



*Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Tepepan*

*SEMINARIO:*

*La función financiera, estrategia para el capital de trabajo de la  
micro y pequeña empresa*

*TEMA:*

*Unificación de intereses entre empresario,  
administrador y trabajador en México*

*Informe final que para obtener el título de  
contador público*

*Presentan:*

*Ana Lilia Cruz Carrasco*

*Blanca Guadalupe García Briones*

*Elvira Verenice Paniagua Soto*

*Guadalupe Isidra Del Ángel Gabriel*

*Oscar Alfonso Carranza Salazar*

*Conductor del Seminario: C.P. María Angélica Cruz Reyes.*

*México, D.F.; Octubre de 2003*

***Con todo nuestro agradecimiento a:***

***AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL***

*Por darnos la oportunidad de pertenecer a él, ayudarnos a madurar y formarnos un criterio como personas y como profesionistas.*

***A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
Unidad Tepepan***

*Por ser la escuela donde culminamos nuestros estudios profesionales y hacernos sentir orgullosos de ser egresados de la misma poniendo en alto su nombre al desempeñarnos profesionalmente como contadores públicos.*

***A NUESTROS PROFESORES***

*El mas sincero y profundo agradecimiento por que sin su ayuda, conocimientos, experiencia, tiempo y paciencia no se hubiera hecho posible la realización de nuestra meta.*

***Gracias***

## INDICE

Introducción .....	5
CAPITULO I .....	9
GENERALIDADES .....	9
1.1 Moral .....	9
1.1.1 Concepto de moral .....	9
1.1.2 Elementos de la moral .....	10
1.2 Ética .....	12
1.2.1 Antecedentes .....	12
1.2.2 Concepto de ética .....	13
1.2.3 Diferencia entre ética y moral .....	15
1.3 Valores .....	16
1.3.1 Escala de valores .....	17
CAPITULO II .....	20
EL EMPRESARIO MEXICANO .....	20
2.1. Ética empresarial .....	20
2.1.1 Antecedentes .....	20
2.1.2 La ética empresarial en nuestros días .....	21
2.1.3 Código de ética .....	21
2.1.4. La ética de las empresas .....	23
2.1.5 Principios sociales de la ética profesional .....	24
2.2 El empresario mexicano .....	26
2.2.1 Características del empresario .....	26
2.2.2 Funciones del empresario .....	29
2.2.3 Cualidades del empresario .....	30
2.2.4 Habilidades del empresario .....	34
2.2.5 Valores empresariales .....	35

2.2.6 Valores personales del empresario .....	36
CAPITULO III .....	38
EL TRABAJADOR Y EL ADMINISTRADOR MEXICANO .....	38
3.1 El administrador .....	38
3.1.1 Perfil del administrador .....	38
3.1.1.1 Actitud .....	38
3.1.1.2 Los roles o funciones del administrador .....	41
3.1.2 Habilidades del administrador .....	42
3.2 El trabajador .....	44
3.2.1 Habilidades del trabajador mexicano .....	47
3.2.1.1 Tipos de Habilidades .....	48
3.2.2 Cualidades del trabajador mexicano.....	54
3.4 Motivación .....	57
3.4.1 Definiendo el término motivación .....	58
3.4.2 Distinguir entre motivación interna y externa .....	59
3.4.3 Proceso de motivación .....	60
3.4.4 Motivación y frustración .....	63
3.4.5 Teorías de motivación .....	64
3.4.6 Impulsos o factores de motivación .....	67
3.5 Valores .....	71
3.5.1 Valores familiares .....	73
3.5.2 Valores personales .....	74
CAPITULO IV .....	78
CALIDAD TOTAL DEL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DEL APRENDIZAJE .....	78
4.1 Teoría de las necesidades humanas – Abraham Maslow .....	78
4.1.1 Factores de las necesidades de la jerarquía .....	80
4.1.2 Pirámide de las necesidades del individuo .....	81

4.1.3 Frustración .....	81
4.2 Teoría de las necesidades Frederick Herzberg .....	83
4.2.1 Factores Higiénicos .....	83
4.2.2 Factores Motivacionales .....	83
4.3 Teoría gerencial en la actualidad .....	85
4.3.1 Teoría “X” .....	85
4.3.2 Teoría “Y” .....	86
4.4 Pirámide de las necesidades .....	87
4.4.1 Necesidades de la organización .....	87
4.4.2 Pirámide de las necesidades de la organización .....	93
4.5 Calidad total del individuo .....	93
4.5.1 Pirámide de calidad total del individuo .....	94
4.5.2 Calidad del elemento humano .....	95
4.5.3 Filosofía de la calidad total .....	96
4.5.4 Relación de liderazgo con filosofía de calidad total .....	97
4.6 Pirámide de calidad total enfocada a la organización .....	98
4.6.1 Motivación hacia la calidad .....	100
4.6.2 Definiciones de calidad .....	101
4.6.3 Modelo de las “7 ‘s” .....	102
4.6.4 Modelo de calidad total de Ángel Merigo .....	105
4.6.5 Pirámide de calidad enfocada a la organización .....	108
4.7 Pirámide del aprendizaje enfocada al individuo .....	108
4.7.1 Pirámide del aprendizaje enfocada al individuo .....	110
4.8 Pirámide del aprendizaje enfocada a la organización .....	111
4.8.1 Pirámide enfocada a la organización .....	113
Caso práctico .....	114
Conclusiones .....	124
Bibliografía .....	127

## INTRODUCCIÓN

La micro y pequeña empresa han sido creadas por personas emprendedoras como una respuesta a la falta de empleo, con el fin de complementar sus ingresos aprovechando las habilidades y destrezas con que cuentan.

La micro empresa dependiendo del giro al que corresponda, varía en número de integrantes, oscilando éstos entre 1 y 15, sus ingresos anuales son de hasta \$ 900,000, mientras que la pequeña empresa esta conformada entre 16 y 100 personas y sus ingresos son de hasta \$ 9'000,000, dependiendo del sector al que pertenece y sus actividades van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la cochera de su casa, hasta aquellos jóvenes profesionales que deciden iniciarse en el campo empresarial.

La micro y pequeña empresa son parte importante de la economía mexicana, ya que la participación de éstas en el crecimiento económico de la nación es fundamental, al constituir más del 90% de las empresas establecidas, generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y representan el 64% de las fuentes de empleo. Así pues, estas empresas constituyen un medio para proporcionar a sus propietarios una forma de vida.

En general, el objetivo de estas empresas es maximizar el ingreso y tienden a una estrategia de supervivencia, constituyendo una fuerte fuente de autoempleo y de subsistencia para los dependientes de estas empresas.

Se trata en su mayoría de empresas familiares, confundándose a menudo los roles de la familia con los de la entidad, de ahí que la formación de valores jueguen un papel decisivo en el desarrollo de los individuos, de las empresas y de la sociedad como un todo.

Por eso uno de los objetivos de la investigación dentro del primer y segundo capítulo, es señalar la importancia de como la moral, la ética y los valores contribuyen en el buen desarrollo del empresario, además de considerárseles como una herramienta útil para el logro de las metas de la micro y pequeña empresa.

Los valores a los que se hace referencia van ligados con la ética y la moral y fungen un papel primordial dentro del empresario y del trabajador por que están presentes en lo que hacen y no hacen, en las cosas a las que se han acostumbrado y lo que son capaces de tolerar, son los creadores de la responsabilidad, los forjadores del optimismo y de las definiciones de quiénes son.

El administrador y el trabajador mexicano son temas expuestos en el tercer capítulo donde se mencionan conceptos como sus habilidades y cualidades ya que al conocer éstas, nos permitirá aprovechar de manera más oportuna y óptima al recurso humano, donde la asignación de tareas, la delegación de responsabilidades y la colocación del personal se hará en función a éstas, otros aspectos a considerar con respecto al trabajador

mexicano es el conocer sus necesidades básicas tales como vestir, comer, dormir, etc. o bien complementarias como las de reconocimiento o pertenencia así como también la forma de satisfacerlas adecuadamente para que el trabajador llegue al nivel máximo de autorrealización.

La importancia de la identificación de las necesidades radica en que al conocer éstas, permita buscar alternativas de satisfacción más eficaces, lo que lleva a lograr un estado de equilibrio en el trabajador y como consecuencia un mejor desempeño laboral por parte de éste y sin duda alguna, la motivación es un tema ligado íntimamente con las necesidades pues es el medio para poder satisfacerlas, entonces para ver a la motivación como un medio de satisfacción es necesario conocer los impulsos o factores de motivación, es decir, que es lo que puede hacer el empresario para motivar al personal y ¿esto para qué?, pues bien para poder cumplir con los objetivos y el logro de las metas se requiere que los trabajadores realicen su trabajo o tarea en forma eficiente y eficaz, entiéndase por eficiente hacer las cosas bien y por eficaz aparte de hacer las cosas bien hacerlas en el primer intento, de ahí que la motivación sea el medio para que el trabajo se realice de la mejor forma posible.

Finalmente y aunque este tema se trata de manera más amplia en el capítulo I, los valores del trabajador, están asignados conjuntamente con los del empresario y esto nos ayuda a crear una filosofía donde ambas partes trabajan paralelamente para lograr un ambiente laboral armónico que es la base para alcanzar las metas.

En el capítulo IV se explica como a través de las pirámides, de calidad y del aprendizaje, el individuo logra autoconocerse y poner en práctica estos conceptos para ser mejores personas y desarrollarse dentro de la sociedad y de la empresa, dándole un enfoque desde el punto de vista del empresario y del trabajador, puesto que las pirámides tienen un especial potencial para dar sentido y encausar los recursos humanos de la empresa.

En el estudio de las mencionadas pirámides se conocen sus diferentes etapas para determinar como influye en la conducta humana de forma individual y como repercute en la empresa.

Así pues, basándose en que el capital humano es el mayor activo empresarial y tomando conciencia de que las personas valen por la sola condición de pertenecer al género humano, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, se sobre entiende por que en ésta investigación es considerada de suma importancia la unificación de intereses entre el trabajador y la empresa, además de que un trabajador contento, siempre es un trabajador productivo.

El presente trabajo es producto de una investigación limitada en lo que respecta al aspecto teórico de la misma, esto debido al escaso material bibliográfico que sobre el tema existe; aún cuando éstas empresas pudieran representar la reactivación de la economía del país, muy pocos estudiosos han enfocado su atención

en el desarrollo y crecimiento de las mismas (tal es el caso del gobierno), razón por la cual parte del contenido de este estudio se basa en suposiciones, pero sobre todo en una amplia investigación de campo, la cual está encabezada por las experiencias que de viva voz se han obtenido de los microempresarios, quienes de una forma casi empírica han administrado los recursos que integran sus empresas, destacando el éxito con que éstos han logrado la consecución de sus objetivos, a través del buen manejo de sus recursos (humanos, técnicos y materiales) y que han sabido aplicar de una forma tan empírica que no ha sido necesario tecnicismos para optimizarlos, tan solo necesitaron entender y analizar el desarrollo diario del capital de trabajo.



## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

En este primer capítulo se abordan conceptos como la moral, la ética y los valores, que aunque pueden resultar un tanto abstractos, se viven día con día, el análisis de estos elementos es necesario para comprender el importante papel que juegan en el desarrollo del individuo dentro de la empresa y en general en la sociedad.

El primer concepto que se analiza es la moral por ser algo nato, que se refuerza en el seno familiar y que forma parte de la vida, además de ser considerada como la base de la ética, la cual va más vinculada a los valores que se van adquiriendo y hacen en el individuo una forma de actuar y juzgar más consciente, entonces comencemos por conocer:

#### 1.1 Moral

##### *1.1.1 Concepto de moral*

Tomando en cuenta el origen del término moral, que proviene del latín “mores” que significa “costumbre”, o sea, actividad que se ha hecho un hábito y se basa en la tradición, se puede valorar la conducta humana en relación con su mayor o menor educación, con las exigencias de la naturaleza humana. El hombre por naturaleza al nacer, tiene contenidas una serie de exigencias y potencialidades por realizar. Con su conducta las puede ir realizando o no, y también a medida que crece va aumentando su posibilidad de concretar dichas potencialidades o de quedarse en un nivel inferior al que le corresponde. Cuando no actúa conforme a su naturaleza se dice que tiene un valor moral negativo.<sup>1</sup>

La moral descrita en palabras simples y comunes son los elementos con los que el hombre nace y va creciendo, costumbres y hábitos que adquiere y desempeña en el transcurso de su vida, como resultado de las circunstancias del medio ambiente en el que vive.

Por naturaleza la moral es histórica ya que es el modo de comportarse de un ser, es decir, un ser que se caracteriza precisamente por hacerse o auto producirse constantemente, dentro de la sociedad.

La moral tiene esencialmente una cualidad social, respondiendo a sus necesidades y cumpliendo una determinada función en la sociedad, ello quiere decir que solo se da en ésta. Hay una serie de factores

---

<sup>1</sup> Gutiérrez Sáenz, Raúl  
Introducción a la Ética

(políticos, religiosos, educativos, entre otros) que, en cada sociedad, modelan el comportamiento individual, su modo de trabajar, de sentir y de amar varían de una comunidad social a otra.

### ***1.1.2 Elementos de la moral***

Se ha enunciado el concepto y características de la moral, pero ahora se delinea de manera general, dos elementos fundamentales de ésta: las normas y los actos humanos.

- a) *Las normas*: lo que define la forma de comportarse de las personas son las normas, ya que éstas que señalan el deber ser, esto se expresa a través de sistemas de normas, de leyes y de principios, lo que permite a los hombres obrar en una dirección y no en otra, es decir, lo que le abre la posibilidad de trazar fines a su actividad es la voluntad que representa la razón de ser de los seres vivos y racionales, en resumen, es la posibilidad inherente a toda conciencia de dar un sentido tanto al pensar como al hacer.

Partiendo del hecho de que la norma de moralidad es lo que debe ser, es necesario diferenciar entre lo bueno y lo malo.

Algunas personas juzgan lo bueno y lo malo de acuerdo con un criterio que para otros resulta equivocado o al menos insuficiente. ¿Cuál es el criterio correcto para juzgar el bien y el mal?, para algunos basta actuar conforme a las leyes, actuar de acuerdo a ellas es actuar bien, por lo tanto ya no insisten más sobre ese asunto.

El criterio definitivo para juzgar lo bueno y malo debe ser más amplio que la educación con la ley, hasta se podría objetar contra él, hay personas que cumplen la ley de tal manera que su valor moral deja mucho que desear, cumplen materialmente pero su intención es torcida, interesada, caen en un puro legalismo, es decir, carecen de valor moral y de un criterio propio.

Hay varios grupos de personas que dicen que basta la buena intención para actuar bien, claro está que éste grupo de personas ya piensan con mayor sentido moral, que aquellas otras que todo lo hacían consistir en la aplicación de la ley.

Todas las normas son resultado de costumbres o necesidades que van cambiando con el tiempo, con el lugar y con las personas. No hay normas universales, cada caso es distinto a otros y por lo tanto no admite la misma regla de solución, pero sin embargo todas se apegan a derecho.

La obligación del “debe ser” es cuando el mundo tiene conciencia “el sentimiento de obligación”. En el interior de cada uno se percibe la obligación, que es el deber que impulsa en determinada dirección.

Aquí está en juego el problema de la libertad, de la autenticidad de la propia conducta, que es considerado lo más íntimo y valioso de cada uno, su decisión libre y sin presiones, con la cual se va forjando la propia vida.

- b) *Los actos humanos*: el segundo elemento, es la actividad que requiere ajustarse a ciertas normas morales; y lo que lo diferencia de las normas morales, es que es consistente y libre, es decir, el sujeto del acto moral debe conocer la norma moral y ha de tener la opción de elegir actuar conforme a ella.<sup>1</sup>

En la medida que el individuo sea obligado a actuar conforme a una norma establecida su actuar dejará de ser moral, el auténtico acto moral es aquel en el que no se obra solo conforme al deber sino por deber.

La íntima dependencia que existe entre la norma y el acto moral, es que, si uno de ellos no cumple con las condiciones de la moralidad, automáticamente anulará el carácter moral del otro.

El ámbito de la moral es un conjunto de normas que indican como se debe obrar en los aspectos de mayor relevancia de la convivencia humana.

Para concluir se enuncian una serie de ejemplos de los rasgos esenciales de la moral:

- a) La moral es una forma de comportamiento humano que comprende tanto un aspecto normativo (reglas de acción) como fáctico (actos que se ajustan en un sentido u otro a dichas reglas).
- b) Aunque la moral tiene un carácter social, el individuo desempeña un papel esencial, ya que exige la interiorización de las normas y deberes en cada hombre en particular, su adhesión íntima o reconocimiento interior de las normas establecidas y sancionadas por la comunidad.
- c) El acto moral, como manifestación concreta del comportamiento humano, es unidad indisoluble de los aspectos o elementos que lo integran: motivo, intención, decisión, medios y resultados.
- d) El acto moral concreto forma parte de un contexto normativo que rige en una comunidad dada y con respecto al cual adquiere sentido.
- e) El acto moral como acto consciente y voluntario, supone una participación libre del sujeto en su realización, que si bien es incompatible con la imposición forzosa de las normas no lo es con la necesidad histórico social que lo condiciona. se regulan las relaciones entre los individuos y entre las comunidades formadas por los mismos, de tal manera que dichas normas poseedoras de un carácter

---

<sup>1</sup> Idem

histórico y social, se acaten libre y conscientemente por convicción íntima, y no de modo mecánico, exterior o impersonal.

Por lo tanto la moral es un sistema de normas, principios y valores de acuerdo con el cual

La moral que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, en virtud de que esta última está más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social y que son aprendidos por el individuo quién actúa y juzga a partir de estos, hace necesario marcar una diferencia entre ambas para permitir la mejor comprensión de la ética como parte importante del individuo.

## 1.2 Ética

### 1.2.1 Antecedentes

Sócrates se considera fundador de la ética debido a su insistencia en temas como: ¿Cuál es la esencia de la virtud?, ¿Cuál es la esencia de la bondad?, ¿Cuál es la esencia de la santidad? y ¿Cuál es la esencia de la justicia?. Tenía como lema “Conócete a ti mismo “ y llamó poderosamente la atención sobre la importancia del conocimiento personal en contraposición al conocimiento del mundo externo, que era el tema principal de los filósofos anteriores a él. Fue condenado a muerte, acusado de corromper a la juventud y de no creer en los dioses de la ciudad.<sup>2</sup>

Dentro del pensamiento de Sócrates se mencionan dos tesis importantes respecto al pensamiento moral:

- a) *La teoría acerca de la virtud*: la virtud se identifica con la ciencia del bien, continuamente se dan casos de personas que conocen perfectamente el bien o lo que es bueno y que han de seguir, sin embargo, no se determinan a realizarlo, escogen libremente otro camino cuyo bien no es el que en ese momento conviene a su naturaleza y circunstancias. Eligen mal, conociendo su propio bien, por lo tanto no basta conocer el bien para seguirlo, es necesario el uso recto de la libertad al elegir el curso de acción más honesto para el propio individuo en las circunstancias concretas en que se encuentre al momento de hacer su elección.
- b) *La cadena de injusticias*: “más vale sufrir una injusticia que cometerla.”. La tesis socrática no prohíbe la propia y legítima defensa, lo que prohibiría, en todo caso, es la defensa a base de nuevas injusticias. En la vida práctica la realización de este principio es sumamente difícil. La mente logra aceptarlo en su verdad, pero el cuerpo entero tiembla en una posible contingencia que lo colocará dentro de una elección

---

<sup>2</sup> Diccionario Enciclopédico Quileet

de esta naturaleza. Para Sócrates lo mismo fue ver el bien que atrae evitar la nueva injusticia y realizarlo en un último acto libre consciente de que esto le acarrearía la muerte.

Sobresalen dentro del terreno de la ética dos contemporáneos de Sócrates: Protágoras y Calicles, cuyos estudios apoyaron las tesis de Sócrates.

La ética tiene un carácter eminentemente humano, o para ser más específicos humanístico, y la razón es que los problemas propios de la ética atañen a cada persona de un modo íntimo.

A continuación citaremos algunos otros filósofos sobresalientes quienes contribuyeron al desarrollo de la ética a través del tiempo:

- a) Pitágoras (530-490 a. C.) fue el primero en señalar la existencia de una dualidad en las cosas, lo bueno y lo malo, lo débil y lo fuerte. Con Pitágoras la filosofía pasó de la llamada época oscura a las medidas, las formas y las reglas claras del pensamiento.<sup>3</sup>
- b) Platón (427-347 a. C.) cuyo nombre real era Aristocles, sostenía que las ideas son un mundo de valores espirituales y sus enseñanzas se basaban en ideales para conseguir la perfección.
- c) Zenón de Citio (335-264 a. C.) fue el fundador de la Escuela Estoica, puso a la ética en un nivel más alto que la lógica y la física en sus obras escritas.

### ***1.2.2 Concepto de ética***

Ahora bien después de haber dado un breve los antecedentes históricos de la ética para conocer de su nacimiento, se procede a definirla:

La palabra ética proviene de dos raíces griegas, “ethos”, que significa “modo de ser” o “carácter” en cuanto en forma de vida también adquirida o conquistada por el hombre “e iké” que significa aproximadamente ciencia o estudio. Así pues originalmente ethos y mos, “carácter” y “costumbre”, hacen hincapié en un modo de conducta que no responde a una disposición natural, sino que es adquirido o conquistado por hábito.<sup>3</sup>

La ética tiene dos razones constitutivas, manifiestas en forma inherente a la forma de ser del hombre, primero por su carácter de “ser con”; es decir, de vivir, de desarrollarse necesariamente en el seno de un núcleo social,

---

<sup>3</sup> Larroyo, Francisco  
Los principios de la ética social

al margen del cual no podría existir. La segunda es el atributo de su libertad que, por más escotada que pudiera encontrarse en ciertas fases de su desarrollo, prevalecerá siempre en lo esencial y le brindará el margen de decisión necesario para encauzar y dar sentido a sus acciones; es decir, para uno u otro comportamiento dentro del grupo social en el que se desenvuelve y, en algunos casos excepcionales, para trascenderlo.

La ética constituye así, una función primaria, configuradora de la especie humana, no se trata de la actitud de un hombre ya formado, que asume su actividad en el ámbito social en el que se desempeña; sino que es conformadora, estructural, no un “modo de ser”. De ahí la importancia de conocerla y adquirirla, para el desenvolvimiento de la vida humana y sus relaciones. La ética enfoca sus actividades en esa zona netamente humana, como es la conducta del hombre, su realización como hombre, sus decisiones libres, sus intenciones y su búsqueda de la felicidad.

La ética tiene un carácter netamente científico, es una ciencia. El hombre se eleva por encima de los conocimientos puramente empíricos y alcanza el nivel científico cada vez que sabe explicar la causa de lo que conoce, cada vez que puede exponer el porqué del fenómeno o hecho de que se trata.<sup>4</sup>

La ética es una ciencia justamente porque explica los fenómenos atendiendo siempre a las causas que los originaron, porque además trata de emitir juicios sobre la maldad o bondad, principalmente porque ofrece invariablemente la causa o razón de dichas resoluciones.

La ética tiene un carácter eminentemente racional, no es producto de la emoción o del instinto, tampoco es el resultado de la intuición del corazón. La ética es una ciencia práctica que está hecha justamente para llevarse a cabo en las actividades de la vida diaria, no es lo mismo saber simplemente por saber que saber para actuar, además es una ciencia normativa, que orienta la conducta práctica, dirige y encausa las decisiones libres del hombre.

Dicha ciencia estudia lo que es normal, más no estudia lo normal de hecho sino lo normal de derecho. Lo normal de hecho es lo que suele suceder, lo que estamos acostumbrados a constatar. Lo normal de derecho es lo que debería suceder, aunque no suceda siempre o tal vez nunca. Cuando en una conducta humana lo normal de hecho coincide con lo normal de derecho, se puede decir que se ha actuado de un modo racional, conforme a las normas propias de la ética.<sup>3</sup>

Según Francisco Larroyo<sup>3</sup>, cada individuo en la sociedad se considera obligado a obrar en determinado sentido, ya sea por que se lo exijan, o porque lo estima digno para su vida realizarlo; tienen conciencia, por

---

<sup>4</sup> Sánchez Vázquez, Adolfo  
Ética

decirlo así, de lo que debe hacer. Esta conciencia, el darse cuenta del deber de la norma o regla a que se somete, se denomina “conciencia normativa”.

Esta multitud de reglas o normas son patrimonio común, afectan por igual a grupos más o menos numerosos de la colectividad. Son creadas en la sociedad gracias al contacto recíproco de sus miembros; constituyen, en rigor, una conciencia social normativa.

### ***1.2.3 Diferencia entre ética y moral***

La primera diferencia entre la moral y la ética es referente a sus definiciones, proviene de sus estructuras lingüísticas. El término moral que proviene del latín “mores” que significa costumbre, o sea, actividad que se ha hecho hábito, que se basa en la tradición; en cambio ética viene de dos raíces griegas, “ethos” que en el idioma castellano se traduce como “modo de ser o carácter”, “e iche” que significa ciencia o estudio; la ética sería, entonces, la ciencia del carácter de los hombres.

La ética implica el desarrollo propio sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás, es decir, es tratada en un plano subjetivo, mientras que la moral, que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, va más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social y que son aprendidos por el individuo, quien actúa y juzga a partir de éstos.

La diferencia entre la moral y la ética es, que en la primera, aparece en los remotos tiempos de la sociedad primitiva, en tanto que la segunda solo surge con las reflexiones de Sócrates y los sofistas en el esplendor de la cultura griega.

La explicación de esto radica en que la moral es una actividad práctica y la ética es una ciencia, es decir, una actividad teórica, La ciencia solo se genera hasta la cultura Griega.

Como la moral regula la conducta de los hombres, su aparición es paralela al surgimiento de la sociedad humana y la ética como la ciencia que tiene por objeto de estudio la reflexión y la crítica de la moral, sólo se genera mucho después, cuando se encuentran desarrolladas las condiciones sociales e históricas necesarias para la actividad científica; el camino común de la razón es primero hacer una obra y después indagar su fundamento.

Un tercer concepto pero no menos importante es el de los valores ya que éstos son los medios que permiten mejorar al individuo y por consiguiente contribuyen en beneficio de la sociedad.

### 1.3 Valores

Aún cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en el campo de la filosofía, éstos han estado presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud, etcétera. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, o el prestigio. Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores, pero no pueden enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.<sup>5</sup>

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referencias, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen por sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano.

¿Cómo valora el ser humano? ¿Cómo expresa sus valoraciones? El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano.

¿Cómo se clasifican los valores? ¿Qué tipos de valores existen? No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas, sin embargo cabe resaltar que la mayoría de estas clasificaciones incluyen las categorías de valores éticos y valores morales.

---

<sup>5</sup> Zamorano García, Enrique  
Ética profesional



A continuación se presentan algunas de las tablas de valores más comunes y con mayor aceptación por los estudiosos del tema:

La jerarquía de valores según Scheler (1941) incluye:

- Valores de lo agradable y lo desagradable
- Valores vitales
- Valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad
- Valores religiosos: lo santo y lo profano

La clasificación más común discrimina los valores lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales).

Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

En la clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976) diferencia seis grupos:

- Valores técnicos, económicos y utilitarios
- Valores vitales (educación física, educación para la salud)
- Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)
- Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos)
- Valores morales (individuales y sociales)
- Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión)

### ***1.3.1 Escala de valores***

Todas las personas, ya sean empresarios o trabajadores, pueden y deben tener cualquier número de valores, ninguno es exclusivo, sin embargo existen algunos que son característicos e incluso “obligatorios” de un empresario, por el simple hecho de ser líder y tener la responsabilidad de dirigir a sus subordinados<sup>6</sup>.

A continuación se presenta una tabla de valores, donde aparte de manejar su clasificación, el fin que persigue cada valor, se muestran una serie de actividades que caracterizan la manifestación de esos valores en la sociedad actual.

---

<sup>6</sup> [www.chile-hoy.de/econ\\_trab/etica.htm](http://www.chile-hoy.de/econ_trab/etica.htm)

TIPO DE VALOR	RELIGIOSO	MORAL	APLICACIÓN
Fin objetivo	Dios	Bondad	Empresario
Fin subjetivo	Santidad	Felicidad	Empresario y Trabajador
Actividades	Culto interno y externo	Virtudes humanas	Empresario y Trabajador
Preponderancia	Toda la persona dirigida por la fe	Libertad dirigida por la razón	Empresario y Trabajador
Necesidades que satisface	Autorrealización	Autorrealización	Empresario y Trabajador
Tipo de persona	Santo	Íntegra	Empresario y Trabajador
Ciencia que lo estudia	Teología	Ética	Empresario y Trabajador

TIPO DE VALOR	ESTÉTICOS	INTELECTUALES	APLICACIÓN
Fin objetivo	Belleza	Verdad	Empresario y Trabajador
Fin subjetivo	Gozo de la armonía	Sabiduría	Empresario
Actividades	Creación e interpretación	Abstracción y Construcción	Empresario y Trabajador
Preponderancia	Toda la persona ante lo material	Razón	Empresario y Trabajador
Necesidades que Satisface	Autorrealización	Autorrealización	Empresario y Trabajador
Tipo de persona	Íntegra	Íntegra	Empresario y Trabajador
Ciencia que lo estudia	Estética	Lógica	Empresario y Trabajador

TIPO DE VALOR	AFECTIVOS	SOCIALES	APLICACIÓN
Fin objetivo	Amor	Poder	Empresario
Fin subjetivo	Agrado, afecto y placer	Fama y prestigio	Empresario
Actividades	Manifestación de afecto	Relaciones humanas y liderazgo	Empresario
Preponderancia	Afectividad	Adaptación e integración	Trabajador
Necesidades que satisface	Del yo	Sociales	Empresario y Trabajador
Tipo de persona	Sensible	Famosa, líder y política	Empresario
Ciencia que lo estudia	Psicología	Sociología	Empresario y Trabajador

TIPO DE VALOR	FISICOS	ECONÓMICOS	APLICACIÓN
Fin objetivo	Salud	Bienes y riqueza	Empresario y Trabajador
Fin subjetivo	Bienestar físico	Confort	Empresario y Trabajador
Actividades	Higiene	Administración	Empresario
Preponderancia	Cuerpo	Cosas a las que se da valor	Empresario y Trabajador
Necesidades que satisface	Fisiológicas	Seguridad	Empresario
Tipo de persona	Atleta	Hombre de negocios	Empresario
Ciencia que lo estudia	Medicina	Economía	Empresario y Trabajador

Y ahora bien, ya comprendidos los conceptos de moral, ética y valores, se prosigue a ver como éstos se presentan y forman parte importante dentro de la empresa.

