



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

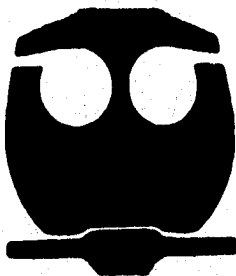
FACULTAD DE QUIMICA

**"LIDERAZGO, NECESIDAD ACTUAL
PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD"**

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE
EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO**

PRESENTA:

ISIDRO LOPEZ ZAMORA



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO DESIGNADO:

PRESIDENTE: PROF. ROBERT JOHNSON BUNDY
VOCAL: PROF. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
SECRETARIO: PROF. MARIA EUGENIA BAZ IBARRA
1er. SUPLENTE: PROF. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ
2do. SUPLENTE: PROF. ROBERTO ANTONIO KUHLMANN RODRIGUEZ

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

U.N.A.M., FACULTAD DE QUIMICA

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

ASESORA


LIC. MARIA EUGENIA BAZ IBARRA

SUSTENTANTE:


ISIDRO LOPEZ LAMORA

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. EL PERFIL DEL LIDER	4
2. LA MISTICA DEL LIDER	13
3. COMO APRENDE EL LIDER	20
4. EL PAPEL DEL LIDER EN EL CONTEXTO ACTUAL DE LAS EMPRESAS	28
5. REALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	44
6. COMUNICACION, FACTOR DE PRODUCTIVIDAD	53
7. POLITICAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	62
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFIA	75

DEDICATORIAS

Dedico este humilde trabajo escrito para titularme como Ingeniero Químico a:

MI PADRE: Severiano López Villafuerte (Q.E.P.D.), con un reconocimiento postrero y un recuerdo sin fin.

MI MADRE: Teresa Zamora Vda. de López como pago a todos sus desvelos, cariños y cuidados.

MI ESPOSA: Virginia García de López por su apoyo y soporte moral.

MI HIJO: Israel Tonatiúh López García, como un motivador en su vida futura.

AGRADECIMIENTOS A:

MI Asesora en este trabajo: Lic. María Eugenia Baz Ibarra; gracias a su guía y paciencia, mi enfoque de la generalidad de la vida cambió de manera muy positiva.

Ing. León Carlos Coronado Mendoza por corregir mi impulsividad y falta de tino al opinar de las cosas.

A todos los que de manera directa e indirecta tomaron parte en la realización de este trabajo, en especial a mi sobrina Gabriela Gómez López.

¡ GRACIAS A TODOS! ¡

INTRODUCCION

Hoy, en México, nos enfrentamos a una crisis de identidad en lo relacionado con la generación de bienes y servicios.

La carencia de objetivos fundamentales para cambiar nuestro enfoque de la realidad, ha sido uno de los obstáculos que más ha contribuido a mantenernos en una pasividad que ya está rayando en lo peligroso, no podemos competir en los mercados mundiales, pues nuestros niveles de calidad y productividad están por abajo de las necesidades internacionales.

Según un dato suministrado por el Ing. J. Antonio Chico Morales, de Celanese Mexicana, S.A., en un seminario impartido en el mes de noviembre de 1994, en la Fundación Roberto Medellín, A.C., titulado "Implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad Norma ISO 9000": hasta septiembre de 1994, solo 79 empresas en México habían obtenido su certificación a la norma ISO 9000. Si se toma en cuenta que esto equivale al nivel secundario en el entorno mundial, vemos qué tanto nos falta para competir, y sólo en lo que respecta a calidad.

El presente trabajo intenta contribuir, de una manera modesta, a enfocar algunos de los problemas que estamos pasando como sociedad productiva.

Conviene aquí, dedicar este trabajo a mis compañeros de la Facultad de Química y resaltar que tenemos la suerte de estar en una escuela en la que una de las prioridades es, enseñarnos a aprender de manera conceptual, sin estar inmersos en una disciplina de aprendizaje artístico. esto nos lleva a ejercitar lo que los estudiosos del liderazgo llaman el hemisferio cerebral derecho que es, en la actualidad, una de las herramientas necesarias para la generación de líderes.

Como atinadamente apunta mi asesora en este trabajo la Lic. María Eugenia Baz I. "Sin un mínimo de liderazgo en nuestras vidas no nos será posible salir adelante en nuestra vida profesional"; además, como se señalará más adelante, la actualidad de nuestro país nos reclama más como líderes que como administradores ya que como dice Stephen R. Covey en su libro "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva" la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito, pero el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto*.

En este trabajo se hace énfasis en la generación de una cultura de liderazgo real para alcanzar las metas que otros países ya tienen.

No se pretende haber descubierto el meollo del problema que nos esta

* Página 127 Ed. Paidós Mexicana, S.A. (1994).

dañando, sólo se quiere concientizar de que podemos ser como otras culturas productivas porque tenemos el medio apropiado para lograrlo, el factor humano, sólo se requiere motivarlo de la manera más adecuada.

Se presentan diversas ideas acerca de lo que es el liderazgo y lo que éste implica, así como de la comunicación y el cambio; intenta aportar algunas ideas que no espera cambien el rumbo de nuestro país, pero sí que inquieten a las personas.

La intención es la de que este trabajo sea útil y contribuya a reforzar las inquietudes que, se espera, tengan aquellos directores de empresa que sienten ya la necesidad de implantar nuevas políticas en su organización, para aumentar la productividad y por ende su competitividad en el contexto mundial.

Se han desarrollado los temas en forma de capítulos corridos ya que el trabajo se presta para ello, esperamos sea lo más adecuado.

Nota: Se usa en este trabajo, la palabra "mística", como un sustantivo en tiempo transitivo que según el diccionario Larousse quiere decir: "de sentido oculto, figurado o alegórico".

EL PERFIL DEL LIDER

Hay para quienes el liderazgo es sinónimo de calidad individual y han llegado a la conclusión de que todos los seres humanos pueden aspirar a ser líderes, consideran que esto es posible porque la naturaleza humana es moldeable y las características que se requieren para llegar a ser un conductor se encuentran en la mayoría de los individuos. Personalmente considero que no es tan factible la teoría de los expertos, más bien considero que un líder nace y se hace dependiendo de qué tan acertadamente camine por la vida.

Un enfoque humanista del liderazgo diría que todo individuo nace con la posibilidad de ser él mismo y por lo tanto, de ser líder, lograrlo es el trabajo que se hace conforme se avanza por la vida, no hacerlo nos condena a quedarnos en el grueso de la masa, quedarnos en la mediocridad.

En el desarrollo de este trabajo veremos que un líder es una persona sui géneris, alguien que se esfuerza mucho en su vida diaria para llegar a sentirse como realmente se quiere sentir un líder, contento consigo mismo y contento con su actividad cotidiana.

El, con su aprendizaje personal se empieza a conocer a sí mismo, poco a poco va conociendo sus alcances y se empieza a fijar sus propias metas, conoce sus limitaciones y sabe que algunas veces no se llega a la realización

de los objetivos, pero en lugar de desanimarse por las no realizaciones recapitula lo que ha hecho y empieza a aprender de las equivocaciones y de los fracasos, analiza y reinicia su programa de vida, continúa su camino y lo marca ahora con lo que ha aprendido.

Un líder es un individuo cuyas características de identificación son múltiples, es aquél que es capaz de manejar con certeza y confianza el ambiente que lo rodea, no se deja vencer por las adversidades, es audaz y anda en busca de las oportunidades, es un apasionado de lo que predica y hace, sabe hacia donde se dirige al actuar y sabe por qué va en esa dirección, es íntegro, honesto y maduro, no es un ser infalible, fracasa, pero a diferencia del común de las personas, aprende de cada cosa que hace, de cada caída que tiene, de cada error que comete.

