del taller por la perdida de un tiempo valioso de trabajo. ◇ Al finalizar el taller quiso el jefe que se continuaran realizando con mas frecuencia.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Se ha logrado un mejor ambiente de trabajo a través de la cooperación mutua para lograr un trabajo coordinado y en equipo. ◇ Se logró una participación activa.

Fuente : Análisis de la autora

7.1.5. Procesos Generados en el Taller del Área E*

Cuadro No 18 : Procesos Generados en el Taller del Area E

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> √ No hubo necesidad de nombrar personas para socializar la dinámica, salieron voluntarios. √ El grupo genero un concurso interno: "El empleado limón y el empleado caramelo."
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> √ Se entendió la dinámica con rapidez. √ No hubo dificultad para dividir los grupos sin ser los mismos que acostumbran reunirse. √ Puntualidad.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> √ Coordinación rápida. √ Cooperación interna en cada uno de los grupos. √ La implementación de la dinámica fue demorada. √ Hay un gran sentido de compromiso para conseguir el éxito de la campaña.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> √ Los espacios de socialización continuaron semanalmente. √ Hay un ambiente de compañerismo y cooperación mutua.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> √ El concurso organizado por iniciativa propia genero cambios de actitud y comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> √ La dinámica permitió promover las potencialidades técnico - prácticas del personal. √ Se genero la autoevaluación como miembros de un equipo de trabajo.

* Area E : Area de Mercadeo

Fuente : Análisis de la autora

7.1.6. Procesos Generados en el Taller del Area F*

Cuadro No 19 : Procesos Generados en el Taller del Area F

MOVILIZACIÓN Y AUTOGESTION	<ul style="list-style-type: none"> → La dinámica se realizó con creatividad e iniciativa , se generaron aportes a esta actividad. → Se realizaron comentarios amplios y significativos en el momento del sociodrama.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> → Rapidez, agilidad, orden y puntualidad. → Todos llevan el botón y la camiseta.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> → Hubo integración y bastante participación en las reflexiones, especialmente de los jefes.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> → Se hizo un llamada a realizar la campaña permanentemente. → Se comienzan a realizar coordinaciones interáreas.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> → Gran expectativa por el taller innovador en el área. → Se autoevaluaron en varios procesos de trabajo. → Se genero un clima de relajamiento y participación abierta.
RESULTADOS OBTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> → Compromiso de actitud : flexibilidad en los canales de comunicación. → Integración del grupo. → Se incentivo la iniciativa y creatividad. → Se valoraron este tipo de reuniones.

Area F : Area de Mercadeo y Ventas

Fuente : Análisis de la autora

7.1.7 Procesos Sociales Generados en el Plan de Inducción al Cargo

Cuadro No. 20 : Procesos - Plan de Inducción al Cargo

<p style="text-align: center;">MOTIVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hubo receptividad y cooperación en los instructores, aprobaron los pasos del plan. Se plantearon ejemplos cotidianos, apoyaron sus nuevas funciones. • Los instructores (supervisores área A) encontraron clave el proyecto para maximizar la productividad. • Los nuevos empleados a incorporarse, mostraron gran interés en el plan de entrenamiento en el puesto de trabajo.
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó conjuntamente, T.S. e instructores área A, la planeación para realizar un plan de inducción al cargo.
<p style="text-align: center;">AUTOGESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyó al área E en el plan de inducción. • Con la coordinación del T.S. los instructores hicieron un listado de procesos de cada una de las funciones de los cargos.
<p style="text-align: center;">SEGUIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los instructores mostraron sentido de pertenencia en el proyecto. Al final solo dos continuaron con las actividades.

Fuente : Análisis de la autora.

7.1.8. Procesos Generados En Los Círculos De Participación.

Cuadro No. 21 : Procesos - Círculos de Participación

MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de identificar los líderes por áreas, se les invitó a participar en el proyecto. • Los líderes mostraron gran interés en el programa.
-------------------	--

7.1.9 Procesos Sociales Generados En Los Equipos De Mejoramiento Continuo

Cuadro No. 22 : Procesos- Equipos de Mejoramiento Continuo.

MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • En la realización del taller con los directivos, estos participaron activamente de las actividades coordinadas por el asesor y el T. S., socializando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de LA EMPRESA.
APERSONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos asumen compromisos de liderazgo y organización de actividades a través de la creación de los comités de capacitación, comunicación y servicio al cliente.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cada directivo coordinó los comités nombrando dos empleados por área para conformar un grupo interdisciplinario. • Se realizan diagramas de flujo sobre cada uno de los cargos de la empresa.
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos se reunieron periódicamente con sus comités. • Se hacen reuniones de socialización de los procesos de cada cargo

Fuente : Análisis de la autora.

**7.2. LOGROS ALCANZADOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS
PLANTEADOS EN LA PRACTICA PROFESIONAL Y LA IMPORTANCIA DE
CADA UNO CON RELACIÓN A LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS**

Para ilustrar los logros alcanzados con relación a los objetivos planteados durante el proceso de prácticas profesionales, se utilizará la siguiente manera de mostrar los resultados: Se mencionaran los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se indicará como se lograron o a través de que se lograron y se explicarán los beneficios para la empresa y los empleados.

Cuadro No 23 : Objetivos a Corto Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	COMO SE LOGRO?	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se estableció un proceso de socialización con el personal de la empresa para identificar necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A través del diseño y ejecución de los talleres participativos dinámicos para evaluar la campaña interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Con la participación de los directivos y empleados se lograron mejorar algunos procesos internos. ◆ Se establecieron y mejoraron las relaciones de tipo laboral, motivadas por el conocimiento mutuo a través de la participación (empleados en todos los niveles) ◆ Se identificaron necesidades en las cuales el trabajador social pudo proponer cambios para beneficio general de la empresa. ◆ Se incentivó la cooperación mutua para la realización del trabajo en equipo. ◆ Se socializaron las expectativas de los directivos hacia los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se conoció la dinámica del comportamiento social en las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A través del contacto directo con los empleados en los talleres implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuando se conoce el comportamiento social de un colectivo, se pueden prever circunstancias y comportamientos que pueden ser proyectados en acciones que pertenezcan a propuestas diseñadas especialmente para mejorar una situación inicial.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se establecieron relaciones de tipo laboral entre los empleados de la empresa para contribuir al trabajador social en la generación de nuevas propuestas, mediante el aporte de sugerencias y experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A través de la participación del trabajador social en varias actividades de la empresa (reuniones de trabajo en todos los niveles, fiestas de cumpleaños, reuniones de tipo social). ◆ Por medio de los talleres participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se incentivó la participación para lograr un conocimiento mutuo y reciprocidad en los intereses de los empleados para con la empresa. ◆ A partir de éstas relaciones se generaron ideas nuevas y posibles de realizar para contribuir al mejoramiento de algunos procesos internos. ◆ Se detectaron necesidades que el profesional tuvo en cuenta para el diseño de las propuestas para contribuir al mejoramiento de la empresa en general.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se dotó a los jefes de cada área de distintas opciones prácticas que facilitarían su participación y liderazgo en las actividades de la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseñando una guía práctica para los jefes y explicando detalladamente su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se logró que los jefes se unieran entre ellos y concertaran conjuntamente las actividades programadas. ◆ Los empleados sintieron que sus jefes participaban y se preocupaban por mejorar su área y beneficiarlos a ellos como empleados.

Fuente : Análisis de la autora

Cuadro No 24 : Objetivos a Mediano Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	COMO SE LOGRO ?	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS
⇒ Medir el impacto que produjo la campaña en el personal de la empresa y conocer los resultados obtenidos a través de ésta.	Se diseño y ejecutó un cuestionario para aplicar a una muestra representativa de empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Se midió el impacto de la campaña entre los empleados. ⇒ Permitted conocer las expectativas de los empleados hacia la empresa. ⇒ Permitted mostrar resultados sobre la acción del trabajador social en los talleres participativos dinámicos. ⇒ La empresa reconoció y valoró el potencial del recurso humano con que cuenta.
⇒ Se elaboro un proyecto de apoyo económico para la educación de los empleados con el fin de motivar al personal a alcanzar una mejor capacitación laboral y un deseo de superación laboral.	Se diseño un proyecto de apoyo económico para la educación de los empleados, pero se deja en su etapa inicial porque por las condiciones externas del entorno obligan a minimizar costos y a anular prestamos.	
⇒ Diseñar e implementar un manual de inducción al cargo para nuevos empleados que favorezca la apropiación del rol a desempeñar en la empresa.	Se diseñó un proyecto de inducción al cargo que se implementa entre los nuevos empleados de las áreas A y E, no se pudo elaborar el manual debido a la compleja dinámica laboral interna que se divide en varias áreas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Contribuir a la adecuada incorporación y cualificación del recurso humano hacia el cargo. ⇒ Disminuir el índice de rotación de personal y temor por perder el puesto de trabajo. ⇒ Fortalecer el entrenamiento en el puesto de trabajo desde la misma incorporación del empleado, para disminuir costos que pueda producir el mal manejo de un procedimiento y la salida de un empleado.
⇒ Diseñar un plan de capacitación para el desarrollo personal de los empleados a fin de dinamizar la cultura organizacional a través de los círculos de participación.	Se diseño y comenzó a implementar en su etapa inicial los círculos de participación, que posteriormente fueron cambiados por los equipos de mejoramiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Se incentivó el trabajo en grupos con cooperación para la realización de un objetivo común. ⇒ Se canalizó y dinamizó la participación de los empleados en la consecución de objetivos organizacionales. ⇒ Se concientizó a todos los empleados que con el aporte de ideas se pueden desarrollar grandes proyectos de mejoramiento. ⇒ Se contribuyó a minorizar el paradigma: que a los empleados no los escuchan ni tienen en cuenta. ⇒ Se trabajó sobre procesos internos de comunicación que se revirtieron en el logro de procesos productivos.

Cuadro No 25 : Objetivos a Largo Plazo Planteados durante el Proceso de Prácticas Profesionales

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	COMO SE LOGRO ?	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS.
* Elaborar un vídeo promocional que apoye el manejo de la imagen interna y externa de la empresa.	Se pidieron cotizaciones en diferentes lugares según los requerimientos del vídeo, se desarrolló una idea general del vídeo, pero no son aprobados los recursos debido a los recortes presupuestales.	

Fuente : Análisis de la autora

7.3. OBJETIVOS NO ALCANZADOS, ASPECTOS QUE NO LOS FAVORECIERON

A. Proyecto de apoyo económico : A pesar de haber diseñado este proyecto con la aprobación de los directivos de la empresa y con la participación de la directora de recursos humanos, coincidió con una situación interna de la compañía (equipos en reparaciones por dos meses) que disminuyeron los ingresos de la compañía y por lo tanto se vio en la obligación de minimizar gastos.

B. Realización de un vídeo promocional de la empresa: Como un medio para socializar internamente la actividad económica y social de la empresa, sus servicios, su misión, su recurso humano, objetivos internos y mostrar algunas actividades cotidianas, se quiso desarrollar esta idea para difundir entre el personal interno pero también a personas externas interesadas en conocer la empresa.

Se llegó a la etapa inicial de contacto con personas que realizan estas actividades para cotizar y desarrollar ideas para mostrar al equipo directivo de la empresa, sin embargo este proyecto se vio inconcluso por el recorte presupuestal de la empresa.

Cuando una empresa se encuentra pasando por un recorte de presupuesto, generalmente este cae directamente sobre los proyectos de bienestar de los empleados, recorte de personal generalmente administrativo y la capacitación. Son circunstancias por las que puede pasar

una empresa y en las que el trabajador social se puede ver afectado ya que se encuentra relacionado con estas actividades, entonces se ve obligado a recurrir a malabarismos para minimizar costos y buscar nuevas alternativas de financiamiento y patrocinio con instituciones, empresas, programas externos o simplemente toca sacrificar aquellas actividades que “ pueden esperar”.