Cabe mencionar que a partir de este punto la moral ya no será un tema de estudio en esta investigación, ya que ésta se citó únicamente con el fin de sentar las bases a través de las cuales se expondrá la importancia que la ética y los valores tienen en la micro y pequeña empresa.

## CAPÍTULO II

### EL EMPRESARIO MEXICANO

#### 2.1 Ética empresarial

##### 2.1.1 Antecedentes

La historia de las empresas ó negocios puede remontarse hace 6000 años cuando los Sumerios desarrollaron el comercio. Pero las empresas no siempre fueron el objeto de respeto y admiración que son en la vida actual, la ética en gran parte de la historia las han calificado como algo negativo. Aristóteles dividía en dos grandes rubros lo que hoy se conoce como economía; el primero, “*oikonomicos*” ó intercambio, el cuál Aristóteles consideraba como pródigo para toda sociedad compleja; y “*chrematisike*” en donde todo intercambio exige una ganancia. Aristóteles consideraba que esta actividad fomentaba el vicio y llamó “parásitos” a las personas seguidoras de esta práctica.

La historia de la ética empresarial durante estas épocas se puede resumir en continuos ataques contra las empresas y negocios Jesucristo persiguió a las personas que cambiaban monedas en el templo, Santo Tomás de Aquino y Martín Lutero siguieron estas prácticas, condenando lo que hoy conocemos como “mundo de los negocios”.

El nacimiento de la ética empresarial como rama de la ética tiene poco más de 30 años de existencia, ya que ésta carecía de importancia para la filosofía. En los años 70’s surge con fuerza la “business ethics” “la ética de los negocios”, que buena parte del mundo europeo prefirió rotular como “ética de la empresa”.

La nueva ética empresarial se extendió por Europa, América Latina y Oriente, y resulta curioso comprobar como habitualmente la gente se asombraba de que alguien se atreviera a ligar dos términos como “ética” y “empresa”.<sup>7</sup>

La ética empresarial pertenece al campo de la ética aplicada, su aplicación se basa en conceptos filosóficos y económicos clásicos tales como “el deber” ó “las utilidades, ésta carecía de importancia para la filosofía, era demasiado práctica para la “ética aplicada” y abandonaba la complejidad de las ideas que plantea la filosofía, ya que centraba su objeto de estudio en un objeto de intercambio vulgar y común “el dinero”, se ha podido llevar esta rama de la ética a la vida diaria de ejecutivos, sindicatos y pequeños empresarios. La ética empresarial ha atraído la atención de grandes académicos así como líderes empresariales y los ha llevado a ser

---

<sup>7</sup> [www.profesionales-etica.org](http://www.profesionales-etica.org)

más partícipes dentro de los negocios.

### ***2.1.1 La ética empresarial en nuestros días***

Actualmente, la ética empresarial no solo se limita a la crítica de las prácticas de negocios, las empresas ya no son vistas como monopolios inmorales; la discusión se centra en la ganancia como algo más complejo, algo que implica la productividad y la responsabilidad social, analizando como las empresas tienen la capacidad de servir tanto a sus empleados como a las sociedades que las rodean. La ética empresarial ha abandonado su visión de crítica al capitalismo para enfocarse hacia un examen constructivo de la productividad de las reglas de las empresas y los negocios. Desafortunadamente esto no se cumple en su totalidad aún, ese punto de vista crítico aun subsiste entre filósofos y algunos hombres de negocios. La primera tarea de la ética empresarial es la de deshacerse de algunas metáforas y mitos, que oscurecen a la parte de la ética que hacen a los negocios posibles.<sup>7</sup>

Como ejemplo de esta primer tarea cabe mencionar, que las empresas transnacionales suelen preocuparse por adecuar la redacción de sus códigos al “ethos” mexicano, aun cuando existan valores éticos universales. Es igualmente cierto que conviene una adaptación al entorno socio-cultural, pero la empresa familiar tradicional es renuente a un código de ética por dos motivos:

- a) Primero por que existe un compromiso ético público que tiende a considerarse una irrupción en la privacidad e intimidad de la familia.
- b) La empresa familiar frecuentemente ha crecido sin una acta funcional y sin un desarrollo cultural programático, por tanto, es difícil que los empresarios acepten un reglamento de un momento a otro y la elaboración de un código de ética es en cierto sentido, una refutación, debido a que el status familiar tiene un mayor peso sobre la relación laboral existente entre los miembros.

### ***2.1.3 Código de ética***

La micro y pequeña empresa está escasa de recursos humanos y demasiada atareada por la realidad inmediata (nómina, impuestos, cobranza), a fin de encontrar el tiempo necesario para la redacción de un documento ya que la operación cotidiana devora la estrategia. Un código de ética es la máxima expresión de la cultura de una empresa, es una descripción de los valores que son aceptados por la corporación y por cada uno de los

---

<sup>7</sup> Idem

empleados y propietarios, la ética de las empresas es un estudio especializado de lo moralmente correcto e incorrecto, en él se concentran las normas morales en la medida en que éstas se adapten correctamente a las políticas, instituciones y comportamiento de las empresas.

La aportación de la ética empresarial consiste en una determinada configuración de valores básicos, de modo que sepan combinar las exigencias morales que se derivan de las necesidades y características propias de cada una de las empresas, para ello el código de ética debería expresar tres componentes básicos:

- a) *Filosofía empresarial*: consiste en la definición de la empresa, de su función y del lugar social y económico que ocupa o quiere ocupar, debe apoyarse en tres pilares básicos:
  - Una imagen del hombre
  - Un modelo de orden social
  - Un modelo de empresa
- b) *Cultura empresarial*: se refiere al conjunto de normas y valores necesarios para alcanzar los objetivos definidos por la filosofía de la empresa, su finalidad propia es desarrollar un proyecto común que apoyándose en los principios que rigen la empresa posibilite la identificación corporativa de todos sus miembros.
- c) *Política empresarial*: establece una determinada relación entre los diferentes intereses, la política empresarial debe explicar claramente las funciones de la empresa, los objetivos empresariales y principios de conducta.<sup>8</sup>

Con respecto al código de ética que rige la actuación del contador público en su desarrollo profesional, existen algunos puntos que resulta importante mencionar:<sup>9</sup>

- a) El contador público no deberá aceptar tareas para las que no este capacitado.
- b) El contador público podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, pero nunca deberá de proporcionar datos que identifiquen a las personas o negocios de que se trate, a menos que sea con consentimiento de los interesados.
- c) El contador público no deberá utilizar sus conocimientos profesionales en tareas que no cumplan con la moral.

---

<sup>8</sup> Menéndez, Aquiles  
Ética profesional

<sup>9</sup> Código de ética profesional del Contador Público

- d) El contador público deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde como profesionales y vigilará su adecuado entrenamiento, superación y justa retribución.
- e) El contador público deberá analizar cuidadosamente las verdaderas necesidades que puedan tenerse de sus servicios, para proponer aquellos que más convengan dentro de las circunstancias. Este consejo deberá darse en forma desinteresada y estará basado en los conocimientos y la experiencia del profesional.
- f) Los contadores públicos se abstendrán de hacer recomendaciones sobre otro contador cuando dichos comentarios perjudiquen su reputación o el prestigio de la profesión en general, al menos que se le solicite por quién tenga un interés legítimo en ellos.

Dado que el contador público juega un papel clave en el desarrollo de toda organización, resulta de suma importancia que la actuación y desenvolvimiento de éste en su haber laboral sea lo más honesto posible, atendiendo las prioridades de su profesión más que los intereses personales.

#### **2.1.4 La ética en las empresas**

La ética en las empresas es un estudio de normas morales y de cómo éstas se aplican a los sistemas y a las organizaciones a través de los cuales las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios a la gente que trabaja dentro de las instituciones, comprende no solo el análisis de normas y de valores morales, si no que también trata de aplicar las conclusiones de esos análisis a las series de instituciones tecnológicas, transacciones, actividades y a las empresas mismas.

Existen tres niveles de negocios y tres niveles de ética empresarial, *micro* el intercambio ente dos individuos, *macro* donde llegan intervenir las reglas institucionales de comercio para una sociedad en su totalidad y el tercer nivel denominado *molar* el cual centra su objeto de estudio en la empresa como unidad básica del comercio.<sup>6</sup>

La micro-ética empresarial es una parte pequeña de la ética profesional la naturaleza de las promesas y obligaciones, las intenciones, consecuencias y todo lo que implican las acciones de cada individuo.

Lo interesante de la micro-ética empresarial es la idea del intercambio justo con conceptos tales como “precio justo”, “trato justo”, que se considera como “gran oferta” o “robo”.

---

<sup>6</sup> Idem

La macro-ética centra sus preocupaciones y cuestionamientos en la naturaleza social, legitimidad y justicia, basándose en principios de filosofía política y social. La ética-moral se encarga del estudio de las empresas, y el estudio de este campo de la ética se centra tanto en los directivos, en los empleados y en las compañías que rigen el mundo de los negocios. Estos cuestionamientos están dirigidos al rol de la empresa en la sociedad, así como del individuo en el interior de la empresa.<sup>5</sup>

Quién indudablemente hace su trabajo buscando la excelencia, es porque ve en el mismo una calidad más elevada. La ética profesional es el camino a seguir para alcanzar el éxito, conviene aplicarla no sólo por virtud moral, sino porque a la larga la ética produce beneficios.

Sin honradez, verdad, cumplimiento de los compromisos, hacer lo que se promete, ser reconocido como honesto, entre otros, que son los fundamentos de las buenas relaciones humanas, no se puede desarrollar una práctica profesional duradera. Se trata del triunfo sobre la desconfianza y la incertidumbre.

La ética, además de la preparación técnica, constituye uno de los factores importantes del éxito a mediano y largo plazo, que supone de una parte el bien propio, y de la otra, el respeto a los derechos de los demás, a la ley y a los principios básicos de la moral universal.

Cuando se dice que el futuro de cada persona depende de él mismo, se piensa en categorías éticas, según las exigencias de la responsabilidad moral que se atribuyen al hombre como persona, el valor fundamental de los actos, de los propósitos, de las iniciativas y de las intenciones humanas.

### ***2.1.5 Principios sociales de la ética profesional***

Se entiende por ética profesional el conjunto de normas, valores y principios que rigen la actuación de los profesionales en la actividad propia de su campo, ya sea como individuos o como miembros de grupos colegiados. Para entender las exigencias de la ética empresarial no se puede hacer a un lado los reclamos de otros seres vivientes como si no existieran; se siente un deber que obliga, una norma que se impone a la forma de pensar y a los deseos, que exige imperiosamente determinar el interior y regular la conducta.<sup>4</sup>

La ética profesional se inspira en los principios sociales de justicia, solidaridad, subsidiaridad, filantropía y autoridad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem



- a) *Justicia*: en su formulación positiva afirma que a cada uno lo suyo; y en su expresión negativa que no es lícito dañar a nadie en su derecho, hacer la injusticia. Este principio es constitutivamente parte de la ley del bien común y en el se apoyan la mayoría de las disposiciones de un código de ética. Justicia es dar a cada uno lo que le corresponde, dejar que ocupe el lugar que debe de ocupar.
- b) *Solidaridad*: este principio expresa la responsabilidad que por su naturaleza social tiene todo hombre de conducirse de forma que se una a los demás hombres, se entienda y se asocie con ellos. El principio de solidaridad enseña a los hombres a adaptarse mutuamente.
- c) *Filantropía*: nos lleva a reflexionar acerca de cómo nos relacionamos con la gente en general, sin distinción. La famosa máxima de Kant “Actúa de tal modo que trates a la humanidad, ya sea en tu propia persona o en cualquier otra, siempre como si fuera un fin, nunca como si fuera un medio”, plantea una fuerte exigencia a del interés propio en los otros, sin excepción. La filantropía en su formación positiva que hay que amar al prójimo; en su aspecto negativo dice que no es lícito odiarle, despreciarle, desdeñarle, o rechazarle.

La diferencia del principio de filantropía del de solidaridad estriba en que en el primero lo que interesa es la otra persona (o personas) y en la segunda se trata de la unión como tal o del acuerdo.

En el principio de la filantropía el fin que se persigue es la unidad afectiva de unos con otros. La unión afectiva tiene su propia racionalidad, es un valor propio, crea una atmósfera amistosa, un clima espiritual – psíquico- entre los hombres. El que entre los hombres reine la armonía es un bien en sí. La virtud de la filantropía crea el clima de la confianza, del afecto y de la unión de la comunidad. El que el clima de la amabilidad domine entre los hombres es algo que tiene pleno sentido objetivo. Sin él no es posible la convivencia humana.

- d) *Subsidiaridad*: expresa que el individuo tiene que hacer por su propia iniciativa y con sus solas fuerzas todo lo que pueda a favor del todo; en su formulación negativa dice que el todo, esto es, los otros, no pueden lícitamente privar al individuo de su propia aportación ni impedirle su actividad.

Según este principio, no es lícito que se le pongan trabas al individuo, pues posee el poder para ello. No está permitido por consiguiente que se le sustituya, por que él tiene el derecho a ello. Los que los otros pueden y deben hacer es apoyarle para que logre su fin. Reclama la virtud de la ayuda social, obliga a ayudar al que lo necesita para que así llegue a alcanzar lo que es su derecho y se convierta en un miembro provechoso para el todo. Se refieren a la responsabilidad hacia la sociedad.

- e) *Autoridad*: los múltiples actos sociales necesitan de una regulación para que no se obstaculicen mutuamente, sino que conduzcan al bien común y establecerlo es tarea de la autoridad. A ella compete elaborar la ley del bien común.

El ejercicio de la autoridad no debe ser cometido de todos los miembros aunque éstos sean aptos, sino que debe ser desempeñado representativamente.

En párrafos anteriores se explicó que es la ética empresarial y sus principios sociales, ahora se procede a describir al empresario mexicano, sus características y funciones dentro de la micro y pequeña empresa concluyendo con su ética y sus valores.

## **2.2 El empresario mexicano**

Empresario es aquel que es dueño de una empresa y/o tiene la mayoría de votos para tomar decisiones, con un estilo propio, tiene la capacidad de administrar y evaluar diferentes necesidades o deseos para los consumidores y ofrecer una solución a través de recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, para lograr el éxito.

Todo empresario al efecto de alcanzar el éxito, debe tener un sólido conjunto de principios éticos que sirvan de premisas a todas sus acciones, los cuales deben permanecer firmes e inalterables a través del tiempo y de las circunstancias.

El empresario que quiera alcanzar el éxito en su campo de acción deberá tener, además de conocimientos técnicos y científicos, ciertas virtudes o valores morales, que le acrediten ante la sociedad como persona digna de confianza. Porque para merecer la confianza de la sociedad a la que sirve, el empresario debe contar con un alto nivel de ética. Sin ella posiblemente tenga éxito a corto plazo, pero a mediano lo perderá.

### **2.2.1 Características del empresario**

- a) *Iniciativa*: contiene un impulso, posee una gran motivación para iniciar nuevas actividades e innovadores proyectos y así influir en apoyo de los objetivos de la organización.
- b) *Perseverante*: dirige su voluntad y la enfoca hacia la solución de un problema cada vez.
- c) *Intuitivo*: tiene la capacidad de detectar oportunidades que pasan inadvertidas para los demás.

- d) *Creativo*: canaliza su energía para encontrar soluciones ágiles a los problemas siendo osado, lo cual significa correr riesgos calculados.
- e) *Don de mando*: razón por la cuál ejercen altos niveles de esfuerzo, ya que tienen un fuerte deseo de dirigir y de influir en otros en apoyo de los objetivos de la empresa. Dirigir es un arte y una ciencia; un arte porque se debe sentir y una ciencia porque existen técnicas y recomendaciones que pueden aprenderse.
- f) *Capacidad de organización*: comprende y usa las herramientas, tiene la capacidad de reunir, integrar e interpretar gran información y tomar las mejores decisiones.
- g) *Disposición para trabajar en equipo*: comprende la importancia de crear un entorno en el que todos los miembros del equipo puedan obtener el máximo de sus contribuciones en el proceso, busca la forma de mejorar las relaciones e interdependencias mediante las cuales se hace el trabajo.
- h) *Igualdad*: el empresario debe presentarse ante su gente como un ser imperfecto “normal”, igual que ellos, encontrando mucho más apoyo y comprensión que si quisiera aparentar saber lo que no sabe.
- i) *Servicial*: el éxito de la empresa dependerá del éxito de los empleados, por eso el empresario debe tener la idea de que su gente no está para servirle, sino que su misión personal es servirles a ellos, facilitarles las cosas, animarlos, enseñarlos, es decir, debe ayudarlos a que sean exitosos.
- j) *Humildad*: muestran gran entusiasmo e interés por su trabajo, por ayudar a los demás a tener éxito como parte del equipo, posee sencillez en relación con sus logros y los de los demás, busca compartir o dar el desempeño excelente de todos.
- k) *Sensibilidad*: nace de la conciencia del bien común. El hombre sabe que no vive en el vacío y por lo tanto se interesa por los demás, esta sensibilidad debe estar por encima de todo prejuicio religioso, racial o político.
- l) *Integridad*: se basa en la justa aplicación de los valores humanos, es tener una actitud honesta, coherente, justa e inteligente, basada en el bien común. su conducta debe ser intachable y estar respaldada por la confianza permanente de sus trabajadores.
- m) *Visionario*: cree y confía en el futuro, aunque todas sus acciones se desarrollan en un presente continuo, su responsabilidad lo sitúa en un futuro hipotético hacia el cual él y sus asociados se dirigen.

- n) *Convicción*: nace de creer en algo que es importante para la empresa, surge de su criterio. Es una fuerza interior que lo sostiene frente a otras ideas aleatorias que puedan desviar su conducta y frente a la adversidad le da la energía necesaria para dirigir la voluntad con perseverancia.
- o) *Entusiasmo*: su entusiasmo es contagioso, es positivo en relación con sus ideas y puede fácilmente comunicar ese ideal a otras personas y lograr que lo compartan.
- p) *Liderazgo*: se forma con la unión de varias cualidades: ambicioso, tenaz, proactivo, honesto, integro, entre otras que se atribuyen a una persona, quién hace uso de ellas para contribuir a que la organización y los empleados de la misma logren sus objetivos de una manera exitosa.

La esencia de la empresa se encuentra en la coordinación del capital, trabajo y las funciones técnicas que completas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quién realiza esta coordinación es el empresario.

Si el jefe es una persona abierta que propicia el que todos participen en la dirección y se preocupa por crear un ambiente de confianza y cercanía, el personal va a crecer y por lo tanto va a tomar decisiones cada día más acertadas y sin temor a cometer algún error.

Luego entonces la responsabilidad del empresario consiste en asociar esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas, es decir: que haya un proceso administrativo para llevar a cabo una actividad.

Así como también las responsabilidades socioeconómicas del empresario en el desarrollo económico son:

- Genera bienes y riquezas
- Distribuye recursos
- Genera y perfecciona tecnología
- Ofrece soluciones comerciales
- Asegura los buenos resultados del negocio a cualquier precio

Y por último las responsabilidades socioeconómicas del empresario en el desarrollo social son las siguientes:

- El desarrollo del ser humano
- Respeto al ambiente
- Satisfacer necesidades

### 2.2.2 Funciones del empresario

En la compleja empresa moderna a veces es difícil encontrar una persona en quién se de exclusiva y nítidamente la función empresarial, de hecho esta función parece repartirse entre muchos de los que integran la empresa; quizá de algún modo se halla en todos, según las modernas corrientes del pensamiento social, la función empresarial debe delegarse sin perjuicio de que en determinada persona o personas se encuentren con mayor intensidad los elementos fundamentales de la empresa que particularmente requiere.

Existen tres elementos que caracterizan a la función empresarial:<sup>4</sup>

- a) *Asunción de riesgos*: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa, así el capitalista que presta con interés o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios por que no arriesgan nada y sus ganancias no dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) *Creatividad o innovación*: quién tiene la idea que hace surgir la empresa, quien tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo y ofrecer innovadoras soluciones a los problemas viejos, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etcétera, debe ser considerado empresario.
- c) *Designación de funcionarios*: Consiste en que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos.

En adición a estos elementos, existen otras funciones que vienen siendo consecuencia de ellos, entre las que destacan las siguientes:

- a) *Delegación*: es empresario aquel en quien se encuentra la suma de facultades para todas las funciones y en todos los niveles; en cada caso él delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel. Tan pronto como la empresa comience a crecer, es indispensable que se comunique a funcionarios inferiores la capacidad de decidir en muchos aspectos, pero esto solo puede hacerse dentro de los límites que se hubieran señalado y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo. En este caso el empresario tendrá que habituarse a otorgar responsabilidades aunque piense que probablemente no lo van a hacer también como él lo haría.
- b) *Fijación de los grandes objetivos y políticas*: cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar y de las normas a través de las cuales pretende lograrlas.

---

<sup>4</sup> Idem

- c) *Control*: el empresario precisamente para lograr los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, con el fin de saber si los objetivos se han cumplido y cuando sea necesario realizar los cambios, adiciones y correcciones convenientes.
- d) *Aprobación de los lineamientos generados por la organización de la empresa*: frecuentemente los lineamientos suelen ser revisados por el empresario, debido a que éste está vinculado con los grandes objetivos.
- e) *Crear un ambiente laboral óptimo*: propicia relaciones humanas de apoyo mutuo y la creación de un entorno psicológico en donde las personas se sientan bien con su trabajo y con la empresa.

### **2.2.3 Cualidades del empresario**

El empresario tiene que partir de que la ética no es un obstáculo sino una condición para alcanzar el éxito empresarial, para ello se requiere que cumpla con las siguientes cualidades.

- 1) *El Respeto*: la empresa, al ser una organización de personas, debe estar fundamentada en el respeto. El respeto es una de las reglas primordiales de “juego” en las relaciones entre las personas, de ahí que se cite como la primera cualidad. El respeto ha de presidir el entramado de relaciones en cualquier empresa, tiene la obligación de ser respetuoso con los demás en sus intenciones y acciones, debe respeto a todas las personas con las que trabaja, sin embargo; a lo largo del día no faltan ocasiones implícitas o explícitas, sutiles o burdas, donde el respeto brilla por su ausencia: gestos altivos, de desdén, murmuraciones, miradas de desprecio, finas ironías, bromas de mal gusto, salidas de tono, el empresario tiene doble obligación:
  - a) No debe olvidar que toda persona es digna de respeto, siempre y en cada circunstancia.
  - b) Más que cualquier otra persona en la empresa, ha de ganarse el respeto de los demás. El respeto se merece, si prefieren, hay que merecerlo, es decir, hay que hacer méritos delante de los demás para que aquellos que nos rodean nos lo concedan.

En ocasiones los empresarios se dejan llevar por el poder y pasan encima de los derechos y dignidad de sus colaboradores.

- 2) *La Generosidad*: en las relaciones humanas, la generosidad es lo que puede restituir o equilibrar una relación. Es importante tener una disposición abierta hacia los demás, en el convencimiento de que si se

muestra generoso, se tendrá la oportunidad de ayudar a crecer, ayudar a mejorar y al mismo tiempo mejorarse así mismos. Aunque algunos erróneamente aplican la generosidad, pues cuando se deciden a dar algo, dan lo que les sobra, que de ninguna manera les afecta. Es un hecho comprobado que entre más tienen más se les olvida el arte de compartir, quieren más y más y se llevan en el camino a quién sea.

El líder se mueve en parámetros de exigente generosidad sabe que si es generoso estará en condiciones de exigir, de valorar mejor a los demás y que a su vez, normalmente se le sabrá valorar sus actos de generosidad. La generosidad no es asunto de bobos o débiles, para ser generoso hay que ser exigente con uno mismo y con los demás. El empresario ha de ser generoso escapando de los “tontos” y los “listillos”, generoso es quien sabe serlo, no quien puede serlo. En ocasiones estando en uso del poder, una generosidad “mal practicada” se convierte por parte de quién la ejerce, en prepotencia. La dignidad es un principio para la acción encaminado a fortalecer las relaciones dentro de la empresa.

3) *Ser Paciente*: el empresario ha de ser paciente, y en este caso la terminología griega nos viene como anillo al dedo. Tiene dos sentidos:

a) Paciente es el que espera.

b) Paciente es también el que sufre, el que aguanta, el que sabe sufrir las contrariedades propias del liderazgo.

Ambas son decisivas para un empresario, la espera tiene que ver con el momento oportuno para tomar una decisión con dignidad, comunicarla; empresario es también el que tiene la capacidad para aguantar, sufrir los momentos delicados que una dirección responsable requiere. El empresario ha de saber llevar el peso de la responsabilidad.

Capacitar a los colaboradores es algo muy sencillo cuando realmente se desea hacerlo y muy complicado y caro cuando sólo se desea aparentar que se esta haciendo, hasta ahora jamás se ha escuchado que alguien haya logrado el desarrollo pleno de una planta a jalones, esta requiere de un tiempo predeterminado para crecer. Es muy necesario constatar el avance diario, pero no desesperarse ante el tiempo requerido para ello. Se requiere ayudarlo, no solo presionar, hacer equipo con ellos, enseñarles, pero también aprenderles, así se gana la dignidad y estimación de su personal.

4) *La dignidad*: muy pocos cuestionarían que la dignidad suele ocupar grandes declaraciones, sean universales o no, pero, precisamente la dignidad tiene que ver con la singularidad que somos cada uno de nosotros. Vinculada al respeto, ya que la dignidad en el “día a día”, tiene que ver con el trato que se da a las personas y si delante de cualquier persona y por fracciones de segundo, no se pierde de vista esta cualidad sustancial propia de cualquier ser humano sea cual fuese su condición, con toda seguridad, su

actuación en más de una ocasión respecto a esa persona frente a él, variaría sustancialmente. Es cierto: la dignidad es propia de la humanidad y su concreción es el trato que otorga a los demás.

El éxito de un directivo no estriba en no equivocarse, sino en enmendar el error las veces que sea necesario, el jefe no tiene que ser un “superman”, sino una persona receptiva y flexible.

5) *Capacidad de escuchar*: una de las cualidades máspreciadas hoy en día del ser persona, del ser empresario es la capacidad de escuchar. El ritmo vertiginoso en tantas ocasiones, en el quehacer diario impide tener tiempo para escuchar a los demás, se pierde parte de nuestra humanidad cuando no se esta en condición de escuchar, además, se debe diferenciar entre “escuchar” y “oír”. Escuchar quiere decir atentamente, interesadamente (entiéndase, con interés) con “mimo”, lo que el otro nos está diciendo, cuando realmente mostramos atención por lo que nos dicen. Resulta paradójico cuánto “más arriba” se encuentra en la empresa y, por tanto, cuanto menos tiempo en teoría se tiene, los verdaderos empresarios se detienen en la persona y le hacen sentir cómodos, con todo el tiempo del mundo por delante. La capacidad que se tenga de escuchar a los demás dirá, en buena medida sobre su calidad humana.

El hecho de ser jefe, los va haciendo insensibles a las necesidades de los demás, no piensan en función de los que trabajan con él, sino solamente en lo que quieren que suceda; es entonces cuando los trabajadores cuestionan su papel en la empresa: ¿por qué debe prevalecer la opinión de un jefe tan solo por ser el jefe?, ¿para qué me tienen entonces si no puedo opinar tan solo por ocupar un puesto bajo? Si se desea contar con trabajadores participativos motivados y entregados a su trabajo, se tiene que desarrollar ambientes que lo propicien. La empresa debe ser un verdadero invernadero en el que dentro se dé un ambiente tal que permita el crecimiento de la participación entusiasta del trabajador en forma colectiva, desarrollando junto con sus colaboradores, estrategias que les permitan elevar los niveles de participación entusiasta de toda la gente, en una búsqueda de hacer las cosas de la mejor manera por el éxito del bien común.

6) *La Humildad*: que proviene del latín “humilitas” se puede interpretar en dos sentidos: un sentido positivo y otro negativo.

- En el positivo, estaría la modestia veraz
- Mientras que en el negativo, la “falsa” modestia, la “cobardía” o un “carácter rastro”

El empresario ha de entender y la organización ha de saber que él, como líder, está al servicio de los demás. No hay que confundirse, el empresario no soluciona la vida de los demás, no toma las decisiones que los demás han de tomar todo lo contrario, en todo caso, él es el cauce para que los demás puedan desarrollar sus capacidades. Sí, la humildad como cualidad humana tiene que ver con el sentido del servicio, el empresario ha de estar al servicio de su empresa, antes que “servirse” de ella o de las personas que forman parte de ella.