Para un líder "el rendimiento real es una función no sólo del talento, sino también de la capacidad para tolerar el fracaso" (1).

El líder es un personaje de enorme fuerza magnética, tanta, que es posible que con su sola presencia se movilice gran cantidad de gente por el solo hecho de seguir su directriz de conducta.

No controla a los demás, les enseña a auto dirigirse y les da "la oportunidad de desarrollar y ejercitar las aptitudes que verdaderamente poseen" (2).

El líder conoce al mundo que lo rodea y se conoce a sí mismo, sabe de sus alcances y sus limitaciones y conjugando ambas, actúa para obtener lo mejor de todo lo que tiene alrededor.

Un líder es intuitivo y actúa según esta premisa, intuye cuando hacer las cosas y debido a eso sus aciertos son más que sus equivocaciones, utiliza lo que se llama un sexto sentido natural en las personas con cualidades de director.

Es también conceptual, ve en las cosas y en los espacios de tiempo lo que otras personas no son capaces de ver, saca de un mar de confusiones la solución adecuada a los problemas actuales, sintetiza de la generalidad de las cosas y como un consumado artista plasma las realidades más adecuadas al contexto actual de los retos existentes en su medio.

Siempre está en la línea de fuego, mete las manos en las cosas para aprender a hacerlas, para enseñar posteriormente la manera de hacerlo mejor, un líder trabaja en todo y delega todo lo que se puede delegar.

El líder sabe que es mejor permitir a otras personas hacer algunas cosas que el puede hacer, para así poder mirar el grado de desempeño de quienes están con él, sin que con esto pierda el control de las cosas.

Como diría Joe Paterno citado por C.C. Manz y H.P. Sims Jr. "Me di cuenta que era mejor que les permitiera a otras personas hacer algunas cosas y que yo mirara el conjunto un poco más" (3)

Con frecuencia se le critica, tachándolo de supervisor e incluso de trabajador caro, pero actualmente quien se precie de tener calidad de director necesita ponerse el overol, entrar a la planta de producción y llenarse las manos con la grasa de las máquinas del proceso.

La coherencia es característica de los líderes, no actúa por sorpresa y trata de sacar, con las personas que le rodean, un consenso general de las rutas que se necesitan seguir, está siempre en su puesto de trabajo y listo para aquél que lo necesita para recibir una palabra de apoyo, una palabra de reconocimiento, un gesto de satisfacción cuando las cosas caminan bien o una reconvención cuando no salen las cosas adecuadamente.

El presta atención a la iniciativa y autonomía de los que lo siguen, elimina el exceso de controles externos y "aprovecha el potencial de cada persona para convertir el mundo en un lugar mejor" (4).

Para un líder sus compañeros de trabajo son su equipo, no son sus subordinados, él sabe que las cosas salen bien porque en su equipo se piensa y actúa por consenso, está consciente que los líderes dependen de la sabiduría

de los grupos para enfrentar y resolver "Los retos cotidianos y constantes a los que se enfrenta cualquier empresa moderna" (5).

La experiencia personal me ha enseñado que esta conducta real, que es el patrón de actitud de un verdadero líder no es muy bien vista por algunas empresas, una verdadera desconfianza se genera entre los altos directivos de éstas cuando ven a una persona actuando de ese modo y por lo general son aislados de la organización, esta actitud de miopía es consecuencia del grado de desinterés que los altos directores tienen para con el factor humano de su empresa, de acuerdo con su esquema de administración tradicional.

Por supuesto me refiero a empresas enfermas, aquellas que no han podido salir de sus estructuras rígidas de dirección, las que no fomentan el auto liderazgo de sus elementos, empresas que no se han actualizado en su estilo de dirección.

Un líder tiene una pasión por su trabajo que pocas veces es comprendida por las empresas que tienen la suerte de contar con alguien con características de director, el líder ama lo que hace y le fascina hacerlo, él tiene lo que la gente llama entusiasmo, que es la comunicación de la inspiración y de la esperanza en que las cosas pueden salir bien si uno mismo se lo propone, tiene pasión por las promesas que nos tiene la vida.

La madurez es importante para el líder porque conducir no sólo es mostrar el camino o dar órdenes, sino ser el primero en tomar la estafeta y correr para pasarla al relevo.

Todo líder ha sido también, alguna vez en su vida, un seguidor y fue laborioso observador y capaz de trabajar con otros, aprendiendo de ellos.

Una más de las características del líder es la curiosidad, el querer aprender todo lo que se pueda; el arriesgarse a experimentar cosas nuevas lo hace especial, no se preocupa de los fracasos sino que los acepta sabiendo que de ellos es de donde más se aprende.

Algo importante de las características de un líder es que no puede hacerse en un curso de una, dos o tres semanas, se hace con el tiempo, la enseñanza, el aprendizaje y la experiencia.

Un líder tiene también cierto nivel de sensibilidad humana, tacto, comprensión y diplomacia, si el líder tiene lo anterior, casi todos lo seguirán sin importar el esfuerzo que se requiera para hacerlo.

El camino del líder es el camino de la maestría y ésta se hace sobre una práctica inexorable, los que llamamos maestros rebosan de entusiasmo, los que marchan por el camino de la maestría están dispuestos a correr riesgos y tienen la capacidad de no darse jamás por vencidos.

El líder se da “la oportunidad de cometer sus propios errores y aprender de ellos” (6), ya que para el ser humano bien intencionado, los errores son necesarios para actualizar su visión, necesita asimilarlos y aprender de ellos para llegar al éxito.

Aprender de la experiencia, no dejarse derrotar , es no solo aceptarla, es reflexionar sobre ella, comprenderla y asimilarla; los líderes aprenden donde existen dificultades, donde la tarea no está programada, donde el trabajo se está haciendo por primera vez; aprende de la adversidad y aprende de las sorpresas.

El principal objetivo del liderazgo es crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común, las organizaciones y sus líderes tienen inevitablemente que tratar con la naturaleza del hombre, razón por la cual los valores, los compromisos, las convicciones y hasta las pasiones son elementos básicos de toda organización y de todo líder.

Viendo lo anterior desde la perspectiva de un Ingeniero Químico podemos decir que un egresado de la Facultad de Química es un individuo que trabaja con conceptos, se introduce en elementos complejos de aprendizaje y es capaz de visualizar lo que otras personas no son capaces de hacer , se encuentra inmerso en lugares fantásticos que lo hacen capaz de conceptualizar lo que sucede en universos infinitesimales e infinitos. Esto es

parte fundamental del aprendizaje del líder, de aquí que la Facultad de Química sea un verdadero semillero de líderes.

Ahora, los Ingenieros Químicos tenemos un perfil de aprendizaje tal, que nos hace versátiles al salir de la escuela y enfrentarnos con la realidad industrial o con los problemas que se generan en las empresas, sin embargo, es necesario que los planes actuales de estudio contemplan la necesidad de intensivar las actividades adecuadas para poder ser capaces de caminar por la senda del liderazgo.

En México, los egresados de centros técnicos de educación superior, empezamos nuestro camino del aprender continuo como supervisores o superintendentes en las empresas generadoras de bienes y servicios, aquí empieza nuestra oportunidad para abrir las puertas que nos comunican con el camino que nos llevará al liderazgo, se requiere impulso y confianza, nos lo darán las empresas y los retos que seamos capaces de tomar.