A veces cuando la decisión de salir de personal es irrevocable, los directivos toman la decisión de salir de personal para disminuir la planta y por lo tanto los gastos, en estas ocasiones a veces caen en cuenta, como sucedió en SERVICIOS CARTAGENA, que se mantenía personal sin necesidad de mantenerlos permanentemente, y se identificó que había una inadecuada distribución del tiempo y las tareas para la realización de algunos procedimientos, por lo tanto se llegaba a subutilizar una gran porción de personal.

Esta identificación se tuvo que evaluar a través de los equipos de mejoramiento continuo para analizar aquellos procedimientos innecesarios como también para que el personal pudiera empeñar todo su potencial en su trabajo. Esta labor más específica fue desarrollada por los directivos de las áreas, que se apoyaron en la observación directa de varios de los procesos.

En la medida que como profesionales de trabajo social se pueda demostrar la importancia del recurso humano en una organización, todas las actividades relacionadas en su dinamización, no serán vistas como gasto si no como inversión que será revertida en

beneficios tanto personales como productivos.

No es tarea fácil demostrarlo, debe enfrentarse como un reto que el tiempo y el trabajador social ayudaran a vencer, siempre y cuando se cuente con la convicción y compromiso de lograrlo.

7.4. DIFICULTADES QUE SURGIERON DURANTE EL PROCESO DE PRACTICAS, DESARROLLO DE SU SUPERACIÓN

Todo el proceso de práctica profesional debe considerarse como un todo formador, como un cúmulo de experiencias que enriquecen a la persona, el desempeño profesional y la profesión de trabajo social.

En la medida que se conozca y aprenda del quehacer propio y de los demás, se logrará crecer y fortalecer ciertos aspectos relacionados con la profesión, y ésta es una de las razones por las cuales se sistematiza una experiencia profesional.

Generalmente, en la intervención profesional surgen algunas dificultades y en la medida en que se ofrezcan soluciones y alternativas, se comenzara a cultivar una actitud gerencial, es decir que en situaciones adversas no se pierda la capacidad de tomar decisiones y presentar un abanico de alternativas de posible solución.

Se considera que en este proceso se presentaron tres dificultades importantes de rescatar.

Primeramente, se diseñó un cuestionario clave para conocer la capacitación al cual podrían acceder los empleados de la empresa, además permitiría conocer generalidades de los cargos, datos generales del empleado en la empresa, las diferentes capacitaciones que ya ha realizado y los motivos por los cuales desearía que se le capacite. (Ver anexos)

Estos datos servirían para conformar una base de datos generales de los empleados y contribuiría a orientar los planes de capacitación de la empresa ya que se obtendrían los datos relacionados con la capacitación a la cual ya se ha accedido y a la cual se desea acceder.

Este cuestionario es aprobado por los directivos para aplicarlo a los empleados pero en el momento en que ya se había desarrollado sobre un 40% de los empleados, coincide con un proyecto que venía desarrollando un ingeniero de sistemas para crear una base de datos sistematizada, por lo tanto los resultados cualitativos que el trabajador social obtenía no podían ser insertados en el programa que el ingeniero de sistemas había diseñado.

Después de varios intentos de probar que esos datos se pudieran cuantificar a través del sistema, se llega a la conclusión y al común acuerdo, entre el trabajador social, el ingeniero de sistemas y los directivos, de no continuar con el desarrollo del cuestionario y de diseñar uno nuevo que permitiera sistematizar los datos, este nuevo cuestionario quedó a cargo del ingeniero de sistemas de la empresa.

Sin embargo los resultados del 40% de los empleados ya encuestados se utilizaron como muestra para el plan de capacitación general de la empresa, y fue analizado por el comité interno de capacitación como referente para proponer nuevas capacitaciones.

Se considera segunda dificultad el hecho de haber diseñado un programa de capacitación para los empleados basándose en los círculos de participación y que a partir de la llegada de un asesor externo a la empresa se quiera acabar el proyecto.

En este caso el trabajador social dialoga con el director de recursos humanos quien es la persona que coordinaba las acciones del profesional al interior de la empresa, se toma la determinación de concertar en actitud conciliadora con el asesor para mostrarle el trabajo realizado hasta el momento y llegar a un acuerdo.

La respuesta del asesor fue sorprendentemente positiva hacia el trabajo realizado y las propuestas diseñadas, por esa razón se decide trabajar interdisciplinariamente en equipo especialmente porque el no residía en la ciudad y necesitaba que alguien, con actitudes para ese tipo de trabajos con equipos, coordinara las actividades, enriqueciera el proyecto y les realizara seguimiento y supervisión continua.

La tercera dificultad tiene relación a una percepción de temor por parte de un directivo de la empresa. Durante las asesorías iniciales con el docente de prácticas se procedió a preparar al profesional para una adecuada incorporación del trabajador social en el medio de la empresa privada, relacionado con los comportamientos usuales del personal, la relación con los

directivos, la dinámica organizacional, etc.

Fue precisamente en la etapa inicial que se sintió un temor y bloqueo con relación al acceso a documentos internos, por parte de un directivo específico, pareciera que no deseaba que el trabajador social se inmiscuyera en asuntos internos laborales. Una vez ganada la confianza a través de los talleres realizados, el directivo reconoció que sentía desconfianza por los trabajadores sociales en el medio laboral, ya que los consideraba revolucionarios y muy involucrados con los asuntos de los trabajadores y poca relación con los directivos.

No fue un proceso fácil para ganar terreno y recuperar confianza para demostrar que como profesionales se pueden abarcar varios campos y niveles, lo que interesa es el desarrollo de las personas y cómo lograr que satisfagan sus necesidades y en este caso también cómo lograr que la empresa maximice su potencial a través de su recurso humano.

8. CONOCIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO

8.1. INNOVACIONES QUE EL TRABAJADOR SOCIAL HA ESTABLECIDO Y HA APORTADO AL PROCESO

Basados en el modelo de gestión de CALIDAD TOTAL a partir de los conceptos de DEMING y JURAN, se incorporan a la experiencia profesional aspectos innovadores que llevan al trabajador social a asumir nuevos roles y a apropiarse de una conceptualización estratégica de las organizaciones, orientando su intervención hacia la creación de una dinámica interna que lleve a la empresa a encontrar la cultura de la calidad, que en el caso específico de SERVICIOS CARTAGENA constituye la creación de los círculos de calidad orientados hacia el trabajo en equipo para contribuir al desarrollo humano de los empleados y al desarrollo productivo a través del mejoramiento de los procesos internos de la empresa que por consiguiente se ven revertidos en un mejor servicio al cliente externo al ofrecer al mercado un producto / servicio de calidad .

Al finalizar la etapa inicial se comenzó a trabajar conjuntamente con el asesor externo de SERVICIOS CARTAGENA y se llega a la conclusión de unir esfuerzos y trabajar conjuntamente para beneficio de la empresa, se modifica el nombre inicial de CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN por el de EQUIPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO, el trabajador social asume el rol de COORDINADOR DE MEJORAMIENTO CONTINUO en

la empresa sin perder el sentido de la propuesta ni los conceptos que orientaron la experiencia ya que estos responden a los planteamientos de DEMING y JURAN.

Se vio la necesidad de incorporar nuevos conocimientos que influyeron en la intervención profesional, pues este se ve en la obligación de dominar herramientas que contribuyan al *análisis de los procesos internos de la compañía, para lograr un desarrollo productivo pero también social y humano*; ya que en la medida en que las personas comprendan mejor su trabajo lo realizarán mejor, y aportándole un valor agregado al trabajo, realizándolo con entusiasmo, amor y los respectivos controles, se obtendrá la calidad y la satisfacción del trabajo bien realizado.

Aparentemente parece esta reflexión un poco utópica o difícil de conseguir, pero a través de los talleres se identificaron debilidades en el conocimiento de algunas actividades laborales (funciones y procedimientos) que posteriormente lleva a los empleados a cometer errores y *por lo tanto sanciones que se reflejan en el clima organizacional, ya que se genera temor e incertidumbre por la pérdida del puesto de trabajo.*

Una vez detectadas estas necesidades por áreas, que ya se han mencionado en el transcurso del trabajo, se comienza a elaborar un diagnóstico de necesidades de mejoramiento o aspectos a mejorar en cada una de las áreas, para ser posteriormente trabajadas en la dinámica de los equipos de mejoramiento continuo, esta labor se implementó solamente con los jefes de área, de la misma manera ellos mismos escogieron a los empleados que

consideraron líderes y con ideas positivas hacia su empresa. (Ver anexos)

Este ejercicio se considera innovador ya que generalmente el trabajador social tiende a involucrar en sus procesos sociales a los niveles jerárquicos medios y bajos de la empresa, con la aprobación de la línea staff y de vez en cuando con su participación.

En este caso se trabaja con los directivos de la compañía para que se produzca un paralelo entre las necesidades de la empresa y las necesidades de los empleados, si estos criterios no llegan a un punto de encuentro se podría generar una confrontación de intereses y en vez de producir cambios favorables a la empresa y sus empleados se podría producir el efecto contrario y no mejoraríamos el clima laboral que es uno de los mayores retos del profesional.

Además la gestión del trabajador social comienza a tomar mayor interés y valoración cuando los directivos están directamente involucrados y comprometidos con los cambios, y no se ve como un hecho aislado que depende solamente de la labor del profesional.

Es de destacar como elemento innovador el hecho de trabajar interdisciplinariamente con el asesor externo, liderando el proyecto, y con cada uno de los directivos de las áreas involucrados en el proyecto, ya que se hizo una ardua labor de conocimiento de todos los procesos internos que se manejan al interior de cada área (se elaboró un listado de procesos que no se puede mostrar por no contar con la autorización, sin embargo se esta mencionando la metodología que se utilizo) para así poder distinguir aquellos procesos que no funcionaran adecuadamente y comenzar a trabajarlos a traves de los equipos de

mejoramiento continuo.

Cuando esta etapa inicial de detección de líderes va en su proceso de evolución, se compara con los primeros empleados motivados que acudieron a la campaña de expectativa de los Círculos de Participación y sin ser esta una camisa de fuerza se aceptan los voluntarios que deseen comprometerse en el proyecto. Los resultados son favorables ya que coinciden los empleados voluntarios con los que sus jefes han seleccionado. De esta actividad se realiza una matriz con los temas a mejorar por áreas y los líderes sugeridos por los jefes. (ver anexos)

Se procede a citar a una reunión de trabajo a los directivos de la empresa incluyendo jefes de área, directores, gerente general y presidente de la compañía con el asesor externo y el trabajador social.

8.1.1 Objetivos

- ⇒ Conformar el equipo de trabajo de los directivos para confrontar conjuntamente las debilidades que se tienen por áreas.
- ⇒ Analizar conjuntamente porque las debilidades descubiertas influyen en los procesos generales de la empresa.
- ⇒ Asumir compromisos y delegar responsabilidades entre los directivos para comenzar a accionar los equipos de mejoramiento continuo en todos los niveles de la empresa.

Se realiza una dinámica interesante y práctica para agilizar el proceso de detección de debilidades.

8.1.2 Pasos de la Dinámica con los Directivos

1. Explicar los objetivos de la dinámica y que se espera del ejercicio.
2. Facilitarles a cada uno memos adhesivos de tamaño mediano para que coloquen lo que considera cada uno que es una debilidad de la empresa.
3. Luego de recoger todos los memos, pedirles que repitan el ejercicio anotando lo que consideran una debilidad de sus áreas respectivas.
4. Una vez que se han recogido todos los memos se procede a clasificarlos de la siguiente manera : comunicación interna, servicio al cliente, capacitación, varios ; y se superponen sobre un vidrio amplio (vitrina) o un tablero amplio de formica para permitir que todos los asistentes observen los resultados .
5. Luego de clasificados se procede a seleccionar conjuntamente por orden de importancia (priorizar).
6. Se procede a dejar en espacio de participación donde se supone que saldrán posibles alternativas de cambio o mejoramiento.
7. Se divide en pequeños grupos de tres o cuatro personas para que comiencen a trabajar en estrategias que se puedan implementar .
8. Se nombran directivos para formar comités de acuerdo con la clasificación que se realizó.