La humildad consiste en estar y ponerse al servicio de los demás durante un tiempo. Nadie es eterno en su puesto y se ha de planificar con anticipación el relevo. Digámoslo claro: todos somos prescindibles. La humildad, también, tiene que ver con la aceptación de lo que uno es:

“El empresario se sabe un proyecto inacabado, y como tal aspira a ser de otro modo. En ese objetivo de cambio y desarrollo personal, no forza las cosas, trabaja con una cierta perspectiva y desprendimiento de su propia realidad, lo que exige grandes dosis de coraje, humildad y sentido del humor”.

Muchas de las veces entre más importantes son los empresarios, también son más tercos y prepotentes, ocasionando que los empleados les den por su lado aunque vean que las cosas están mal, esto es un círculo vicioso, pues tanto les dicen que son grandes, que poco a poco se van sintiendo “super-hombres” y menos escuchan opiniones.

7) *La Ejemplaridad:* ¡ah, el sentido del humor, y mejor aún la alegría!, seguramente no encontraríamos mejor camino que la alegría para la última de las cualidades del ser persona, del buen líder: la ejemplaridad.

El trabajo diario en la actividad empresarial es, a menudo tan intenso que de todas las cualidades que se han ido describiendo, con toda probabilidad, la ejemplaridad es la que se tiene menos presente. Uno puede tener más o menos “encima de la mesa”, la importancia de escuchar atentamente o el ser paciente con los demás.

Pero, ¿tenemos claro que lo sepamos o no, seamos conscientes o no, somos ejemplo constante para los demás? ¿tenemos claro que nuestra manera de hacer, y de ser alcanza a todos aquellos que nos rodean? ¿lo tenemos presente? ¿nos damos cuenta que incidimos, con nuestras acciones, en las personas que tratamos? Somos y damos ejemplo, siempre y a cada momento aunque sea un “mal” ejemplo.

No existen herramientas mágicas que resuelvan los problemas del negocio, si se quiere mejorar, es necesario que el empresario tome su responsabilidad como patrón comenzando a predicar con el ejemplo, aunque esto represente un mayor esfuerzo físico para él y lo obligue a hacer trabajos que no le gustan, pero actuando siempre con entusiasmo.

Si en lo más profundo de la humanidad se tuviera bien cimentada esta realidad, seguramente el enfoque de muchas de las actuaciones variaría de forma muy significativa.

Estas siete cualidades que se han ido enunciando son precisamente eso, cualidades a desarrollar y potenciar en cualquier empresario. A estas cualidades del empresario, se le han de añadir siete habilidades propias del dirigente. Unas y otras harán del empresario un líder.

#### 2.2.4 *Habilidades del empresario*

El empresario debe ser un líder, con el fin de encausar a la empresa y a sus trabajadores al éxito, para lo cual es necesario desarrollar las siguientes habilidades visión, coordinación y cambio, prudencia, justicia, fortaleza y templanza, han de hacer del empresario un líder ético.<sup>5</sup>

- a) *La prudencia*: la primera de todas, la prudencia es la virtud empresarial por excelencia. No se entiende un liderazgo ético sin ejercer la prudencia, ésta ha de regir la conducta y, por tanto, ha de estar presente en todas las formas de actuar, ser prudente en la conducta es virtud fundamental del liderazgo ético.
- b) *La templanza*: junto a la prudencia, estaría la templanza. La templanza tiene que ver con el ánimo sereno, equilibrado en su justa medida para transmitir la serenidad en una empresa de que las cosas se están haciendo de la mejor forma posible. Virtud imprescindible para no perder la calma en los momentos difíciles, para saber mediar en asuntos delicados, para llevar adecuadamente una negociación.
- c) *La fortaleza*: principio vital donde el líder se mantiene vivo cuando los demás desfallecen. Atañe al carácter, y el líder ético tiene el carácter forjado tras la repetición de actos auténticos -hábitos- en la búsqueda del mayor bien posible, para la mayoría de las personas de su empresa. De ánimo bien dispuesto, centrado en sus principios morales arrastra, con su ejemplo, a quienes le rodean.
- d) *La justicia*: de poco servirían las virtudes anteriores sin la justicia, sobre todo, en la sociedad actual donde la sensibilidad por la justicia está tan arraigada entre los individuos. Las personas de la empresa han de percibir, claramente, que el líder es justo en su conducta. Si la justicia está presente en la dirección, ésta ganará credibilidad ante sus subordinados. Los empleados creerán en las decisiones tomadas por al dirección y en las acciones a emprender. Cuando la arbitrariedad, la prepotencia o la simple falta de criterios están presentes en la conducta del directivo, se pierde toda posibilidad de llevar a término un liderazgo ético.

En definitiva, el líder ha de ser una persona íntegra, “de una pieza”. El liderazgo se ejerce desde y con integridad.

La empresa es una organización de personas, por lo tanto, el empresario trabaja con personas. El líder ético es “cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del

---

<sup>5</sup> Idem

aprendizaje profesional que le proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder”. Si tiene las cualidades del “ser persona” y se le suma las cualidades de un líder y, las habilidades de un empresario se llegará, al final, al liderazgo ético del empresario. Todo un reto para el siglo XXI.

### **2.2.5 Valores Empresariales**

La empresa actual dentro de un marco social influye directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: “proceder bien resulta a la larga buen negocio”, esto es cierto pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa que pretenda superarse debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso.

Existen distintas clases de valores empresariales los cuales se mencionan a continuación:

- a) *Valores económicos*: tienden a lograr beneficios monetarios cumpliendo con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada, o bien, cubriendo los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- b) *Valores sociales*: son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad en las siguientes formas:
  - Satisfacen las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.
  - Incrementan el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, al crear fuentes de trabajo.
  - Contribuyen al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
  - Mejoran y conservan la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
  - Producen productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.
- c) *Valores técnicos*: este tipo de valores son dirigidos a la optimización de la tecnología por medio de la aplicación de los conocimientos más recientes y el uso de tecnologías más modernas en las diversas áreas

de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos, así como propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.<sup>11</sup>

### **2.2.6 Valores personales del empresario**

Crear un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana es el objetivo a alcanzar en todo centro de trabajo.

La práctica de los valores necesariamente mejora las relaciones laborales, forja amistades, incrementa el espíritu de servicio y alienta un ambiente de lealtad y solidaridad en el centro de trabajo, no hace falta profundizar demasiado sobre las consecuencias de la falta de valores en una oficina, basta mencionar la falta de cooperación, los comentarios negativos y murmuraciones, el fastidio que provoca asistir un día más a trabajar, el nulo interés por hacer bien las cosas o el poco respeto que se vive entre todos.

Existen muchos lugares dónde las normas y políticas impulsan al personal a comportarse adecuadamente, pero en muchos otros lugares no es así, en cualquier caso crear un ambiente con calidad humana depende de la intención y las actitudes individuales, para vivir los valores en el trabajo y por ende ser más productivos y crecer individualmente podemos considerar como importante llevar a la práctica los siguientes valores:<sup>6</sup>

a) *Docilidad*: es necesario reconocer que existen personas con más experiencia o práctica en el trabajo, lo cual nos enriquece y contribuye a mejorar nuestro desempeño. Aprende a escuchar consejos y seguir indicaciones, déjate ayudar, cuando no estés de acuerdo en algo actúa con inteligencia, reflexiona sobre el punto y después expresa tus comentarios en el momento y a la persona adecuada. Esto te ayudará a ser más sencillo y participativo logrando un verdadero trabajo en equipo.

b) *Servicio*: la convivencia se hace más agradable cuando existe la ayuda mutua, adelantarse a servir el café, colaborar en el trabajo de los demás, ofrecerse a buscar unos documentos, ceder un lugar a la hora de la reunión o limpiar un desperfecto en las áreas comunes, son pequeñas acciones que todos agradecen. Pero diferenciando el ser servicial de servil (sumisión ciega).

c) *Orden*: planea tu día anotando tus citas y los pendientes a resolver; ordena tu escritorio, documentos, archivero y equipo de trabajo, un lugar desordenado siempre provoca pereza. Si hace falta haz un horario de actividades y síguelo al pie de la letra; no te preocupes si al principio no lo sigues bien y sientes que el tiempo

---

<sup>11</sup> Sen, Amartya  
La otra gente más allá de la entidad

<sup>6</sup> Idem

no te alcanza, es la falta de hábito.

d) *Laboriosidad*: el punto clave para ser más eficiente es comenzar a trabajar inmediatamente, sin perder el tiempo pensando cual es la tarea más fácil o agradable de realizar, tu sabes cuáles son las más importantes y necesarias aunque no te gusten. Procura tener al alcance todo lo necesario para iniciar cada labor, evitando interrupciones que te obligan a permanecer poco tiempo en tu lugar. Ayuda mucho no perder el tiempo en el café o platicar sobre asuntos que no conciernen a la actividad laboral.

e) *Responsabilidad*: este valor se vive mejor cuando se es puntual en el horario de oficina y la asistencia oportuna a las citas y eventos propios de la actividad; entregar el trabajo a tiempo, corregido y perfectamente presentado.

f) *Respeto*: el respeto se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar a los demás, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás; es la forma más sencilla de vivir este valor en el lugar de trabajo.

Es de suma importancia evitar un ambiente dónde se murmura y crítica a espaldas de los interesados, respecto a su trabajo o la vida personal, costumbres y modo de vestir. Si no se puede decir algo positivo, lo mejor es callar ¿Pueden imaginar lo que dicen de su persona?

g) *Decencia*: se debe evitar a toda costa la coquetería con los compañeros del sexo opuesto, sobre todo si existe un vínculo matrimonial. Las buenas relaciones nunca deben dar lugar a comentarios que hagan dudar de tu prestigio personal. Cuidar la forma de vestir y las posturas provocativas, la atención y el trato que debemos a los demás, jamás deben confundirse con caricias o familiarismos que no corresponden al lugar ni a la relación profesional que impera.<sup>9</sup>

Lo más difícil es pasar de la teoría a la práctica, del entusiasmo al esfuerzo continuo, pero sobre todo reconocer que en todo lugar y en medio de las actividades cotidianas existe la oportunidad de vivir los valores de manera natural. En verdad existen oficinas donde se respira armonía y tranquilidad, pero siempre se cuenta con el empeño individual por hacer del trabajo un lugar agradable.

Las buenas costumbres y atenciones a todos nos agradan y basta que una persona viva los valores para comenzar a contagiar a los demás y dar ejemplo, esa es la clave de la buena convivencia y de las relaciones perdurables.

---

<sup>9</sup> Idem

No basta descubrir los valores, es necesario cuidarlos y educarlos, pues las personas los desarrollan para mejorar continuamente no como un anexo en su forma de ser, sino como parte de su actuar cotidiano y para llegar a este punto hace falta tener ilusión y estar conscientes de que el desarrollo personal no termina, pues los valores dan criterio y forman buenos hábitos.

## CAPÍTULO III

### EL ADMINISTRADOR Y EL TRABAJADOR MEXICANO

#### 3.1 El administrador

Un elemento clave dentro de la micro y pequeña empresa, que sin duda tiene una actuación muy importante es el administrador, ya que es el encargado de coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa, optimizándolos de tal manera que llegue al logro de los objetivos. Dentro de la empresa el administrador debe procurar que todo se utilice de la mejor manera posible como son los recursos económicos, materiales y por supuesto, los recursos humanos.

La necesidad de contratar a un administrador de manera profesional surge en el momento en que, la misma complejidad para manejar las empresas rebasa las capacidades de la administración empírica familiar. Este requerimiento técnico que se ha venido presentando en el medio, es un reto para el administrador, ya que tendrá que hacer mejor uso de sus facultades con inteligencia e imaginación, sin embargo esta no es tarea fácil puesto que no depende exclusivamente del profesional, sino además debe considerar la estructura de la empresa y sobre todo de la filosofía de los empresarios y de la disposición que los trabajadores tengan para adaptarse a los cambios propuestos por el administrador para mejorar y asegurar buenos resultados.

Para que un administrador desarrolle su papel adecuadamente va a depender mucho de la actitud que éste tenga frente a los demás, ya que es la persona que tiene que lidiar tanto con ejecutivos como con trabajadores, para lograr conformar un equipo. Si se toma la definición de actitud, se puede comprobar la importancia de esta misma.

##### 3.1.1 Perfil del administrador

Siendo las actitudes y las funciones o roles que desempeña el administrador, los elementos que delimiten el perfil del administrador.

###### 3.1.1.1 Actitud

Es la forma mental de ver las cosas.<sup>12</sup> Esto inicia desde la mente, simplemente la actitud va a regir la manera de pensar de cada persona, conforme se capte cierta situación dependerá para que se tome una actitud u otra.

---

<sup>12</sup> Gustavo Velásquez Mastretta  
Humanismo en la Administración I

La actitud presenta siempre una dualidad: es positiva, cuando se es optimista, cuando se prevé tener éxito, cuando se tiene el deseo de triunfar en las actividades que se emprenden, de esta manera la gente que percibe esta actitud responde favorablemente, y es negativa, cuando prevé lo peor y se actúa en forma pesimista, con esto se logra un rechazo por parte de las demás personas.

Tomando lo anterior desde otro enfoque, “como tu trates serás tratado”, esto es un punto clave ya que si se busca conseguir metas o cumplir objetivos, el administrador será el encargado de convencer al dueño de la empresa y dirigir a la parte operativa, a los trabajadores y esto se logra a través de tomar una determinada actitud la cual tendrá que ser la adecuada para cada situación.

La línea que tiene que seguir el administrador es precisamente basándose en el concepto de administración: “lograr que las cosas se realicen, a través y con la participación del personal”<sup>12</sup> tendrá que administrar personas y cosas, coordinar la relación entre ambos factores no afectando intereses de ningún lado, siempre enfocándose al bien organizacional.

Al aplicar la administración se pueden obtener buenos y malos resultados, pero se debe hacer énfasis en lo positivo y manejar con prudencia lo negativo, pero siempre manteniendo el ánimo arriba, ya que de alguna manera el administrador representa un apoyo y el pilar fundamental de la empresa.

Debido a que cada empresa es totalmente diferente a las demás, no importando que sean del mismo tamaño o rama, el administrador debe pensar tanto en las dificultades, como en las oportunidades que se tienen, tomando en cuenta todo el entorno y la propia realidad de la empresa. La actitud que se debe de tomar ante esto, esta inmersa dentro de un proceso de percepción de realidad, de sensibilidad ante ella, dinamismo para enfrentarla y la continuidad con que se hace. Si quien administra no esta constantemente alerta de todo esto, lo negativo puede imponerse logrando abarcar la gran parte del ambiente organizacional así como el pesimismo reinará y las oportunidades pueden perderse.

El administrador tiene que ser “ganador”, para eso debe de identificar fácilmente lo positivo de la actitud “aliarse” con el optimismo y así buscar siempre el éxito. Aunque desde luego nadie puede tener una actitud positiva día y noche o siempre ser pesimista, sin pensar alguna vez por lo menos, que puede llegar a hacer algo bien. Sin embargo a pesar de esto, el pesimismo y el optimismo en exceso, son contraproducentes, no se debe tener una actitud positiva ante una realidad devastadora de estar en la ruina o que la empresa este bajando en las ventas, decir que “no pasa” nada cuando no se pueden cubrir ni los costos de operación, la objetividad del administrador es una de las más importantes cualidades que debe poseer para contribuir con su buen desempeño dentro de la empresa, para ello el administrador debe contar con varios aliados como la

---

<sup>12</sup> Idem



paciencia, la fortaleza, la templanza, la prudencia para el manejo de cualquier situación, siempre recordando que una actitud positiva no va a solucionar todos los problemas, pero si proporciona un mejor estado anímico para hacerle frente a los problemas o dificultades que se presenten.

Una de las tácticas que utilizan los hombres de negocios, los deportistas destacados, los artistas famosos, los escritores reconocidos y los hombres con éxito, es la capacidad para combinar altas expectativas con una recuperación rápida de los contratiempos, los fracasos o las derrotas. El éxito es la habilidad de recuperarse una y otra vez de las caídas.<sup>12</sup>

### ***3.1.1.2 Los roles o funciones del administrador***

A medida que los tiempos cambian, la sociedad va demandando y asignando diferentes roles o funciones, no solo en las personas y familias, sino ya de manera profesional y organizacional, estos roles se pueden resumir en tres:

- a) Maximizador de la eficiencia: ya que el trabajo y función de un administrador es la aplicación de los principios, las técnicas y los procedimientos que ha desarrollado la administración como ciencia, entonces es lógico esperar que la sociedad demande que desarrolle un trabajo eficiente y aumente la productividad de las organizaciones.<sup>12</sup>

*Productividad:* es la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios empleados para ellos.<sup>12</sup>

El generar productividad resulta muy complicado, pues para obtenerla se deben coordinar adecuadamente los medios o recursos con que se cuenta la organización como son las tecnologías, los recursos financieros, incluyendo maquinaria y edificios y finalmente los recursos humanos, con sus habilidades y cualidades se desenvuelven en un determinado ambiente social y económico, el cual es muy importante para un buen desempeño.

La productividad se puede darse solamente en términos de plusvalía y solo sirve para acumular riqueza surgida de la explotación de los trabajadores y es aquí donde el administrador se convierte en un agente de la injusticia social, ya que solo utiliza al personal para cubrir las necesidades principalmente del dueño.

La buena o mala aplicación de la administración dentro de una empresa no va a depender directamente del

---

<sup>12</sup> Idem

dueño o de los trabajadores sino del grado de preparación y conocimientos así como de la conciencia social del administrador, ya que son factores fundamentales que determinan el uso justo y su utilización desordenada y explotadora, por que la esencia de la administración es una cosa y el uso que se haga de ella es otra totalmente diferente.

Debido a que la administración tiene una característica que es su universalidad, que es aplicable en cualquier lugar sin importar el sistema económico, siempre debe estar encaminada hacia la productividad sin llegar a catalogarla como explotadora.

- b) *Ejecutor tecnócrata burocrático*: ya que vivimos en una sociedad como la nuestra, el administrador ha tenido que realizar su papel dentro de estructuras rígidas y fuertemente arraigadas, lo que no le ha permitido desempeñar un trabajo totalmente creativo por la resistencia al cambio de los dueños de la empresas, las discrepancias enormes entre la ideología, costumbres o creencias de éstos y las del administrador. Muchas veces los empresarios pretenden usar al administrador como a un tecnócrata para que aplique su técnica sobre los trabajadores, los utilizan como herramientas para ejecutar lo que ya venían haciendo con su empresa, sin dejar realizar, pensar u opinar acerca de determinada situación. Dentro de las micro y pequeñas empresas se ve muy a menudo que el administrador sea la marioneta del dueño, puesto que por lo regular es el hijo el que administra pero bajo las ordenes del padre, que al final de cuentas es lo mismo, no existe otro enfoque para resolver problemas y se corre el riesgo de caer en los mismo errores.
- c) *El administrador y su "neutral equilibradora"*, es obvio que el administrador no debe estar inclinado hacia ningún interés en particular, sino que debe buscar siempre el bien general. Este papel es difícil, pues la naturaleza de su trabajo lo lleva a inclinarse por el interés de la organización. No se debe de perder de vista que lo que se esta buscando es la eficiencia en cuanto a los trabajadores se refiere, pero en ocasiones parece oponerse al interés de estos Tanto los empresarios como los trabajadores no deben ser dos fuerzas excluyentes sino complementarias y en la medida en que el administrador sepa coordinarlas cumplirá su función.

### **3.1.2 Habilidades del administrador**

Es cierto que así como el empresario y el trabajador deben poseer habilidades para desenvolverse en la empresa, aportando cada uno para el logro de los objetivos, también el administrador debe tener ciertas habilidades para coordinar a estos dos elementos, detectando todo lo bueno de ellos y aprovecharlo para también tratar de mejorar todo lo malo que se tenga, todo esto para llegar a conformar una buena administración y su aplicación. Para que el administrador realice eficazmente sus funciones y pueda

emprender otras nuevas, en su formación deberá aprender y desarrollar ciertas capacidades o destrezas como son:

- a) Habilidad para el establecimiento de objetivos operativos, tomando en cuenta la realidad socioeconómica, las oportunidades y debilidades de la empresa donde desempeñe su trabajo. Fijar un punto al cual se quiere llegar para no desviarse mientras se intenta alcanzarlo.
- b) Habilidad para medir objetivos, aquí el administrador deberá tener conocimientos generales de contabilidad, matemáticas y finanzas, es decir la administración cuántica, para utilizar estas herramientas como apoyo para tener un enfoque objetivo de los resultados.
- c) Habilidad analítica, basada en datos numéricos por lo que será necesario conocer estadística investigación de operaciones análisis de estados financieros, etc., para saber interpretar la información y así poder tomar las decisiones que requieran las funciones de planeación y control.
- d) Habilidad de conocer el mejoramiento organizacional que forma parte del contexto social y económico en el cual se encuentra inmersa la empresa, que las características de este contexto son los constantes cambios y una mayor incertidumbre. De aquí la necesidad que el administrador deba identificar los cambios y predecirlos para que con habilidad y técnica sea un agente profesional y logre la transformación organizacional, para esto debe conocer, por lo tanto el comportamiento humano individual y de grupo, es decir, entender el papel de un trabajador, de un empresario pero así también el conjunto de individuos que conforman a una empresa, lo cual implica el estudio del desarrollo organizacional.
- e) Habilidad para la dirección de recursos humanos, saber motivar, descubrir capacidades para aprovecharlas al máximo y resolver situaciones conflictivas dentro de la empresa, con sentido, justicia y con una mentalidad que permite que los grupos que estén bajo su responsabilidad lleguen a la autorrealización y desarrollar su creatividad.
- f) Habilidad para diseñar relaciones organizacionales de autoridad y comunicaciones a fin de que las estructuras que establezca sean operativas de acuerdo a los recursos de la empresa y a las habilidades de sus miembros. Estar consciente de los recursos con que cuenta y no crear un ambiente que repercuta de mala manera en el desempeño de las actividades a realizar por los trabajadores, la falta o exceso de confianza que causaría confusiones entre los trabajadores a la hora de dirigirse hacia los superiores o entre ellos mismos.
- g) Habilidad de autoaprendizaje que le permita aprender y continuar educándose así mismo, ya no solo de

los demás si no de él mismo, de sus errores y saber como superar los obstáculos que día a día se presentan, ya que la ciencia de la administración genera continuamente nuevas aportaciones y oportunidades de crecer.

- h) Habilidad para aplicar el método científico de investigación al análisis de situaciones de su vida profesional y para impulsar el avance tecnológico de la administración.
- i) Familiaridad con las más relevantes ramas de la historia y la filosofía así como de las ciencias sociales particularmente Economía, Derecho, Sociología y Psicología de modo que pueda predecir y aceptar los cambios sociales y tecnológicos, de ahí también la importancia del estudio de la dinámica social y de la sociología de la organización. Conocer las necesidades que demandan tanto el empresario como el trabajador y descubrir la mejor manera de satisfacerlas.
- j) Habilidad para planificar la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos para las organizaciones haciendo compatibles los objetivos individuales con los de las organizaciones. Identificar las deficiencias de conocimientos y habilidades del personal y tratar de complementarlo por medio de una capacitación necesaria y adecuada.

### **3.2 El trabajador**

Mucho se ha comentado en estos últimos años, sobre la importancia que tienen la micro y pequeña empresa en el país para el crecimiento social y económico, sin embargo la falta de cultura de los mexicanos, ha hecho que el crecimiento de éstas se vea entorpecido mientras que en las grandes y medianas empresas ha logrado que millones de personas que dependían de éstas se volvieran independientes y que ahora se dediquen al comercio, manufactura de productos o prestación de servicios a muy pequeña escala, pasando de ser subordinados a dueños de sus propias empresas, tomando a éstas, como una fuente de riquezas de forma individual y olvidándose por completo de sus obligaciones fiscales.

Sin embargo, esta decisión no sólo trae beneficios al empresario emprendedor sino que también, es una fuente de generación de empleos, ya que estas empresas no tendrán un número cuantioso de trabajadores, pero día tras día vemos surgir nuevas empresas, las cuales en su conjunto constituyen la mayor parte de nuestra economía.

Es cierto que hay un déficit enorme en la economía de cada familia, que es difícil siquiera abastecer de alimentos básicos la despensa, pero la realidad que se vive es la consecuencia de estos mismos actos, una ausencia de cultura en México.

Pero se puede realizar la pregunta ¿qué es lo que impide al micro y pequeño empresario mexicano crear una conciencia de contribución a la sociedad?, una de tantas respuestas, se encuentra en el bajo índice de educación y lo que esto acarrea... un bajo interés en los asuntos político-administrativos, que se convierte en una visión pobre de las opciones que se puede ofrecer en el país, y en sí del futuro mexicano, el ciudadano que se encuentra por debajo de la clase media baja, tiende a sentirse oprimido por el gobierno, debido a su falta de información y bajo índice educativo, esta falta de cultura se puede confundir comúnmente con la democracia que se tiene en México, ya que la mayoría de las veces se interviene en la toma de decisiones sin tener la más remota idea de que es lo que se quiere y que sería lo mejor.

Esto ha llevado en más de una ocasión al país a no levantarse, por ejemplo, era muy diferente la revolución intelectual de Francisco I. Madero, al levantamiento de armas que surge en el sur del país, con esto se logró solo una parte de la revolución, un trato menos injusto para el pobre... acaso no se hubiera logrado algo mejor con una revolución intelectual???, hoy se puede ver la desventaja, existe una severa crisis en el campo, por que se sabe que una organización que no está involucrada con algún partido político, invierte en el campo más tecnología que una unión de campesinos que se encuentran mal subsidiados por los gobiernos anteriores, con esto se puede entender por que el desarrollo económico se ha visto limitado en todos los aspectos, social, educativo, de salud, económico, político, etc. a pesar de que el crecimiento económico es muy notable, ya que año con año el índice de natalidad se incrementa considerablemente, siendo en las zonas rurales donde más se da este fenómeno.

Tomando como antecedente lo anterior es clara que la pobreza no sólo es monetaria sino también intelectual, debido a que en la actualidad, el trabajador mexicano en general está escaso de valores morales y éticos, existe una falta de cultura organizacional y conciencia de apoyo para la sociedad y si tomamos como base que el factor más importante dentro de cualquier empresa es el personal, podemos deducir la falta de crecimiento y desarrollo en el país.

Dentro de las grandes y medianas empresas, el trabajador mexicano trata de apegarse a los reglamentos, normas y políticas que establece su empresa, pero no por que tenga una cultura de apoyar a la sociedad, sino meramente por que sabe que si lo hace de esa manera obtendrá mayores beneficios para él y su familia, aunque muchas veces no esta de acuerdo con la filosofía de la empresa el trabajador trata de realizar sus actividades encomendadas sin importarle la calidad del producto o el beneficio que éste le otorgue a la sociedad, simplemente lo hace para recibir su paga, sin en cambio en las micro y pequeñas empresas el trabajador trata de cubrir un horario y no realizar sus actividades como son requeridas por su patrón, siente que lo que hace no es satisfactorio para él, sino como otro día más en su vida, realizará su rutina, pero en muchas ocasiones el trabajador deja entrever, el común concepto de *poder* que tiene el mexicano "la unión hace la fuerza", por supuesto mal aplicado, y es precisamente aquí donde nos damos cuenta que los mexicanos somos capaces de hacer lo que nos proponamos, por que unidos podemos ser mucho más

productivos y competitivos siempre y cuando, cada uno de nosotros tenga una mentalidad muy consiente de querer ser mejores pero en conjunto, como país.

El trabajador es a veces es “*conformista*” ya que como sabe que tanto la empresa como él están muy limitados de recursos y no apuntan hacia un crecimiento, se abstiene de hacer algún esfuerzo extra para ser más productivo, esto también sucede muchas veces por la falta de motivación que hay en este tipo de empresas. Se puede observar a diario como los trabajadores se unen para realizar huelgas, marchas, manifestaciones, etcétera para exigir mejores condiciones de vida, sin darse cuenta que cada persona por sí misma puede iniciar ese cambio.

Para realizar este cambio tan conveniente para la economía y sociedad, es necesario que se mejore desde la base, los trabajadores, hasta la cima donde se encuentran los grandes líderes. Dentro de la cultura organizacional de los trabajadores, deben de estar involucrados intereses, valores, creencias, filosofía, costumbres y formas de pensar, y que si el trabajador se identifica plenamente con esta cultura se llega a ser mejor no sólo como individuos sino también como país.

Pero desafortunadamente, la ideología mexicana esta tan pobre de valores y ética que hasta existen chistes acerca de ella, por ejemplo al comparar una “*cubeta de cangrejos mexicanos*” con una cubeta de cangrejos chinos, se puede percatar que la cubeta de los mexicanos se encuentra destapada y la de los chinos tapada, pero ¿por qué la cubeta de los mexicanos esta tapada?, por que se sabe que los chinos se apoyan unos a otros y pueden unirse para salir de la cubeta, en cambio los mexicanos no necesitan tener una barrera para sobresalir, ellos mismo se obstaculizan unos a otros, es tal su egoísmo que no permite que nadie más que no sean ellos pueda salir adelante, la individualidad no nos permite desarrollarnos como personas ni como una sociedad y mucho menos como país.

Aún cuando en una parte considerable de todas las micro y pequeñas que existen en nuestro país se puede observar un panorama tan devastador como el antes mencionado también se puede percatar que existen mexicanos que no solo son productivos para las empresas sino que también tienen calidad, que hacen las cosas bien y a la primera, que no necesitan que su jefe los este observando para que hagan bien su trabajo y que sobre todo tienen ganas y anhelan algún día llegar a ser mejores y porque no dejar de ser trabajadores y llegar a ser unos empresarios líderes en el mercado y de calidad.

Son los jóvenes quienes deben de marcar las pautas del cambio, y en quienes se habrá de fomentar la creatividad, que propiciará la innovación, el descubrimiento y el espíritu competitivo fundado en el anhelo de superación y de la lucha para buscar un mayor índice de bienestar personal y de mayor crecimiento y desarrollo económico nacional.