CAPITULO I
EL PERFIL DEL LIDER

- 1.- Charles C. Manz y Henry P. Sims Jr., Super Liderazgo: cómo enseñar a otros a Autoliderarse en la Empresa. Ed. Paidós, Barcelona, Pág. 77, (1993).
- 2.- Ibid., Pág. 20.
- 3.- Ibid., Pág. 122.
- 4.- Ibid., Pág. 20.
- 5.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, Panorama Editorial, S. A. de C. V. México, Pág. 42, (1955).
- 6.- Charles C. Manz y Henry P. Sims Jr., Super Liderazgo: Cómo enseñar a otros a Autoliderarse en la Empresa. Ed. Paidós. Barcelona, Pág. 145, (1993).

LA MISTICA DEL LIDER

De lo que se ha visto, el perfil del líder está fuera del común de la conducta del individuo medio de nuestra sociedad.

Warren Bennis, uno de los estudiosos de la realidad actual del liderazgo dice citando a Carlos Castaneda: "la diferencia entre un hombre común y corriente y un guerrero es que el guerrero lo acepta todo como un desafío, mientras que el hombre corriente lo toma todo como una bendición o una maldición" (1); el guerrero en la filosofía de conducta que enseña Castaneda, es el líder en la estructura organizacional de la sociedad y de las empresas en esta actualidad llena de retos.

Siguiendo las enseñanzas que nos muestra Carlos Castaneda en sus libros se pueden perfilar algunas de las deficiencias del ser humano y el problema que se desprende de seguir estas conductas deficientes.

El ser humano es un ente débil pero no porque su naturaleza lo sea, sino porque se ha dejado arrastrar por la complacencia de los eventos cotidianos. Nos sentimos golpeados por cualquier cosa que sucede alrededor nuestro y esto nos debilita; por complacencia con nosotros mismos nos sentimos lo más importante en la vida y pensamos que todo lo que sucede en nuestro entorno está directamente hecho para nuestra importancia, para que

nos sentimos bien o nos sentimos mal, necesitamos reflexionar en lo que nos acontece, el hábito de la reflexión puede ser una consecuencia de enfrentarse a la mortalidad, de empezar a aprender que somos finitos, que nada es verdaderamente nuestro, ni siquiera nosotros mismos. mientras no comprendamos esto todo evento negativo traerá secuelas de desgaste emocional.

Si un amigo nuestro pasa a nuestro lado sin saludarnos porque va distraído o con algún problema en la mente, no nos sentimos heridos en nuestro orgullo, antes bien, vayamos a él e integrémonos a su realidad tratando de ayudarlo en su dilema; sintiéndonos importantes pensamos que los demás tienen todas las obligaciones para con nosotros en lugar de ver las cosas al revés, esta actitud de sentirnos importantes es muy desgastante y debilita nuestro yo interno.

Si tomamos las situaciones con despego y no nos preocupamos mayormente de los sucesos, si mi amigo no me saludó por la razón que sea, no importa, es un evento pasajero que no alterará mi equilibrio emocional, el resultado es que el individuo se llena de una energía nueva que hace que las cosas salgan mejor de lo que normalmente ocurre cuando nos encontramos desgastados anímicamente, -molestos, enojados, tristes o decaídos-.

Un riesgo común en la conducta humana es el uso del poder que se adquiere, para dañar a los demás, la sensación de tener poder y de ser únicos es una fuerza que corrompe al individuo.

Si quien tiene madera de Líder es capaz de sobreponerse al torbellino que genera el poder, se puede decir que ha librado uno de los escollos más difíciles en su camino, el líder es un ejemplo para los demás por lo que no hará mal uso del poder que otros depositen en él.

El diario transcurrir de los eventos está lleno de trampas para hacer caer a los mejores, evitar caer en esas trampas es lo que califica que tan bien se está caminando por la senda del liderazgo.

Una persona con características de líder empieza el día recapitulando su conducta del día anterior, lo hace y aprende de cada momento que vive; la razón de que la gente común carece de control en su quehacer diario es que no recapitula sobre su hacer, actúan de manera mecánica y no son conscientes de lo que hacen a cada instante, esto trae como consecuencia que "sus vidas están llenas hasta el tope de emociones densas y pesadas, de memorias, esperanzas, miedos" (2).

A medida que el líder se acostumbra a recapitular sus eventos diarios se deshace de la pesadez de su vida, se vuelve más y más fuerte, sin miedos ni

temores o desesperanzas, aprende a ver lo que ocurre y se hace independiente del acontecer diario, esto es, domina el contexto y no se deja dominar por él.

Dice Don Juan Matus en sus enseñanzas a Carlos Castaneda que:

“Ser impecable quiere decir poner tu vida en el tapete para respaldar tus decisiones, y hacer lo mejor de lo mejor para llevar a cabo esas decisiones” (3). Si no hay decisiones en nuestra vida, la estamos desperdiciando de la manera más absurda.

Esta es una de las innumerables cosas que a un líder le quedan como chaleco de traje hecho a la medida, ser impecable en la vida es hacer las cosas que se creó que son las mejores, pero se requiere no depender del resultado.

Esto es, que no afecte emocionalmente al individuo, requiere que el líder sea capaz de afrontar las consecuencias del resultado como un elemento evolutivo en su vida.

De lo anterior se ve que el hombre es capaz de evolucionar, el problema es vender la idea de que para que esto suceda es necesario primero liberar nuestra conciencia de sus ataduras para con nosotros mismos como individuos de orden social, se necesita revisar si nuestros valores sociales son los adecuados para poder evolucionar como elementos de la sociedad.

Normalmente actuamos impulsados por valores que no son nuestros, los hemos adquirido por el bombardeo de ideas que la publicidad utiliza para hacernos parte de la sociedad de consumo, o nos han hecho creer que son los más adecuados para nosotros, pasa el tiempo y no podemos ser nosotros mismos.

Esto trae como consecuencia que inconscientemente culpemos a los demás de nuestros fracasos y nos acostumbramos a no hacernos responsables de nuestras acciones, lo que genera una actitud de desgaste emocional en nuestro yo interno.

Aprendamos a autoexpresarnos completa y libremente, seamos nosotros mismos para llegar a convertirnos en individuos completos para ser elementos con expresión en la sociedad, un individuo sin expresión solo es una parte de sí mismo; como escribe Warren Bennis "la auto expresión libre y total es la esencia misma del liderazgo" (4).

Por lo que se ha visto, llegar a ser líder no es cosa fácil de lograr, convertirse en un líder es seguir un proceso de reafirmación personal, es el proceso de integrarse completamente consigo mismo, para el líder como para la persona bien integrada, la vida es el crisol de su vida profesional, la disciplina requerida para llegar a ser líder es tan alta que solo unos pocos llegan a ser verdaderos líderes, porque pocos tienen el valor necesario para

disciplinarse correctamente sabiendo que el pago que recibirán por su labor de liderazgo puede ser exigua.

La critica es dura y muchas veces mordaz, por lo que convertirse en líder es un acto supremo de libre voluntad, requiere la necesidad de reincidir el aprendizaje, se reflexiona sobre lo que se aprende; se corren riesgos y se cometen errores pero siempre se está compitiendo.

CAPITULO 2
LA MISTICA DEL LIDER

- 1.- Warren Bennis, Como Llegar a ser Líder. Ed. Norma, Colombia, Págs. 114-115, (1993).
- 2.- Carlos Castaneda, El arte de Enseñar. Ed. Diana, México, Págs. 165, 2a. Impresión, (1994).
- 3.- Ibid., Pág. 173
- 4.- Warren Bennis, Como Llegar a ser Líder. Ed. Norma, Colombia, Pág. 2, (1993).