De la reunión realizada con los directivos se lograron conformar tres comités:

- Comité de capacitación.
- Comité de comunicación.
- Comité de servicio al cliente.

Estos comités liderados por los mismos directivos debían contemplar todas aquellas debilidades detectadas y a la vez todas las estrategias o posibles soluciones que surgieron en la reunión, cada uno tenía la obligación de reunirse por lo menos una vez al mes, pero tenían además una serie de tareas específicas con sus áreas o pequeños subgrupos conformados que debían controlar o coordinar semanalmente, por ejemplo, el comité de capacitación diseñó una dinámica en toda la empresa en la cual nombraban a dos representantes por área un principal y un suplente, estos debían reunirse periódicamente para proponer capacitaciones en cada una de sus áreas según sus demandas, de esta manera surgían cursos inmediatos o se enviaba a un personal a capacitarse en otra ciudad por ejemplo en Santafé de Bogotá.

Durante toda esta etapa el Trabajador social ya había culminado su proceso de práctica profesional en su año social y seguía involucrado en estos ejercicios pero ya vinculado como trabajador en la empresa en el cargo de Coordinadora de servicio al cliente en la seccional y a la vez desempeñaba funciones de jefe de personal ya que realizaba entrevistas de personal, era representante del comité de capacitación en cuatro subáreas de un departamento, elaboró los diseños de folios de vida del personal y desempeñaba un rol de asesora interna en

algunos procesos internos.

Todas las actividades de reflexión y análisis sobre determinados procesos durante la práctica profesional llevaron a una gran participación en los equipos que se conformaron y motivaron a desarrollar un interés inusitado por comprender y analizar los procesos que desarrollaba cada área de la empresa.

A continuación se nombraran algunos conceptos claves necesarios para conocer los procesos, y permiten la identificación de los problemas que impiden que el proceso fluya normalmente .

Para entender un PROCESO es necesario considerar las siguientes preguntas:

⇒ **Que es un proceso?**

Un proceso es un conjunto de factores causales que interactuan para generar unos resultados determinados. Estos factores causales incluyen lo siguiente:

- Personas
- Materiales
- Maquinas
- Métodos
- Entorno

Cualquier actividad puede ser analizada como un proceso. En una organización todo el trabajo que se realiza puede describirse en términos de proceso.

Para entender un proceso hay que considerar lo siguiente:

⇒ **Quién es el dueño del proceso?**

- Es aquella persona o personas que responden totalmente por los resultados del proceso.
- Es aquel que tiene la autoridad para habilitar a las personas que trabajan en el proceso para efectuar cambios al mismo.
- Es aquel que tiene la responsabilidad total del proceso para realizar mejoras y garantizar los resultados del mismo.

⇒ **Cuál es el propósito y los resultados del proceso ?**

El propósito del proceso debe:

- Establecer las razones por las cuales existe el proceso.
- Ser claramente establecido y entendido por todos los que trabajan en el proceso.
- Es el que permanece constante aun cuando se mejore o se introduzcan innovaciones.

Los resultados del proceso :

- Son la consecuencia del mismo.
- Pueden ser productos o servicios.
- Conducen a identificar quienes son los clientes.

Por ejemplo: una respuesta a una pregunta, un diagnóstico, un informe de prácticas.

⇒ **Cómo fluye el proceso ?**

Quién conoce el proceso ?

Las personas que trabajan en el proceso son las que más conocen como este opera.

Todos los procesos se ven sujetos a cambios constantes, por ejemplo: la tecnología, las necesidades de las personas .

El flujo de un proceso se determina de la siguiente manera:

- Se debe reunir a las personas involucradas en el proceso, las que trabajan el proceso. Sin importar los niveles ni las áreas a los cuales pertenecen.
- Se debe fomentar una atmósfera agradable para que los participantes puedan exponer sus problemas. Este momento es muy importante ya que si hay tensión, presión o falta de motivación, sencillamente los resultados no serán favorables .
- Hay que tener en cuenta que las personas perciben los procesos de manera diferente, hay que ser objetivo y claro para llegar a un acuerdo.

⇒ **Qué involucra el mejoramiento de un proceso ?**

- La estabilidad del proceso.
- La solución de los problemas del proceso.

Existen diversas herramientas que permiten la visualización de los procesos, pero en el proceso de práctica profesional se utilizo el diagrama de flujo y el diario de la calidad, ya que si los procesos se visualizan, es mas fácil la detección de los problemas que obstaculizan su flujo normal o permite un mayor acercamiento a la propuesta de alternativas de mejoramiento.

Herramientas para el Mejoramiento de los Procesos

Flujogramas

Diseñar un flujograma sobre un proceso determinado sirve para definir claramente la manera en que se realiza el trabajo.

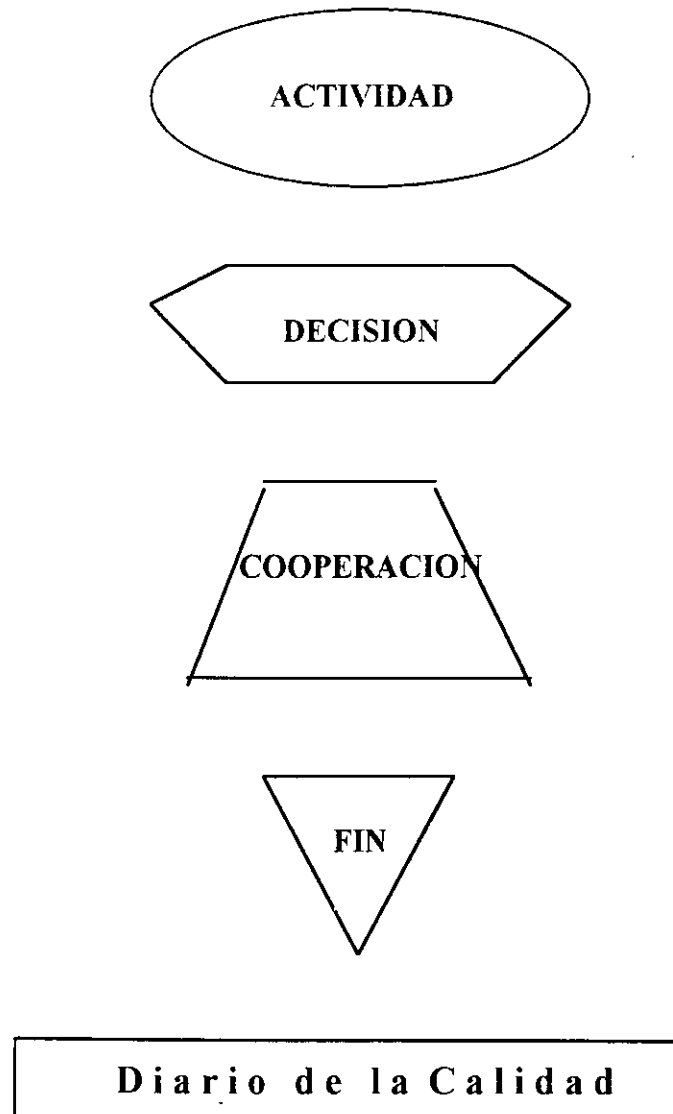
Los flujogramas son útiles para:

- Aclarar lo que se necesita efectuar.
- Descubrir las duplicaciones de esfuerzos, retardos, omisiones y pasos innecesarios.
- Comparar los procesos actuales con los propuestos ideales.
- Explicar el proceso a nuevos empleados.

Un flujograma debe realizarse en forma sencilla y simple, una forma de facilitar su realización es comenzando por definir el primer paso y el último paso, para luego comenzar a pensar cuales son las actividades que rellenan esos dos pasos, no hay que olvidar que es importante involucrar a las personas más cercanas a los pasos que están siendo descritos.

Símbolos Utilizados en los Flujogramas

REUNION



⇒ **Para qué es útil?**

- Para resolver problemas específicos de un proceso.
- Es conveniente que el proceso de observación se realice en equipo.

⇒ **Cómo utilizarlo?**

1. Realice un diagrama de flujo con todos los aspectos del proceso antes de mejorado.

2. Defina el problema teniendo en cuenta el resultado indeseable que desea eliminar.
3. Recolecte toda la información que pueda sobre el problema.
4. Cree un plan para observar el problema (tiempo, lugar, tipo)
5. Analice las causas definiendo hipótesis, probando hipótesis (pueden las causas validarse con la información?)
6. Actúe sobre las causas (cuales son las posibles soluciones, evalúelas)
7. Verifique los resultados, se dieron los resultados como se planearon?
8. Realice conclusiones.
9. Diseñe nuevamente un diagrama de flujo después del mejoramiento.

Esta guía para llevar un diario de la calidad es práctica y se recomienda diagramarlo todo en una misma hoja para poder visualizar todo el trabajo.

⇒ **Pero todas estas herramientas para que las usa el trabajador social ?**

Generalmente el profesional observa hechos, procesos, dinámicas, etc., y con base en esos hechos observables y a veces medidos comienza a diseñar proyectos tendientes a mejorar la circunstancia inicial.

El problema se presenta es cuando nos preguntan por los resultados que se lograron y comenzamos a mencionar una lista interminable de actividades realizadas con sus resultados, todas ellas muy valiosas y generalmente valoradas por otros, pero en una empresa los resultados para ser tomados en cuenta deben presentarse cuantitativamente a preferencia y

no como estamos acostumbrados a mostrarlos cualitativamente, ya que entre profesionales de la misma rama nos entendemos pero desafortunadamente no todo el mundo conoce, comprende y aprecia todas esas horas de trabajo invertidas para lograr una sonrisa, unas mejores condiciones de vida o trabajo, una disminución del grado de violencia o el aumento de la participación - acción en todos sus niveles en cualquier campo.

⇒ **Cómo se logra ?**

Primero que todo comenzando a medir antes de actuar, es decir que se debe aplicar un instrumento que permita conocer específicamente y cuantitativamente lo que acontece en el ahora, solo de esta forma se logrará comparar si la intervención profesional a producido un cambio favorable o un impacto en especial. Para esto se cuenta con los conocimientos sobre la realización de un cuestionario, sondeo de opinión, una matriz, un diagrama de flujo, entrevistas, etc.

8.1.3 Índice de Rotación de Personal de la Empresa

Este ejercicio se realizó para poder contar con datos cuantitativos que pudieran servir de referencia para el plan de inducción al cargo y el diseño de nuevas políticas o sugerencias al proceso de selección de personal.

Se realizó un completo estudio para obtener el balance general de la rotación de los empleados, siguiendo el siguiente método:

1. Delimitando el tiempo en el cual se iban a tomar y construir los datos: Enero - Diciembre de 1995.
2. Realizar una clasificación de la siguiente manera:
 - “Motivo” de retiros (voluntarios, durante el periodo de prueba, sin justa causa, justa causa, termino de contrato)
 - Total de empleados por “motivo”.
 - Áreas de la empresa.
 - Porcentaje de empleados con respecto al total de retiros por “motivo.”

Con esta clasificación se obtendrían los siguientes datos:

- Motivo de retiros por área con mayor porcentaje.
- Total de retiros Enero - Diciembre 1995.
- Motivo de la rotación de personal en la empresa durante ese período.

Estos datos cuantitativos son innovadores e indispensables para lograr establecer causas y consecuencias concretas de un problema. Es indispensable que el trabajador social dominé y aplique este tipo de ejercicios ya que le aportaran a su proceso mas grado de realidad y credibilidad al mostrar los resultados y plantear soluciones.