La mayoría de las personas por lo regular trabajan para alguien más, ya sea de manera dependiente (para un patrón) o independiente (para ellos mismos) no olvidando que lo que se percibe por este trabajo es un salario previamente establecido, basándose en este enfoque, se puede decir que el recurso humano es la herramienta fundamental que utiliza el empresario para llegar a su objetivo y que no importa que haya una excelente planeación y administración de la empresa si el trabajador no es el idóneo, nadie podrá salvar del fracaso a la empresa.

Para que un trabajador pueda ser competitivo debe reunir requisitos indispensables para desenvolverse dentro del campo laboral, siendo el trabajador la parte primordial para que una empresa subsista, es un punto clave que marca la pauta entre el éxito o el fracaso de la empresa ya que es el elemento final que realiza la operación respaldada por el empresario para cumplir con un objetivo específico.

Dentro de estos requisitos existen dos muy importantes, los cuales son sus *habilidades* y sus *cualidades*, que desafortunadamente en el país poco a poco se han ido deteriorando hasta llegar a la actualidad. En épocas pasadas a los trabajadores se les consideraba como animales, los cuales eran sometidos a trabajos arduos, jornadas largas y agotadoras, su paga era miserable comparada con el trabajo desempeñado, no eran tomados en cuenta sino nada más para la ejecución de las labores, pero sin embargo, aún sometidos a esas formas de vida eran productivos (hasta cierto límite) para sus patrones y eficientes para terminar las actividades establecidas y hoy, el trabajador tiene un trato totalmente diferente, es considerado como persona, puede opinar, sugerir y en ocasiones hasta tomar decisiones dentro de la empresa, sin embargo el nivel de productividad y eficiencia no ha cambiado mucho, esto se debe a que tanto el entorno social ha cambiado como también la ideología del mexicano en relación con su desempeño laboral. Un claro ejemplo de esto es “*el síndrome del ciclista*”, donde el trabajador mexicano es sumiso ante sus superiores pero si puede pisotear a quien se atraviese en su camino.

Para inmiscuir un poco en este cambio tan drástico de una época a otra necesitamos saber que habilidades y cualidades deben tener un trabajador en la actualidad para que pueda ser considerado como el pilar primordial dentro de las empresas.

### **3.2.1 Habilidades del trabajador mexicano**

Para que el trabajador mexicano realice sus actividades encomendadas dentro de una empresa y contribuya así, con el logro de los objetivos establecidos previamente, debe tener la capacidad, destreza, inteligencia y disposición para ejecutar ciertas actividades<sup>2</sup>, es decir, debe ser la persona apta para ocupar ese puesto, a esto se le denomina habilidad.

---

<sup>2</sup> Idem

En la micro y pequeña empresa el trabajador en la actualidad debe demostrar todas sus habilidades para conservar su trabajo, ya que para ocupar hasta el puesto más sencillo los requisitos que piden cada día son más y más, como los conocimientos técnicos, la experiencia y aptitudes idóneas para cubrir dicho puesto.

Cuando el trabajador ya se encuentra laborando dentro de la empresa es necesario que aplique todos los conocimientos adquiridos durante su vida, que absorba todo lo bueno que pueda de las experiencias que resultan de las operaciones que está realizando y si llega a tener fracasos considerarlos no como tales, sino como nuevos retos a cumplir el día de mañana.

Debido a que cada individuo es diferente no es probable que podamos correr tan rápido como Ana Gabriela Guevara, escribir historias de terror igual que Stephen King o cantar también como Whitney Houston, esto es tan sólo por el hecho de que no todos tenemos las mismas habilidades, pero esto no implica que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros.

Las empresas están constituidas por personas con diferentes habilidades y es precisamente esto, lo que permite que existan jerarquías dentro de la organización, ya que el jefe no será hábil para operar la maquinaria pero sin embargo si tiene la habilidad de aptitud numérica; para cada puesto de la empresa se necesitan de ciertas habilidades (en grandes y medianas empresas), pero si nos enfocamos más a las micro y pequeñas empresas tendremos que hacer énfasis en que el trabajador no sólo debe de poseer ciertas habilidades sino también debe adquirir nuevas y desarrollarlas en el transcurso de su estancia dentro de la empresa, esto es por que por lo regular no existe una división de trabajo entonces tendrá que realizar la mayoría o inclusive la totalidad de las operaciones para poder vender sus producto o prestar los servicios.

### ***3.2.1.1 Tipos de habilidades***

Así como existen diferentes países, sociedades, empresas y personas también existen diferentes habilidades que se pueden clasificar en:

a) *Habilidades intelectuales*: es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.<sup>13</sup> Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas, necesarias para realizar actividades mentales. Estas habilidades las adquirimos con los conocimientos académicos recopilados durante nuestra vida (teoría) y las desarrollamos al incursionar dentro de una empresa para aplicarlos (práctica).

- Aptitud numérica: velocidad y precisión aritmética

---

<sup>13</sup> P. Robbins Stephen  
Comportamiento Organizacional



- Comprensión verbal: entender lo que se lee o se escucha y la relación entre las palabras
  - Velocidad perceptual: identificar las similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión
  - Razonamiento inductivo: identificar la secuencia lógica en un problema y luego resolverlo
  - Razonamiento deductivo: usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento
  - Visualización especial: imaginar como se vería un objeto si se cambiara de posición en el espacio
  - Memoria: retener y recordar experiencias pasadas
- b) *Habilidades físicas*: es la capacidad para hacer tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y aspectos similares.<sup>13</sup> Un trabajador debe poseer estas habilidades si así lo demanda su puesto, por ejemplo un cargador debe estar fuerte físicamente para levantar los materiales y trasladarlos de un lado a otro, un obrero debe tener destreza para dibujar el rostro de los muñecos que produce, etc.
- Habilidad dinámica: ejercer fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo
  - Habilidad estática: ejercer fuerza contra objetos externos
  - Habilidad explosiva: gastar un máximo de energía en uno o en una serie de actos explosivos
  - Flexibilidad de extensión: mover los músculos del cuerpo tan lejos como sea posible
  - Flexibilidad dinámica: hacer movimientos rápidos y de flexión repetida
  - Coordinación del cuerpo: coordinar acciones simultáneas de partes diferentes del cuerpo
  - Equilibrio: mantener una estabilidad a pesar de las fuerzas desequilibradoras
  - Vigor: realizar esfuerzos máximos continuos requeridos durante un tiempo prolongado
- c) *Habilidades de conceptualización*: es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos, es decir tener visión de nuestro entorno. Asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- d) *Habilidades de diseño*: capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces es no sólo detectar un problema sino plantear soluciones funcionales a los problemas en respuesta de realidades que enfrentan.

Existen infinidad de habilidades que serían necesarias para un trabajador, tomando como referencia que existen diversas necesidades de las empresas, así como distintos giros y ramas, pero a continuación se mencionaran algunas, que de forma general son las más indispensables para cualquier trabajador.

- a) *Observación*: la palabra observar proviene del latín "observare" que significa guardar. La observación es el mejor proceso de enseñanza y es parte de la experimentación. La capacidad de aprendizaje se

---

<sup>13</sup> Idem

desarrolla o se estanca por medio de la observación, esto lo podemos comprobar fácilmente cuando llega un nuevo trabajador a la empresa, el primer día se le da una capacitación para que sepa lo que va a realizar, pero si el empleado no observa con atención a su capacitador y las instrucciones que él le da, simplemente no va a aprender y por consiguiente no va a ser la persona óptima para ese puesto, ya que aparte de que no tiene el conocimiento de hacer cierta actividad tampoco obtiene la habilidad de hacerlo.

Al observar se debe examinar, mirar detenidamente una cosa, para asimilar en detalle su naturaleza u origen, su conjunto de datos, hechos y fenómenos y por último “*guardar*” todo esto en nuestra mente para poderlo aplicar posteriormente, sin embargo, en la mayoría de los casos el trabajador desarrolla sus actividades sin el menor cuidado, hace las cosas “al hay se va”.

Sin tomar en cuenta que cada persona pone su granito de arena para que nuestra economía se mueva de manera favorable o desfavorable, que la falta de interés hacia su trabajo no sólo perjudica al patrón o al gobierno sino al país entero.

b) *Negociar*: capacidad de crear un acuerdo sobre un tema entre dos o más partes con diferentes puntos de vista, estableciendo reglas, condiciones y normas que delimiten dicho acuerdo. La negociación la aplicamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos, el trabajador por ejemplo, puede negociar su sueldo con su patrón (pidiendo un aumento) o en otras empresas (buscando nuevos y mejores empleos), pero no nada más puede negociar con su patrón sino con otras personas, sea su propio equipo de trabajo, clientes, proveedores y en sí con toda la sociedad.

Pero aquí debemos recordar que “*el que se enoja pierde*”, que un buen negociador desarrolla esta habilidad cuando logra que ambas partes satisfagan sus necesidades; el trabajador consigue el empleo, con un mejor salario, mejor trato o simplemente mejora su calidad de vida y a su vez el patrón cubre su necesidad de personal con el candidato indicado para el puesto y con un sueldo que es también conveniente para él. Así se puede deducir que el verdadero entendimiento viene solo a través de la negociación.<sup>13</sup>

Dentro de la negociación existen dos posiciones la suave y la dura, pero la combinación de estas dos da como resultado al equilibrio para una buena negociación, por que no se puede ser extremista y decir lo es “*todo o nada*”.

- En ocasiones se tiene que ceder para llegar al acuerdo y no tener conflictos con las personas con las cuales se convive, pero exigiendo en otras situaciones, para cubrir las necesidades que se busca satisfacer, es aquí donde se toma una posición dura dentro de la negociación.

---

<sup>13</sup> Idem

## Posiciones de la negociación

<u>Suave</u>	<u>Duro</u>
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
La meta es el acuerdo	La meta es la victoria
Es suave con la gente y el problema	Es duro con la gente y el problema
Confía en los demás	Desconfía de los demás
Ofrece alternativas	Amenaza
Insiste en el acuerdo	Insiste en su posición
Cede	Presiona
Expone	Engaña

- a) *Independencia*: pensar por si mismos, decidir actuar sin reglamentación de superiores, asumir responsabilidades personales. El trabajador debe tener independencia mental para tomar decisiones en ausencia de su jefe o que dichas decisiones no tengan repercusiones desfavorables para la empresa. Esta habilidad es a menudo confundida por el trabajador, ya que en ocasiones es reprimido ya sea por tomar o por no tomar una decisión, pero la clave de esto es simplemente tomar la decisión adecuada para la solución del problema sin repercutir a los intereses de la empresa.
- b) *Complejidad cognitiva*: tener la facilidad para el aprendizaje, establecer asociaciones, tratar con informaciones difíciles y complejas, manejar contradicciones, incrementar las alternativas para la toma de decisiones. Debe tener la capacidad para manipular toda la información que perciba de tal manera que genere buenos resultados.
- c) *Flexibilidad*: ser versátiles, adaptarse a situaciones diversas, tener pensamiento abierto a las contingencias y otras formas de pensar. El trabajador tiene que irse renovando día con día, ya que las necesidades de la sociedad van cambiando constantemente y necesita saber la forma de satisfacer estas necesidades por medio de esta habilidad.

El desempeño del trabajador se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades que posee y el trabajo que va realizar. Las habilidades intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo, dependen de los requerimientos de habilidad del trabajo, es decir, los pilotos de las

líneas aéreas necesitan fuertes habilidades de visualización espacial; los salvavidas de las playas necesitan tanto de visualización espacial como de coordinación corporal; los ejecutivos necesitan habilidades verbales; los trabajadores dedicados a la construcción de altos edificios necesitan el equilibrio y los periodistas con pobres habilidades de razonamiento podrían tener dificultades para llegar a los estándares mínimos de rendimientos en el trabajo.

Si un trabajador es contratado para manejar un procesador de palabras y no reúne los requerimientos básicos del manejo del teclado, su rendimiento va a ser pobre sin importar su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando la compatibilidad entre las habilidades y el trabajo están fuera de sincronía por que el empleado tiene habilidades que exceden por mucho los requerimientos del puesto los resultados pueden ser muy variados.

Es probable que el rendimiento del trabajo sea adecuado, pero esto llevaría a ineficiencias organizacionales y posibles descensos en la satisfacción del empleado, dado que la paga tiende a reflejar el más alto nivel que el empleado posee, si las habilidades del empleado exceden por mucho aquellas necesarias para hacer el trabajo, la empresa estará pagando mas de lo que necesita. Cuando el trabajador tiene más habilidades de las que demanda su puesto, es posible que se sienta satisfecho por que sabe que esta cubriendo las necesidades que tiene su trabajo encomendado, pero también puede caer en la frustración por que el desea y necesita usar sus demás habilidades, las cuales no puede desarrollar en dicho puesto ya que éste no lo amerita. En muchas ocasiones se pueden observar a doctores, abogados, contadores, etc. conduciendo un taxi o a arquitectos e ingenieros comercializando bienes o servicios, esto se debe a que quizás no tienen o no desarrollaron adecuadamente sus habilidades que necesarias para ejercer su profesión pero sin en cambio si pudieron usar sus otras habilidades que le son útiles para subsistir.

Cada trabajador difiere en el grado en que posee cada una de sus habilidades y puede existir poca relación entre ellas, una alta calificación en una habilidad no asegura una alta calificación en las demás, por esto en la sociedad actual existen diferentes profesiones y oficios, por que cada uno de ellos requiere de muy diversas habilidades.

El empresario, el administrador y el trabajador mexicano deben poseer habilidades ya sea similares o adversas, pero que desde el punto de vista de cada uno sean útiles para administrar y operar a la empresa logrando los objetivos planteados y logrando los mejores resultados posibles.

Cuando el trabajador se independiza e inicia sus actividades existe el nerviosismo e incertidumbre, ya que en muchas ocasiones no conoce el mercado en el cual pretende introducirse y esto lo combate con su experiencia, conocimientos y habilidades adquiridos con anterioridad, aquí pasa de ser trabajador a ser dueño de su propia empresa, pero si decide seguir siendo trabajador el cual ya tiene cierto conocimiento obtenido a

lo largo de su trayectoria laboral es necesario que desarrolle todas sus habilidades para obtener un mejor nivel tanto social como económico. Todo individuo trabaja para satisfacer sus necesidades ya sean básicas (comer, vestirse, calzarse, dormir, etc.) o necesidades complementarias (autorrealización, autoestima, etc.), y no es la excepción del trabajador mexicano, ya que la mayoría de ellos sobreviven con la recompensa que obtienen de su trabajo diario realizado (sueldo), ya sea cobrado de manera diaria, semanal o quincenal se esfuma de manera impresionante por que desafortunadamente en México no es fomentada la cultura del ahorro, por cada peso que se gana se desea gastar dos.

Existe un mito acerca del aprendizaje ya que muchas personas creen que el trabajador únicamente puede aprender del patrón, pero eso no es cierto, ya que el trabajador también puede enseñarle a su patrón debido a que el empleado día a día realiza las actividades encomendadas y va adquiriendo experiencia y en algunas ocasiones mayor a la del patrón, esta es una de las razones por las cuales el trabajador se independiza, por que aunque no tiene el mismo capital de su patrón, ya adquirió la habilidad y la experiencia para desarrollar ciertas actividades que lo lleven a la obtención de ingresos, se podría decir que la fuga de ideas en una de las razones por las cuales el incremento de las micro y pequeñas empresas se esta dando en la actualidad.

Una de las habilidades que el trabajador mexicano más utiliza es la de negociación, de todo quiere sacar provecho, toda circunstancia es buena para obtener buenos rendimientos y para esto usa estrategias, pero debe considerar que si quiere mantener una posición competitiva tiene que mejorar continuamente lo que hace, es decir no puede ofrecer lo mismo queriendo recibir más, esta estrategia seguro no le funcionará por siempre. Todo lo que necesita es un plan, un mapa y el valor para continuar hasta llegar a su destino.

Un mal negociador en comparación con el buen negociador, con frecuencia deja a la gente insatisfecha, fatigada, enemistada puesto que provoca conflictos en lugar de llegar a algún acuerdo, dejando inconcluso su objetivo debido a que no utilizó las estrategias adecuadas para llegar a él. Esto es cuando el trabajador llegó a un acuerdo salarial con su patrón, pero el cual no era satisfactorio para él, sin embargo lo acepto. Después repentinamente el trabajador sin ninguna explicación, y sin la más mínima consideración de comunicarlo a su jefe, abandona el trabajo; aquí por la mala negociación no dejó satisfecha su necesidad, no concluyó su labor encomendada y tampoco cubrió la necesidad del patrón.

La capacidad de negociar implica entre otras cosas el no mentir sino el reto de convencer, es decir cuando el trabajador dice que sabe hacer las cosas (en ocasiones no es verdad) cuando con sus propios actos lo puede demostrar; debe tener madurez y un amplio criterio para admitir los errores y cuando sea necesario ser convencido, como todo ser humano aunque tengamos la teoría y/o la experiencia para desarrollar cierta actividad se puede equivocar y es necesario el saber reconocerlo; y, tener el deseo de superación y necesidad de éxito, no quedarnos estancados con lo que sabemos sino buscar siempre acabar con la ignorancia, planteándonos nuevas metas y lo mas importante, llegar a ellas, ser más competitivos.

Un buen negociador debe tener actitudes tales como ser sensible, rígido-flexible, tener siempre claros sus objetivos, saber lo que quiere hacer, analizar el entorno y sus antecedentes, ser creativo y decidido.

Debe saber cuando demostrar cada una de estas actitudes para llegar a su objetivo, junto con esto, también desarrollará la habilidad de observar, conocer al otro negociador, para poder ser oportuno, objetivo, saber cuando abrir y cerrar la negociación en el momento adecuado y saber utilizar el poder.

Una buena negociación por parte del trabajador se da cuando sabe escuchar las propuestas que hay para él, sabe observar al otro que interviene en la negociación (conoce el territorio en el cual se encuentra), tiene el conocimiento necesario para cubrir la necesidad del patrón y hacerle frente al puesto solicitado, saber argumentar el entorno que se formará para el logro de los objetivos propios de cada uno de los negociadores y tener agresividad hasta cierto punto para no ser doblegado o convencido por el oponente, sin llegar a un acuerdo mutuo.

Las habilidades del individuo antes mencionadas, se deben mezclar de tal manera para que, si el trabajador pretende ser un buen hombre de negocios lo logre con mayor certeza. No cabe duda que si un trabajador a cualquier nivel adquiere, desarrolla y utiliza sus habilidades cuando sean necesarias y en las ocasiones oportunas llegará al éxito que tanto busca además de satisfacer sus necesidades y mejorar su nivel de vida.

### ***3.2.2 Cualidades del trabajador mexicano***

Para entender mejor este tema es necesario conocer la definición de cualidad, termino que proviene del latín “quálitás”, “qualitatis” o “qualis” que significa cual. Característica natural o adquirida que distingue a una persona de otra.<sup>2</sup> Es algo con lo que ya se nace pero que también se puede aprender a lo largo de la vida como la habilidad para realizar cierto acto.

Así como el trabajador debe ser hábil con la mente y con el cuerpo, también debe tener cualidades que lo hagan competitivo y pueda subsistir en la actualidad. Las micro y pequeñas empresas están atendidas, casi siempre por sus propios dueños, pero en una mediana o grande es casi seguro que no será el propietario sino un empleado quien atiende.

Esto es así porque las grandes empresas no están compuestas únicamente por los dueños, sino por el conjunto de toda una organización y, desde luego, los obreros y empleados forman la parte más importante porque son quienes la hacen operar. Para esto se hace necesario definir que es cualidad:

---

<sup>2</sup> Idem

Para que un trabajador sea competitivo debe tener la capacidad de razonar para obtener soluciones adecuadas a los problemas, habilidades para aprender (observación) y deseo de superación (negociar), carácter armónico para imponer autoridad, percepción de futuro para comprender, prever el mercado, etc.

Otra cualidad muy importante es la honestidad en el comportamiento. Debes ser honesto en primer lugar contigo mismo, juzgando con rigor tus propias acciones; honesto con tu familia, con tu empresa, con tus empleados, con tus consumidores, con tus suplidores, con toda la sociedad que te sirve y a quien debes servir. La honestidad no es un aditivo a tu comportamiento; es y debe ser tu norma de vida. Es el fin y el medio de tu conducta.

El éxito de una organización empresarial depende del grado de cultura organizacional que tenga todos los miembros de su empresa, tanto el empresario como el de sus empleados a cualquier nivel, es decir deben sentirse comprometidos con su empresa, para enfocar todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales establecidos con anterioridad.

Las diferentes cualidades que debe tener todo trabajador para ser un buen elemento dentro de cualquier empresa son:

- a) Responsabilidad: para asumir sus obligaciones para consigo y con la sociedad, tener claro concepto de la satisfacción de necesidades personales y sociales es el indicador principal de desempeño y trabajo diario.<sup>14</sup> El trabajador debe adquirir el compromiso principalmente consigo mismo y posteriormente para con la empresa. Por ejemplo: llegar temprano, realizar sus operaciones a tiempo, dar resultados óptimos de su trabajo, etc.
- b) Iniciativa: plantear nuevas propuestas, no solo para la empresa por que debe tener claro el trabajador, que cada quien es responsable de su carrera profesional, de su éxito o fracaso. Debe estar atento a las oportunidades que se le presentan y emprender proyectos con facilidad sin temor al error.
- c) Adaptabilidad: acoger los cambios de buena manera y tener la facultad para impulsarlos cuando sean necesarios, voluntad de realizar un cambio rápido cuando es adecuado conforme a los objetivos, no dar muestras de rigidez en sus criterios.<sup>14</sup> Así como van cambiando los años, las personas se tiene que ir actualizando, no es posible ni sano que se estanquen en un tiempo.
- d) Toma de decisiones: afrontar los problemas no rodearlos, ver las oportunidades y aprovecharlas, dirigir la información y transformarla en decisión.

---

<sup>14</sup> www.yahoo.com

- e) Seguridad en si mismo: la autoestima es la forma mas habitual de sentir respeto por uno mismo. De esta forma se consigue que el respeto de los demás en un entorno profesional.
- f) Trabajo en equipo: un buen trabajo individual que busca un fin común es el ideal que buscan las empresas, es la mejor manera de conseguir un objetivo final o culminar un proyecto.
- g) Creatividad: para innovar, para rechazar el conformismo y la rutina. Es la manara de generar nuevas formas de relacionarse con un entorno. Combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto efectivo al problema
- h) Productividad: para buscar siempre la mayor eficiencia y eficacia, obtener por medio de su trabajo los mejores resultados que satisfagan las necesidades de las empresas, enfocando siempre su esfuerzo al logro de los objetivos establecidos.
- i) Entusiasmo: para ser capaz de conducir a otros a los fines propuestos, tener siempre la mentalidad de ganadores, no darte por vencido antes de intentarlo, seguir siempre hacia delante.
- j) Optimismo: para tener confianza en un futuro mejor.
- k) Participación: para saber delegar autoridad y responsabilidad, cuando sea necesario. Dar soluciones a los problemas, aceptar ideas y propuestas, dar opiniones acerca de algún tema en específico.
- l) Lealtad: compromiso que permite llegar al éxito en un grupo y se relaciona estrechamente con la responsabilidad y la honestidad, sentirte parte de la empresa para considerarla como tuya y dar lo mejor de ti para que triunfe.
- m) Tenacidad: para mostrar la fortaleza necesaria para el logro de tus metas, ser personas infatigables y perseverantes, que no se achiquen ante los proyectos.
- n) Ética: una de las ideas que tienen las empresas es que el trabajo también nos forma como personas y la honestidad es fundamental a la hora de desempeñar un trabajo. Encaminarte hacia lo correcto, aplicar tu moral.
- o) Honestidad: para practicar una ética integral y que la conducta sirva de ejemplo. Solo los que son honestos y viven con la verdad son respetados, ser objetivo, ecuánime por que la honestidad habré mas puertas.



- p) Comunicación: para informar y estar informado. Influir, convencer, ser sociable, saber dialogar abiertamente, saber escuchar, solucionar conflictos.
- q) Motivación: deseos de desarrollo personal, estimular el acuerdo a resultados, reconocimientos por el trabajo, tener en cuenta las necesidades de otros, estimular la capacitación.
- r) Persistencia: constancia o tenacidad que habla de una fuerza interior capaz de impulsar a actuar hacia el cumplimiento de un objetivo sin abandonarlo a medio camino.
- s) Originalidad: es el ingrediente novedoso, que define a la idea, proceso o producto como algo único o diferente de los ya existentes.

Si se logran reunir todas o la mayoría de estas cualidades en un trabajador, será reconocido por la sociedad (familia, amigos, compañeros, etcétera) por su personalidad así como también le serán reconocidos sus logros.

### **3.4 Motivación**

Décadas atrás, los directivos de una organización pretendían "motivar" a sus empleados mediante castigos, amenazas o coacción. Estas prácticas han sido abolidas, pues aparte de generar tensiones y conflictos entre los trabajadores, resultaban inútiles como promotoras de motivación.

Surge entonces la interrogante ¿qué cosas inducen a un trabajador a esforzarse más en su puesto de trabajo? Las personas actuarán de determinada manera dependiendo de sus necesidades, impulsos o deseos; la recompensa que pueden obtener y la combinación de dichos factores.

Esto explica que los empleados tengan ciertas necesidades (reconocimiento, prestigio, seguridad, etc.) en su trabajo y que se esfuercen cuando existe la posibilidad de satisfacer estas necesidades internas y se dan refuerzos externos.

Pero para entender con claridad que es motivar y todo lo que involucra, es necesario, definir primero el término motivación, cómo este ha evolucionado en el tiempo hasta la actualidad, para lo cual se citan diferentes teorías de motivación tanto fisiológicas como biológicas y finalmente se identifica a los impulsos o factores asociados a la motivación que ayudan a crear un ambiente laboral satisfactorio, que contribuya en el logro de los objetivos.

### 3.4.1 Definiendo el término motivación

La palabra *motivación* tiene su origen en un verbo latino “ *movere* “ o sea mover. La motivación implica entonces movimiento, tanto es así que para describir este estado se usan términos como excitación, activación e intensidad.

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una acción en un momento determinado, para esto se requiere conocer que es la motivación.

*Motivación*: es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

La motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo (cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea), el sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.<sup>15</sup>

Una manera de ejemplificar lo anterior en la micro y pequeña empresa es observando las conductas que manifiestan los empleados dentro de la empresa, por que esta es la manera de exteriorizar sus necesidades en todos los niveles.

La motivación es un proceso que se da en los individuos y que puede actuar a favor o en contra (desmotivación) de cada una de las cosas que hacemos desde que nos levantamos hasta que nos acostamos.

Abraham Maslow (1970) sostenía que el hombre busca, en primer lugar, satisfacer sus necesidades básicas; es decir, hambre, sed, sueño, sexo, etc; y que una vez que cumple este objetivo aparecía "*la motivación*" para cubrir "*necesidades más elevadas*", como el altruismo, la superación personal, hacerse productivo, entre otras.

Básicamente, la motivación se refiere al impulso que induce al individuo a adoptar una conducta determinada para satisfacer una necesidad. Cuando ésta necesidad es satisfecha surgirá otra que provocará de nuevo una conducta determinada en el individuo. Por lo tanto, como vemos, la motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer. Si se traslada este concepto a la empresa, la motivación sería aquel impulso que induce al individuo a trabajar.

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Se agrega lo siguiente para reforzar el termino de motivación:

- Es un proceso, no un estado, es variable, es una de las actitudes psicológicas más importantes por lo que es necesario trabajar sobre ella tanto en forma individual como grupal
- No crea el compromiso con la tarea a desarrollar
- Pone energía
- Es la persistencia ante las dificultades
- Marca la disciplina para con las tareas

### 3.4.2 *Distinguir entre motivación interna y externa*

Partiendo del hecho de que la motivación es la combinación entre los deseos y energías de las personas para alcanzar una meta, las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas:<sup>15</sup>

- a) Las fuerzas internas pueden ser: necesidades, intereses y las creencias.
- b) Las fuerzas externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.

La motivación de una persona depende de:

- La fuerza de la necesidad
- La percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta necesidad

Existen principalmente dos formas de motivación las cuales son:

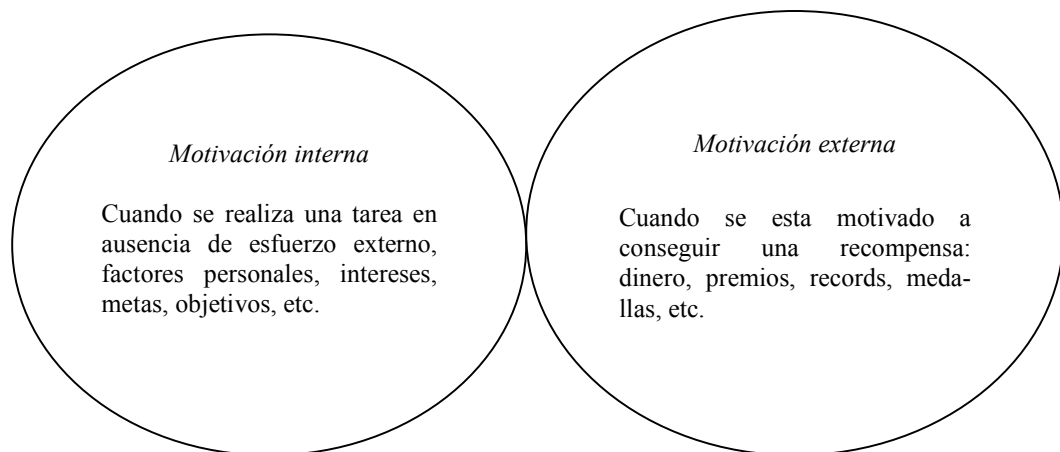
- a) *Externa*: motivación externa que se lleva a cabo con el objetivo de conseguir una recompensa (dinero).
- b) *Interna*: motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

El modelo de motivación interna indica que existe un nivel óptimo de conseguir este reto, entre el grado de dificultad y el grado de habilidades y capacidades. Cada persona tiene un nivel óptimo para conseguir su reto donde se siente completo.