COMO APRENDE EL LIDER

El aprendizaje libera, cuanto más sabemos de nosotros mismos y del mundo, tanto más libres somos para lograr lo que queremos realizar, de esto vemos que lo que aprende el líder y como lo utiliza le permite moldear su vida.

Con relación a la manera de aprender, vemos que existen varias maneras para hacerlo, pero como se cita en el libro "Cómo llegar a ser líder", tres son las más importantes (1).

Se tiene un modo de aprender que se llama de mantenimiento y que es el más común en las sociedades actuales, éste permite mantenernos en el sistema cotidiano.

El aprendizaje de choque que es el que se genera en el actuar con exceso de confianza; el hombre se piensa inmortal y actúa como si no fuera a morir, cuando ocurre un acontecimiento que lo trae a la realidad, el choque que se recibe es muy desgastante y lo encara a las cosas de forma muy brusca, de este tipo de enseñanzas el líder adquiere el mayor grado de experiencias, lo pone frente a frente con su mortalidad y lo posibilita para actuar con serenidad.

El método más importante de aprender es el llamado aprendizaje innovativo: Tomando en consideración que el aprendizaje de choque y el de mantenimiento solo nos mantienen en el contexto, pero no nos permiten utilizar nuestras potencialidades como individuos cambiantes, el aprendizaje innovativo tiene que reemplazar los anteriores.

“Es obvio, pues, que el aprendizaje innovativo requiere que uno tenga confianza en sí mismo, que sea autodirigido en vez de dejarse dirigir por otros, tanto en su vida como en el trabajo” (2).

Este tipo de aprendizaje permite generar lo que se llama auto liderazgo, da la oportunidad de desarrollar y ejercitar las aptitudes que poseemos.

Ser innovativos nos hace capaces de tener el compromiso y el entusiasmo necesarios para lograr un nivel óptimo de aprendizaje y adquirir un excelente nivel de auto liderazgo interior, con esto, el líder se esfuerza por liberar el talento de los demás y el de sí mismo estimulando la capacidad de ser líderes que cada uno de nosotros tenemos.

Quienes han analizado la conducta de los líderes marcan los lineamientos del aprendizaje innovativo; estos son: Anticipación, que implica ser activo e imaginativo en lugar de ser pasivo y seguir manteniendo los hábitos adquiridos con el tiempo.

Aprender escuchando de los demás, pero además aprendiendo de lo que la vida nos enseña cada día.

Participación en los eventos, lo que nos hace ser capaces de moldear los acontecimientos en lugar de dejarse moldear por ellos.

Con el aprendizaje innovativo, el líder adquiere en cada momento de su vida la capacidad de generar todo lo positivo que se requiere en la vida de las organizaciones, este sistema le enseña a tenerse confianza y a autodirigirse, no permite que otros intervengan en su camino de auto disciplina, no se deja dirigir, moldea con su fuerza los acontecimientos y se anticipa al futuro.

Finalmente permite modelar las cosas que se quieren hacer. Para aprender innovativamente se requiere sentarse y analizar los acontecimientos con la ingenuidad de un niño, abandonar toda idea preconcebida y dejarse guiar humildemente por las enseñanzas cotidianas sin que nadie interfiera en el aprendizaje, al hacerlo, se acaba amando lo que se aprende y el esfuerzo se ve recompensado al encontrar el propósito que acompaña a casi toda felicidad humana, conocerse mejor.

La industria nacional ya no se puede mantener con su sistema actual de aprendizaje, enfrenta los problemas de falta de competitividad, de falta de productividad y de modernidad, de falta de calidad total, con el despido de cientos de miles de trabajadores, con el cierre de empresas, cambiando sus

esquemas de ganancias, comercializando productos extranjeros en lugar de crear esquemas modernos de producción.

Lo anterior lo podemos fundamentar en la falta de competencia que tenemos en México, contra los productos que están entrando actualmente al país para suplir la falta de productos a precios que los ciudadanos mexicanos puedan pagar, estos productos son de la manufactura electrónica, manufactura del vestido y del juguete, manufactura tapetera, de cosméticos y algunas manufacturas mecánicas, asimismo, los productos que se pueden exportar no compiten en calidad con los que queremos rivalizar.

Si tomamos en cuenta que actualmente la industria mexicana está pasando por una etapa de aprendizaje de choque al no ser competitiva en las nuevas aperturas de mercado, lo que amenaza su ruina a corto plazo, se ve la necesidad de que ésta cuente en su organización con personas que tengan espíritu de aprendizaje innovativo, con líderes de primera categoría, aquéllos que saben que necesitamos “cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera” (3). La realidad actual mexicana.

Un problema que arrastramos algunos de los egresados de la Facultad de Química y supongo que también quienes egresan de escuelas técnicas superiores, es que no nos preocupamos por leer, no tratamos de evolucionar como individuos porque creemos que lo único que nos puede interesar son

lecturas técnicas. Necesitamos empezar a amar la lectura, el arte, la música y todo aquello que nos haga pertenecer a la parte de la humanidad que se preocupa por su propio entorno y por el bienestar de los demás, que se preocupa por su casa, el mundo, que nos permite permanecer en él como elementos simbióticos de la totalidad de la vida de la cual somos parte activa.

Amar el arte, la música, la lectura, lleva al individuo a ejercitar su hemisferio cerebral derecho, ahí, donde se cuenta con el potencial adecuado para poder ser, sin lugar a dudas, los generadores de la nueva sociedad, los que abrirán la brecha para dejar atrás los problemas de baja calidad, productividad y competitividad, que no nos dejan crecer como país.

Educación moderna, nuevos enfoques de enseñanza y valores ante las nuevas perspectivas de conocimiento, son los retos que las escuelas necesitan retomar para contribuir a fortalecer las inquietudes que sus educandos tienen; el líder necesita lugares donde se le motive y no se le excluya por estar adelante de sus contemporáneos en cuestión de ideas, la escuela es su primera plataforma.

Como el líder y los egresados de las instituciones de educación superior se hacen en la resolución de problemas, la educación que reciban estará enfocada a encontrarlos y resolverlos con resultados de máxima calidad. El individuo necesita trabajar dentro de sí mismo, los resultados se reflejarán fuera de él.

Un líder tiene, como características personales, cualidades conceptuales intuitivas, sintetizadoras y artísticas, además de las características mecánicas con las que contamos todos. Los que estudian el liderazgo llaman a las primeras, cualidades del hemisferio cerebral derecho, y a las segundas cualidades del hemisferio cerebral izquierdo.

El ideal de todo individuo será pensar con todo el cerebro, desgraciadamente aparte de las limitaciones que se tienen de solo usar un diez por ciento de nuestra capacidad pensante, somos manejados masivamente por los medios de comunicación y este diez por ciento se ve dramáticamente reducido, aún así, pensar con todo el cerebro -el poco porcentaje que usamos- incluye aprender a confiar en una especie de sexto sentido, en las corazonadas. "El liderazgo es primordialmente una actividad que absorbe su energía del cerebro derecho. Tiene mucho de arte y se basa en una filosofía"(4).