Para conservar en anonimato los datos obtenidos, se han cambiado las cifras verdaderas del estudio. (Ver anexos)

8.2 CONCLUSIONES Y APORTES SOBRE EL CONOCIMIENTO GENERADO A TRAVES DE LA RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA

La EMPRESA debe concebirse desde los entes económico y social, para que perdure. Así, si la inversión económica no produce rentabilidad a largo plazo ni utilidades a corto plazo, simplemente no puede funcionar, y si se desconoce que la empresa es creada y conformada por personas para satisfacer una gran necesidad de las personas, de igual forma deja de ser rentable y deja de existir.

Entonces, en la empresa, como lo señalan FERNANDEZ VILLA María I., GALLEGO FRANCO Mery, ORTIZ CANCINO Jaime, en el libro BALANCE SOCIAL, FUNDAMENTOS E IMPLEMENTACIÓN de la Universidad Pontificia Bolivariana., “Ambos entes deben coexistir, jugar y revertirse mutuamente para cumplir con la responsabilidad social como contribuidora del Estado en el cumplimiento de su función, en la medida de sus posibilidades y sin atentar contra sus objetivos como organización”. Es decir la empresa no debe estar a espaldas de la realidad social, económica y política del país, la empresa debe concebirse desde todos los contextos, no es posible concebirla aisladamente, este es un planteamiento que como profesionales de trabajo social se debe siempre tener presente en cada una de las acciones y proyectos que se realizan, de esta forma se aporta con un grano de arena a contribuir en el rescate de los valores y principios morales y sociales de una sociedad cada vez mas muestra panoramas grises, sin color ni sabor humano.

Como profesionales de las Ciencias Sociales y de la Educación, es necesario establecer una concepción humanista del hombre como centro de vida, como centro del mundo y de la historia y como centro de la actividad de la administración del factor humano.

En cualquier empresa ya sea productiva, comercial o de servicio, la persona cumple con la función de contribuir con el logro de los objetivos fundamentales de la organización : crecer y sobrevivir.

De esta forma el hombre surge como protagonista de este proceso y no se debe concebir como el recurso desechable de utilizar, desgastar y botar, sino que surge como el cerebro y fuente fundamental del conocimiento y la riqueza.

Vistas así las cosas, los trabajadores sociales deben potenciar todas esas riquezas con que cuenta una empresa para crear y promover espacios que permitan al hombre su crecimiento, su participación, y también el logro de sus metas personales como un ser con necesidades, con familia y con un compromiso social ante su comunidad.

Crear la calidad de vida en el trabajo se logra en la medida en que todo el personal es capaz de satisfacer sus necesidades personales importantes al trabajar en una organización, pero como se logra ? GARY DESSLER señala lo siguiente.

Para lograrlo debe existir:

- * Un trato justo, equitativo y de apoyo para los empleados.

- * La oportunidad para que todos los empleados utilicen sus habilidades al máximo y se autorealicen, lleguen a ser todo lo que son capaces de ser.
- * Comunicación abierta y honesta entre los empleados.
- * La oportunidad para que todos los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes que afecten sus puestos.
- * Una compensación justa y adecuada.
- * Un medio seguro y razonable.

Estos conceptos se consideran claves para siempre tenerlos en cuenta en el momento de intervenir en una empresa, por que en algo si podemos y debemos contribuir con toda seguridad.

La calidad de vida en el trabajo se logra con la satisfacción de las necesidades del ser humano, que HERZBERG las cataloga como satisfactores motivacionales en el que la persona incrementa su capacidad , conocimiento, motivación y sabiduría, es un crecimiento a nivel de la consciencia. Esto se puede conseguir propiciando un clima laboral de entendimiento, cooperación y compromiso que se extienda a todos los niveles de la organización con diferentes programas que así lo motiven, por ejemplo es el caso de la campaña interna, los talleres de motivación y los equipos de trabajo.

En la medida que el empleado sienta que la empresa se interesa por El, comenzara a apoyar y enriquecer los procesos internos de la empresa, a interesarse por los resultados y por sus

compañeros de trabajo, de esta manera se logra acrecentar el sentido de pertenencia, que se vera reflejado en el resultado del desempeño de los trabajadores y en los resultados productivos en general.

En Colombia, no es tan común que se contemplen todos estos aspectos satisfactorios tan importante para la vida y calidad de las empresas, por que generalmente en países en vías de desarrollo el trabajador no tiene aun satisfechas sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, etc., y entonces su salario es invertido para cubrir estas indispensables necesidades y no puede contemplar otro tipo de necesidades relacionadas con el desarrollo humano como lo es la recreación, el conocimiento de otras culturas, etc.

Por esta razón los empleados demandan con frecuencia más sobre auxilios económicos para la alimentación, transporte, aumento de salario, horas extras ...que para cubrir gastos de recreación, cultura, deporte.

El trabajador social puede contribuir, a través del espacio empresarial, a mejorar las condiciones de vida del trabajador y su desarrollo humano; cuando la educación es integral y se tiene la preparación para trabajar con un propósito con sentido, se vivencia un cambio sustancial de compromiso y la actitud del ser humano es positiva, de esta forma se mejora su calidad y se hace más competitivo, motivándolo a descubrirse, a creer en si mismo, desarrollando en forma creativa sus habilidades latentes.

El trabajador social a través de un liderazgo ágil en la tarea de orientar, guiar y concretar la comunicación y participación, se generaron en el espacio laboral una serie de procesos sociales que definieron algunas problemáticas que a su vez llevaron a la generación de compromisos y acciones conducentes a un cambio para un mejor vivir a través de nuevas actividades hacia el trabajo como la cooperación, compromiso y entrega al trabajo, unos mejores canales de comunicación, una disminución de tensiones laborales y una nueva actitud hacia la participación en la toma de decisiones ; en las cuales el trabajador social en sus distintos roles para promover un desarrollo social autodependiente se convirtió en generador de recursos inmateriales pero tangibles en la cotidianidad laboral.

Todas las acciones específicas de la profesión que se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, y que sin descuidar las políticas internas de la empresa en algo contribuyeron para mejorar la calidad de vida del trabajador, conducen a asumir un nuevo rol de dinamizador y estimulador de soluciones creativas que generen la participación activa y comprometida de todos los niveles jerárquicos de la empresa, haciendo atractivas y creativas las alternativas de cambio tanto personales como colectivas.

A continuación se nombraran algunos pasos importantes para la construcción de un plan con visión estratégica que surge como producto de una reconstrucción de los procesos desarrollados en la experiencia profesional.

1. Antecedentes del Plan

- ⇒ Recopilar toda la información necesaria, estudios, estadísticas, cuestionarios y consultas bibliográficas sobre temáticas relacionadas con el plan.
- ⇒ Consultar sobre los recursos reales disponibles para la realización del plan, dependiendo de estos se ajustara lo necesario al presupuesto
- ⇒ Diseñar una estrategia de acceso que permita una acertada introducción del trabajador social en la dinámica laboral de la empresa.
- ⇒ Realizar un diagnóstico general, con instrumentos de la profesión, para acercarse a la problemática real involucrando a todos los protagonistas : empleados y directivos (se puede hacer uso del diario de la calidad : diagrama de flujo inicial - observación - recopilación de datos - análisis - soluciones - nuevas alternativas - propuesta de nuevo diagrama de proceso - comprobación).
- ⇒ Evaluación de la situación actual en orden social, económico, organizacional, laboral, fisicoespacial.

2. Proceso de Formulación del Plan

- ⇒ Preguntarse si en la empresa existe una visión estratégica (como se ve a la empresa en los próximos siete años).
- ⇒ Plantear la visión de la empresa, con la participación de varios miembros de la empresa, en todos sus ámbitos, social, organizacional, competitivo y económico, desde :

1. La empresa real

2. La deseada

3. La empresa posible

⇒ Socializar esta visión confrontándola con el equipo directivo de la empresa para que se produzca concordancia, reciprocidad y aceptación entre lo que plantea el trabajador social, lo que necesita y desea la empresa (demostrar los planteamientos con los resultados del diagnóstico realizado).

⇒ Analizar las fortalezas, debilidades, ventajas comparativas, en que es la empresa líder ? (servicios, recurso humano, tecnología)

4. Estructura del Plan

⇒ Plantear un objetivo general y unos objetivos específicos.

1. Objetivos a corto plazo

2. Objetivos a mediano plazo

3. Objetivos a largo plazo

4. Definir metas

⇒ Definir la ejecución de lo planeado en términos temporales, realizar cronograma.

⇒ Producir un seguimiento y control permanente en el cumplimiento de las metas sobre los objetivos del plan, se puede contemplar en término de porcentajes lo que se ha ejecutado positivamente.

5. Formulación del Plan

- ⇒ Analizar la capacidad de ejecución de cada una de las dependencias.
- ⇒ Controlar o distribuir los recursos acorde a las metas del plan, por ejemplo si se dice que lo social es lo más importante debe reflejarse en cifras económicas.

6. Instrumentos del Plan

- ⇒ Idear instrumentos y programas de DESCENTRALIZACION, es decir que no todo lo debe realizar el trabajador social, hay que crear soporte logístico para asegurar la continuidad de los programas.
- ⇒ Crear, orientar y coordinar grupos o comités que gerencien los proyectos para sensibilizar a nivel interno, teniendo en cuenta lo siguiente :
 - A. Acertar con las personas que manejarán dichos grupos (preferiblemente de alto rango en la empresa, con unas características especiales de liderazgo, motivados a participar y con un comportamiento de aceptación entre los miembros del grupo.)
 - B. Ejecutar lo relacionado con mejoramiento continuo en la empresa : identificar necesidades, comprobar la información (medir), formular alternativas de acción, coordinar acciones, realizar seguimiento y control, medir los cambios producidos, socializarlos.

La construcción de un plan realizado con visión estratégica le permite al profesional obtener una perspectiva macro de lo que se produce en la intervención, hoy en día las teorías administrativas apuntan al desarrollo integral del recurso humano, pero en el momento de

convertirlas en prácticas vivenciales en el medio laboral se perciben aún grandes barreras que hacen obtener resultados positivos en materia del desarrollo humano sea todo un proceso arduo y complejo de realizar, que requiere de gran compromiso de todos los entes involucrados y una preparación para visualizar los cambios producidos o posibles de realizar en una perspectiva estratégica y en una prospectiva que permita que las acciones que se realizan produzcan mejoramiento continuo a largo plazo.

Al mismo tiempo de la visión estratégica, es importante conocer y manejar la herramienta administrativa del **BALANCE SOCIAL** como una forma de medir la gestión social de la empresa, de esta forma se obtiene un amplio conocimiento de todo lo relacionado con los aspectos sociales que se producen al interior y exterior del medio laboral.

En un artículo realizado por **MARY GALLEGO FRANCO** tomado de la revista Colombiana de trabajo social de 1.989, Cali Colombia, se contemplan las siguientes variables que permiten realizar un balance social en la empresa :

1. Características sociolaborales del personal : Es indispensable que antes de comenzar a intervenir se conozcan quienes son los empleados de la empresa (características demográficas, antigüedad, procedencia geográfica), cómo es su dinámica interna (rotación de personal, nivel de ausentismo y causas), prestaciones sociales y salarios, de esta manera se produce un mayor acercamiento al recurso humano de la empresa que permitiría asegurar mejores resultados de la acción profesional.

2. **Servicios sociales de la empresa al personal :** Qué desarrolla la empresa para satisfacer las necesidades del personal ? (salud, vivienda, alimentación, transporte)
3. **Integración y desarrollo personal :** Qué hace la empresa para responder a las expectativas del personal, su desarrollo integral, mejoramiento de la calidad de vida ? (capacitación, motivación, comunicación, utilización del tiempo libre, estrategias de participación.)