---

<sup>15</sup> Idem

Encontrar el punto intermedio entre ambas sería lo ideal, no habría que permitir que los factores externos disminuyan la motivación interna. Aunque a veces los factores externos pueden colaborar intensamente en cuanto la motivación se ve mucho más elevada y fortalecida cuando las metas se convierten en logros que se manifiestan a través de factores externos (premios, medallas, reconocimiento social).



### **3.4.3 Proceso de motivación**

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.<sup>16</sup>

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, el motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinantes de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

---

<sup>16</sup> [www.latinamericanjobs.com](http://www.latinamericanjobs.com)

- a) *La expectativa*: es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- b) *La accesibilidad*: refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Una de las responsabilidades básicas de los empresarios de las micro y pequeñas empresas, es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores y trabajadores, ya que esta responsabilidad es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.<sup>15</sup>

En cada etapa de la vida y a medida que evoluciona el ser humano y va alcanzando metas, las necesidades pueden ir cambiando, abarcando todos los aspectos (social, político, económico, familiar, laboral, etc.) pero siempre producirán el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades, es por eso que se puede decir que las necesidades motivan la conducta del individuo, así como, la motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades.

Por esta razón, la tensión es un antecedente del estrés dentro de las grandes ciudades, debido a la carga de trabajo que presenta un empleado en su jornada de trabajo, es aquí donde se incluye la motivación dentro de las empresas.

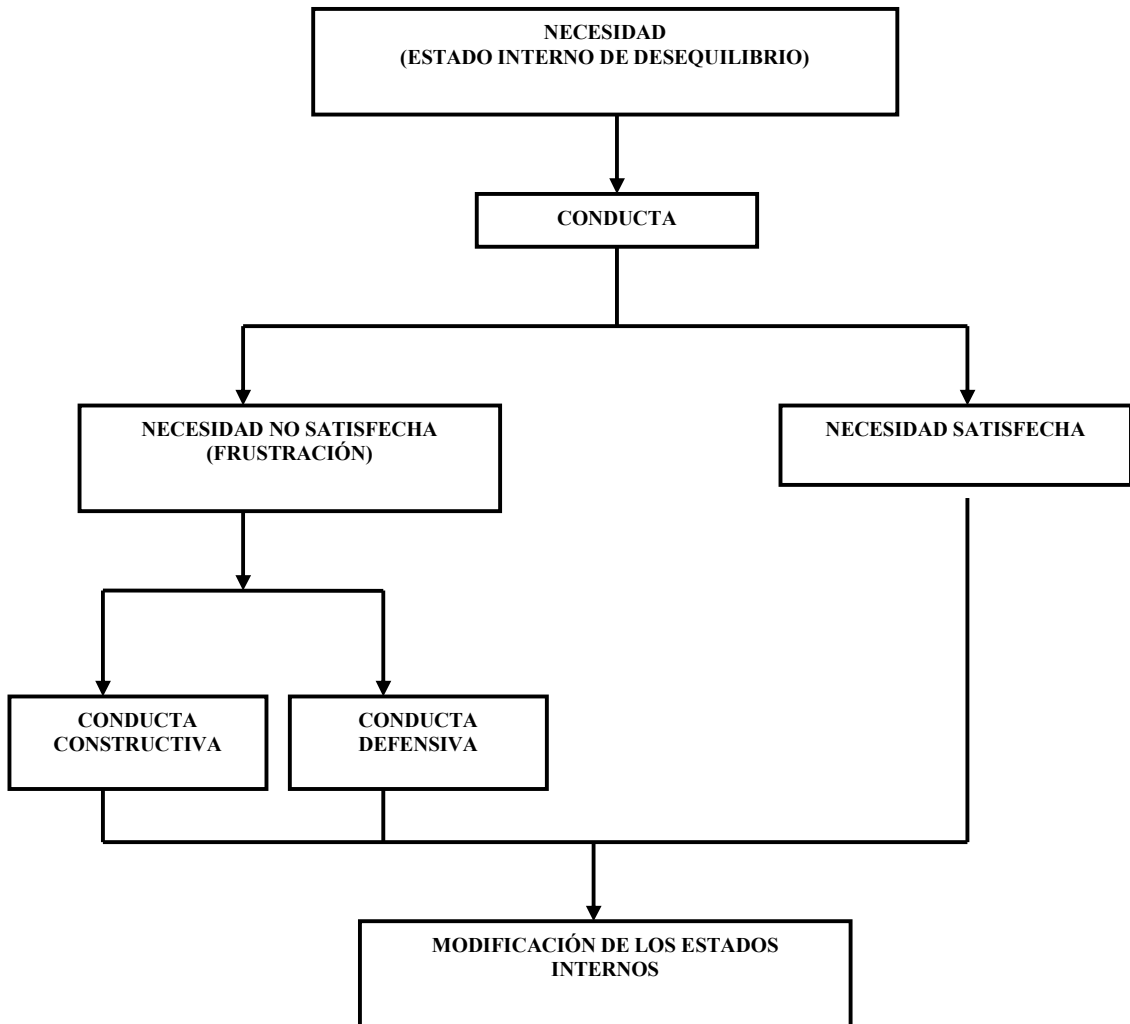
Para aliviar esa tensión el individuo desarrolla un esfuerzo que se traducirá en comportamientos, a mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo y si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales, por lo tanto para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización, ya que muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades muy alejadas de las metas organizacionales.

---

<sup>15</sup> Idem

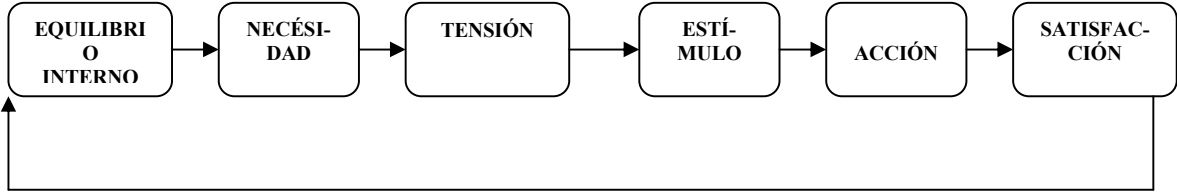
**MODELO GENERALIZADO DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN BÁSICO**



Por ejemplo, algunos empleados platican mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales (necesidades muy importantes para el ser humano), pero no siempre prioritarias en el área laboral. En estos casos existe un gran esfuerzo que se canaliza a la socialización, sólo que ese esfuerzo estará dirigido de manera improductiva.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Idem

**ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL, QUE IMPLICA LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD**

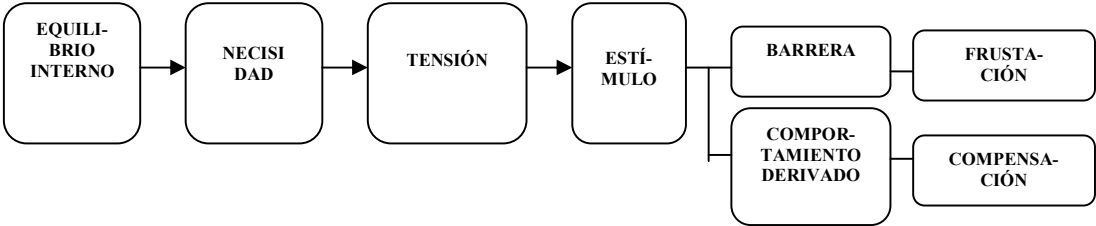


**3.4.4 Motivación y frustración**

Cada individuo tiene diversas necesidades, dependiendo del entorno económico-social en el que se desenvuelva, así como también, les da a éstas la prioridad que representan en su vida diaria. Es precisamente el surgimiento de una necesidad el punto de partida del ciclo motivacional, ya que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior, pero en ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación y es cuando se realiza la transferencia hacia otro objetivo o meta.

**CICLO MOTIVACIONAL, CON FRUSTRACIÓN O COMPENSACIÓN**



Cuando algo impide, que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llegue a lograr la satisfacción deseada como consecuencia, entonces se presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que se conoce con el nombre de: *frustración*.<sup>16</sup>

Una persona frustrada puede reaccionar de diferente manera; puede emitir una conducta constructiva o una conducta defensiva, puede desahogar la frustración o reservarla; pero siempre se verá afectado él mismo y su entorno. Dentro de las empresas, esta frustración se ve reflejado en la conducta tanto del empresario como de los trabajadores, ya que ambos se encuentran dentro de la tensión que representa su trabajo.

La frustración dentro de la empresa puede llevar a las personas a tener ciertas reacciones tales como:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- Agresividad (física, verbal y psicológica)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo)
- Alineación, apatía y desinterés

### **3.4.5 Teorías de motivación**

Teorías Biológicas<sup>17</sup>

1. Teoría del Instinto de W. Mc. Dougall (1871-1938)
2. Teoría del Impulso de CL. Hull
3. Teoría Homeostática de WB. Cannon

Teorías Psicológicas<sup>17</sup>

4. Jerarquía de Necesidades de Maslow
5. La Teoría de la Motivación – Higiene de F. Herzberg, (1966)
6. La Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (1961)

Teoría del Instinto (W. Mc. Dougall,)<sup>17</sup>

- a) Postula que las motivaciones que mueven a la persona son instintivas.

---

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> www.sht.com.ar



- b) Señala una lista de 10 motivaciones instintivas: curiosidad, agresión, autoafirmación, repulsión, escape, crianza de los niños, reproducción, hambre, sociabilidad y constructividad.
- c) Se critica a este modelo por limitar la capacidad de elección, de decisión propia. Además, no explica por qué delante de un instinto determinado las personas reaccionan de forma diferente.

## 2. Teoría del Impulso (C.L. Hull) <sup>17</sup>

- a) El impulso es la tendencia a la actividad generada por una necesidad (estado de desequilibrio o malestar interno) que, a su vez, sería provocada por una carencia -falta de algo- en el organismo vivo.
- b) La teoría explica el comportamiento como la actuación de la persona para suprimir una carencia obteniendo lo necesario para recuperar el equilibrio interior de la persona, lo que resultaría placentero.
- c) Señala que los impulsos son lo que nos predispone hacia un tipo de conducta, de acción, de comportamiento y que ésta no siempre será igual.
- d) En estos impulsos intervienen muchas características propias del individuo, características culturales y sociales.

## 3. Teoría Homeostática de W.B. Cannon<sup>17</sup>

- a) Búsqueda del equilibrio: el ser humano tiene unas necesidades físicas y psicológicas que busca equilibrar. Es una situación dinámica.
- b) Craving: deseo, ganas, tentación de...
- c) Delante de un “craving” el impulso sería la acción, la actuación.
- d) Aparece el concepto de necesidad como un deseo imperioso.
- e) El impulso es la proposición para la acción.
- f) El equilibrio se basa en tanto por defecto como por efecto.

---

<sup>17</sup> Idem

#### 4. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow) <sup>17</sup>

- Fisiológicas
- Seguridad
- Sociales
- Reconocimiento
- Auto superación

#### 5. La Teoría de la Motivación – Higiene ( F. Herzberg )

Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo:

- a) Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- b) Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- c) Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- d) Logros y cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- e) Responsabilidad mayor: a consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Factores de Higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo:

- a) Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- b) Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- c) Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- d) Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
- e) Categoría y status: títulos de los puestos, oficinas.

---

<sup>17</sup> Idem

## 6. La Teoría de las Tres Necesidades ( McClelland) <sup>17</sup>

Su teoría se enfoca principalmente a tres necesidades:

- a) Necesidades de logro o realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas.
- b) Necesidad de poder: la necesidad de hacer que los otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubiesen actuado de manera natural (influencia).
- c) Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

### **3.4.6 Impulsos o factores de motivación**

En el mundo de hoy la ventaja competitiva de las empresas ya no reside en el producto que fabrican, sino más bien en el potencial humano que las integra, que presta sus servicios a la medida de las necesidades del cliente y que constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional.

Pero ¿cuál es la diferencia entre un empleado motivado y uno desmotivado? Muy sencillo, un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien al público; además no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también promueve otras en busca del mejoramiento de ésta, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos de la empresa y hasta puede aportar ideas nuevas.

Un empleado motivado se siente autorrealizado y ello redundará, obviamente, en un mejor clima organizacional.

En cambio, con un empleado desmotivado ocurre todo lo contrario: cumple con sus tareas mecánicamente, le da lo mismo si el trabajo fue bien hecho, realiza sus actividades pensando en la hora de la salida y, en algunos casos, puede llegar a asociar su labor con una especie de castigo.

Aprovechando las debilidades de la empresa para quejarse y en la primera oportunidad se irá de la organización. Trabajar a disgusto es tan malo para el trabajador como para la empresa. El clima ideal es aquel donde el trabajador se siente motivado y pone lo mejor de sí cada día.

---

<sup>17</sup> Idem

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes, nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno.

Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros más es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etc. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otra parte, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades.

Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que se pueden considerar principios en la administración de personal:<sup>18</sup>

- a) Una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él.
- b) Una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él.
- c) Una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

---

<sup>18</sup> [www.arbitrosdefutbol.com.ar](http://www.arbitrosdefutbol.com.ar)

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona, es por eso que es necesario identificar a los factores o impulsos asociados con el término motivación para utilizarlos como herramientas.

Empecemos con el dinero ya que este no lo es todo. Si bien la remuneración es un factor importante de motivación en el trabajo, no lo es todo en el entramado de las relaciones laborales.

Obviamente, el dinero no deja de ser importante, pero a la hora de clasificar los factores motivacionales, los directivos deberán tomar en cuenta:

- a) El dinero es más importante para unas personas que para otras.
- b) Por medio del salario se puede conseguir que las personas estén motivadas para asistir al trabajo, pero no será suficiente si se pretende conseguir de ellos un mayor rendimiento.
- c) Las recompensas económicas deben estar relacionadas con el rendimiento, para que puedan ser consideradas como verdaderos factores de motivación.

Un elemento que favorece la motivación es la autoestima. Este principio establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que él tiene de sus propias capacidades.

¿Cómo promover el autoestima?

- Comunicar el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
- Animar a la solución personal y adecuada de los problemas.
- Elogiar las tareas bien realizadas, para incrementar los sentimientos de logro personal.
- Transmitir la confianza de que pueden realizar el trabajo sin una supervisión permanente.
- Manifestar explícitamente que usted sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo
- Respetar las buenas ideas y valorar a las personas.

También existe *La motivación para la productividad* es una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo se evalúe y corrija.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un empresario debe seguir, las cuales se enlistan a continuación:

- a) *Formar grupos de trabajo naturales*: la creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un trabajador forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo y mejora la probabilidad de que vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

- b) *Combinar las tareas*: los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.
- c) *Establecer responsabilidad hacia el cliente*. el cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el trabajador (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.
- d) *Ampliar los puestos verticalmente*. la ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.
- e) *Abrir canales de retroalimentación*. al incrementar la retroalimentación, los trabajadores no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la

administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el empresario podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

Otros autores establecen que para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- a) Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización motivara al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos.
- c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implementación de sistemas adecuados de comunicación y de autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal

Y así se podrá seguir enumerando una infinidad de propuestas o teorías de como motivar al recurso humano dentro de las empresas y no es que no tenga caso conocerlas o que no sea importante su estudio, mas bien con lo ya expuesto, se pretende que se entienda que la motivación es la herramienta que nos permite la satisfacción de las necesidades y al estar estas cubiertas se obtendrá un mejor desempeño y realización de las tareas dentro de la empresa.

### **3.5 Valores**

En el capítulo II se hablo ya del empresario mexicano, conocimos sus habilidades, cualidades y los valores que lo caracterizan entre otros temas, este apartado se enfoca específicamente a los valores que el trabajador mexicano desarrolla y aplica durante su desempeño laboral y personal (este último como jefe de familia o bien como hijo) los valores en el caso del empresario ya fueron expuestos pero entonces ¿por qué hacer esta

división? ¿por qué asignar al trabajador unos y al empresario otros? ¿qué acaso estos son exclusivos a un solo tipo de persona?, es decir, empresario o no, trabajador o no, todos somos seres humanos, somos ciudadanos mexicanos que nos desenvolvemos dentro de la misma sociedad, pero desarrollamos papeles diferentes dentro de esta , contribuimos de diversas formas.

Regresando a la primer pregunta acerca de la división de valores, no es que estos sean para unos u otros, todos tenemos la capacidad de desarrollarlos en nuestra vida cotidiana, existe una diversidad de valores que nos pueden ayudar a mejorar como seres humanos y a desempeñarnos mejor dentro de la sociedad a la que pertenecemos.

Gran parte de estos los aprendemos dentro del hogar ya que los padres son los encargados de transmitirlos a los hijos, los responsables de predicar con el ejemplo y ver que estos sean entendidos y aplicados de la forma correcta.

Luego entonces, si se parte del hecho que estos son aprendidos en el hogar en su mayoría en edades tempranas, ¿cuál es la diferencia entre un valor familiar y un valor personal? muy sencillo siendo niños se tiene una actitud receptiva en donde todo lo dicho por los padres es acatado sin mayor problema, pero conforme crecemos se va delineando el propio perfil, es decir, se adopta una identidad y actitud propia que responde a las necesidades y es aquí donde presumiblemente se tiene la capacidad suficiente para decidir cuales de estos valores son aplicables o cuales no dependiendo de los intereses.

En estos tiempos de apertura comercial y globalización, donde vivir tan aprisa dentro de la ciudad se ha convertido en parte de nuestra vida diaria, donde la rutina y el mal manejo de la información por parte de los diferentes medios de comunicación nos envuelve día a día y donde la educación de nuestros hijos ha quedado en manos de gente extraña que en muchas ocasiones no esta preparada para guiarlos, es obvio que ya no es posible darse la oportunidad de detenerse a reflexionar sobre los actos y si estos son realizados conforme a los valores y principios que fueron inculcados por consiguiente tampoco se tiene tiempo de transmitir lo que fue heredado por los antepasados, el resultado de esto lamentablemente, es que actualmente se este pasando por una perdida y ausencia de valores.

Por eso en este capitulo y como ultimo tema se hace referencia en los valores debido a su importancia, pretendemos retomarlos tomando en cuenta que si un trabajador conoce y aplica los valores de forma correcta será una persona que pueda entrar y desempeñarse en cualquier circulo dentro de la sociedad, sin importar que sea una persona con muchos o pocos recursos económicos, ya que el tener o no valores no esta relacionado con esta variable, mas bien el ser una persona integra y con valores depende de la educación y cultura que se inculcan en el hogar, esto para así poder llegar a ser trabajadores productivos, contribuir no solo con el crecimiento de una empresa, sino también con lograr que México llegue a ser un país desarrollado



capaz de ser competitivo y de poder estar a la altura de cualquier otro país (en áreas como educación, tecnología, industria, comercio, etc.) donde se luche por alcanzar el logro de metas y/o objetivos del pueblo mexicano y se deje de velar por los intereses de los extranjeros.

### ***3.5.1 Valores Familiares***

La familia es el elemento más íntimo y vulnerable de una sociedad, las conductas positivas y los valores adquiridos en la familia se desplegarán en la sociedad, esto puede contribuir al desarrollo y a la supervivencia de la sociedad.

Existen datos cuantitativos actualizados en torno a las familias, pero muy pocos elementos que nos permitan conocer factores como la comunicación de valores, formación de virtudes, la convivencia cotidiana, los intereses comunes, las prioridades de los miembros de la familia, la solidaridad familiar, la identidad, el sentido de pertenencia, así como sobre violencia intra familiar, transmisión de antivalores, problemática interna, afectación de situaciones externas, etcétera.

La familia tiene diferentes formas y características de acuerdo a su entorno social, geográfico, económico e histórico. Las familias de México tienen similitudes, pero también diferentes características, el término familia mexicana engloba muchas y diferentes realidades, diversas formas de pensar, de convivir, de relacionarse, las acciones públicas en torno a la familia deben apreciar estas diferencias y encontrar en ellas la riqueza de la pluralidad.<sup>6</sup>

Se pretende que en la sociedad se desarrollen el respeto y la compasión por otras personas; que sean honestos, decentes y considerados, que sepan defender sus principios, cooperar con otros y actuar responsablemente; así como que tomen decisiones morales.

Las recompensas que otorga infundir los valores morales de un jovencito son enormes, los muchachos que crecen con valores fuertes, consistentes y positivos son más felices, se destacan más en sus estudios y están más propensos a contribuir a la sociedad.

Así como los niños necesitan ser guiados académicamente, también necesitan ser educados en los valores de una sociedad civil, valores como amar al prójimo, ganar el dinero con un trabajo honrado, decir la verdad, ser honesto, respetar a los demás, respetar su propiedad, respetar sus opiniones y asumir responsabilidad por las decisiones que uno toma. Muchas de las amenazas a los adolescentes hoy en día no por casualidad suceden, si no porque así lo escogieron, cosas como beber alcohol y manejar, fumar, ingerir las drogas, entrar en la

---

<sup>6</sup> Idem

actividad sexual y dejar el colegio.

Las investigaciones indican que los jóvenes que ejercen un comportamiento riesgoso tienen más probabilidad de ejercer otros, por lo tanto los padres deben ayudar a sus hijos a entender los riesgos y las consecuencias potenciales de sus decisiones, no sólo en el futuro inmediato sino durante toda la vida.

Afortunadamente la mayoría de los jovencitos comparten los valores de sus padres en sus aspectos más importantes, sus prioridades y principios, así como su buen ejemplo del buen comportamiento le puede enseñar a sus adolescentes a tomar el camino correcto, a pesar de que el camino fácil sea muy tentador.

Algunos padres descubren que es más fácil transmitir sus valores morales a sus hijos cuando pueden apoyarse en el consejo y la participación de otros padres de familia.

### ***3.5.2 Valores Personales***

A lo largo de la historia de la humanidad alrededor del mundo las personas siempre han procurado adquirir aquellos bienes que consideran valiosos y han buscado desarrollar actitudes que consideran dignas de importancia, sin embargo es muy difícil hablar de un esquema de valores y aunque se hable tanto del tema mucha gente no lo acepta fácilmente, lo que en un momento de la historia era considerado moralmente malo, hoy día no parece serlo tanto y esta distorsión de la conciencia da problemas serios en el desarrollo de la sociedad.

Es difícil diferenciar entre un valor personal y uno familiar porque como ya se dijo la mayoría de estos son aprendidos desde la familia y estos se vuelven personales conforme vamos creciendo y definiendo nuestra personalidad y es en este momento cuando cada uno de nosotros decide cuál aplicar dentro de nuestra vida personal y desempeño laboral o profesional, pero esto no es excusa para no conocerlos independientemente estemos o no de acuerdo en usarlos, es por eso que a continuación se presenta una lista de valores que nos ayudaran a mejorar como personas y por consiguiente nos ayudaran a ser más productivos dentro de nuestra sociedad.

Una lista de los valores que enriquecen a las personas como seres humanos son: <sup>6</sup>

- Respeto y tolerancia: la base para convivir en la sociedad, ¿cómo afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias que vemos en la sociedad.

---

<sup>6</sup> Idem

- Decencia: valor que recuerda la importancia de vivir y comportarse dignamente en todo lugar.
- Autodominio: formar un carácter de dominar la comodidad y los impulsos propios de su forma de ser para hacer la vida más amable a los demás.
- Pulcritud: el vivir este valor abre las puertas, permite ser más ordenados y brinda en quiénes les rodea una sensación de bienestar, pero sobre todo, de buen ejemplo.
- Objetividad: es el valor de ver el mundo como es y no como quiere que sea.
- Puntualidad: el valor que se construye con el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.
- Coherencia: es el valor que permite ser hombres de una sola pieza, actuando siempre de acuerdo a los principios que se inculcan.
- Sacrificio: siempre es posible hacer un esfuerzo extra ¿por qué no hacerlo para servir mejor a los demás.
- Desprendimiento: enseña a poner el corazón en las personas y no en las cosas materiales.
- Docilidad: es el valor que hace consientes de recibir dirección y ayuda en todos los aspectos de la vida.
- Optimismo: forjar un modo de ser entusiasta, emprendedor y con los pies sobre la tierra, son algunas de las cualidades que distinguen.
- Sensibilidad: es el valor que hace despertar hacia la realidad, descubriendo todo aquello que afecta en mayor o menor grado al desarrollo personal, familiar y social.
- Flexibilidad: es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.
- Crítica constructiva: es una actitud madura responsable y llena de respeto por los semejantes.
- Orden: a todos les agrada encontrar las cosas en su lugar, pero lo más importante es el orden interior y es el que más impacta a la vida.
- Obediencia: es una actitud responsable de colaboración y participación, importantes para las buenas

relaciones, la convivencia y el trabajo productivo.

- Servicio: brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de un alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.
- Liderazgo: es tener el compromiso de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes los rodean.
- Voluntad: hace realizar cosas por encima de las dificultades, los contratiempos y es estado de ánimo.
- Serenidad: enseña a conservar la calma en medio de nuestras ocupaciones y problemas, mostrándose cordiales y amables con los demás.
- Autoestima: no basta tener seguridad de las capacidades, el valor del autoestima está fundamentado en un profundo conocimiento de uno mismo.
- Paciencia: si esta época tuviera un nombre se llamaría “prisa” ¿cómo esperamos que nuestra vida tenga más cordura y sea más amable a los demás si todo lo queremos “ya”?
- Compromiso: comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- Experiencia: ¡que personalidad tan fuerte y atractiva presenta la experiencia! Parece tan lejano el día de ser maduros y más prudentes. Es el aprendizaje de la vida...
- Laboriosidad: trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado, en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.
- Sencillez: una personalidad sencilla a veces puede pasar inicialmente desapercibida pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.
- Responsabilidad: todos comprendemos la irresponsabilidad cuando alguien no cumple lo que promete ¿pero sabemos nosotros vivirla?
- Carácter: transforma la imagen de una personalidad emprendedora, llena de energía fuerza y vitalidad a una forma de ser propia y natural.

- Comprensión: este valor proporciona un estado de alivio, de tranquilidad y de paz interior. ¿qué hacer para vivir este valor en los pequeños detalles de la vida cotidiana?
- Autenticidad: las experiencias, conocimiento y la lucha por concretar propósitos de mejora, hacen que con el tiempo se vaya conformando una personalidad propia.
- Bondad: perfecciona a las personas porque sabe dar y darse sin temor a verse defraudado, transmitiendo aliento y entusiasmo a quienes lo rodean.
- Sinceridad: es el valor que nos hace ser dignos de confianza.
- Lealtad: sin este valor, se puede llegar a la soledad y por eso se debe vivirlo antes que nadie.
- Perseverancia: es hacer que los propósitos se vuelvan realidad.
- Perdón: los resentimientos impiden vivir plenamente sin saber que un simple acto del corazón puede cambiar nuestras vidas y de quienes los rodean.
- Prudencia: adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.

## CAPÍTULO IV

### CALIDAD TOTAL DEL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DEL APRENDIZAJE

Partiendo de que la organización logre crear un ambiente de trabajo en que se pueda brindar al empleado todas las oportunidades para satisfacer sus necesidades, esto sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación del empleado para hacer mejor su trabajo y en la empresa para mejorar su productividad, es conveniente hacer dos observaciones importantes.

La primera, en lo que respecta al empresario, es un gran desafío para él conocer y comprender a su personal como individuos, es necesario familiarizarse con las necesidades del personal en términos generales, pero es más importante aún conocer las necesidades específicas de cada uno de los empleados. Solo teniendo una perspectiva completa de las necesidades del personal se le puede motivar como individuo.

La segunda si se crea un ambiente favorable dentro de la empresa, si se diseñan adecuadamente las actividades, o si se adopta un enfoque adecuado con respecto al liderazgo, siempre prevalecerán los incentivos necesarios dentro de la empresa, es decir aquellos incentivos que brindan al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades y que lo motivan para que desempeñe sus actividades al máximo.

Como una necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo y de descubrir de manera sistemática cuáles son los factores sociales y psicológicos, para poderlos fortalecer y lograr con ello redundar en una realización eficaz y armónica en los lugares de trabajo, y con ello ayudar a los administradores a interactuar con el lado humano de sus colaboradores, se procederá a estudiar las necesidades del individuo como de la organización.

#### **4.1 Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow**

El hombre tiene necesidades básicas desde que nace hasta que muere, y resulta muy importante el conocerlas a fondo, debido a que de una o de otra manera siempre busca satisfacerlas siendo unas más prioritarias que otras.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas, que se presenten estímulos dentro del individuo para incentivar su conducta, dichos estímulos

internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán una satisfacción de la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

La teoría de la motivación que más comúnmente se menciona es la de la pirámide de las necesidades creada por Abraham Maslow. De acuerdo con esta teoría las necesidades se clasifican en cinco categorías fundamentales, que comienza con las necesidades biológicas de la motivación y continua hasta los ordenes superiores como la auto-estima y la auto-realización.<sup>20</sup>

- a) *Necesidades Fisiológicas*: tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre, surgen de la naturaleza física, como la necesidad de: alimento, vivienda, vestimenta. El hombre, al igual que el resto de los animales, tiene un firme instinto de conservación.
- b) *Necesidades de Seguridad*: existen dos tipos fundamentales de seguridad: la física y la económica, quizás esta última la más importante para el empresario, una vez que el individuo alcanza cierta estabilidad económica, se esfuerza por mantener ese nivel, el hombre teme perder su posición económica por causas de la edad. Su lucha es lo que él considera esencialmente un nivel económico o un nivel de vida razonable.
- c) *Necesidades Sociales*: el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Para él es vital sentir que pertenece y que es aceptado como miembro del grupo y como parte integrante de la operación.
- d) *Necesidades de Reconocimiento*: a esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, persigue cierto nivel, reconocimiento, prestigio y una gran estima de sí mismo.
- e) *Necesidad de Autorrealización*: consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Si un hombre tiene capacidad para llegar a ser alguien, su obligación es lograrlo, para él es vital sentir que está avanzando hacia el logro de lo que representa su máximo potencial; que está poniendo todo de su parte en lo que respecta a su talento y habilidad de acuerdo al trabajo y al puesto que ocupa.