Así, el líder al usar su capacidad de pensar con todo el cerebro sabe cuáles son las prioridades de su organización, también cuáles son los valores de ésta, mide cuál es la diferencia que existe entre sus propios valores y prioridades y las de su empresa y se sincroniza para ser un elemento cien por ciento positivo para llevar a efecto las actividades requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

Sin embargo en ocasiones es necesario ser prudente. Muchas veces se llega a una empresa a ocupar un buen puesto ejecutivo que se presta para poner en práctica las cualidades de líder, se empieza a querer enderezar las cosas que se piensa están mal organizadas y se fracasa.

Lo primero que necesita es sintonía con la nueva organización en donde trabaja, vender las ideas que trae y con el visto bueno de la dirección, empezar a trabajar en el cambio.

Lo segundo es hacer participar al personal involucrado en la toma de decisiones para efectuar las mejoras planeadas, la idea es “de que se puede motivar más a los empleados y conseguir que se realicen mejor si participan en las decisiones que luego van a tener influencia en su trabajo”.(5)

CAPITULO 3
COMO APRENDE EL LIDER

- 1.- Warren Bennis, Cómo Llegar a ser Líder. Ed. Norma, Colombia, Págs. 61-64, (1993)
- 2.- Ibid, Pág. 62.
- 3.- Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ed. Paidós Mexicana, S.A. Pág. 113, 2a. Edición, (1994)
- 4.- Ibid., Pág. 186.
- 5.- Charles C. Manz y Henry P. Sims Jr., Super Liderazgo: Cómo Enseñar a otros a Autoliderarse en la Empresa.

EL PAPEL DEL LIDER EN EL CONTEXTO ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Existen varias razones básicas por las cuales los líderes son importantes en el entorno actual de las empresas, una de ellas es que son los generadores de la eficiencia de las organizaciones; según Warren Bennis (1), son un factor de regulación entre la empresa y la sociedad y además pueden traer el cambio en las estructuras organizacionales, lo que es necesario en México para salir de la trampa en que nos han metido décadas de desarrollo subsidiado.

Hoy las oportunidades para los líderes son ilimitadas pero también son las más difíciles; en la actualidad los caminos a la cima son más arduos y complicados que nunca y la cima es más resbaladiza y traicionera.

Cuando un moderno gerente llega a ser presidente de la compañía en la que labora, no se convierte en líder sino en amo y es debido al pésimo enfoque que las empresas tienen del concepto de lo que es un líder, esto ha llevado a muchas organizaciones el fracaso al tratar de competir en los modernos mercados mundiales.

Un individuo cuando no puede manejar la realidad en su entorno, se vuelve autoritario, es más duro que antes, piensa que necesita imponerse por el terror para mantener el privilegio que le da el ascenso obtenido.

Ser líder es más que ser competente y tener aspiraciones, es tener carácter para combinar energía y competencia para poder llevar a su empresa al triunfo.

El líder se sitúa en la organización por sí mismo, si lo sitúan por favoritismo, se compromete negativamente con quienes lo encumbran y pierde su honestidad, de aquí nacen los grandes desviadores de recursos empresariales y se gestan las grandes estafas a nivel nacional.

El líder es técnicamente competente, tiene visión creadora y fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y de los fracasos, cualidades hoy más que nunca necesarias en el personal de las empresas que quieren estar en el entorno del mercado mundial.

El líder empresarial brilla por su fuerza de voluntad a veces se le ha llamado traidor a su clase social porque no se presta a manejos sucios, hace las grandes cosas basándose en sus propias posibilidades, cautiva a los integrantes de la organización y no se aprovecha de esa cualidad ni trata de engañar a nadie.

También sabe cual es la diferencia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace, al medir esta diferencia, que es la que existe entre su impulso y su satisfacción, entre sus propios principios y valores y los de la organización,

nada de lo que ocurra podrá tener efectos desgastantes en su conducta y en su reputación futura.

El analiza si es capaz de superar todas o casi todas sus metas, pues si no es así, corre el riesgo de poner en entre dicho su capacidad de logro; si hay algo que el líder quiere hacer, no permitirá que el miedo le impida accionar, si piensa más en el fracaso que en hacer lo que está ejecutando probablemente no tenga éxito.

“Algunas culturas corporativas son tan rígidas que exigen obediencia absoluta en su orientaciones. Otras son flexibles, ajustables y adaptables” (2). Conociendo el líder su grado de flexibilidad y el de la organización sabrá si pertenece a ella o no.

Un líder sabe cuando no encaja en la organización y por tanto, cuando es el momento preciso de decir adiós a la corporación en donde no es útil, sabe cual es la hora de buscar nuevos horizontes en donde si exista sintonía entre él y el entorno.

A menos que esté dispuesto a correr riesgos, no sufrirá de inhibiciones paralizadoras al tomar una decisión; en una época en México donde abandonar por cuenta propia un empleo es casi un suicidio, tomar una determinación de esta magnitud agiganta más la estructura de valores que

caracteriza a los líderes actuales en nuestra sociedad económica tan cambiante en todos los aspectos.

El proceso que el líder siga para llegar a las metas buscadas necesita ser divertido y emocionante, si no obtiene gusto en hacer lo que ejecuta, es que está haciendo lo que no debe, o bien está en un sitio entorpecedor y que no le corresponde.

El líder es facilitador, esto es, "alientan la participación escuchando más que hablando y preguntando más que diciendo" (3).

Sabe muy bien cuales son sus responsabilidades como guía, conduce a los demás, no los contiene, sabe que sus principios y los de la organización son los mismos; el líder en una empresa, muestra con su comportamiento todas las cosas en las que cree, es un convencido del trabajo de equipo, tiene fe en la gente y en su potencial de trabajo, por esto, exige mucho pero a la vez es consecuente con los resultados.

El liderazgo gira alrededor de ideas y dirección visionarias, inspira a la gente en cuanto a dirección y metas más que con la ejecución cotidiana de las tareas, un líder tiene que ser capaz de inspirar a otros para que hagan las cosas sin imponer nada de manera despótica, ya que la fuerza de un líder se mide por la capacidad que tiene "para ayudar a los demás a auto dirigirse; no por la capacidad de doblegar sus voluntades" (4).

Aprender a dirigir es aprender a manejar el cambio, así, el líder impone su filosofía de movimiento a la organización, luego la organización actúa con base en esta filosofía, lleva a efecto su misión y la cultura del líder cobra vida propia y se vuelve más una causa que un efecto.

El líder con su mentalidad de manejar el cambio, requiere por necesidad seguir evolucionando, adaptándose y ajustándose a éste externamente, si no lo hace así, tarde o temprano se estancará y con él también la organización.

El líder evoluciona, de ser controlador pasa a ser de naturaleza facilitadora, esto lo logra en base a su capacidad de manejar el cambio, cambia su manera de ver el mundo, aprende que "los gerentes y líderes de grupo necesitan ayudar a los empleados a adquirir los conocimientos y habilidades indispensables" (5) para autoliderarse y así participar de manera positiva en la toma de decisiones de la empresa en la que laboran.

Para los líderes, la prueba de fuego ha estado siempre en la acción. El impulso más poderoso en el ascenso del hombre es el placer que le produce su propia habilidad, goza haciendo lo que hace bien, haciendo mejor.

De todo lo dicho, se ve que no es posible crear líderes, no se le puede enseñar a nadie a tomar decisiones, lo que sí se puede hacer es desarrollar los

talentos que existen en el individuo, capacitarlo para que haga su trabajo y con esto, mejorarlo a él y a sus resultados.

Un líder cuando no encaja en la organización y por lo tanto la abandona está haciendo una recapitulación de su labor dentro de esa empresa, para un líder quedarse sin trabajo es una experiencia aleccionadora, es una experiencia de verdadero cambio y reflexión, levantarse en las mañanas y empezar a buscar un nuevo horizonte es de lo más emocionante y más cuando ya se está acabando la reserva económica. Cuando pierde un empleo o le va mal en el que está aprende que el mundo no se acabó ahí.