En el área externa se debe contemplar :

1. **Relaciones primarias :** Se realizan programas específicos para los sectores que tienen relación con la empresa como los pensionados, proveedores, accionistas y consumidores
2. **Relaciones con la comunidad :** Qué acciones en materia de salud, vivienda y generación de empleo y desarrollo proporciona la empresa como una contraprestación a sectores que le han permitido crecer y desarrollarse.
3. **Relaciones con otras instituciones :** Medios de información, gremios, universidades, instituciones con las que la empresa tiene una relación de doble vía.

A pesar que un balance social lo puede implementar un profesional de diferente disciplina, el trabajador social puede realizarlo como una forma de evaluar las políticas sociales que enmarcan la empresa, así se asumirá un compromiso para propiciar un mejoramiento progresivo de las condiciones sociales con las cuales interactúan la empresa. Se dará una directriz a todo los procesos que se quieran realizar facilitando la visualización de las acciones como un todo, un todo que contribuya al desarrollo humano y productivo a la vez.

8.3. PERSPECTIVAS QUE SE ABREN FRENTE A LOS RESULTADOS PARA EL TRABAJADOR SOCIAL EN ESA LINEA DE TRABAJO

JESÚS DARIO GONZÁLEZ, en la revista Colombiana de trabajo social de enero de 1997, en su artículo: "La especificidad y los desarrollos teóricos del trabajo social desde las nuevas generaciones". Menciona la búsqueda constante por la especificidad a que los trabajadores sociales se ven sometidos : "En la especificidad se pretende dar cuenta de lo doctrinal (ya sea en términos éticos, filosófico, políticos e ideológicos), de lo técnico metodológico (en términos de las estrategias, modelos e instrumentos de acción), y obviamente de los conocimientos que constituyen y desarrollan las practicas, aparece así lo epistemológico en el orden de conceptos y construcción de lógicas articuladas a manera de teorías y paradigmas que sustentan el hacer practico."

La especificidad ha surgido durante la realización de esté trabajo, ya que de lo práctico se ha incorporado el ejercicio reflexivo tratando de mostrar todos los aspectos relacionados con lo técnico metodológico y también con lo doctrinal.

Principalmente con la intencionalidad de trascender sobre las acciones realizadas y producir un conocimiento que pueda ser de utilidad para otros trabajadores sociales que necesiten conocer detalladamente el proceso metodológico implementado y los resultados obtenidos en las acciones desarrolladas.

Epistemológicamente el humanismo se constituye como la principal fuente teórica que orientó todo el proceso. Bajo este pensamiento se piensa que “el cliente es el centro de atención profesional y señala que todo cliente tiene un valor intrínseco, independientemente de su derecho a la libertad, al respeto de su dignidad, a la aceptación, a la autodeterminación, al no juzgamiento y condiciones de la vida humana. El cliente tiene potencialidades y puede desarrollarse. Por consiguiente la conducta profesional debe ser ordenada en el sentido de propiciar este desarrollo y promoción del cliente”, tomado de la revista Colombiana de trabajo social, Febrero de 1996. “Perspectivas del trabajo social y los nuevos escenarios: La discusión epistemológica”, autor IVAN PEÑA OVALLE y MARIO HERNAN QUIROZ.

La visión humanista requiere incorporar en el trabajador social una función administrativa dentro de una perspectiva gerencial para producir impacto en términos cualitativos y cuantitativos. El quehacer profesional debe apuntar a este perfil para decidir y ejecutar proyectos de una forma humanizada para desarrollar en el personal, aptitudes y actitudes de una manera integral dirigida a lograr un crecimiento personal y productivo en la satisfacción en el trabajo, en las necesidades y en un desarrollo humano para un mejor vivir.

Esta línea de trabajo más que nunca debe enfrentarse con determinación y apropiación, ya que son muchos los profesionales que incorporan en su quehacer profesional una visión humanista en su intervención; claro que de igual forma se observa que no son muchas las empresas que tienen un departamento de bienestar social y capacitación como lo indican las

tesis de grado :

- “Caracterización del Bienestar en la Mediana Empresa en Cartagena” BARRAZA, Diana. BENITEZ, Paola. EGURROLA, Liliana. MORALES, María Consuelo. 1995.
- “Caracterización Social de la Capacitación de la Mediana Empresa en Cartagena”. CELEDON, Lucila. GIRADO, Yuny. 1995.

Lo cual quiere decir que los espacios existen y además necesitan de la intervención de un trabajador social que produzca cambios significativos en materia de mejoramiento de la calidad de vida laboral para desarrollar potencialidades orientadas al mejoramiento de la producción a través de la motivación hacia el trabajo, la capacitación y la realización de actividades enmarcadas en programas de bienestar social laboral.

Es importante que desde el Alma Mater se promocióne y forme a este nuevo profesional de trabajo social que demandan tanto los sectores privados como públicos, ya que en ambos existe un ambiente competitivo.

Uno de los objetivos del plan de desarrollo del país relacionado con la educación nacional es el de: “Fortalecer la alianza entre la educación superior y el sector productivo”, para lo cual se debe articular la universidad como centro generador de conocimiento científico que construye profesionales, y el sector productivo que busca los más altos niveles de competitividad. Está articulación que viene trabajando la Facultad de Ciencias Sociales y Educación, en la cual se inscribe la experiencia, es la mejor forma que los futuros

profesionales necesitan adquirir experiencia y comprobar que los conocimientos adquiridos son posibles de ejecutar en el medio laboral para construir una dinámica en búsqueda del desarrollo humano; claro que toda esta experiencia debe estar enriquecida por la lectura y cursos o seminarios externos que permitan ampliar la visión de las cosas; de la misma forma las empresas necesitan para lograr la productividad con eficiencia y eficacia, con ciencia, tecnología y la dinamización del recurso humano para ser altamente competitivos. De esta forma se construyen relaciones fuertes entre el Estado, los ciudadanos y el sector productivo.

Con un adecuado manejo de la gestión del recurso humano, con un pensamiento administrativo estratégico, creativo e innovador que motive tanto a lograr objetivos tanto personales como organizacionales, con un dominio de las fuerzas de la comunicación para que los mensajes lleguen de la manera mas adecuada y permanezcan en el inconsciente colectivo en la empresa. Incorporando los anteriores elementos a la practica profesional con compromiso y entrega, se puede contribuir a una mejor práctica gerencial en Colombia desde Trabajo social.

El experto en economía y administración de empresas, JEAN PAUL SALLENAVE, se refiere a los cargos gerenciales, en su artículo en el diario LA REPÚBLICA, abril de 1997: "El empresario debe contratar para un puesto gerencial a aquellas personas que en su concepto son capaces de llegar a ser presidentes de la compañía"

Luego de verificar si poseen el conocimiento necesario para su actividad, este debe integrar más dimensiones en su manera de pensar, sus iniciativas, su responsabilidad en el contexto total de la empresa, su compromiso y su capacidad para transformar la cultura de la organización.

No basta con que los gerentes posean el saber, además necesitan entender - lo que se traduce como una visión global del accionar empresarial - y desarrollar habilidades especialmente en el campo de la comunicación y negociación.

“La enseñanza tradicional se preocupa en el saber, pero lo que se requiere es un enfoque hacia el saber, el entender y las habilidades como requisitos en la gerencia total.”

Entrar y crecer en el medio laboral en una empresa implican una lucha constante, requiere que el profesional desarrolle ciertas habilidades y actitudes, desde lo funcional relacionado con su quehacer, y desde lo integral que va tanto en sus habilidades para solucionar un problema, el uso de un lenguaje adecuado, una postura comportamental y una imagen.

Para ésto hay que comenzar a construir una persona competitiva, que no solo va desde lo que hace en materia de calidad, sino que a la vez contempla la misma imagen, es decir en todo aquello que se proyecte la persona desde su presentación personal, puntualidad, la forma de manejar una negociación, un grupo de personas, defender una propuesta, son aspectos importantes que se valoran en el medio empresarial en el cual las relaciones sociales e interpersonales juegan un papel determinante para lograr objetivos empresariales.

El camino no es fácil, el profesional tiene que enfrentarse a muchas contradicciones, propias de la actual realidad Colombiana, que vive la deshumanización, los antivalores, la corrupción y la violencia. El trabajador social debe cultivar en su cotidianidad, los valores hacia la libertad, la igualdad, la justicia, la solidaridad y la paz, para construir unos pilares democráticos fundamentados en el amor, la tolerancia y el respeto a los derechos humanos.

La gestión profesional debe trascender los muros de la empresa en la creación de una democracia participativa, para disminuir el choque de culturas : la democrática y la autocrática, en la sociedad y en la empresa.

El compromiso en todo sentido es grande pero absolutamente necesario, son las demandas de miles de personas que hacen parte de empresas, que creen en la vida, en el cambio y en un mejor vivir.

BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, Jhon. Cómo motivar, qué nos mueve a lograr la excelencia? Legis. Serie Empresarial. Santafe de Bogotá. 1993.
- CASTRONOVO, Raquel . Revista acción crítica 1995, 15 seminario Latinoamericano de Trabajo Social . "Trabajo Social en los 90: Controversias y Debates."
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1993.
- CONTRERAS, Sepulveda, Juan. Ponencia: Trabajo Social y la Perspectiva de la Gestión Social. Octavo Congreso Nacional de Trabajo Social "Visión y Prospectiva del Desarrollo Social". Barranquilla, Agosto 9 al 13 de 1994.
- FERNANDEZ, José Luis. Etica de las Profesiones. Universidad Pontificia Comillas. UPCO. Madrid. 1994.
- FERNANDEZ, María Isabel. GALLEGO, Mary. ORTIZ, Luis Eduardo. Balance Social, Fundamentos e Implementación. Universidad Pontificia Bolivariana. 1.995
- LÓPEZ, Cecilia. CIFUENTES, Rocío. ISAZA, María Lorena. Propuesta Operativa para Sistematizar Experiencias. Una Opción Investigativa: La Sistematización. Facultad de Trabajo Social. Universidad de Caldas. Manizales. 1991.
- MC GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill. 1994.
- MOLINA, Ma. Lorena. Las Escuelas de Trabajo Social en América Latina y sus Desafios para finales del Siglo XX e inicios del XXI. Revista Acción Crítica. XV Seminario Latinoamericano de TRABAJO SOCIAL., Guatemala. Julio 11 al 14 de 1995.
- REYNA, Julia de Zuluaga. "Gerencia de Futuro", Revista Colombiana de Trabajo Social 1996.
- THOMPSON, Phillip. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Norma. 1995.

TORRES, Carlos Eduardo. Ponencia: Calidad Total en la Gestión Social Mejoramiento del Servicio al Factor Humano. Octavo Congreso Nacional de TRABAJO SOCIAL. "Visión y Prospectiva del Desarrollo Social". Barranquilla, Agosto 9 al 13 de 1994.

WEISS, Anita. La Empresa Colombiana entre la Tecnología y la Participación. Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología. Santafé de Bogotá. 1994.

ANEXO No 1
ANTEPROYECTO

TABLA DE CONTENIDO

1. SELECCIÓN DEL TEMA
 - 1.1 AREA DE INVESTIGACION
 - 1.2 PROPOSITOS
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
3. METODOLOGIA DE LA SISTEMATIZACION
 - 3.1 SISTEMATIZACION DE ASPECTOS GENERALES
 - 3.2 SISTEMATIZACION DEL DESARROLLO DE LA INTERVENCION
PROFESIONAL
 - 3.3 RECUPERACION REFLEXIVA DE LOS RESULTADOS
 - 3.4 CONOCIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO

1. SELECCIÓN DEL TEMA

Analizar una experiencia de intervención profesional desarrollada a partir de la capacitación, con énfasis en el fortalecimiento desde el aspecto social, de la eficiencia y eficacia del recurso humano a fin de diseñar los lineamientos para una estrategia metodológica de acción profesional en el área laboral.