Aquí intervienen factores tales como el sentirse que su trabajo es importante, el cumplimiento, la importancia y la realización individual, el sentido de responsabilidad, la superación, las nuevas experiencias, el desafío en el trabajo y la oportunidad de desarrollarse a sí mismo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Idem

<sup>20</sup> Reyes Ponce Agustín  
Administración de empresas.

#### ***4.1.1 Factores de las necesidades de la jerarquía.***

Con respecto a esta jerarquía de necesidades, es conveniente analizar algunos factores importantes.

El primero corresponde a las necesidades de seguridad y de reconocimiento como elemento vital para motivar el comportamiento dentro de la empresa, mientras no se satisfagan por completo las necesidades de seguridad (económicas), no habrá de surgir otras necesidades superiores que sirven de motivación al empleado.

Otro factor importante es que una vez que se satisface de manera favorable una necesidad ésta va disminuyendo en importancia como factor vital de motivación en el comportamiento, en relación con el resto de las necesidades, esto no significa que la necesidad se satisfaga al 100 por ciento. Rara vez se logra satisfacer una necesidad por completo.

Un tercer factor es el de sentir que se le reconoce, sobre todo de parte de alguien como su superior, este factor es tan importante para el empleado que incluso que es capaz de solicitar que se reconozca o de llamar la atención ante ciertos acontecimientos con el objeto de tener el reconocimiento de los demás, al lograr este reconocimiento el empleado desempeña sus actividades al máximo, y por el contrario si este no se obtiene el reconocimiento suficiente, éste puede mostrar una actitud negativa o cierta apatía hacia el trabajo, de modo que el tipo de reconocimiento que persigue este individuo no es tanto la alabanza de su superior, sino que busca la aceptación de los miembros del grupo, que pueda influir en él y que su aportación al mismo pueda ser muy valiosa.

Un cuarto factor que dificulta la motivación para satisfacer una necesidad es el hecho de que los factores que antes solían motivar no pueden producir el mismo efecto positivo en la actualidad, asimismo, los factores de hoy no contarán con el mismo potencial el día de mañana. Esto implica que las necesidades del proceso de motivación cambien con el transcurso del tiempo, de modo que el empresario debe mostrarse siempre alerta a estos cambios.

En su afán de motivar a los empleados, las organizaciones han procurado encauzar sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades, fisiológicas y de seguridad, los resultados no han sido muy satisfactorios puesto que se han olvidado de todos los demás factores que los empleados persiguen.

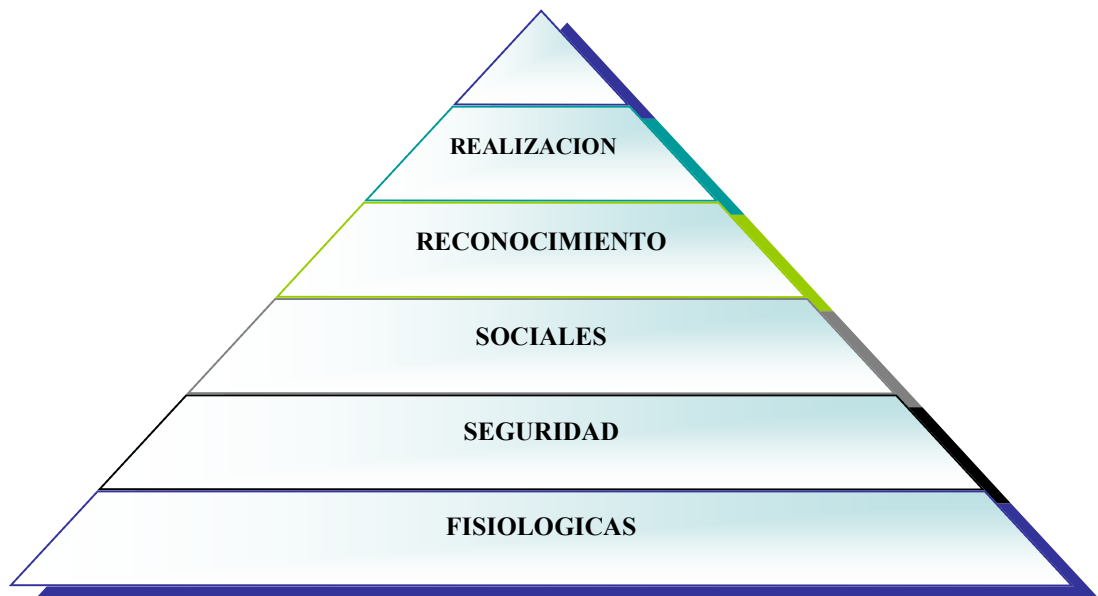
Si el empleado no tiene otra oportunidad más que la de satisfacer sus necesidades económicas, empleará gran parte de su esfuerzo, ingenio y creatividad ajenas a la oficina para satisfacer sus demás necesidades.

Maslow estima que el individuo promedio satisface sus necesidades fisiológicas en un 85 por ciento, sus necesidades de seguridad en un 70 por ciento, sus necesidades sociales en 50 por ciento, sus necesidades de



reconocimiento en 40 por ciento y sus necesidades de autorrealización personal en un 10 por ciento. Si se considera que todos estos estimados referentes al grado en que el individuo promedio logra satisfacer sus necesidades resultan ser más o menos representativos, el mayor potencial de motivación consiste en brindar aquellos incentivos que satisfagan sus necesidades sociales, reconocimiento y de auto-realización personal.<sup>21</sup>

#### 4.1.2 Pirámide de la Jerarquía de las necesidades del individuo



#### 4.1.3 Frustración

Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades, el resultado es la frustración. Las reacciones ante la frustración, son diferentes en cada persona, algunas reaccionan en forma positiva y otras en forma negativa; los cuales adoptan ciertos tipos de mecanismos de defensa:

- a) *Aislamiento*. una forma obvia de evitar la realidad es aislarse o eludir esas situaciones que resultan frustrantes, el aislamiento puede ser físico (abandonar la escena), pero más probable será interior, y se

---

<sup>21</sup> Burtk Scanlan  
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional.

manifestara en la apatía.

- b) *Agresión*: puede darse un ataque directo contra la causa de la frustración, con demasiada frecuencia, la agresión es dirigida hacia otro objeto o persona.
- c) *Sustitución*: esto ocurre cuando un individuo pone otras cosas en lugar del objeto original.
- d) *Compensación*: cuando una persona se excede en una tarea o actividad para contrarrestar sus deficiencias en otras.
- e) *Represión*: la represión es una respuesta casi automática por medio de la cual uno pierde conciencia de incidentes que le causan ansiedad o frustración si permanece en el nivel consciente de la mente.
- f) *Regresión*: cuando se enfrentan a la frustración, ciertos individuos se vuelven (regresan) a formas infantiles de comportamiento en su intento de enfrentar la fea realidad.
- g) *Proyección*: consiste en atribuir los sentimientos propios a otra persona (a mi jefe nunca le caí bien desde que llegue).
- h) *Racionalización*: esto ocurre cuando el individuo aduce una causa del comportamiento menos humillante y más socialmente aceptable que la verdad.

Los mecanismos de defensa no pueden eliminarse por completo en las organizaciones, forman parte de la gente y, de hecho, juegan un papel muy útil en la conservación de la salud mental, tal conducta defensiva se puede reducir a un mínimo si quienes dirigen toman decisiones que brinden otras condiciones bajo las cuales el individuo viva o experimente una menor frustración.<sup>21</sup>

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), a un había que aplicar específicamente toda su teoría a la área del trabajo.

La mayoría de las organizaciones, al igual que los empresarios, consideraban que el único incentivo capaz de motivar al personal era el dinero.

Herzberg que basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior), fue el primero en externar una opinión que habría de contradecir esta filosofía.

---

<sup>21</sup> Idem

## **4.2 Teoría de necesidades Frederick Herzberg.**

Esta teoría de motivación o “bifactorial” tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación, desarrollaron en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación fue acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en el trabajo, de dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores:

### ***4.2.1 Factores higiénicos***

La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos, por mencionar algunos ejemplos de estos factores están: las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc. Si se presenta la debida atención a todos estos factores, el descontento desaparecerá, pero más aún, éstos no originan una actitud positiva o una motivación. De modo que los factores de higiene son de carácter preventivo.

Pueden prevenir el descontento, más no actúan como incentivos personales capaces de motivar al personal a incrementar su productividad en forma notable.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de los colegas y del contexto general del cargo.

### ***4.2.2 Factores motivacionales***

Estos representan la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados, como ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo.

Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Idem.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción. A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, responden a las necesidades del mercado, éstas estructuras provocan una humanización en las empresas, evitan un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización.

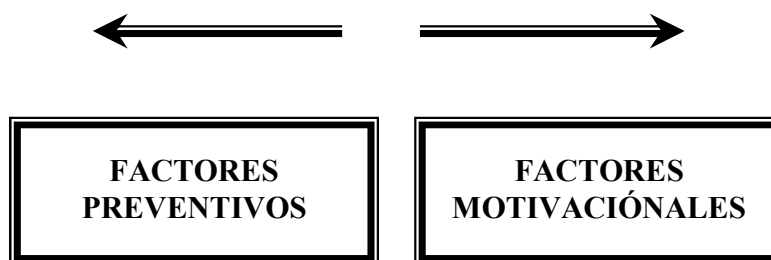
Herzber, crea un enlace, con la teoría de Maslow, diciendo que los factores de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, y que los factores de motivación satisfacen las necesidades sociológicas, psicológicas y las concernientes a la realización personal.

Muchas de las pequeñas empresas han visto solo un punto de vista que es el de higiene, suponen que han empleado correctamente esos factores, y que han logrado evitar el descontento de los empleados, pero no han podido lograr obtener una motivación para que el trabajador pueda desarrollarse personalmente y poder emplear su potencial en benéfico para él mismo como para la empresa.

Herzberg logra resumir de una manera muy general sus conceptos en una escala de motivación.

Puesto que los factores de la izquierda son esencialmente de carácter preventivo, o sea que evitan el descontento en el trabajo, y debido a que estos están ligados con el medio, los han denominado factores de higiene.

A los factores de la derecha los denomino factores de motivación puesto que los resultados indican que son indispensables para superar el desarrollo más allá de los límites de la jornada de trabajo satisfactorio.<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Idem

### **4.3. Teoría gerencial en la actualidad**

Siguiendo con las necesidades del individuo y la organización, Duuglas McGregor nos presenta el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control en su teoría “X” y el punto de vista de la integración de los intereses individuales y organizacionales en su teoría “Y”.

#### ***4.3.1 La teoría “X” la basa en las siguientes premisas***

- a) El hombre está originalmente motivado por incentivos económicos.
- b) Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- c) Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.
- d) Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.
- e) El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.
- f) Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.
- g) Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es incapaz de auto-control y de auto-disciplina.

Estas premisas se resumen en tres grandes aspectos.

- 1) La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, y el interés de sus fines económicos.
- 2) La administración también es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
- 3) Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de las organizaciones o se resistirían a ellas. Las personas deben ser, por lo tanto persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas, esta es la tarea de la administración.

Esta teoría está orientada básicamente hacia la recompensa y el castigo, por lo que los individuos al ver frustradas las oportunidades de satisfacción en el trabajo, teniendo precisamente hacia la indolencia, falta de responsabilidad y pasividad.

#### **4.3.2 La teoría “Y”**

Nos presenta una serie de suposiciones sobre las personas, enclavadas primordialmente en la idea de que el hombre no es pasivo ni indolente y que en cambio sí tiene motivación y es capaz de asumir responsabilidades.

- a) La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para el logro de sus fines económicos.
- b) Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización., ellas se pueden volver así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- c) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas, estos factores no son creados en las personas por la administración, es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.
- d) La tarea de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

El comportamiento del ser humano en las organizaciones, bajo los supuestos de la teoría “Y”, incluye los siguientes puntos:

- 1) La aplicación de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la auto-dirección y el auto-control al servicio de los objetivos. El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

- 3) La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de los problemas organizacionales está amplia y no escasamente distribuida en la probación.
- 4) Bajo las condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas.

Resumido estos puntos. La teoría “x” presenta un punto de vista en esencia negativo de las personas, supone que tiene poca ambición, les disgusta trabajar, quieren evadir responsabilidades y necesitan ser dirigidos muy cerca para trabajar en forma eficiente.

Por el contrario la teoría “y” ofrece un punto de vista positivo, supone que la gente puede auto dirigirse, aceptar responsabilidad y considerar que el trabajo es tan natural como el descanso. Esta teoría no fue bien aceptada por algunos colaboradores, coincidiendo que se debería hacer un estudio más profundo acerca de esta teoría.<sup>22</sup>

#### **4.4 Pirámide de las necesidades de la organización**

Las necesidades de cada individuo son tan importantes como las necesidades de una organización, estas van ligadas por que un hombre no puede satisfacer esas necesidades sin desarrollarlas dentro de una organización y asimismo la empresa necesita del factor humano para poder lograr sus objetivos.

##### ***4.4.1 Necesidades de la organización***

###### **a) Factor humano**

El hombre es el factor más importante en toda empresa, la obtención del éxito de una empresa depende fundamentalmente de la cooperación del hombre.

El éxito de una empresa es más probable que se logre si las políticas y procedimientos del personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos institucionales.

La cultura y los valores institucionales, el clima organizacional y la conducta gerencial que emana de tal

---

<sup>22</sup> Peter Townsend.  
Compromiso de calidad.

cultura, ejercerá una influencia primordial en el logro de la excelencia. Para que una empresa tenga tal éxito, el hombre se debe integrar, conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con sentido de propósito común.

Tomas Peters dice: confíe en las personas y trátelas como adultos, entusiásmelas mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y demuestre una obsesión por la calidad, hágalas sentir que la empresa es de ellos y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto.

Por lo cual la empresa debe darle importancia a los trabajadores mediante una sincera apreciación de su esfuerzo, darle la oportunidad para que pueda expresarse, dar ideas y sobre todo motivarlo para que desempeñe bien su trabajo con el cual la empresa tendrá un mayor rendimiento de calidad y competitividad.

#### b) Materia prima

La materia prima dentro de una empresa es fundamental porque es con lo que cuenta para poder producir y posteriormente vender, son los elementos, partes o sustancias de que esta compuesto el producto terminado.

Para saber cuanta materia prima se requiere es necesario conocer de que se compone el producto que se quiere vender, la materia prima debe estar lista en el momento que se requiera de ella, éste es un factor del cual depende si se entrega o no a tiempo el producto terminado.

Aquí se aplican tres factores importantes:

- Averiguar el tiempo promedio que tarda en llegar la materia prima a la empresa.
- La relación que existe con el pronóstico de ventas.
- El inventario del producto terminado, es decir si existen productos disponibles para venta, la cantidad de materia prima requerida será únicamente la necesaria para producir lo que falta.

Los almacenes de materia prima y productos terminados deben tener las condiciones de temperatura, espacio u otra característica especial, para que no se maltraten o se desperdicien.

Con respecto a las compras, no se puede comprar algo que no se conoce, es necesario saber qué es lo que se va a comprar, recabar la mayor cantidad posible de información acerca del material (peso, tamaño, color, textura apariencia), esto le sirve al empresario para colocarse en una mejor posición con respecto al vendedor y poderle exigir calidad, buenos tiempos de entrega y en general, tener más libertad de negociar.



c) Calidad Total

Es la satisfacción plena de las necesidades o requerimientos del consumidor. Con la calidad total se logran clientes de por vida, esto nos indica que el consumidor busca lo que mejor satisface sus necesidades sin salirse de sus posibilidades de gasto que representan su restricción cuando compra.

Es la integración de todas las fuerzas humanas para satisfacer las necesidades, en el cumplimiento total de todas las expectativas, representa la búsqueda de ser mejores a partir de un esfuerzo constante orientado a hacer las cosas bien desde el principio para tener una mayor calidad de vida y contribuir con nuestro esfuerzo a promover la mejora continua en todos los ámbitos y actitudes.

Características para lograr la calidad:

- 1) Que cada uno sepa lo que debe lograr, para esto debe haber una definición clara de los objetivos y metas.
- 2) Que cada uno sepa la forma de hacer bien su trabajo desde el principio, para esto debe haber capacitación, entrenamiento y estándares a alcanzar en lo que se hace.
- 3) Que estén disponibles los medios para realizar el trabajo, tanto materiales como culturales (conocimientos, habilidades, etc.).
- 4) Que exista la actitud necesaria, para esto debe haber integración y motivación de todo el personal.
- 5) Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- 6) Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su desempeño.
- 7) Se debe impulsar la educación de todo el personal y su auto-desarrollo.
- 8) Deben eliminarse las barreras ínter departamentales.

Para que se lleve a cabo los puntos mencionados se deben establecer los círculos de calidad, la idea básica de estos consiste en crear conciencia de la calidad y la productividad en todos los elementos de la organización, el sistema de estos círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro y tener la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee para su aplicación práctica.

Los círculos de calidad tuvieron su origen en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, se formaron grupos en donde los obreros realizaban funciones de control y administración que normalmente lo hacían los supervisores, esto dio nacimiento a un nuevo estilo gerencial que coincidió con el sentido de la familia Japonesa.

Los objetivos de los círculos de calidad son:

- Mejorar la calidad
- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa
- Que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido
- Participación de los empleados

La ventaja de los círculos de calidad son:

- Estimular la creatividad y la inteligencia de las personas
- Mayor identificación de los empleados con la organización
- Propician una actitud participativa y cooperativa
- Generan integración , motivación y productividad

Muchas organizaciones tienen temor en buscar la calidad por miedo a que le salga demasiado caro el implantar estos sistemas. Es verdad que un sistema de calidad implica mayores costos y gastos, pero también es cierto que los beneficios que se obtienen son mayores.<sup>23</sup>

#### d) Competitividad

Esta palabra se deriva de competencia y expresa la capacidad de los organismos, entre ellos los individuos.

La competitividad es la actitud, disposición de ánimo de las personas y la misma empresa para poner en juego todos sus recursos, habilidades y capacidades para superar a sus adversarios en la competencia y para lograrlo se requieren productos de calidad y a precio accesible para los consumidores.

Para que la empresa pueda ser competitiva necesita presentar tres condiciones.

- 1) El producto (o servicio) debe ser semejante
- 2) Los recursos deben ser movibles

---

<sup>23</sup> Cuauhtémoc Anda Gutiérrez  
Administración y Calidad

### 3) Conocimiento perfecto del mercado

Las ventajas de la competencia son indiscutibles para los consumidores, para las propias empresas porque se modernizan y se hacen más eficientes.

La promoción de la actitud competitiva es una tarea y responsabilidad compartida a diferentes niveles por los individuos y las organizaciones, la raíz de la actitud competitiva está en la decisión individual, en la convicción íntima de cada uno.

El objetivo de la competitividad es adquirir importancia y beneficios al satisfacer los deseos y necesidades de los mercados elegidos, la índole de la competencia debe concebirse en tres formas:

- Genérica
- de forma de producto
- y de la empresa.

Por lo tanto la competitividad es cuando el producto o servicio logra un posicionamiento en el mercado fundamentado en la calidad del producto, esto ocurre cuando el producto satisface necesidades o requerimientos del cliente.

### e) Crecimiento

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad total y refleja lo que la organización necesita hacer si quiere ser competitiva a largo plazo.

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro de mercados y puedan llegar a ser líderes.

En el mercado de los compradores de hoy, los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de estos.

Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual este existe, por lo tanto merece el mejor

trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la organización a todos los niveles.

El proceso de crecimiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero y esfuerzo tanto para las empresas, para los clientes y para el trabajador.

Existen algunas actividades básicas para el proceso de crecimiento que deben formar parte de toda organización.

- 1) *Compromiso de la alta dirección*: el proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- 2) *Consejo directivo de mejoramiento*: están constituidos por un grupo de ejecutivos, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la organización.
- 3) *Participación total de la administración*: implica la participación de todos los ejecutivos y supervisores de la organización, deben participar en cursos de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la organización y las técnicas de mejoramiento continuo.
- 4) *Participación de los empleados*: una vez capacitados los administradores se dan las condiciones para involucrar a los empleados.
- 5) *Participación individual*: es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los trabajadores los medios para que contribuyan, sean medios y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento de la organización.
- 6) *Aseguramiento de la calidad*: cada organización debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

El empresario de la de la organización es el principal responsable de un avanzado éxito en la organización o por el contrario, del fracaso.

#### 4.4.2 Pirámide de necesidades de la organización



#### 4.5 Calidad total del individuo

Las tendencias económicas del mundo moderno, obligan al trabajador y a la organización a satisfacer más rápidamente sus necesidades por lo que tendrán que aplicar la calidad total para poder llegar satisfactoriamente a cubrir esas necesidades en un plazo menor.

A través de la educación se puede lograr mayores niveles de calidad en el orden técnico, humanístico y cívico, es necesario visualizar en forma práctica el proceso de calidad para implantar en la empresa una cultura altamente productiva y así estar en posibilidades de recibir los beneficios tan deseados.

Es calidad del individuo de integrar y comprender el cumplimiento de sus obligaciones, poseer un carácter amistoso, de atención y cortesía hacia los demás, es el conjunto de cualidades que distinguen a una persona, producto o servicio.

La calidad del individuo se define como el conjunto de deseos y aspiraciones que tienden hacia el bien común, respaldadas por factores económicos, políticos, sociales y culturales, de forma tal que se logre la superación del nivel de vida del individuo dentro del marco de la responsabilidad conjunta y el respeto de las normas institucionales y democráticas de la comunidad.

Cada hombre percibe en forma diferente y aprecia la realidad a su modo y la manera de actuar depende de su sustrato de información, siempre ha empleado alguna forma de grafica de control, por lo tanto, es factible identificar las variables y el grado en que ellas se presentan.

Se proponen cuatro niveles en la actuación de cada ser, son producto de dos variables que se conjunta; la conciencia y la capacidad.

En el orden en que se mencionan indica el desarrollo progresivo de la persona, al analizar cada uno de estos niveles se consideran algunas de sus características y estrategia que se emplea.

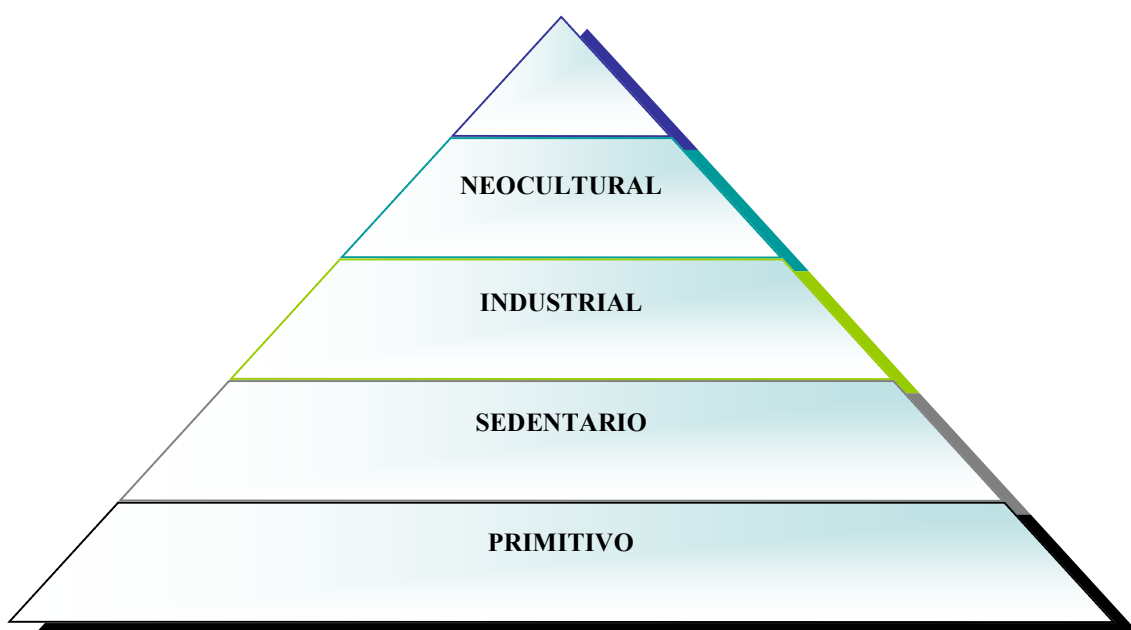
La clasificación toma como base la historia de la misma humanidad, se propone el nombre como una identificación, pero de ninguna manera significa que todos los actos del hombre pertenezcan a una sola categoría.

- a) El hombre primitivo: es nómada, no conoce la naturaleza y no tiene capacidad de respuesta, ante las interrogantes de su entorno. Parece decirle a la empresa mientras me entregas lo que necesito, te utilizo, cuando ya no encuentre satisfacción a mis necesidades te abandono; su preocupación no es el mañana, La frase “no puedo hacerlo y no se que no puedo” define su peculiar conducta. Si el hombre recapacita, si continua desarrollándose trata de ser participe a los otros de sus descubrimientos, reconoce su incapacidad, es el momento en que llega a su segundo nivel.
- b) El hombre sedentario: su principal estrategia es la tradición, hace planes reconoce su incapacidad. Según esta estrategia su modo de ser se califica como sinceridad, su actuación corresponde a: “no puedo pero al menos se que no puedo”.
- c) El hombre industrial: es el hombre típico del tercer nivel, con sus estándares: la comodidad y la seguridad, que lo mueven a evitar los riesgos, es competente y consciente. “Puedo y me doy cuenta que puedo”, su principal estrategia es la adaptación, reconoce la realidad y se adapta a ella.
- d) El hombre neocultural: indica que puede, pero sigue ejercitando, no se queda estático. Es el hombre de la nueva era del siglo XXI, y está motivado por la calidad y culturizado, su estrategia es el bienestar total de la organización, es el hombre que aprecia la realidad y la defiende.

En ocasiones el hombre es devastador, si toma conciencia llega al segundo nivel (sinceridad, acepta planes, estructura, se apoya en la comunicación) y la tradición es el móvil de sus acciones. En el tercer nivel (comodidad y seguridad) se olvida que existe la posibilidad de navegar en el desarrollo y en la superación. La investigación y los servicios son las acciones del cuarto nivel son parte de la esencia del hombre motivado,

que actúa y no espera que otros resultan sus problemas que él debe resolver, no pertenece estático, al llegar al cuarto nivel se habré las posibilidades de desarrollar las facultades del hombre. Se relaciona directamente con el afán que tiene todo ser humano: disminuir la monotonía del trabajo; en esto los círculos de calidad tienen un papel fundamental y conducen al manejo adecuado de la percepción.<sup>24</sup>

#### ***4.5.1 Pirámide de calidad total del individuo***



#### ***4.5.2 Calidad del elemento humano***

Principal recurso de la empresa. La calidad de los productos y servicios es, en esencia, el resultado de la acción y trabajo humano, el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa, de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencias, depende del logro de los objetivos de la empresa y el manejo y funcionamiento de todos los demás recursos, de ahí la importancia de elevar la calidad del elemento humano en la empresa.

Los trabajadores están seriamente preocupados por sus problemas económicos, de vida de salud, de educación

---

<sup>24</sup> Larios Gutiérrez Juan José  
Hacia un Modelo de Calidad.

y de posibilidades para sus hijos, espera del empresario una actitud comprometida, justa y eficaz. Para que esto suceda, sus objetivos particulares deben ser afines a los de la empresa y contar con una remuneración o compensación de acuerdo a sus esfuerzos.

La satisfacción personal de un trabajo bien hecho y el reconocimiento positivo de que se esté contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía, es un poderoso motivador para muchas personas.

#### ***4.5.3 Filosofía de calidad total***

Se emplea para designar el conjunto de concepciones sobre los principios de las causas, del universo y del hombre.

La calidad total se define como los principios que requieren de una conciencia y responsabilidad de todos los miembros de una organización desarrollando una mentalidad de calidad total y obteniendo un producto o servicio cuya calidad sea inmejorable.

Para la creación de una filosofía de calidad es importante fomentar de manera periódica en todo el personal el valor de la calidad y capacitarlo en el uso de herramientas y el trabajo en equipo.

Existen cinco principios básicos que son:

- 1) *Fomentar una conciencia de calidad total*: mostrar a todos la necesidad de mejorar las actividades de una manera más eficiente aplicando el programa de cero defectos para lograr el perfeccionamiento continuo. A través de las relaciones humanas, fortalecimiento de la comunicación, creación de un espíritu de equipo y mantenimiento de altos estándares éticos.
- 2) *Desarrollar una cultura hacia la calidad*: se refiere al establecimiento y normalización de procesos que permitan dar seguimiento a aquellas variables de acuerdo a un proceso de plantación se consideran críticas y así mismo constituyen la base para establecer el sistema de aseguramiento de calidad total.
- 3) Capacitación de equipos para el trabajo.
- 4) Crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora.
- 5) Desarrollar el hábito de una mejora continua.