Ahora, el ascenso que logra todo buen ejecutivo no sigue ningún orden, entre los sucesos que se pueden considerar claves para su crecimiento se encuentran cambios radicales de oficio y problemas serios que ha logrado vencer, esto es lo que hace a un buen líder.

Entre los problemas que se le presentan se puede contar: Defraudaciones, fracasos, ascensos desaprovechados, misiones en el extranjero -lo que conlleva cambio de residencia para él y su familia-, comienzo de un negocio totalmente nuevo, fusión de dos compañías donde él corre el riesgo de verse despedido, etc. La adversidad instruye, que el líder aventaja a sus compañeros de trabajo es porque éste desde temprano en su vida aprendió a vivir con la ambigüedad como compañera.

Los principales obstáculos con que se topa actualmente un líder en su trabajo empresarial son: Las crisis progresivas de las empresas, el tamaño y complejidad de las organizaciones e instituciones, la especialización de las tareas en todos sus aspectos, el actual clima antilíder que caracteriza a algunas empresas y los rigores generales y específicos en la vida de la sociedad - inestabilidad monetaria, inseguridad pública, malos manejos empresariales, lavado de dinero, creación de monopolios, etc.-.

Posiblemente sea muy arriesgado afirmar que las empresas mexicanas actúan con un desapego total a la cultura actual de creación de líderes, pero me pregunto, ¿Por qué no hemos podido salir de las crisis financieras que sufrimos cada cambio de sexenio gubernamental? Si las industrias y las empresas son la base de la generación de la riqueza de los países en el mundo, ¿Por qué en México no vemos esta generación de riqueza y si vemos cada vez más cómo se deteriora nuestra economía y nuestra fuerza de producción?

Recordemos que liderar no es administrar, lo dice Stephen R. Covey citando a Peter Drucker y a Warren Bennis "Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas" (6). Hoy, las empresas mexicanas necesitan cambiar todos sus enfoques de lo que es el mundo actual, requieren cambiar sus paradigmas obsoletos, ¿quienes ayudarán a hacerlo?, todos y cada uno de los elementos de la organización con madera de líder, ya que ellos transforman la cultura de las organizaciones, consecuentemente se transforma globalmente la sociedad.

Una grave situación que se presenta actualmente a todo líder en México es una epidemia de malos manejos en las corporaciones nacionales, eso es algo que continuamente oímos en las noticias o leemos en los periódicos, si hay algo que mine la confianza de los individuos es la idea de que quienes detentan el poder les falta integridad, que no tienen un sólido sentido de la ética profesional.

La confianza no sólo se refleja en los códigos de ética, sino también en los códigos internos de las culturas organizacionales que apoyen conductas honestas de sus elementos.

En "Como llegar a ser líder" leemos que "algunos estudios recientes achacan la falta de ética profesional al actual clima de los negocios, que no sólo perdonan la codicia sino que la premia" (7).

Los valores personales del individuo son bloqueados por las necesidades de las compañías y un porcentaje muy alto de ejecutivos se sienten presionados a adaptarse a las normas de las corporaciones, por lo que, por donde quiera que se mire, lo que más afecta a nuestra cultura es la actitud de pensar a corto plazo en los negocios, con eso se hace pensar a las personas que no existe diferencia entre perder o ganar, pensar a corto plazo es la enfermedad social de nuestro tiempo.

El enfoque moderno de pensar es aquél en donde se alienta la filosofía de yo gano, tu ganas; este es un modo de ver el mundo de manera proactiva, una manera de visualizar la realidad desde dentro de nosotros mismos hacia afuera, el mundo, y no de manera inversa, es alentar uno de los hábitos del liderazgo interpersonal.

Es posible que el líder descubra que la cultura de su propia corporación es un obstáculo para el cambio que él quiere implantar, esto es debido a que tal como está constituida, con problemas internos de comunicación, problemas de falta de modernidad y competitividad, pasivos excesivos y falta de liquidez, se dedica más a mantenerse en buen estado que a enfrentar nuevos retos.

Por tanto, cuanto más libre sea una organización, más heterogeneidad habrá en el sistema y podrá dedicar tiempo y recursos para generar elementos de liderazgo, es el momento de crear la nueva cultura organizacional liderada y manejada por los nuevos elementos de la sociedad que tengan un mínimo de empeño en sacrificar un poco o mucho de sí mismo para que todo empiece a enderezarse.

“El cambio no se puede ver como el enemigo, puesto que es, por el contrario, la fuente de la salvación organizacional. Sólo cambiando pueden las organizaciones volver al juego e ir al fondo de las cosas” (8).

Actualmente operan en el mundo de los negocios y de las empresas cinco fuerzas fundamentales:

La primera es la tecnología. Con el uso del microprocesador (C.P.U) en los modernos equipos de producción, "cuarenta trabajadores producen hoy lo que antes requería mil doscientos trabajadores" (9).

La segunda es la interdependencia mundial. Una de las primeras cosas que consulta hoy en día el hombre de negocios es como amaneció el tipo de cambio peso-dólar, una gran cantidad de empresas en México son de participación extranjera y obviamente se manejan con moneda de uso internacional, esto es, con dólares americanos.

Se está en los inicios de la política comercial mundial, se ha firmado ya el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, se han firmado también tratados de intercambio comercial con países de América del Sur y con países de la cuenca del Océano Pacífico, todo es interdependencia mundial en los negocios.

La tercera fuerza son las fusiones de empresas que manejan rubros comunes y adquisición por compra-venta de las mismas.

En los negocios persiste la fiebre de la absorción de empresas formando así monopolios de fuerza económica gigantesca, sin embargo, nadie sabe si esto es o no socialmente benéfico.

La siguiente fuerza es la desregulación de las empresas y la reglamentación de las mismas, pongamos ejemplo: La industria de aviación se debate entre guerra de tarifas, peleas por rutas y problemas sindicales mientras el servicio se cae, quiebras y grandes fraudes en la bolsa de valores y bancos les está costando a los inversionistas miles de millones de pesos; derroches del gobierno en querer mantener limpia la imagen política de sus representantes; fraudes políticos, malos manejos de las empresas privadas que les brindan servicio al gobierno, enriquecimiento ilícito de algunos, lavados de dinero, etc.

Por último la demografía y la necesidad de cambio en los valores generales de las empresas y de la sociedad.

La sociedad mexicana cuenta hoy con gran cantidad de jóvenes que requieren de fuentes de empleo bien remuneradas, esto requiere reajustar el mercado de trabajo y reactivar la planta productiva para recuperar y generar nuevos empleos.

Como la empresa es hoy la principal forma social, económica y política y como los negocios son la fuerza cultural dominante en el mundo, las

organizaciones en general y los negocios en particular tienen que hacer frente a estos cambios.

La última gran transformación a nivel organizacional fue la "Sociedad Anónima. Tenía dos características principales: múltiples unidades operativas y jerarquías administrativas" (10). El mundo necesita urgentemente otra transformación y la clave de ésta es un cambio de actitud de la organización con respecto a sus trabajadores.

Este cambio es de por sí enorme en su impacto y en sus consecuencias sin olvidar sus múltiples beneficios, esto constituirá un hecho revolucionario y como consecuencia, catártico. Una revolución en marcha genera siempre cambios y desviaciones adicionales a medida que va avanzando, el moderador de estos cambios y desviaciones será el líder.