1.1 PROPÓSITOS

- ⇒ Realizar un análisis a partir de las acciones desarrolladas en todo el proceso de práctica profesional en el periodo abril 1.995 - enero 1.996 en la empresa SERVICIOS CARTAGENA⁷ de la ciudad de Cartagena.
- ⇒ Construir un referente teórico metodológico de todo el proceso de práctica profesional en el área de la empresa que ilustre otras experiencias similares..
- ⇒ Mostrar las perspectivas que se abren frente a los resultados para trabajo social en el campo laboral.

⁷ Nombre que se le da a la empresa para conservar su anonimato

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La profesión de Trabajo Social desde “antes de 1.930 empleaba la administración en forma superficial en el campo de Bienestar Social, en 1.933 se comienza a hablar de la administración en las Instituciones del Bienestar Social y sólo hasta 1940 es que el Trabajador Social encuentra en la administración una herramienta esencial.”⁸ La administración es utilizada como punto de apoyo de la práctica profesional a través de sus cuatro funciones: planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, especialmente en el campo laboral e institucional.

El desarrollo de Trabajo Social en la empresa ha ido evolucionando en el transcurso de su intervención, ya que del rol asistencialista, paternalista y de apoyo únicamente a los programas de Bienestar Social en la empresa, ha pasado a ser generador, promotor, creador y administrador de los mismos pero con una inclinación a abordarlos con proyección hacia la comunidad y la familia del trabajador y su rol de Gerente Social o Ingeniero Social al interior de la empresa comienza a ser influenciado por los avances de la administración científica y relaciones humanas que si bien han dado lugar a una “Jungla de modelos y formulaciones”⁹, también han dado lugar a ser considerados como modas por algunas organizaciones con la

⁸ POSADA, Annerys. La Administración como Campo de Aplicación en Trabajo Social” Tesis de Grado, Facultad de Trabajo Social, Universidad de Cartagena. 1.975

ilusión de lograr el liderazgo organizacional y el desarrollo de la persona.

Pero el campo laboral para Trabajo Social no es nuevo, la Facultad de Ciencias Sociales y Educación en su programa de Trabajo Social tiene una serie de tesis de grado e investigaciones que así lo justifican:

- “La Administración como Campo de Aplicación de Trabajo Social” POSADA BAENA, Annerys . 1975
- “El Trabajo Social en las Empresas Públicas Municipales de Cartagena” DE ALVAREZ, Zoila, BARBOZA, Martha. 1976
- “Planeación de Programas de Bienestar Social Laboral en la Zona Industrial de Cartagena” DE LEYVA CESPEDES, Adalgiza, JABIB FLOREZ, Mabel. 1978
- “Perspectiva de la Problemática Laboral en las Empresas Hoteleras de la Ciudad de Cartagena”. FRANCIS VILLADIEGO, Samia, FONTALVO Luz Elena, GUZMAN Esperanza. 1979
- “Niveles de Intervención del Trabajador Social ubicado en un Sistema Administrativo dentro de la Compañía Colombiana de Tabaco de Medellín e Industria Licorera de Bolívar.” SIERRA Martha, HERRERA Martha. 1980

⁹KOONTZ, Harold. Citado en el artículo: Gerencia del Futuro, escrito por Juliana Reyna de Zuluaga. Revista Colombiana de Trabajo Social, Ed. Facultad de Humanidades. Ciudad Universitaria Melendez. Cali Colombia. 1.996

- “Estudio de las Políticas de Desarrollo de Personal, Condominio El Conquistador”
RODRÍGUEZ Elizabeth, SUCCO Miriam. 1986
- “Investigación del Proyecto de Capacitación y Desarrollo Empresarial del Sector Informal de la Ciudad de Cartagena. SENA.” OSORIO LAMBIS Mercedes, TORRES CASTAÑO, Ofelia. 1986
- “Actitud del Empresario Valduparense frente a su Actividad Productiva y los Procesos que genera en la Dinámica Interna de la Microempresa.” APONTE DE TABORDA, María Victoria. 1986
- “Influencia de la Microempresa en el Nivel de Vida de la Familia Microempresaria de Cartagena.” ESPINOSA DE LUNA, Libia, PÉREZ DE CASTILLO, Martha. 1986
- “La Organización Gremial como Punto de Partida para las Empresas de Economía Solidaria , caso de las Ramas de Herrería y Ebanistería de Cartagena. LLAMAS CHAVEZ, Jorge, NARVAEZ CHICO, Mercedes. 1987.
- “Caracterización del Bienestar Social en la Mediana Empresa en Cartagena.”
BARRAZA, Diana, BENITEZ, Paola, EGURROLA Liliana, MORALES Ma. Consuelo.
1995
- “Caracterización Social de la Capacitación de la Mediana Empresa en Cartagena.”
CELEDON Lucila, GIRADO Yuny. 1995

Se puede observar como el Trabajador Social desde hace mas de 20 años ya se desempeñaba en empresas en donde se utilizaba el proceso administrativo especialmente para trabajar en el

área de Bienestar Social laboral como mediador de las necesidades de los trabajadores y las demandas de los directivos.

Se comienzan a realizar investigaciones sobre la microempresa y diagnósticos sobre la situación laboral en el sector de servicios y producción, se fórmulan proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida del trabajador y a promover la capacitación y el Bienestar Social en la mediana empresa en Cartagena.

Sin embargo, a simple vista se percibe como, a pesar que a mediados de los años 70's se habla de empresa, Bienestar Social y Administración en la Facultad de Trabajo Social de entonces, existen pocos estudios e investigaciones en esta área comparándola con los estudios y tesis que existen sobre la comunidad, la familia y el sector de la salud y servicios públicos de la ciudad de Cartagena.

Además se observa como en el año 1.986 se manifiesta un interés por este tema y solo hasta el año 95 vuelve a cobrar importancia.

Hasta el momento son pocos los trabajos que existen sobre la sistematización de una experiencia de prácticas en la empresa habiendo aún así muchas experiencias de Trabajadores Sociales en este campo que han quedado en el limbo y que hubieran podido producir más impacto a nivel de conocimientos y aportes a la profesión. Este trabajo pretende dinamizar la experiencia profesional de trabajo social en la empresa SERVICIOS CARTAGENA durante 1995-1996 que permita constituirse en un referente teórico

metodológico para apoyar procesos de formación de futuros trabajadores sociales en el área laboral.

Se pretende no solo describir las acciones realizadas sino trascender sobre ellas ofreciendo unas reflexiones que puedan incorporar a su quehacer profesional los trabajadores sociales que deseen trabajar en el área laboral.

En la medida que varias experiencias de este tipo sean recuperadas se podrá llegar a sistematizar procedimientos específicos de la dinámica laboral desde trabajo social.

En este sentido la Facultad de Ciencias Sociales y Educación adquiere un total compromiso de permitir y exigir que las prácticas sociales sean sistematizadas para así enriquecer la profesión desde todas sus áreas, en este caso en el área laboral.

La acción de sistematizar no es una tarea fácil de realizar, requiere de tiempo, compromiso, ganas de que la experiencia trascienda hacia otras personas y tiempos indefinidos, y sobre todo de una metodología que aún no está por completo determinada o levemente estandarizada; por esta razón la tesis se considera que va a ser un acercamiento a lo que posiblemente podría tomarse como modelo para llegar a sistematizar experiencias.

metodológico para apoyar procesos de formación de futuros trabajadores sociales en el área laboral.

Se pretende no solo describir las acciones realizadas sino trascender sobre ellas ofreciendo unas reflexiones que puedan incorporar a su quehacer profesional los trabajadores sociales que deseen trabajar en el área laboral.

En la medida que varias experiencias de este tipo sean recuperadas se podrá llegar a sistematizar procedimientos específicos de la dinámica laboral desde trabajo social.

En este sentido la Facultad de Ciencias Sociales y Educación adquiere un total compromiso de permitir y exigir que las prácticas sociales sean sistematizadas para así enriquecer la profesión desde todas sus áreas, en este caso en el área laboral.

La acción de sistematizar no es una tarea fácil de realizar, requiere de tiempo, compromiso, ganas de que la experiencia trascienda hacia otras personas y tiempos indefinidos, y sobre todo de una metodología que aún no está por completo determinada o levemente estandarizada; por esta razón la tesis se considera que va a ser un acercamiento a lo que posiblemente podría tomarse como modelo para llegar a sistematizar experiencias.

3. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS GENERALES

1. Recuperar en un nivel descriptivo los antecedentes de la práctica profesional, señalando el proceso inicial de conocimiento previo necesario para desarrollar la acción en el área laboral, incluyendo además la utilización de algunos instrumentos de recolección de información.
2. Describir el contexto social, económico y político en el cual se inscribe la experiencia .
3. Describir y mostrar resultados del proceso inicial de la práctica y la estrategia de acceso que permitió la entrada en la empresa.
4. Conocer los objetivos que enmarcan el proceso de práctica describiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.

1. Reconstruir el proceso desarrollado en la práctica profesional en un diagrama que señale las acciones implementadas en la etapa inicial, la etapa de desarrollo, la etapa de evolución del proceso y los cambios generados en la experiencia.
2. Definir y describir las etapas de todo el proceso señalando el rol de los participantes, los

directivos y el trabajador social.

- 3. Determinar los procedimientos de intervención o técnicas más utilizadas y analizar los resultados obtenidos en cada etapa.
- 4. Recuperar y analizar las innovaciones que el trabajador social ha establecido y ha aportado al proceso.
- 5. Señalar las dificultades que surgieron durante el proceso de prácticas y explicar el desarrollo de su superación y nuevas dinámicas sociales que surgieron.

3.3 RECUPERACIÓN REFLEXIVA DE LOS RESULTADOS

- 1. Determinar los logros alcanzados con relación a los objetivos planteados en la práctica profesional explicando la importancia de cada uno en relación a la empresa y los empleados.
- 2. Señalar los objetivos señalados en la práctica que no se lograron y determinar los aspectos que no los favorecieron.
- 3. Identificar los resultados no esperados y analizar a qué se atribuyen dichos resultados.

3.4 CONOCIMIENTOS DERIVADOS DEL PROCESO

- 1. Elaborar conclusiones y aportes sobre el conocimiento generado a través de la reconstrucción de la experiencia.
- 2. Analizar las perspectivas que se abren frente a los resultados para el trabajador social en esa línea de trabajo.

ANEXO No 2**CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN**

I. OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS DE LOS CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una propuesta de capacitación que permita desarrollar las potencialidades del recurso humano con el fin de fortalecer, desde el aspecto social, la eficiencia y eficacia del personal de la SER

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar y desarrollar el plan de capacitación de desarrollo personal para los empleados a fin de dinamizar la cultura organizacional a través de la implementación de círculos de participación.
2. Motivar el plan de capacitación técnica ofrecida por la empresa para medir la aprehensión y utilidad de ésta, en el desempeño general de los empleados
3. Diseñar y elaborar un manual de inducción al cargo para los nuevos empleados que fortalezca la apropiación del rol a desempeñar en la empresa.
4. Elaborar un vídeo promocional de la que apoye el manejo de la imagen interna y externa de la empresa.

METAS

- A. Apoyar la dinamización de la cultura organizacional de la empresa
- B. Fortalecer el desempeño de roles de los empleados en la empresa
- C. Medir la utilidad de la capacitación técnica en el desempeño particular y general de los empleados de la empresa
- D. Apoyar la promoción interna y externa de la empresa

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

Se hace necesario en la empresa organizar la forma de operación sobre la cual el Trabajador Social se apoyará para generar cambios favorables ; teniendo en cuenta que hará uso de diferentes estrategias, técnicas e instrumentos que aseguren el éxito de la propuesta.

CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN

Se generarán espacios de socialización que integre al personal de la empresa en grupos de voluntarios motivados, para facilitar los procesos de detección de necesidades sentidas, de autogestión y de autodesarrollo, a través de la participación orientada por un líder o coordinador para analizar problemas, propuestas o recomendaciones que mejoraren el clima laboral y se asuman conductas de cambio que involucren y comprometan al empleado con los resultados de desarrollo humano y productividad de la empresa

II. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE LOS CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN

1. ETAPA INICIAL

Se requiere de una gran dosis de iniciativa y esfuerzo para la creación de los círculos de participación que involucre voluntariamente a todos los miembros de la empresa.

1.1 PASOS

- **LANZAMIENTO** : El proyecto debe promocionarse en la empresa haciendo uso de los canales de comunicación ya existentes, como el rafinotas, carteleras, invitaciones formales, etc. Esta forma de promoción se implementará en forma muy sencilla que facilite el entendimiento, asegure la comprensión del proyecto y llame la atención para obtener los primeros candidatos voluntarios.
- **SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS** : Se seleccionan e inscriben los primeros voluntarios, que por impresión general se pretenderá que tengan actitud de liderazgo y buenas relaciones interpersonales con los demás miembros de su actividad laboral, para que sean los multiplicadores del proyecto al personal de la empresa.
- **CONFORMACIÓN DEL EQUIPO PILOTO** : Con el personal seleccionado se conforma el grupo piloto a quienes se les entrenará en el proceso de práctica y aprendizaje que permitirá la planeación y perfeccionamiento del proyecto.

- **CAPACITACIÓN DE VOLUNTARIOS**: Se entrenará en técnicas y utilización de instrumentos educativos necesarios para el análisis y concertación de situaciones susceptibles de cambiar o mejorar.

1.2 CONTENIDO TEMÁTICO

A. MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

El comportamiento consciente del ser humano es motivado o causado, de ahí lo importante de crear y mantener un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan hacia el logro de un objetivo común ; que permita generar desde los niveles de base y en forma ascendente un grado de confianza que incremente el nivel de autoestima en las personas y que conlleve a crear un compromiso corporativo en la búsqueda de resultados planeados.

B. COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO

La comunicación juega un papel importante en el desarrollo del trabajo en equipo, la cual entre más clara y objetiva, asegura la comprensión de los mensajes emitidos tanto en forma ascendente como descendente, definiendo el desempeño laboral como también permitiendo altos niveles de relaciones interpersonales.

C. ACTIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

La creatividad e innovación como resultado de un potencial humano plenamente motivado, permite la generación y desarrollo de ideas desde el nivel individual hacia un nivel grupal, en donde finalmente se alcanza la creatividad corporativa que logra la optimización no solo en beneficio de la productividad sino también a nivel personal.

D. LOGROS LABORALES PARA LA AUTOREALIZACION

Cuando la educación es integral y se tiene la preparación con un propósito sentido, se vive un cambio sustancial, hay compromiso y la actitud del ser humano frente a su trabajo es positiva, de esta forma mejora su calidad y se hace más competitivo, motivándolo a descubrirse, creer en si mismo, desarrollando sus habilidades e incrementando su conocimiento, motivación y sabiduría para crecer a nivel de consciencia logrando un clima laboral de confianza y compromiso en todos los niveles de la empresa.

E. USO DEL TIEMPO EN EL TRABAJO

Las potencialidades del empleado deben aprovecharse para enriquecer el desempeño y para que éste de lo mejor de si mismo materializando todo su potencial humano para generar compromiso, creatividad, innovación y eficiencia, que optimicen el trabajo en la empresa.

F. SOCIALIZACIÓN DEL RESUMEN DEL PROYECTO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Se promociona el proyecto con una presentación del programa en donde se incluyan resultados obtenidos en el equipo piloto y se aclaren inquietudes para su implementación en

otras áreas.

2. ETAPA DE DESARROLLO

En esta etapa se implementarán los círculos de participación en toda la empresa

2.1 PASOS

- **CONFORMACIÓN DE GRUPOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS** : Se conforman otros círculos de participación con otros miembros, en donde los voluntarios del equipo piloto serán los monitores y multiplicadores de su experiencia.
- **CAPACITACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN POR ÁREAS POR PARTE DEL EQUIPO PILOTO** : El equipo piloto capacita en técnicas de análisis y metodología implementadas por sus miembros y así comienza el proceso de retroalimentación e implementación de los círculos de participación
- **REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL PARA EL BENEFICIO PARTICULAR Y DE LA EMPRESA** : Se hace un ciclo de motivación a través de actividades de integración que reactiven la dinámica interna de los círculos de participación y permita mantener buenas relaciones interpersonales entre sus miembros a la vez que desarrolle potencialidades inherentes a la persona que contribuyan a un mejor clima laboral.

3. ETAPA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

3.1 PASOS

- **ELABORACIÓN DE FORMATOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN** : Se manejará la noción de evaluación para juzgar la eficiencia de los medios empleados y percibir los cambios generados que repercuten en el entorno y se ven reflejados en el desarrollo administrativo y vida laboral de la empresa
- **OBSERVACIONES DIRECTAS** : Se utilizará la observación directa como instrumento de análisis y percepción de la evolución y autogestión de cada círculo de participación.
- **INFORMES PARCIALES SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO** : En los informes de identificación las propuestas e inquietudes manifestadas por los empleados que permitan producir recomendaciones para la acción.
- **EFFECTO “BOLA DE NIEVE” CONTROLADO POR EL DIRECTOR DEL PROYECTO** : La cobertura del proyecto en el etapa inicial tendrá un radio de acción pequeño, con un grupo aproximado de 15 personas con el desarrollo e implementación del proyecto en la empresa ; con una proyección de 6 grupos conformados con un mínimo de 4 - 5 personas de acuerdo al número de empleados por áreas.
- **EVALUACION DEL PROYECTO** : Se presentará evaluación del proyecto que permitirá visualizar resultados y efectos de las acciones periódicas en el transcurso de su realización en el personal de la empresa Servicios Cartagena
- **RECURSOS FÍSICOS** : Como áreas de trabajo se deben utilizar espacios luminosos y frescos que permitan la comunicación sin interferencia de ruido. Se deben emplear sillas

para brindar comodidad a los miembros del equipo y asegurar su atención. Se dispondrá de papelógrafo y marcadores para cualquier anotación del ejercicio. En la etapa inicial se debe disponer de carpetas con hojas en blanco para registrar la información por parte del equipo piloto.

- **RECURSOS HUMANOS** : Empleados de la empresa Servicios Cartagena, Gerencia, Director de Recursos Humanos y Legal, Gerente del área A, Superintendente, Director de Mercadeo y Ventas, Jefe de Ventas, Jefe de Recursos, Director Financiero, Jefe de Correo Aéreo, Director de Carga.

2.2 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN AL CARGO

Se diseñará un Manual de Inducción al cargo como método de capacitación técnica que servirá como herramienta de entrenamiento para personal nuevo.

2.2.1 Actividades

- Revisión del Manual de Funciones de la empresa Servicios Cartagena.
- Elaboración de la Cartilla de Inducción al cargo
- Cotización de dibujo, diagramación e impresión de la Cartilla
- Elaboración de fichas evaluativas de desempeño
- Organización del procedimiento

2.3 ELABORACIÓN DE UN VIDEO PROMOCIONAL DE LA EMPRESA

Se elaborará un vídeo de la imagen corporativa de Servicios Cartagena que apoye la imagen interna y externa de la empresa.

2.3.1 Actividades

- Cotización en diferentes instituciones que ofrezcan el servicio de edición, grabación y realización del vídeo
- Elaboración del guión
- Coordinación del vídeo

ANEXO No 3

EVALUACION Y SEGUIMIENTO

DE LA CAMPAÑA INTERNA :

TU SONRISA ES MI TRABAJO

I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAMPAÑA INTERNA

“TU SONRISA ES MI TRABAJO”

EMPRESA : Servicios Cartagena

DIRECTOR : _____

ÁREA : _____

El siguiente formato pretende facilitar y dar uniformidad a la información que debe manejar adecuadamente para lograr los objetivos de la Campaña Interna

1. Qué cambios de actitud ha percibido en su personal desde el inicio de la Campaña hasta el momento ?

Su respuesta puede incluir lo siguiente :

Relaciones interpersonales, comunicación, la forma como han afrontado situaciones adversas o presiones de trabajo, en qué forma han aportado o se han involucrado en la solución de dichas situaciones.

2. Qué habilidades, capacidades, debilidades o actitudes negativas ha podido identificar en estos espacios de socialización con su personal ?

3. Cómo se da la participación por parte de los empleados en el análisis de las frases semanales ?

Su respuesta debe incluir lo siguiente :

Forma en que usted hace que la gente participe, resultados obtenidos

4. Cómo percibe la motivación del personal hacia la campaña ?

Su respuesta debe incluir :

Uso diario del botón, uso de la camiseta, participación en el concurso de los sitkers, participación en los concursos de iniciativa propia del área ; forma cómo se están comprometiéndose para lograr el éxito de la compañía

5. Qué ideas nuevas se han generado a través de la campaña para mejorar las relaciones de trabajo y eficiencia en el servicio ?

Su respuesta debe incluir :

Las contribuciones o aportes del personal para lograr un mejor trabajo en equipo

II. HERRAMIENTAS QUE USTED PUEDE UTILIZAR PARA FORTALECER SU PAPEL EN LA PROMOCIÓN DE LA CAMPAÑA

Póngase en contacto con otros directivos para conocer la forma como están implementando la campaña.

Promocione la iniciativa de su personal apoyando las ideas que surjan en el transcurso de la campaña.

Busque siempre una forma nueva de analizar y reflexionar sobre las frases semanales

Apóyese en su personal, hágale preguntas directas especialmente a aquellos que poco participan.

Cuando el personal manifiesta algunas dificultades o debilidades relacionadas con trabajo, escúchelos atentamente ; aproveche el momento para estimularlos a generar sus propias alternativas de solución.

IMPORTANTE

ESTE FORMATO HA SIDO DISEÑADO NO SOLO PARA CONOCER LOS RESULTADOS O LO POSITIVO DE LA CAMPAÑA, SINO TAMBIÉN AQUELLAS SITUACIONES DE LA EMPRESA SUSCEPTIBLES A SER CAMBIADAS O PERFECCIONADAS ; DE SUS RESPUESTAS DEPENDE QUE ESTO SEA POSIBLE

ANEXO No 4

PROYECTO DE APOYO

ECONOMICO PARA LA

EDUCACIÓN

I. JUSTIFICACIÓN

La actual revolución que viven las empresas para alcanzar altos niveles de competitividad a través de su personal, en donde se requiere subsistir en un mundo cada vez más dinámico y cambiante, las conducen a contribuir al perfeccionamiento del personal que ocupan promoviendo la formación continua para hacer frente al permanente progreso.

Se ha comprobado que el rendimiento y la productividad de un grupo de trabajo guardan una relación directa con el grado de educación y cultura que se tenga, por esta razón la empresa Servicios Cartagena desea reconocer la gran motivación y esfuerzo personal, a través del apoyo económico para la educación de quienes agregan a la jornada de trabajo, horas de estudio para alcanzar una mejor capacitación y rendimiento laboral.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al perfeccionamiento del personal de la empresa Servicios Cartagena a través del apoyo económico otorgado a los empleados que realicen estudios en carreras técnicas, tecnológicas o universitarias.

2.2..OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Incrementar la competitividad del personal de la empresa promoviendo el aumento del nivel educativo de sus empleados.
2. Estimular el esfuerzo del persona que estudia para alcanzar una mejor capacitación
3. Afianzar el sentido de pertenencia entre el empleado y la empresa
4. Se otorgará a los empleados en todos los niveles de la empresa, préstamos iniciales para la educación que cubren un porcentaje del costo total del semestre
5. Dependiendo de la estimación del comité de apoyo educativo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos :
 - Costo del semestre
 - Rendimiento académico
 - Capacidad económica y académica y apoyo del solicitante

3. MONTO ECONÓMICO DE APOYO

Cuando el empleado ha obtenido un alto promedio de calificaciones durante el semestre académico, según la estimación del comité, teniendo en cuenta las consideraciones de promedio alto de la institución donde realiza sus estudios, la empresa no descontará dicho préstamo. Cuando el promedio de notas esté por debajo del estimado el préstamo se descontará quincenalmente de su salario.