Los objetivos de estos principios son la base de los líderes en la implementación de una mentalidad con filosofía de calidad total.

El principio de calidad tiene un valor muy importante, es indispensable que alguien tome efectivamente las decisiones que beneficie o perjudique a la organización, alguien que se encargue de motivar, a los trabajadores, alguien que monitoree las operaciones de la organización, para confirmar que los planes marchan satisfactoriamente.

#### ***4.5.4 Relación del liderazgo con filosofía de calidad total***

Ciertos individuos por su fuerza de carácter y liderazgo son capaces de crear y sostener una visión futura de cómo lograr impulsarse así mismo hacia la adopción de una filosofía de calidad total, fomentando este principio en sus subordinados, para alcanzar una productividad máxima en la organización.

Se dice que el liderazgo es la clave del éxito de una familia, de una empresa y de una nación; si el líder se equivoca pueden fracasar: la familia, la empresa y la nación.

En México varios de nuestros líderes empresariales no han sabido comunicar visión y confianza en sus seguidores. Debemos reflexionar, pensar en las experiencias del ayer, las expectativas del futuro y las angustias del presente para poder así tener el mejor éxito.

El liderazgo con filosofía también comprende sentimientos, emociones y reacciones de los miembros con los cuales se relaciona, estos líderes abiertamente muestran un comportamiento personal que modela tanto la visión como los valores, que sirven de ejemplo para los demás en la organización, de esta manera la calidad beneficia a la organización como a los propios miembros de la entidad.

Este líder se esfuerza por impulsarse así mismo hacia la excelencia, logra un trabajo bien hecho para el cliente.

Por lo tanto un líder debe tener ciertas características:

- Comunica, permite la participación, está dispuesto a escuchar
- Muestra interés y aprecio, es humano y considerado
- Muestra honestidad, integridad y confianza
- Es objetivo, de mente abierta, tolerante, razonable y justo
- Delega responsabilidad, confía en los subordinados, da oportunidad de participar

- Motiva pone retos, inspira y tiende el trabajo en equipo
- Tiene conocimientos y experiencias, es competente, es inteligente
- Se da tiempo para los subordinados, es accesible, retro-alimenta, entrena y orienta
- Es constructivo, entusiasta, positivo, tiene buen sentido del humor
- Fija metas, hace planes, acepta responsabilidades y culpas
- Admite errores y es respetado y respetable
- Saber escuchar las demandas del individuo

Los miembros ejecutivos de una organización deben ser ayudados a encontrar satisfacción al hacer su labor directiva de la mejor manera y con mayor rendimiento del rol o papel que como líderes desempeñan en el sistema-organización; en vez de ser entrenados y motivados solo para subir e la jerarquía del sistema.<sup>25</sup>

Naturalmente que la dirección deberá apreciar con los mecanismos adecuados, esa clasificación comparativa desde la cúspide hasta la base de la pirámide, para encontrar a quienes pueden ocupar cargos de mayor nivel y observar que el modelo de hombre tiene necesidades innatas de crecimiento y maduración y que experimenta un sentimiento de propósito y realización de la vida y en el trabajo.

A medida que va satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel, se van activando las del nivel más alto.

Estimar el desarrollo y crecimiento potencial del personal ejecutivo, resulta por si mismo un proceso de cambio, como medio para cambiar las organizaciones, sin líderes no hay educación que valga.

Sin liderazgo no hay calidad, la educación y la calidad están en función del liderazgo.

#### **4.6 Pirámide de calidad total enfocada a la organización**

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 a.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla número 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un

---

<sup>25</sup> Koontz O Donnell  
Cursos de Administración Moderna

programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores, los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria en los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides egipcias, o los templos griegos.<sup>15</sup>

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo, como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo era la producción, con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa, como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección. Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección, a los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreos y gráficas de control, esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento, las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

---

<sup>15</sup> Idem.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad, solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario, a demás, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

#### **4.6.1 Motivación hacia la calidad**

La teoría de la motivación que más comúnmente se menciona es la de la pirámide de las necesidades creada por Abraham Maslow, de acuerdo con esta teoría las necesidades se clasifican en cinco categorías fundamentales, que comienza con las necesidades biológicas de la motivación y continua hasta los ordenes superiores como la auto-estima y la auto-realización. Una función importante del empresario de calidad consiste en actuar como un motivador; el empresario puede auxiliar a los empleados si los asesora en el establecimiento de metas cómo lograrlas y les proporciona una atmósfera que conduzca al trabajo productivo.

Lista de necesidades de McGregor	Formas usuales de motivación para la calidad
Necesidades fisiológicas( por ejemplo: alimento, abrigo, sobre vivencia básica). En una economía industrial esto incluye las necesidades de subsistencia mínima.	Oportunidad de aumentar los ingresos por medio de una bonificación por un buen trabajo
Necesidades de seguridad( por ejemplo, una vez que se alcanza un nivel de subsistencia, la necesidad de mantenerse en ese nivel )	Seguridad en el trabajo
Necesidades sociales( por ejemplo, la necesidad de pertenecer a un grupo y de ser aceptado)	Referirse al empleado como un miembro del equipo
Necesidades del ego( por ejemplo, la necesidad de auto respeto y del respeto de los demás)	Fomentar el orgullo por la forma de realizar el trabajo, para lograr una buena calificación
Necesidades de autorrealización( por ejemplo, el impulso creador y de auto expresión)	Oportunidad para proponer ideas originales y para participar en la creación de planes novedosos y efectivos.

Este tipo de motivación es aquella que impulsa a un individuo a adquirir poder e influencia dentro de su empresa, es importante no confundir las connotaciones negativas que esta necesidad de poder e influencia puedan tener, pues nos estamos centrando en las cosas positivas de esta motivación particular.<sup>15</sup>

Los individuos "competitivos" suelen ser personas muy orientadas a logros y a obtener resultados visibles, cualidad que es muy apreciada casi en cualquier organización, son individuos que buscan influir en la vida de otras personas y en la empresa.

Con lo que, si juntamos estas dos características, estaremos hablando de alguien que hace cambios o influye en una organización para alcanzar sus objetivos y obtener resultados.

Estos individuos buscarán cambios dentro de su vida profesional, siempre y cuando éstos los lleven a obtener más poder e influencia, es decir, que sean cambios que los lleven más arriba dentro de la pirámide organizacional, pueden ser cambios dentro de una misma área o hacia áreas distintas, pero siempre hacia arriba.

Es muy importante para las empresas poder identificar cuál es su cultura organizacional y qué planes de carrera pueden ofrecerles a sus ejecutivos, así como ser cuidadosos en el proceso de selección, para atraer a los que tengan una motivación de carrera que coincida con lo que la empresa puede ofrecerles, aunque sea en forma temporal.

Lo anterior con la intención de obtener el mayor rendimiento de parte de sus ejecutivos, mantenerlos motivados y evitar la rotación en puestos claves.

Antes de explicar la pirámide de calidad es necesario que conozcamos ciertos conceptos principales para poder comprender mejor el tema.

#### ***4.6.2 Definiciones de calidad***

- Calidad: hacer lo que se debe hacer, para hacerlo bien y satisfacer los requisitos, las especificaciones, las expectativas y las necesidades de nuestros clientes.<sup>12</sup>
- Calidad total: vigilar que todas las actividades se desarrollen y se lleven a cabo.

---

<sup>15</sup> Idem

<sup>12</sup> Idem

- Control de calidad total: es cuidar que salgan bien las cosas es protoalimentar el diseño del proceso y del producto en tal forma en que pueda lograrse la conformidad de este con los requisitos de los consumidores.<sup>12</sup>
- Aseguramiento de la calidad: ver que se elaboren bien las cosas y no sean rechazadas, es una actividad de auditoria que se lleva durante la producción, el aseguramiento de calidad tiene una relación con el control y cuando este se ejerce, la dirección puede corregir problemas antes de que se tornen demasiado costosos.<sup>12</sup>
- Círculos de calidad total: el japonés K. Ishikawa es quien desarrolló los círculos de calidad, en los que participan los trabajadores, donde se hacen consientes de que hay que darle la mayor importancia al cliente.<sup>26</sup>
- Políticas de calidad: son los cuestionamientos que se debe de hacer sobre la calidad de nuestros productos o servicios, así como lo que significa el cliente para nosotros.

#### **4.6.3 Modelo de las 7's**

Después de haber desarrollado la pirámide de calidad total enfocada al individuo, en la cual se explica como motivar al personal para que trabaje con la calidad que se requiere.

Ahora nos enfocaremos a un nivel organizacional donde todos van a colaborar en una integración de trabajo en equipo utilizando las herramientas necesarias para lograrlo.

Una forma de concebir esta idea es con los sistemas de calidad que hoy en día se implantan voluntariamente por las micro y pequeñas empresas para poder ser reconocidas por sus clientes y es así como han logrado evolucionar precisamente en el aspecto de “aprender a aprender”.

Y que sí una micro y pequeña empresa logra ofrecer servicios y/o productos de calidad que les permita sobrevivir en un mercado competitivo.

Es por ello que se incorpora a este trabajo de investigación dos modelos de pirámides de calidad total enfocada a la organización, que nos ayudara a entender como el trabajar con calidad nos abrirá las puertas.

---

<sup>26</sup> Muchin Galindo Lourdes  
Más allá de la excelencia y la Calidad

El primer modelo que se explicara será las "7s" que fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional que se popularizó en los años de 1970 y 1980.

Las "7s", nombrado en inglés, propuesta por Mc Kinsey que busca las siguientes variables: estructura, estrategia, habilidades, estilo, staff (personal), valores compartidos y sistemas; los cuales, son aplicados en las empresas.

Las variables del modelo de las "7s" enfocadas a la empresa son:<sup>26</sup>

- a) *La estructura*: estructura organizacional y relaciones de autoridad / responsabilidad. Debe ser pequeña y sencilla (esbeltas), las empresas exitosas no tienen tantas estructuras abajo, el máximo es de hasta tres niveles, si es transnacional, de una gran empresa hacen muchas empresas.
- b) *La estrategia*: acción y asignación sistemática de recursos para el logro de los propósitos de la compañía. La mejor estrategia es acercarte al cliente o ir al cliente (interno y externo), el plan estratégico deberá de llevar a cabo los siguientes conceptos: filosofía, valores estratégicos, misión y visión.
- c) *Sistemas*: procedimientos y procesos como sistemas de información, de manufactura, de control y de presupuestos; estos deben ser accesibles, amigables, oportunos, cortos y la toma de decisiones será en línea.

En las empresas exitosas toda la información se encuentra en la pantalla, lamentablemente son pocas las microempresas, que aplican el uso de una computadora para llevar sus registros.

Sin embargo pueden saber con lo que cuentan ya que este tipo de empresario está al tanto de sus inventarios de una u otra forma sin necesidad de verlo en una pantalla así como de sus controles de producción.

- d) *Estilo de liderazgo*: modo de comportamiento de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales, debe ser de excelencia y transformador; teniendo un contacto directo con los clientes.

El liderazgo transformador es hacer de todo su personal campeón, transformar a la gente común y corriente en algo mejor, la paradoja en el estilo de liderazgo radica en que si debe de ser centralizada o descentralizada, esto dependerá del tipo de organización del que se trate.

---

<sup>26</sup> Idem

- e) *Capacidades (habilidades)*: son el distintivo de una empresa, el activo más importante son las personas, y son los mejores asesores que están dentro de esta por que conocen su trabajo. En una micro y pequeña empresa, caen en este concepto, por que a los trabajadores o hijos o familiares que laboran dentro de estas, se le asignan funciones o tareas de acorde a sus habilidades y esto trae consigo una mayor productividad y eficiencia del trabajo a realizar.
- f) *Staff (personal)*: personas que forman parte de la empresa y de una cultura organizacional; es reducido y se forman equipos de trabajo, todos van hacia un objetivo común, es la suma de los esfuerzos para aprovechar las aptitudes.
- g) *Valores organizacionales (metas superiores)*: son principios que comparten los miembros de una organización.

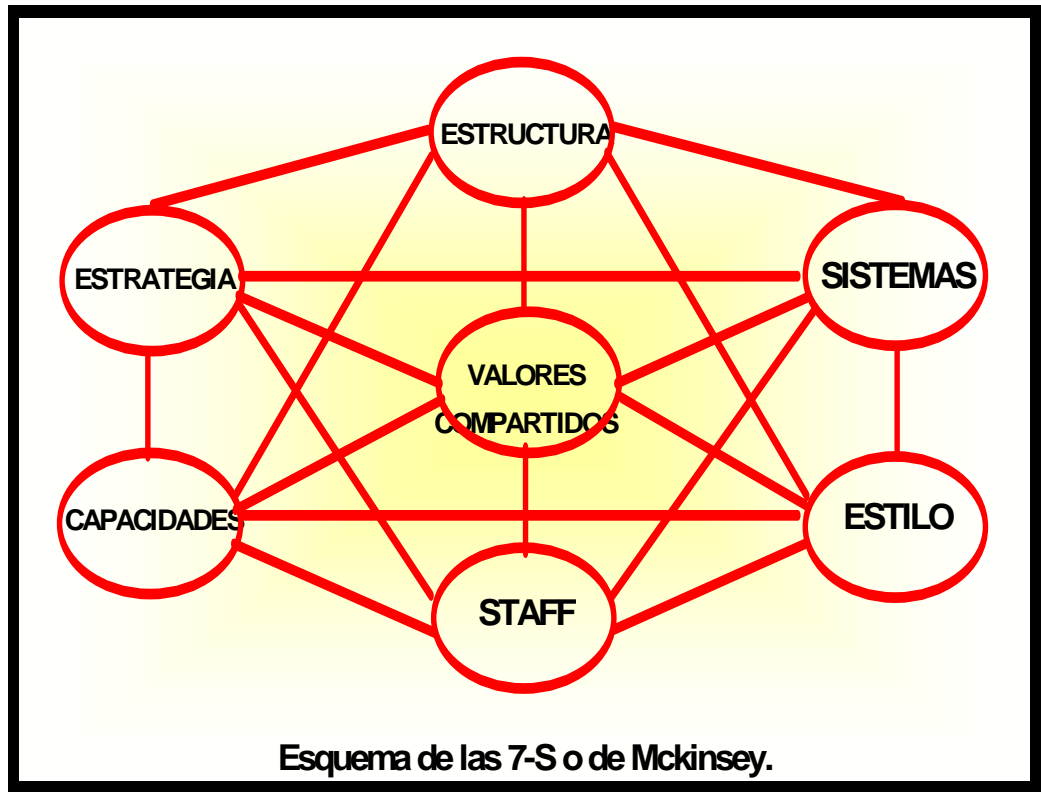
*Valores = Principios = Actitudes = Conductas = Resultados.*

"El principio generador para la estrategia, la estructura, el sistema, los estilos, el staff y las capacidades son los valores organizacionales."

- Valores vs. estructura: calidad en el servicio al cliente. De una estructura donde hay mucho papeleo a una estructura de pantalla.
- Valores vs. Estrategia: lealtad, honestidad, amor.
- Valores vs. Sistema: agilidad y rapidez en diferentes partes de atención al cliente.
- Valores vs. Estilo: "se tiene que predicar con el ejemplo", si el empresario es eficiente sus obreros están en la obligación de ser eficientes, o sí el patrón les enseña de igual manera los trabajadores aprenderán.
- Valores vs. Capacidades: los valores que están dentro de la empresa concuerden con los valores del personal, basados principalmente en la selección y la capacitación, en una micro empresa es fácil de aplicarse ya que la mayoría de este tipo de empresas son pura familia, pero en una pequeña empresa a veces hay un poco de variaciones de acorde con los valores.
- Valores vs. Staff = respeto en los equipos, los valores son explícitos desde el respeto entre el empresario y los empleados.



A continuación se mostrara la figura de las “7s”, de Mc kinsey para ejemplificar los puntos ya mencionados:



#### 4.6.4 Modelo de calidad total de Ángel Mérito

El segundo modelo a entender es el propuesto por el Ing. Ángel Díaz Mérito en su libro “encuentro con la excelencia en México” publicado en el año de 1989, en Puebla, Puebla; en donde los valores, la motivación del personal, y la calidad total, son el tema principal de este, nos propone una pirámide de calidad total enfocada a la organización en cuatro niveles que son:<sup>27</sup>

- a) *Equipo directivo*: ellos son la infraestructura motora del programa, es el trabajo del equipo directivo comprometiéndose y definiendo sus estrategias y alcances, así mismo creando un ambiente organizacional propicio que persistirá como una forma de vida.

---

<sup>27</sup> Díaz Merigo Ángel  
Encuentro con la Excelencia en México

Para ser un poco más explícitos sobre este nivel que es la base de la pirámide se hace mención de tres factores muy importantes para el funcionamiento de este que son: la filosofía de participación, políticas de calidad y por último las metas.

- La filosofía de participación la crean los directivos de la empresa y se la hacen saber al personal.
- La política de calidad es lo que se piensa de nuestro producto o servicio, así como lo que significa el cliente para nosotros.
- Las metas son los objetivos que se ha fijado la empresa y que todos deben conocer y llegar a ellas.

Este nivel es el más importante por que de ahí se empieza una nueva cultura organizacional, ya que los directivos son los primeros en emprender este cambio de la calidad total y son los que pondrán el ejemplo a todos sus subordinados, serán los que propicien un nuevo ambiente organizacional para la solución de problemas imputables ( inculpar).

Ya sean de carácter tecnológico humanos o sociales y administrativos.

- b) *Descongelamiento (Querer)*: es la estrategia de sensibilizar a toda la gente sobre la problemática de la empresa y motivarlos sobre la necesidad del cambio brindándoles además diversas alternativas, con esto buscamos un descongelamiento del personal, abrirles la mente y propiciar que quieran un nuevo cambio,

Dentro de este nivel se considera un plan dinámico de información y participación denominado SEFOMINAS, esto significa<sup>27</sup>:

- *Sensibilización*: es darles a conocer al personal de las debilidades, la situación en la que se encuentra la empresa, y de todos los factores externos que dañen a la empresa. Aquí se dan a conocer las metas.
- *Formación*: aquí se le explica a la gente el concepto de calidad total de cómo hacer bien las cosas y como participar dentro de ella.
- *Motivación*: aquí se les dice que sí podemos lograr las metas
- *Involucración*: se le da saber al personal a través de folletos la aplicación de círculos de calidad, concursos de eficiencia u otro tipo de motivación de acuerdo al giro de la empresa y que todos estén

---

<sup>27</sup> Idem

motivados en participar.

- *Actuación:* aquí se aplica el proyecto de calidad total después de la planeación que realizaron los directivos.
  - *Seguimiento:* en caso de que algo salga mal, en la planeación aquí se podrá corregir.
- c) *Reforzar el querer:* es reforzar la motivación generada mediante un plan en el que toda la gente pueda participar si lo desea, es comenzar a hacer mucho ruido en materia de participación para seguir motivándolos y evitar que el nivel anterior pierda importancia.

Dentro de este nivel se encuentran los siguientes elementos que lo integran:

- Grupos participativos sobre algún problema de su área.
- Concursos entre departamentos sobre eficiencia, productividad etc.
- Círculos de calidad.

En los niveles de descongelamiento y reforzamiento, se les mantendrá motivados a todo el personal.

- d) *El saber (Puedan):* en este último nivel en el que se ve reflejado todo lo anterior, es el lograr que la gente pueda hacer su trabajo bien y contribuir en la búsqueda de la calidad total a través de enseñarles ciertas herramientas y habilidades que los hagan más aptos.

Dichas herramientas para lograr este nivel son las siguientes:

- Educación sobre el control total de calidad
- Control estadístico de los procesos (CEP) control de calidad eliminando variaciones en los resultados
- Herramientas estadísticas para poder aplicar el CEP es necesario que el personal conozca de diagramas de Pareto, tormentas de ideas, etcétera
- Sistemas informativos para cuantificar errores

#### 4.6.5 Pirámide de calidad total enfocada a la organización



Ahora nos enfocaremos para determinar este saber proyectado en las pirámides del aprendizaje primeramente aplicada al individuo, y posteriormente aplicada a la organización, las cuales se exponen por Shein el cual nos ofrece un modelo que puede ser usados por los agentes de cambio organizacional (dirección y asesores) dicho modelo como es necesario en las empresas para que puedan seguir subsistiendo y que fácilmente lo aprovechen en el entusiasmo de su personal por aprender y desarrollarse como personas, y que posteriormente puedan adaptar ese conocimiento adquirido en proyectos realizables.<sup>28</sup>

#### 4.7 Pirámide del aprendizaje enfocada al individuo

El aprendizaje de uno mismo es comparable a una pirámide, tiene escalones que nos permiten alcanzar niveles mentales de aprendizaje y a madurar al mismo tiempo nuestra conducta; esto es posible cuando se desea y se quiere comunicar mejor.

Los niveles con los que esta representada la pirámide del aprendizaje son muy importantes debido a que cada individuo es totalmente diferente a los demás, por eso que cada persona desarrolla la capacidad de aprender de distinta forma en cada circunstancia que se nos presenta en la vida, siendo la base del aprendizaje los

<sup>28</sup> Gustavo Velázquez Mastretta Liderazgo en la Calidad Total

siguientes niveles: el auto-conocimiento, el auto-concepto, la auto-evaluación, la auto-aceptación, el auto-respeto y la auto-estima<sup>28</sup>; estos conceptos son de gran importancia ya que si los empresarios o empleados cubren con estos podrán desarrollar mejor sus capacidades de aprendizaje en base a la actividad que a ellos se les encomiende o realicen.

- a) *El auto-conocimiento*: nuestro “yo” es un sistema, el cual tiene subsistemas que lo componen, este implica el conocer tales partes como son: nuestras necesidades, habilidades y manifestaciones del personaje interno, los roles y papeles que éste vive y a través de los cuales se expresa o se es; conocer e interpretar el porqué y el cómo actuamos y sentimos.

Al interpretar las partes del “sistema yo” que interacciona para apoyarse el “yo de mando” lograra tener una personalidad fuerte y unificada y sabrá que si uno de los subsistemas funciona en forma deficiente, las otras partes pueden verse afectadas y el “yo de mando” será débil y fragmentado con sentimientos devaluados.

Para desarrollar y conocer el “yo de mando” es necesario educarse así mismo, en la micro y pequeña empresa, el auto-conocimiento se ve reflejado en las distintas actividades que desarrollan los individuos y cuando dicho individuo se conoce así mismo sabe hasta donde puede llegar, y si también sabe de sus limitantes o debilidades y podrá decidir otros caminos o métodos para llegar a sus objetivos.

- b) *El auto-concepto*: es la imagen que se puede tener de uno mismo, es una serie de creencias que se manifiestan en las actitudes y en la conducta. Si alguien se siente incapaz, lo será en consecuencia, si se siente inteligente actuará como tal, si alguien se creé capaz, pero no esta dispuesto a ser líder o si alguien esta dispuesto a ser líder, pero no se siente capaz, son manifestaciones incompletas del “yo”, una por falta de motivación y la otra por falta de educación; por lo contrario si alguien se siente dispuesto y capaz, su imagen no será pobre y podrá ser un triunfador.

Para un micro y pequeño empresario, deberá aplicarse la segunda propuesta la de sentirse capaz y triunfador ya que desde el momento en que ellos se sintieron motivados y capaces para incursionar como empresarios, desde ese momento generan su auto-concepto de soy o fui capaz.

- c) *La auto-evaluación*: es la capacidad de evaluar las cosas tanto buenas como malas que ha realizado el individuo, tal capacidad es interna, puede o no implicar sus propios escrúpulos, sin embargo los valores que tiene cada persona no puede indicar satisfacción, interés, enriquecimiento, crecimiento y aprendizaje con las cosas que nos hacen sentir bien este es un punto sumamente fundamental en donde el empresario, se cuestiona ¿voy bien?, ¿Me esta yendo bien?, etc. es el momento de decir si sigue o no en el negocio.

---

<sup>28</sup> Idem

- d) *La auto-aceptación:* es reconocer, interpretar, admitir todas las partes de nuestro “yo” que determinan nuestra forma de ser y de sentir, en pocas palabras se debe admitir quién eres. El auto-aceptarnos implica humildad y orgullo al mismo tiempo y aunque parezca contradictorio, requiere de madurez, a veces es difícil que uno sepa reconocer sus propios errores pero cuando se reconocen es un paso más en nuestras vidas.
  
- e) *El auto-respeto:* es la actitud mental que implica un silencioso respeto por uno mismo y la capacidad de amarnos en silencio, así como también de amar y de respetar nuestros valores y ¿por qué no? nuestro cuerpo, es interpretar, comprender, canalizar y expresar en forma convincente sentimientos y emociones, satisfacer necesidades y valores sin hacernos daño, ni culparnos; cuando un empresario siempre tenga un auto-respeto por si mismo, se acepte tal cual es, y tenga bien cimentados sus valores jamás podrá faltarse el respeto y gozará con una excelente salud mental que le favorecerá sus actividades.
  
- f) *La auto-estima:* es el nivel más alto en la pirámide del aprendizaje, sólo podemos despegar hacia el liderazgo, cuando nos hemos amado a nosotros mismos. Cuando hemos aprendido a conocernos, a conceptuarnos, a evaluarnos, a aceptarnos y a respetarnos.

#### ***4.7.1 Pirámide de aprendizaje enfocada al individuo***



#### **4.8. Pirámide de aprendizaje enfocada a la organización**

En esta pirámide enfocada al aprendizaje de la organización, los miembros ejecutivos de una organización deben ser ayudados a encontrar satisfacción al hacer su labor directiva de la mejor manera y con mayor rendimiento del rol o papel que como líderes desempeñan en el sistema-organización.

Naturalmente que los empresarios deberán apreciar con los mecanismos adecuados, esa clasificación comparativa desde la cúspide hasta la base de la pirámide, para encontrar quienes pueden ocupar cargos de mayor nivel y observar que el modelo de hombre tiene necesidades innatas de crecimiento y maduración y que experimenta un sentimiento de propósito y realización de la vida y en el trabajo. A medida que va satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel, se van activando las del nivel más alto.

Estimar el desarrollo y crecimiento potencial del empresario, resulta por si mismo un proceso de cambio, como medio para cambiar las organizaciones, sin líderes no hay educación que valga., por lo tanto es necesario que este lleve siempre en mente que la calidad, el liderazgo y la educación van ligadas para obtener los objetivos establecidos.

El modelo de Shein puede ser usado por los agentes de cambio organizacional<sup>28</sup>

Dicho modelo consiste en cuatro fases:

---

<sup>28</sup> Idem

- a) *Descongelamiento*: todo aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades o destreza, conocimientos o actitudes y comportamiento entre otros, está dispuesto o predispuesto para un nuevo cambio.

Los factores que ayudan al descongelamiento de antiguas actitudes para hacer lugar a las nuevas, incluyen un medio ambiente completamente nuevo, removiendo así al empresario de las fuentes de sus anteriores actitudes. Se puede manejar un cierto grado de castigo y humillación por mantener antiguas actitudes y una serie de premios y castigos, cuidadosamente planeada, para dar énfasis al valor de cambios.

Si las empresas quieren tener programas de desarrollo ejecutivo exitosos, deberán comunicar sus necesidades organizativas a los participantes propuestos para ser líderes y asegurar, en principio, un entendimiento correcto de los propósitos del programa. Los propios participantes deben tener y entender sus metas claramente definidas y congruentes con los de la organización, además, percibir las necesidades de cambio en lo que a ellos respecta.

- b) *Aprendizaje de cambio*: identificarse con la organización y con uno mismo, en sus fortalezas y debilidades, plantea un serio problema de adaptación ejecutiva. El asesor o facilitador en desarrollo ejecutivo puede ser excelente en sus planteamientos, pero debe también ser un conocedor experto de las necesidades de cambio que persigue la organización. Al mismo tiempo el jefe de los participantes o de cada participante, debe identificarse plenamente con las necesidades de cambio individual para el desarrollo de liderazgo.

Si facilitadores y jefes (como líderes) no desarrollan una “sinergia de cambio” la evolución en los participantes será lenta o inhibida por las circunstancias, la oportunidad de identificarse con una persona que tiene las actividades deseadas, facilita la adquisición de tales actitudes.

Si los jefes de los participantes no adoptan actitudes de liderazgo consultivo-participativa, el desarrollo del liderazgo en sus colaboradores no podrá lograrse, tal situación implica, además un seguimiento en el desarrollo de habilidades de mando. Así, repetimos, por tanto, que si los jefes como los líderes no son inteligentes, la organización y sus colaboradores no aprenderán a serlo.

La inteligencia genera inteligencia y esto tal vez es el principal problema en el aprendizaje de cualquier organización, si no existiera diálogo no hay aprendizaje, no hay educación en el liderazgo, no hay “cambio” que valga.

- c) *Aprendizaje de internalización*: es el proceso de identificar, adoptar y usar o aplicar las nuevas actitudes aprendidas, como una manera de resolver problemas y aprender a vivir con ellos, digamos que también es un cambio mental de actitudes, ya que la actitud es una forma mental de ver las cosas.



Los programas de capacitación y desarrollo del liderazgo, en habilidades técnicas, humanistas y directivas tomadas fuera o lejos del ambiente local de trabajo y residencia, ofrecen generalmente una excelente oportunidad para la internalización, ya que el medio ambiente es relativamente controlado y otros participantes comparten el mismo proceso de experimentación con las nuevas actitudes.

Es difícil, más no imposible internalizar actitudes de cambio, si el entrenamiento, capacitación o adiestramiento, son interesados dentro del curso regular de la jornada de trabajo; las actitudes de cambio hacia el liderazgo deben ser vividas, estudiadas y experimentadas para que finalmente sean aceptadas e integradas a la propia personalidad.