Por ser la organización la actual forma de operación de las empresas, es también su principal modeladora, requiere por lo tanto, involucrar a su personal para aumentar la calidad, la productividad y la competitividad, centrar su atención en el proceso de decisiones por consenso; debido a la complejidad actual de las organizaciones, resulta muy difícil que los gerentes puedan tomar a la vez todas las decisiones, "Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que el personal apoya lo que ayuda a crear" (11).

Para tener éxito en un ambiente cambiante como el actual los líderes tienen que ser creativos, estrategas de categoría mundial, innovadores y maestros en la tecnología, lo cual exige conocimientos y comprensión que muy pocas compañías proporcionan o siquiera estimulan.

Algo de lo mucho que pueden hacer las empresas para estimular el liderazgo es aumentar los presupuestos para elevar la educación de su potencial humano, sin embargo, como los líderes no se forman en cursos especiales ni en cursos universitarios, para formarlos es necesario que la organización se encargue de proporcionar a los líderes potenciales oportunidades de aprender por experiencia en un ambiente que permita el crecimiento y el cambio.

Hay que brindar a los ejecutivos oportunidades de liderazgo desde el principio de su carrera porque así se estimula la acción en el individuo, se crea un espíritu de confianza y se aprende que las cosas sí se pueden hacer no importa lo difícil o complicadas que éstas parezcan; entre dichas oportunidades se incluyen trasladar personal de línea a áreas de administración y viceversa, posiblemente sea un cambio muy fuerte para el involucrado ya que cambiar el overol por el traje sastre es algo duro de digerir pero es aun más difícil cambiar el traje sastre por el overol, si el individuo es capaz de vencer este inconveniente, tendremos a un líder en puerta.

También se puede mandar personal a efectuar proyectos especiales ya que la experiencia que se adquiere cuando se ha terminado un proyecto es muy alta, no importando si se triunfa o no, si se cumple con éxito el cometido los individuos experimentan en sí mismos un cambio fundamental en sus autoestima, se les ha sometido a una prueba extraordinaria y han vencido, los elementos de estos equipos se transforman en líderes potenciales por el hecho de haber contribuido a ejecutar una empresa especial, esto les da pautas para empezar a entender las realidades de la cultura contemporánea, modificar esta realidad corresponde a estas personas, líderes que se forjan en estos proyectos.

Nunca más que ahora se necesitan tales conductores; algunas empresas mexicanas han, perdido su capacidad productiva y competitiva, los salarios reales vienen disminuyendo desde 1974 en que se iniciaron las devaluaciones de nuestra moneda, la productividad, calidad y competitividad son los grandes retos de nuestra actualidad, la capacidad de resistencia de México está llegando a su punto más débil, se ha perdido la capacidad de producir con éxito nuevos productos, ahora se tiende a comercializar lo que Japón, Corea, China y otros países asiáticos nos venden, y que por lo general son productos de mala calidad.

Como Ingeniero Químico, considero de interés el enfoque dado a la interacción del líder con la realidad actual de las empresas; mi experiencia en el campo de la industria me ha enseñado que si alguien es capaz de

enfrentarse a los retos que la actualidad nos impone, es aquél que cuente con un perfil de enseñanza como el que tiene un ingeniero.

Las necesidades actuales de trabajar en un ambiente donde predominan la falta de honestidad, la falta de integridad, el exceso de ambición mal canalizada, pienso que solo las puede enfrentar alguien con una sólida mentalidad de trabajo, esfuerzo y sacrificio, alguien que esté consciente que quizá su única recompensa al actuar con rectitud y solvencia es que se le tenga como supervisor vitalicio o como superintendente de base, sin embargo, lo que él lleva interiormente, lo que llamo en este trabajo, mística, será quien lo sostenga hasta el momento en que la justicia llegue y se le reconozca su labor.

CAPITULO 4
EL PAPEL DEL LIDER EN EL CONTEXTO ACTUAL
DE LAS EMPRESAS

- 1.- Warren Bennis, Cómo Llegar a ser Líder. Ed. Norma, Colombia, Pág. 13, (1993).
- 2.- Ibid pág. 108.
- 3.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Panorama Editorial, S.A. de C.V., México. Pág. 53, (1995).
- 4.- Charles C. Manz y Henry P. Sims Jr., Super Liderazgo: Cómo Enseñar a Otros a Autoliderarse en la Empresa. Ed. Paidós, Barcelona, Pág. 22, (1993).
- 5.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, Pág. 33, (1995).
- 6.- Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ed. Paidós Mexicana, S.A. Pág. 127, (1994).
- 7.- Warren Bennis, Cómo Llegar a ser Líder. Ed. Norma, Colombia, Pág. 136 (1993).
- 8.- Ibid., Pág. 145-146.
- 9.- Ibid., Pág. 146.
- 10.- Ibid., Pág. 149.
- 11.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, Pág. 16, (1995).

REALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Actualmente se vive en una cultura generadora de bienes y dinero, una sociedad consumista con metas de ganancia a corto plazo, pero de alguna manera se ha olvidado a quienes hacen posible que se cumplan las metas impuestas por la organización; este es el factor humano.

Vivimos en una época en que se da muy poco crédito al trabajo efectuado por el ser humano, cada día que pasa las empresas tienden a instalar equipo más complejo para efectuar la producción y la mano de obra se empieza a quedar rezagada, ésto a mediano plazo nos va a traer problemas sociales muy fuertes, el desempleo está empujando al individuo a generar una actividad de sub empleo y la delincuencia es el aquí y ahora de algunas sociedades de consumo.

Es necesario estar concientes que en la sociedad actual como en las sociedades del pasado el ser humano es vértice de toda la actividad creadora, se necesita cambiar las mecánicas actuales de consumismo y generación de riqueza a corto plazo para volver a dar oportunidad al individuo a que produzca lo que consume, cambiar la sociedad actual en una en donde el ser humano sea la base de todas las metas, recordemos que el empleado y el obrero, como parte baja de la organización, son los generadores de la riqueza

de la empresa pero también son, por desgracia, los generadores de las pérdidas de las organizaciones empresariales.

Crear mecanismos que eviten que el factor humano y la empresa estén en desacuerdo para que de esta forma se genere riqueza en la organización y bienestar en el trabajador, crear empresas sanas en donde el factor productivo y el factor organizador caminen de la mejor manera posible.

Una empresa sana tendrá las siguientes características: Será una empresa que crezca con naturalidad, que esté orientada con metas a futuro en lugar de planear a corto plazo, la planeación a largo plazo, a la vez que fortalece, da margen a replanear las cosas y asegurarse que lo que está haciendo se pueda mejorar, al hacer planeaciones a largo plazo, la empresa se estabiliza, se consolida y con el paso del tiempo su competitividad será la adecuada.

Una empresa sana modifica sus valores respecto al manejo del potencial humano en su organización, lo que supone un personal altamente motivado, capacitado, identificado y comprometido con lo que hace, le dedicará una inversión adecuada y decorosa en su capacitación lo que traerá un crecimiento necesario de ellos y de la misma empresa.

Una empresa sana atrapa con su energía dinámica a los trabajadores y empleados, ya que la lógica elemental no dice que si la empresa es una

entidad activa, quienes pertenecen a ella serán dinámicos encaminados al ideal que la propia empresa genere.

La auto evaluación es un signo de crecimiento de la organización; al autocriticarse y saber cuales son sus fuerzas y sus debilidades la empresa tiene la capacidad de ver de frente sus problemas y evaluar la fuerza que se tenga para superarlas, se adaptará al cambio y se relacionará con todo lo que le rodea, sobre todo, con la comunidad en donde está localizada.