Cuando esté por debajo o pierda el semestre no se le prestará más.

REGLAMENTACIÓN

Podrán optar el proyecto los empleados que :

- Antigüedad mayor o igual a un año, o cuando la empresa considere necesario
- El estudio que realizan esté relacionado con la actividad laboral de la compañía con el fin de apoyar su enriquecimiento en el desempeño
- Conocimientos adquiridos deberán aplicarse al beneficio y desempeño laboral de la compañía
- Aprobar el semestre
- El descuento del préstamo se realizará quincenalmente de su devengo (5 meses)
- La trabajadora social realizará una evaluación del aspirante, con el fin de orientar la trayectoria profesional adecuada y mostrar su proyección en la empresa

- Que el plantel educativo esté reconocido por el ICFES
- Especificar los estudios a realizar, la duración, los horarios, la institución, el valor del semestre, y anexar un pagare por saldo pendiente.
- En caso de cursar estudios más avanzados anexar certificado de materias rendidas
- Adjuntar evaluación económica de la trabajadora social

COMITÉ DE APOYO EDUCATIVO

- Decidir y seleccionar la aceptación o no aceptación de las solicitudes
- Definir el monto presupuestal del rubro el préstamo según promedio académico, valor del semestre y capacidad económica del empleado.
- Proponer presupuesto anual del proyecto
- Efectuar reuniones periódicas de donde se evalúe el proyecto para proponer los ajustes que considere necesarios.

LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DEL PROYECTO CESARÁ AUTOMATICAMENTE ASÍ :

- Al no rendir en las materias estipuladas en el programa de estudios
- Al perder relación de dependencia con la compañía

INFORMACIÓN INSTITUCIONES

INSTITUCIÓN	PROMEDIO EXCELENTE	PROMEDIO BUENO	PROMEDIO REGULAR	VALOR
Universidad	4.20	3.80	3.50	\$ 520.000
Tecnológico	4.00	3.60	3.40	320.000
Técnico	4.00	3.60	3.40	160.000

ANEXO No 5

CUESTIONARIO APLICADO A

LOS TRABAJADORES DE LA

EMPRESA :

SERVICIOS CARTAGENA

CUESTIONARIO PARA LA CAPACITACION

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión sobre su trabajo y la capacitación a la que usted desearía acceder. A partir de las conclusiones de éste estudio se fortalecerá el programa de capacitación en la empresa.

DATOS GENERALES

PUESTO QUE OCUPA _____

AREA _____

EDAD <input type="checkbox"/>	Menos de 25 años	Sexo <input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	De 25 a 45 años	<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Mayor de 45		

HORARIO DE TRABAJO <input type="checkbox"/>	Jornada continua
<input type="checkbox"/>	Diurno
<input type="checkbox"/>	Nocturno
<input type="checkbox"/>	Turnos
<input type="checkbox"/>	Fines de semana

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Cuales son las tareas principales que realiza en su puesto de trabajo ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7. ¿ Ha realizado anteriormente cursos, seminarios o talleres ?

Si No

8. La iniciativa de participar en dichos cursos fue:

Propia De la empresa Otros _____

9. Indique algunos de los cursos, seminarios, talleres, en los que ha participado.

	NOMBRE	AÑO
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____

10. ¿ Que resultados considera que obtuvo con tales cursos ?

- Nuevos conocimientos técnicos.
- Sirvió para mejorar en gran medida mi puesto de trabajo
- Mejoró parcialmente mi puesto de trabajo.
- Puede entender mejor el funcionamiento de la empresa.
- Me proporcionó conocimientos interesantes pero poco prácticos.
- Fue una ocasión de crecimiento y desarrollo como persona.
- Se mejoraron las relaciones personales.
- No me sirvió de nada. ¿ Por qué ? _____

11. ¿ Ha tenido que recurrir a capacitarse por su cuenta ?

Si No

12. Señale los dos principales motivos por los que realizaría capacitación.

- Mejorar en el puesto de trabajo.
- Desarrollo y crecimiento como persona.
- Para lograr satisfacción y motivación en mi trabajo.
- Para perfeccionarme en algún aspecto de mi trabajo.
- Obligación.
- Otros _____

13. ¿Qué condiciones prefiere para realizar los cursos ?

Horario flexible: Mañana Tarde Noche

Número de horas diarias que dedicaría: _____

PROPUESTAS DE FORMACION

14. ¿Qué cursos de capacitación técnica o para el desarrollo personal le gustaría realizar?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Gracias por su colaboración

ANEXO No 6

CUADRO ETAPA INICIAL
EQUIPO DE MEJORAMIENTO
CONTINUO

ETAPA INICIAL EQUIPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

AREA	ASPECTOS A MEJORAR	LIDERES*
A	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar atención / servicios al cliente - Mejorar el trabajo en equipo, incentivar la cooperación y mejores relaciones interpersonales 	Marta Hernandez Exclusivo Carmen Vergara Adriana Salazar Jorge Corrales Alvaro Zuñiga
B	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento del servicio - atención al cliente - Coordinación y compromiso, interés 	Alvaro Gonzalez Nilsa Mora Juan Gonzalez
C	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en el manejo de la carga 	Jhonny Gonzalez Carmen Nuñez German Torres
D	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el trabajo en equipo, incentivar la cooperación y la iniciativa propia para el logro de un mejor trabajo 	Carlos Cuesta Alvaro Lezama
E	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna - Coordinación y compromiso interáreas - Comunicación interna entre áreas - El no cumplimiento de los procedimientos en otras áreas entorpece la labor de la gestión administrativa - Organización interna de trabajo de acuerdo a las prioridades 	Alfredo Cuesta Luz Angelica Torres Carmenza Narvaez Zoilo Payares Rodrigo Turbay Diana Jimenez
F	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de reservas telefónicas ya que es la central de todas las agencias de viajes - Mejorar la atención, servicio al cliente en pasajes 	Luz Estella Arango Marcela Rodriguez Cesar Castro Yaneth Palmer

* Los nombres que aparecen en el cuadro no corresponden a la realidad

ANEXO No 7

CUADROS ESTADISTICOS DE
ROTACION Y RETIRO DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA
“SERVICIOS CARTAGENA”

MOTIVOS ROTACION DEL PERSONAL
EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
ENERO - DICIEMBRE 1995

MOTIVOS	TOTAL DE EMPLEADOS POR MOTIVO	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS
Total Retiros	82	31,50%
Ingresos	136	52,30%
Ascensos	39	15%
Traslado	17	6,50%
Suspensiones	11	4,20%

AREA A
 EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
 ROTACION DE PERSONAL
 ENERO - DICIEMBRE 1995

RETIROS	Nº	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPRESA
Voluntarios	4	1.50%
Periodo de Prueba	7	2.60%
Sin Justa Causa	8	3.00%
Con Justa Causa	10	3.80%
Termino de contrato	2	0.70%
TOTAL	31	11.90%
Ingresos	57	21.90%
Ascensos	30	11.50%
Traslados	6	2.30%
Suspensiones	9	3.40%
TOTAL ROTACION	133	51.10%

AREA B
 EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
 ROTACION DE PERSONAL
 ENERO - OCTUBRE 30 DE 1995

RETIROS	Nº	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPLE. POR AREA
Voluntarios	5	1.92%	8.90%
Periodo de Prueba	5	1.92%	8.90%
Sin Justa Causa	----	----	----
Con Justa Causa	7	2.90%	13%
Termino de contrato	----	----	----
TOTAL	17	6.50%	30.30%
Ingresos	13	6.92%	32.10%
Ascensos	5	1.92%	8.90%
Traslados	6	2.30%	10.70%
Suspensiones	1	0.38%	1.70%
TOTAL ROTACION	47	18.00%	----

AREA C
 EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
 ROTACION DE PERSONAL
 ENERO - OCTUBRE 30 DE 1995
 Total de Empleados: 10

RETIROS	Nº	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPLE. POR AREA
Voluntarios	1	0.38%	9.00%
Periodo de Prueba	1	0.38%	9.00%
Sin Justa Causa	3	1.53%	36.30%
Con Justa Causa	4	----	----
Termino de contrato	----	----	----
TOTAL	9	3.46%	81.80%
Ingresos	5	1.92%	45.40%
Ascensos	----	----	----
Traslados	1	0.38%	9.00%
Suspensiones	----	----	----
TOTAL ROTACION	15	5.70%	----

AREA D
 EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
 ROTACION DE PERSONAL
 ENERO - OCTUBRE 30 DE 1995
 Total de Empleados: 18

RETIROS	N°	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPLE. POR AREA
Voluntarios	1	0.38%	5.50%
Periodo de Prueba	1	0.38%	5.50%
Sin Justa Causa	4	1.53%	22.20%
Con Justa Causa	----	----	----
Termino de contrato	2	0.76%	11.10%
TOTAL	8	2.30%	44.40%
Ingresos	22	8.46%	122.20%
Ascensos	----	----	----
Traslados	----	----	----
Suspensiones	1	3.80%	5.50%
TOTAL ROTACION	23	8.00%	----

AREA E
 EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
 ROTACION DE PERSONAL
 ENERO - OCTUBRE 30 DE 1995
 Total de Empleados: 35

RETIROS	Nº	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPLE. POR AREA
Voluntarios	5	1.92%	13.10%
Período de Prueba	----	----	----
Sin Justa Causa	----	----	----
Con Justa Causa	----	----	----
Termino de contrato	1	0.38%	2.60%
TOTAL	6	2.30%	15.70%
Ingresos	6	3.46%	23.60%
Ascensos	9	1.15%	7.80%
Traslados	3	1.15%	7.80%
Suspensiones	3	----	----
TOTAL ROTACION	21	8.00%	----

AREA F
EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
ROTACION DE PERSONAL
ENERO - OCTUBRE 30 DE 1995
Total de Empleados: 45

RETIROS	N°	% CON RESPECTO AL TOTAL DE EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPLE. POR AREA
Voluntarios	8	3.00%	19.50%
Periodo de Prueba	----	----	----
Sin Justa Causa	----	----	----
Con Justa Causa	----	----	----
Termino de contrato	3	1.10%	7.30%
TOTAL	11	4.20%	26.80%
Ingresos	25	9.60%	60.90%
Ascensos	1	0.38%	2.40%
Traslados	1	0.38%	2.40%
Sususpensiones	----	----	----
TOTAL ROTACION	38	14.60%	----

TOTAL DE RETIROS ---- 82 EMPLEADOS
EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
ENERO - DICIEMBRE 1995

AREA ²	Nº EMPLEADOS	% CON RESPECTO AL TOTAL DE LA EMPRESA
A	31	35.20%
B	17	20.70%
C	9	11%
D	8	9.70%
E	6	7.30%
F	11	13.40%

**MOTIVOS DE RETIROS AREA CON MAYOR %
EMPRESA SERVICIOS CARTAGENA
ENERO - DICIEMBRE 1995**

MOTIVOS	TOTAL DE EMPL.	AREA	% CON RESPECTO AL TOTAL DE RETIROS POR CADA MOTIVO
Retiros Voluntarios	24	F	33,00%
		B	20,80%
		E	20,80%
Retiros Periodo de Prueba	14	A	50,00%
		B	35,70%
		A	53,30%
Retiros Sin Justa Causa	15	A	53,30%
		D	26,60%
		C	20,00%
Retiros Con Juasta Causa	21	A	47,60%
		B	33,30%
Retiros Termino del Contrato	8	F	37,50%
		A	25,00%
		D	25,00%