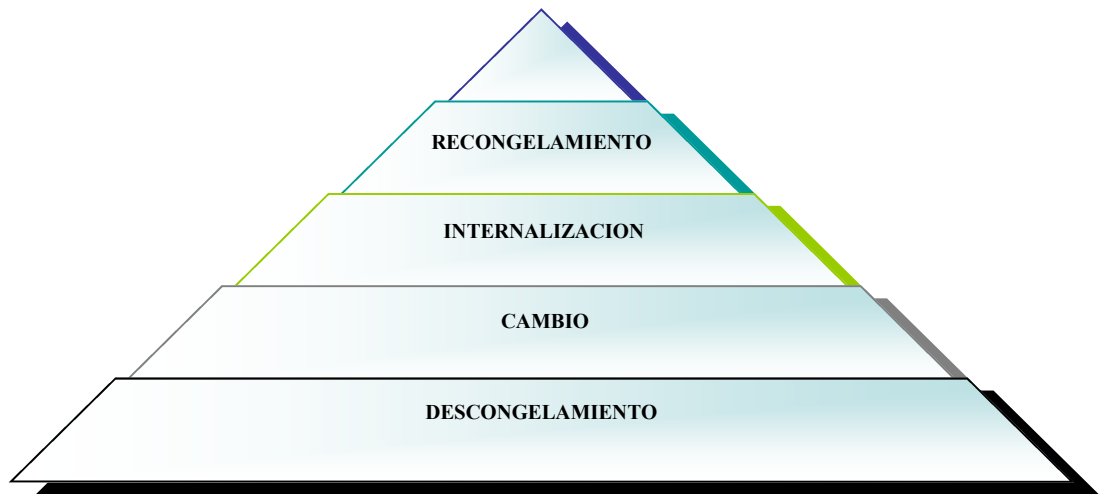
- d) *Aprendizaje de recongelamiento:* este constituye la aceptación final e integración de las actitudes deseadas como una parte permanente de la personalidad individual; se necesita tiempo y apoyo organizacional como factores en el desarrollo del liderazgo, establecemos que si el clima no es favorable para tal fin, los programas para desarrollar el liderazgo pueden resultar una completa pérdida de tiempo y dinero; un clima organizacional que estimule al ejecutivo a ejercer sus nuevas actitudes y lo premie en alguna manera práctica, es esencial para el proceso de recongelamiento.

En el individuo, parece que el factor importante es la motivación, que surge de la creencia de que algo se puede aprender y que es deseable que se aprenda.

Una persona que ocupe una posición de mando, y que no crea tener necesidad de desarrollar su capacidad de liderazgo, posiblemente no tendrá un aprendizaje marcado con la etiqueta de la evolución en el mando. Aparte de esta apatía hay otros factores que bloquean el aprendizaje:

- a) *Falta de continuidad:* si el proceso señalado anteriormente, se repite y se vuelve a iniciar en forma constante, la evolución hacia el liderazgo de calidad total será consistente, si el proceso se detiene, el liderazgo no evoluciona y por naturaleza se oxida.
- b) *La creencia o sentimiento:* de que el desarrollo del liderazgo, el deseo de mejorar siempre. La capacidad de mejorar, la ausencia de interrupciones en el proceso de aprendizaje, la ausencia de factores restrictivos, principalmente originados por jefes ignorantes de que el liderazgo se inicia en la educación y evoluciona con la educación..

#### ***4.8.1 Pirámide del aprendizaje enfocada a la organización***



## CASO PRÁCTICO

### *Generalidades*



El señor Alfredo Ramos López fundó la empresa llamada Figuras Decorativas y de Resina Carmelita, S.A. en el año de 1980, por la clasificación que da la Secretaria de Economía se le considera microempresa ya que cuenta con diez empleados, el señor Alfredo como pasatiempo y en compañía de su cuñado aprendió el oficio de elaborar figuras de resina siendo las palomas el primer producto las cuales vendió entre familiares y amigos.

Al darse cuenta que la elaboración de estas le generaba buenas ganancias y que con estas podía cubrir las necesidades básicas que demandaba su familia, improvisa un pequeño taller con las herramientas y materiales más indispensables lo que le permitió desarrollar nuevas habilidades, perfeccionarse en su área y ser capaz de innovar y crear nuevos productos, motivado por esto comienza a promoverse dándose a conocer ya no solo con los amigos o su familia sino en el mercado, durante este tiempo el Señor Alfredo tomó conciencia de lo que era capaz de lograr y empieza a cuestionar la posibilidad de hacer crecer el primitivo taller y así establecerse nuevas metas, pero no fue sino hasta el año 1983 cuando decide formalizar el negocio para crear

lo que ahora es la micro empresa, cuyo nombre se le da en honor a su esposa y amada compañera la señora Carmen Lozano García.

Esta se encuentra ubicada en la Calle Villa Victoria No.219, Colonia Atlacomulco, Ciudad Nezahualcoyotl Estado de México, cuenta con diez empleados de los cuales ocho son integrantes de la familia Ramos y los dos restantes son empleados externos quienes ya tienen trabajando con ellos cinco años a próximamente.

Conforme paso el tiempo los hijos se fueron involucrando mas en la empresa aprendiendo de su padre las técnicas y la forma de elaborar los productos lo que le permitió al señor Alfredo delegar las responsabilidades en dos de sus hijas mayores quienes hoy la dirigen y administran, dentro de las actividades que desarrollan se encuentran las siguientes:

- Planear. Se encargan de cotizar con los proveedores la compra de la materia prima, cuantos productos se van elaborar y el tiempo en que se deben terminar.
- Dirigir. Delegan las actividades y responsabilidades, supervisando que estas sean llevadas de acuerdo a lo planeado, terminadas en tiempo y con la calidad requerida, también participan en el proceso de producción lo que les permite estar mas involucradas con la microempresa.

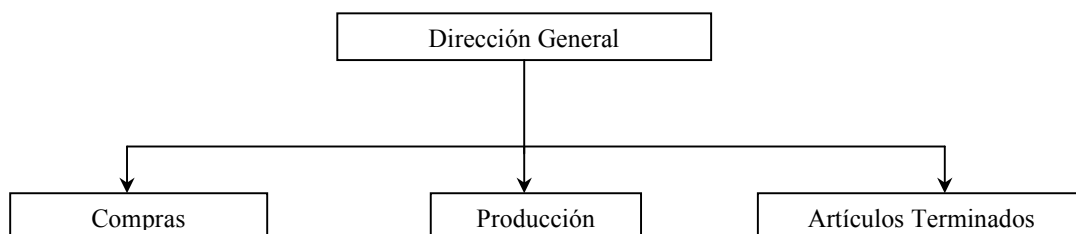
Actualmente su catalogo de ventas comprende mas de cien de figuras de resina, que van desde una pieza o bien juegos específicos (como por ejemplo un nacimiento), la forma de trabajar y de distribuir es sobre pedido y la producción se hace en serie.

La mayor parte de los productos son distribuidos localmente, es decir, en el Distrito Federal y existen pedidos foráneos en las ciudades de:

- Chihuahua
- Monterrey
- Guadalajara
- Torreón
- Guanajuato
- Puebla
- Toluca

Esta empresa por sus características es considerada familiar y como consecuencia de ello tiene ciertas ventajas y desventajas que se explicaran detalladamente mas adelante, el siguiente cuadro nos muestra el diagrama organizacional de microempresa con el objetivo de ver como se encuentra estructurad la empresa.

**Diagrama Organizacional de la microempresa**  
**FIGURAS DECORATIVAS Y DE RESINA “CARMELITA S.A.”**



Para poder entender con mejor claridad la elaboración de las figuras de resina, es necesario explicar su proceso de producción, es decir la forma en la que se trabaja y como se elaboran las piezas, que materiales se utilizan, cuanto se tarda en su elaboración, etcétera, a continuación se presenta en forma general dicho proceso.

**Proceso de producción**

***Planeación***

Se lleva un control de los materiales a emplearse, así como de los que ya se tienen en existencia y de otros cuya disponibilidad haya llegado a un punto que requiera su reposición, también se tiene un registro de toda la producción a realizar, el tiempo de entrega y de cobro de las mismas. Siempre se tiene un mínimo de materiales para cualquier imprevisto, pero solamente de los más indispensables o que requieran de más tiempo para su adquisición.

Para llevar acabo esta planeación se siguen una serie de pasos para obtener los productos terminados a tiempo y con los requisitos adecuados que cubran las necesidades de los clientes.

### **Paso uno**

La requisición de materias primas se hace basándose en los pedidos previamente hechos por los clientes en cuanto número, colores, tamaño y características particulares de las figuras, esto va a depender mucho de la época del año, por que por ejemplo en navidad los nacimientos son muy demandados y se requiere de mas materia prima en el almacén. El principal proveedor de los materiales es Grupo Químico Industrial Toluca, el cual ya tiene registrado a la microempresa como “buen” cliente, por esto en ocasiones dependiendo del importe le otorga créditos a no más de ocho días. Las medidas en las cuales son enviadas estas materias primas son en tinacos y galones, siendo las principales las siguientes:

1. Resina
2. Monómero de estireno
3. Carbonato de calcio
4. Dimetil
5. Catalizador
6. Pinturas



Los cuidados que se le debe de tener a estos materiales son muy importantes por tener la característica de ser químicos inflamables, como no exponerlos al sol y cuidarlos de que no se mojen, cabe mencionar que por el volumen que estos son adquiridos, se compran cada cuatro o seis meses, dependiendo del volumen de producción.

En cuanto a la adquisición de pinturas se compran por galones, uno de cada color pero el mas recurrente es la de color blanco ya que es utilizada para cubrir la resina antes de su decoración final. Estas pinturas se encuentran almacenadas en los galones y posteriormente son vaciados en botes mas pequeños conforme se vayan ocupando.

### **Paso dos**

Mezcla de materiales y vaciado a los moldes, debido a las características de los materiales por lo regular se utilizan estos estándares, ya que no se puede dejar la mezcla mas de 24 horas por que pierde su consistencia optima para ser moldeable.

1. Se distribuye aproximadamente en cargas de 60 kilogramos, colocándolas en bidones que son los recipientes que se utilizan para revolver los materiales, como son resina, cobalto bióxido, monómero y por ultimo se agrega calza, que es un material parecido al talco, se podría decir que es talco industrial, obteniendo con esto la pasta con la cual se fabrican las figuras.



2. Se vacía poco a poco la mezcla en los moldes y se les agrega dimetil, dando movimientos uniformes y continuos para que se cubra todo el molde.
3. Para acelerar el proceso de endurecimiento se utiliza el catalizador, que le da la firmeza final del producto además de usar dos o tres moldes al mismo tiempo, para que en lo que se hace una pieza, la otra figura se vaya secando.



Los moldes para hacer las figuras están hechos de un material llamado plastileno, el cual se hace a partir de una figura original de cerámica que se calienta y posteriormente se le adhiere el plastileno, para que adquiera la forma de la figura, cabe mencionar que el molde de una figura consta de dos piezas, una que es el frente y la otra es la parte posterior a la misma, actualmente cuentan con aproximadamente cien moldes diferentes.



### Paso tres

Pulido de las figuras, en este paso lo que se busca es la perfección de la figura, ya que debido a que se utilizan dos partes que embonan para formar la figura, es precisamente en la unión de estas donde siempre resultan imperfecciones conocidas como virutas.

1. La pieza se saca del molde con mucho cuidado para que no se rompa, por que aún se encuentra frágil, se le deja reposar 5 minutos aproximadamente para que la pieza endurezca totalmente y se pueda trabajar con mayor seguridad.



2. Para eliminar la viruta o rebaba y darle un mejor acabado, se utiliza una pulidora, la cual esta fija y contiene un disco el cual gira velozmente, a este mismo se le acerca la figura comenzando por la parte de abajo o la base y culminando con el contorno.

3. Posteriormente se utiliza un rectificador para pulir la orilla del cuerpo de la figura, con la misma finalidad, eliminar la rebaba, este aparato es parecido a la pulidora, pero por su tamaño es mucho mejor para afinar los detalles mas pequeños del resto de la misma.
4. Después de que la figura esta pulida y se detectan defectos (orificios), estos se cubren con el mismo material, solo que esta mezcla se prepara un poco mas espesa, agregándole calza y también se le pone thinner para hacer la mezcla nuevamente, pero sin dejar que quede como una “plasta” para que se le adhiera a la figura de una forma uniforme.

#### **Paso cuatro**

Proceso de pintado, así como en todos los pasos anteriores, las figuras son cubiertas con los diferentes colores de pintura, pero como es necesario cambiar de color dependiendo del modelo de la figura, se va aplicando cada tono a todas las figuras, es decir primero se aplica por ejemplo el color verde, después el color café, etc. y así sucesivamente hasta finalizar todo el decorado.

1. La figura ya pulida se sacude con aire comprimido para protegerla del polvo y evitar que éste se pegue con la pintura.
2. La figura recibe una cubierta de pintura blanca para protegerla, por que con el paso del tiempo la resina se vuelve amarillenta y absorbe los colores utilizados para cubrirla.



3. Ya que la figura esta blanqueada se le van poniendo los colores de acuerdo al tipo de decoración que se requiera.

Se pintan con aerógrafos para expandir la pintura de manera uniforme, los cuales trabajan por medio de un compresor de aire, además utilizan distintos recipientes que contienen la pintura con diferentes colores.

Para finalizar, hay detalles que lleva la figura que no pueden manejarse con el aerógrafo, como todo las facciones de los rostros, por ejemplo los ojos, cejas, pestañas y bocas, para delinear estos rasgos se utilizan pinceles de diferentes tamaños.

#### **Paso cinco**





Empaquetado, para proteger el producto se utilizan bolsas para envolver cada figura y posteriormente se empacan en cajas, estas cajas contienen separadores de cartón para evitar que se deterioren o se rompan las piezas, por lo regular se colocan de 15 a 20 piezas por caja pero esto dependerá del tamaño de cada figura.

#### **Paso seis**



Entrega del producto final, después de estar almacenadas las cajas durante algunos días o en ocasiones ninguno, son trasladadas y distribuidas a los clientes.

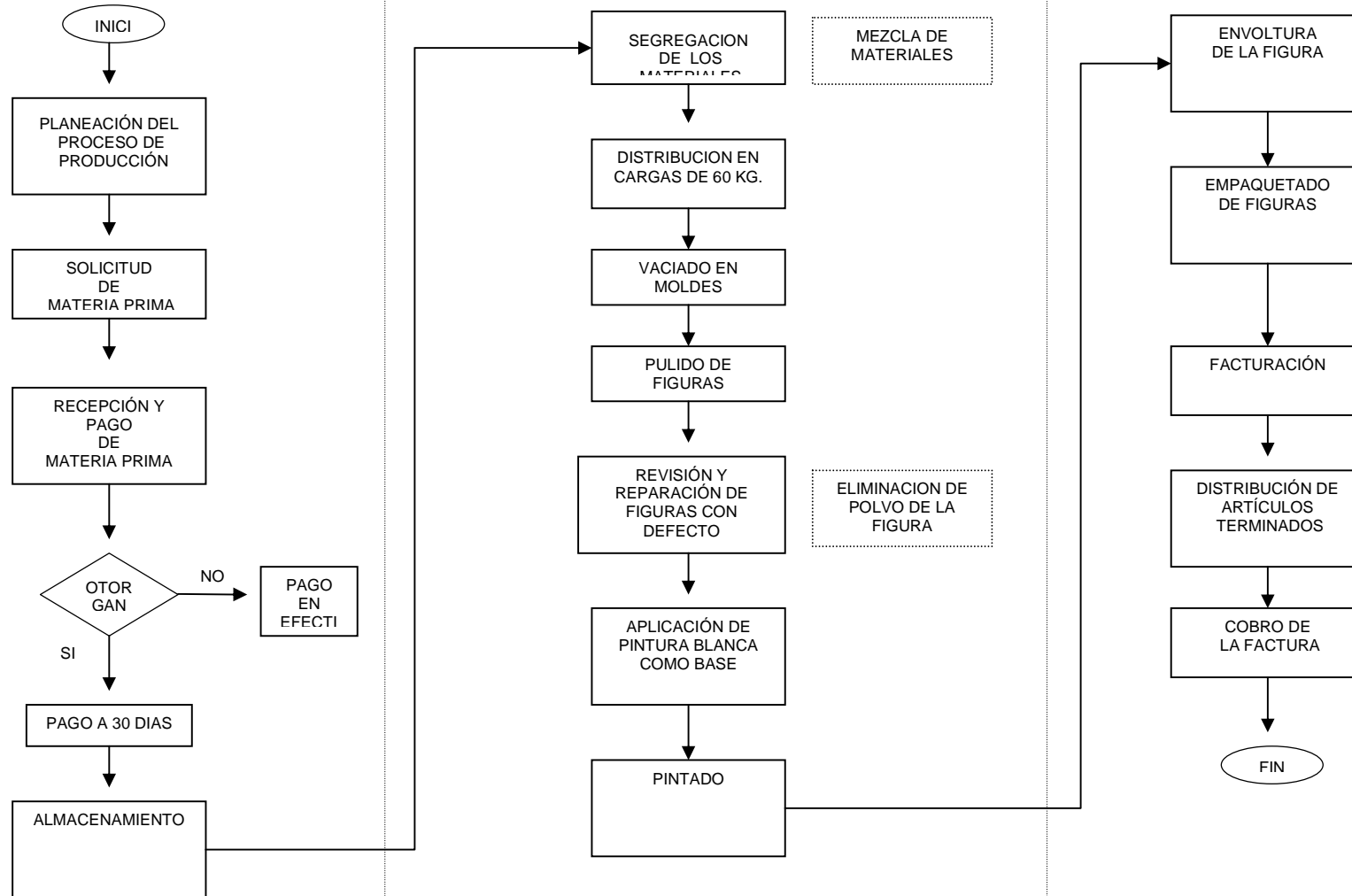


FIGURAS DECORATIVAS Y DE RESINA

REQUISICIÓN DE

PROCESO DE

ARTICULOS



## **Conclusiones del caso práctico**

Figuras Decorativas y de Resina Carmelita, S.A. como ya se mencionó es una empresa familiar por ello. temas como la moral, los valores, la motivación y la calidad se ven implícitas en su vida y en el trabajo pero de forma diferente en comparación con una gran empresa.

El señor Alfredo y su esposa Carmen como en muchas familias educaron a sus hijos dentro de un ambiente donde la moral y los valores son la base para que puedan desarrollarse dentro de la sociedad como personas de provecho, y esto se ven reflejados dentro de la microempresa, como por ejemplo el respeto entre los trabajadores, la justicia sin que haya distinciones ni favoritismos, la responsabilidad y el compromiso para con la empresa con lo cual se logra un trabajo eficiente y eficaz, la confianza que se les otorga en el cumplimiento de las tareas, etc; creando así un ambiente laboral armónico y optimo lo que permite que el trabajador se sienta contento y por lo tanto sea productivo.

Las cualidades con las que cuentan los trabajadores para realizar sus actividades son:

- Cuidado, ya que las piezas son frágiles y pueden dañarse con facilidad.
- Creativo, en la decoración de las piezas.
- Preciso, en la mezcla de los materiales.
- Puntual, en la entrega de los productos.
- Cooperativo, ya que contribuye con ideas nuevas y siempre esta dispuesto a trabajar.

Las habilidades con las que cuentan los trabajadores para realizar sus actividades son:

- Coordinación, para manejar los moldes y se obtenga una figura uniforme
- Fuerza, para trasladar la materia prima
- Destreza, para pulir las figuras.
- Observación, es el medio que les permite aprender lo necesario para elaborar las figuras.

Un factor muy importante dentro de esta es la motivación la cual se da en diversas formas, se capacita y adiestra al personal, se incentiva económicamente en función a la productividad de cada trabajador, se le reconoce en el desempeño de sus actividades, existe la confianza, comunicación y apoyo entre los miembros de la microempresa sin afectar los intereses de la misma.

Se pretende que las figuras sean elaboradas de la mejor forma posible, cuidando los detalles desde la preparación de las mezclas, vaciado, pulido y finalmente en el decorado, sin embargo no se puede considerar

que las figuras sean un producto con calidad, ya que no se cuentan con controles capaces de detectar las fallas y errores dentro del proceso.

Sin embargo los clientes que solicitan y compran las piezas, reconocen en estas un producto bien elaborado, con acabados bien detallados y bonitos decorados satisfaciendo las demandas y cumpliendo así con las expectativas y requisitos de los clientes lo que hace que estos vuelvan a comprarles e incluso los recomienden y esto le ha permitido a la microempresa mantenerse en el mercado.

Cabe mencionar que desafortunadamente no existen planes de crecimiento ya que los integrantes de la misma tienen diferentes proyectos y metas que no son afines con los de la microempresa de ahí que nos abstengamos de emitir sugerencias o recomendaciones que pudieran contribuir a mejorar el ambiente organizacional.

## CONCLUSIONES

En los umbrales del siglo XXI, se sienten los aires de la modernidad en todo el país, al tiempo que la globalización de las economías, las comunicaciones, y en general la sociedad se ve afectada en su estructura económica, política y social, México se ubica como una economía abierta con una marcada dependencia respecto a Estados Unidos. Las transformaciones que ha sufrido el país desde la década de los ochenta, y principalmente desde su ingreso al GATT en 1986 provocaron que México basara su desarrollo económico en el sector importador de ahí que la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción así como también se hace necesario mejorar el ambiente empresarial esto será la pauta para iniciar el cambio y así lograr un México nuevo.

Posiblemente en esta época no se encuentre un tema más recurrente en el ámbito empresarial que la pérdida de los valores, por lo que se requiere que el empresario tome conciencia de la importancia que tienen estos en su vida y en el desarrollo social ya que son factores primordiales que no deben olvidarse en cualquier actividad y más aun en la empresa por ser la base para lograr el éxito personal y profesional.

Los valores es un asunto que les compete a todos, lo ideal seria que tuviéramos una cultura donde los valores y los principios guiaran nuestros actos y nos encaminaran a mejorar la calidad de vida, desafortunadamente esto no es así, en nuestro caso en especial se esta viviendo una perdida de estos, no por nada nuestra generación es llamada “la generación x” ya que la falta de interés e indiferencia ante todo lo que nos rodea nos ha caracterizado como tal.

Para los contadores, es cada vez más difícil el obtener un empleo en el campo laboral, que exige de mayores conocimientos y preparación a la cual no todos tenemos la oportunidad de conseguirlo, debido obviamente al crecimiento demográfico, la situación económica a los cambios y circunstancias propias de toda sociedad que aspira a formar parte del mundo.

Por tal motivo, teniendo una perspectiva amplia del presente, con una visión a futuro, y con deseos de proyectar y realizar todos los objetivos, los contadores son precursores del cambio y de adoptar una nueva actitud hacia la vida, convirtiéndose en emprendedores e innovadores que contribuyan al desarrollo de la sociedad y economía.

El presente trabajo tiene como finalidad precisamente ese cambio de actitud del cual hablamos, así como familiarizarse en el ambiente laboral, desarrollando al máximo todas las habilidades y conocimientos con los se cuentan, iniciando precisamente con aspectos generales del emprendedor y su desarrollo, ideas básicas del negocio, entendimiento del mismo, así como las fases de investigación y desarrollo propias del negocio para

el inicio de operaciones.

En cualquier sociedad las personas tienen diferentes perspectivas de su entorno, para algunos el hacer bien o mal sus labores les da lo mismo, para otros el llenar sus bolsillo es lo principal, pero afortunadamente para muchos más el desarrollarse profesionalmente, ser competitivos, productivos, tener y dar calidad es sinónimo de ser exitosos, no quedarse en la mediocridad es prueba de superación.

Hay que recordar que las personas por sí mismas no trabajan en una forma eficiente por lo que es necesario que se les de un impulso que las aliente a realizar sus tareas, de ahí que la motivación sea uno de los puntos importantes a desarrollar en la empresa, llámese micro, pequeña, mediante esta se puede impulsar el desarrollo organizacional y crear un ambiente armónico donde tanto el empresario como el trabajador se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

No se puede asegurar si existe o no la motivación dentro de la empresa, pero lo que es cierto es que ésta debe ser considerada por los empresarios y promoverse, sin olvidarse que para esta rinda frutos se tiene que identificar primero cuáles son las necesidades de la empresa, las del trabajador y buscar una unificación de intereses y a través de la motivación buscar la mejor manera de satisfacerlas.

Algunas sugerencias para ver realizada la motivación dentro de la empresa son:

- Involucrar al personal en la toma de decisiones, es decir considerar el punto de vista de los trabajadores sin que esto signifique que se acatará al pie de la letra lo que el trabajador piense, sino informarse de la situación por la que atraviesa la empresa ya que son ellos los que realizan las tareas.
- Mantener al personal informado de la situación en la que encuentra la empresa. Esto en épocas difíciles les ayudara a entender y desarrollaran una actitud de solidaridad para con esta.
- Mantener una política de “puertas abiertas” entre el empresario y el trabajador, esto no quiere decir que se perderá el respeto entre ambas partes, lo que se pretende es que crear un ambiente de confianza.
- Desarrollar una actitud de cuidado, hacer comprender al trabajador de la importancia que tiene la prevención ya que con esta se pueden evitar muchos problemas, además de que cuidaran las herramientas de trabajo como si fueran de ellos.
- Escuchar las demandas o propuestas de los empleados, evitara conflictos entre éstos, disminuirá la rotación del personal y en un caso extremo su despido, además de facilitar las negociaciones.

- Un ambiente de respeto hará sentir que se les da un trato justo sin importar el rango o el puesto que se desempeñe.
- Invitar a dar sugerencias, que con estas se puede mejorar todos los aspectos, esto permitirá conocer las necesidades e inquietudes de los trabajadores.
- Ofrecer críticas constructivas que contribuyan al crecimiento económico y desarrollo social de la empresa.
- Reconocer el desempeño eficiente y eficaz de los empleados que contribuyen al logro de los objetivos.
- Describir a los demás que se espera de ellos, para que así se logre el compromiso y el esfuerzo necesario que nos llevara al logro de las metas.

Uno de los obstáculos a los que se enfrenta el empresario hoy en día es la competitividad y para poder hacerle frente se debe hacer conciencia de conceptos como calidad, productividad y eficiencia, por lo que la sociedad debe de tener la iniciativa de hacer bien las cosas desde el principio, teniendo una clara visión de lo que quiere y como lograrlo.

Es difícil creer que una micro y pequeña empresa pueda llegar al éxito, sin la aplicación integral de estos elementos, y para que se logre un cambio es necesario comenzar por el empresario y difundirlo en toda la entidad lo que conllevará a una nueva cultura organizacional que le permita consolidarse en el mercado.

Con estas bases el empresario, el administrador y el trabajador estarán preparados para lograr el reto que se propongan, estarán listos para dejar atrás la cultura de la apatía, de la prepotencia y el conformismo y así llegar a ser de su empresa un ente productivo, de calidad y por consiguiente una competitividad deseada.

## BIBLIOGRAFÍA

Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Administración y Calidad  
Editorial Limusa. Pp. 67-75

Código de ética profesional del Contador Público  
Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Pp. 10-22

Díaz Merigo, Ángel. Encuentro con la Excelencia en México  
Editorial Dime Editores, 1989. Pp. 286-365

Diccionario Enciclopédico Quileet.  
Editorial cumbre, 1967. Pp. 567, 726

Gutiérrez Sáenz, Raúl. Introducción a la Ética.  
Editorial Esfinge, 1993. Pp. 15-53

Koontz Odonnell. Cursos de administración Moderna  
Editorial Mac Graw-Hill. Pp. 120-157

Larroyo, Francisco. Los Principios de la Ética Social.  
Editorial Porrúa. Pp. 38-60

Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un modelo de calidad  
Editorial Iberoamericana, 1995. Pp. 72-85

L. Townsend, Ptrek. Compromiso de calidad  
Editorial Limusa 1994. Pp. 78-126

Menéndez, Aquiles. Ética Profesional  
Herrero Hermanos Editores México. Pp. 72-115

Munich Galindo, Lourdes, Gracia Martínez, José. Fundamentos de Administración.  
Editorial Trillas, 1990. Pp.24-54



Munich Galindo Lourdes, Más allá de la excelencia y la calidad,  
Editorial Trillas. Pp. 37-68

P. Robins, Stephen. Comportamiento organizacional I  
Editorial Prentice. Pp. 315-345

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.  
Editorial Edimusa, 1997. Pp. 45-114

Sánchez Vázquez, Adolfo. Ética.  
Editorial Grijalvo, 1969. Pp. 52-69

Scalan, Burk. Principios de la Dirección y Conducto Organizacional  
Editorial Esfinge. Pp. 287-327

Sen, Amartya. La Otra Gente. Más allá de la Identidad.  
Letras libres, 2001 Número 34. Pp. 68-109

Velásquez Mastretta, Gustavo Humanismo en la administración I  
Editorial Grijalvo. Pp. 78-136

Velásquez Mastretta, Gustavo. Liderazgo de Calidad Total  
Editorial Grijalvo. Pp. 48-89

Zamorano García, Enrique. Ética Profesional.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2003. Pp. 26-85

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Páginas de Internet**

[www.chile-hoy.de/econ\\_trab/etica.htm](http://www.chile-hoy.de/econ_trab/etica.htm)

[www.profesionales-etica.org](http://www.profesionales-etica.org)

[www.ed.gov](http://www.ed.gov)

[www.latinamericanjobs.com](http://www.latinamericanjobs.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.sth.com.ar](http://www.sth.com.ar)

[www.arbitrosdefutbol.com.ar](http://www.arbitrosdefutbol.com.ar)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.yahoo.com.mx](http://www.yahoo.com.mx)