La organización no necesita ser rígida y si flexible, entendiendo como rigidez el “conjunto de actitudes y/o síndrome de conductas y hábitos que no permite la libertad, creatividad, ajuste y necesaria adaptación al proceso vitalizador que lleva implícito el principio de que lo único permanente es el cambio” (1).

Las personas y las empresas no pueden vivir en el cambio si en su interior no permanece un núcleo que no varía; en las empresas este núcleo es el grupo de trabajo.

Fran Rees dice que cada vez es más necesario que las ideas y opiniones de los trabajadores y empleados ayuden a resolver los problemas organizacionales de las empresas.

El personal de las organizaciones está demandando, cada vez más, desarrollar su trabajo con más responsabilidad para que se les trate con respeto y dignidad. "De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de grupos para mejorar la productividad" (2).

Aquí el papel del líder es fundamental, ya que sin la participación de éste en su faceta de facilitador de las tareas generales y de su enfoque de enseñar a los demás a autoliderarse, los resultados que se obtengan no tendrán la fuerza necesaria para generar los cambios que la empresa requiere.

El líder facilitador genera una atmósfera de trabajo que motiva a todos a aceptar la responsabilidad de crear el éxito en la organización, sin embargo, se necesita que se den las condiciones adecuadas para que la participación del grupo sea motivacional para todos los elementos de la corporación.

Por lo tanto, la honestidad y equidad en los salarios y compensaciones necesita ser política primordial, justicia e igualdad en la participación que los empleados y trabajadores tengan en la toma de decisiones y la distribución de los beneficios generados, con esto, se evitará que el material humano se descomponga o quede obsoleto a causa de la frustración, evitando así sus secuelas negativas.

Los efectos de la frustración son: El individuo no se compromete con lo que hace, la crítica que hace es destructiva, tiene actividades de conducta

antagónicas y de lucha; presenta una disminución en el afecto que tiene hacia los demás y pierde la integración e identificación con la empresa, en suma el individuo se convierte en un ente negativo en toda su extensión.

Contrario a lo anterior, al motivar al personal involucrado en las mejoras necesarias a la organización, “los gerentes y los líderes obtienen información más relevante. Tanto la gerencia como el grupo se sienten más confiados y generan una mayor cohesión de métodos y propósitos” (3).

La empresa sabe que al trabajador, empleado o ejecutivo le satisface sobre todo que en su ambiente laboral encuentre un clima de respeto y un trato justo de parte de sus superiores, la posibilidad de participar con ideas y opiniones en las decisiones que se tomen, contar con compañeros de trabajo amistosos, cordiales y que brinden apoyo, tener un trabajo retador y lleno de estímulos además de un ingreso justo, visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo, tener un alto grado de seguridad respecto de riesgos y accidentes y tranquilidad socio económica, poder crecer a través de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, sentir a la empresa como un apoyo permanente respecto de sus necesidades de crecimiento integral, personal y familiar.

Recordemos que “el hombre está impulsado por un “dualismo” esencial: necesita tanto ser parte de algo como sobresalir. Necesita pertenecer al equipo ganador y al mismo tiempo brillar con luz propia”(4).

Una empresa sana encaminará sus esfuerzos hacia el incremento de la productividad en el trabajo, en la calidad de la producción y en la calidad de vida del trabajador.

México está enfrentando uno de los mayores retos en su historia, este reto es la posibilidad de crecer y definir completamente nuestra identidad, este se llama productividad y modernización. Por tanto se requiere encontrar caminos que nos lleven de manera eficaz a generar productividad en la industria, en el comercio, en el servicio, en la educación, en suma a todos los niveles en la vida del país.

Se sabe actualmente que nuestros índices en general llámense productividad, calidad total, educación, servicio, rentabilidad, modernización, etc. - son bastantes bajos, por lo que se enfrenta una crisis que no sólo es económica y tecnológica, sino de valores personales en el trabajo y en el nivel y calidad de vida del individuo.

El problema no es simple, se vive la necesidad psicológica e histórica de encontrar nuestra verdadera identidad como sociedad productiva, vivimos una etapa de desintegración e inseguridad en el trabajo lo que refleja índices bajos en todos los niveles de vida de la sociedad e índices muy bajos en la productividad.

La productividad es una actitud ante la vida, si somos capaces de alcanzar crecimiento como individuos, como grupos y como sociedad, podremos ser capaces de alcanzar niveles muy altos en calidad, producción, productividad, competitividad, etc.

Para ser auténticamente productivo se requiere que exista una real identificación entre quien produce, llámese obrero, empleado, empresario, gerente o director y lo que éstos producen, éste es el gran reto de las empresas actuales, para esto se requiere invertir en educación en general. Porque como escribe Alfonso Siliceo Aguilar "sin educación para la productividad, ningún país puede aspirar a un desarrollo estratégico"(5).

El líder actual se encuentra frente a la agresividad de las organizaciones que están continuamente eliminando personal en una sociedad en donde la empresa representa el sustento económico de las personas, se elimina personal bajo la premisa de que son elementos improductivos sin dar una oportunidad cambiando las estrategias de producción. Otro factor con el que se encuentra el líder empresarial son las noticias que día con día se encuentran con relación a aumentos inflacionarios, aumento de precio de materia prima, energéticos, maquinaria, intereses de deuda, que se reflejan inmediatamente en los costos de producción.

El trabajador vive con la incertidumbre de mantener su trabajo a toda costa, pero la mayoría se encuentran inseguros, infelices y resentidos por las

políticas de reducción de personal y con el temor de correr igual suerte que sus compañeros despedidos.

Se necesita evitar urgentemente que estos factores afecten la vida productiva de las empresas, para ésto se requiere implantar estrategias de comunicación entre la empresa y todo el personal que interviene en la organización de ésta.

CAPITULO 5

REALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

- 1.- Alfonso Siliceo Aguilar, Liderazgo para la Productividad en México, Ed. Limusa, México, Pág. 31, (1992).
- 2.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, Panorama Editorial, S.A. de C.V. México, Pág. 15. (1995).
- 3.- Ibid., Pág. 29.
- 4.- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., En Busca de la Excelencia, Ed. Lasser Press Mexicana, México, Pág. 22, 26 ava Edición, (1992).
- 5.- Alfonso Siliceo Aguilar, Liderazgo para la Productividad en México, Ed. Limusa, México, Pág. 92, (1992).

COMUNICACION, FACTOR DE PRODUCTIVIDAD

La comunicación como herramienta de trabajo en la generación de bienes y servicios, en la obtención de productos con calidad y en la generación de productividad cumple con la función de unir la cadena empresa-factor de producción, por lo que la organización necesita dejar atrás sus moldes de disciplina rígida y fomentar la comunicación con el trabajador proporcionando los medios adecuados para generarla. La empresa necesita abrir canales óptimos de comunicación efectiva entre ellos y el personal en general aprendiendo a escuchar lo que la base de la organización quiere decirles, esto ayuda grandemente a que después sean escuchados por éstos y así, se empiezan a generar políticas sólidas de trabajo y organización.

Cada vez es más necesario explicar al personal por qué razón se están haciendo los cambios, las acciones tendientes a la mejora de la productividad y la manera en que dichas mejoras afectan directamente a la empresa en general y por supuesto al elemento que genera los bienes, al empleado. Con esto, el trabajador atrapado por una inercia positiva y motivadora se sentirá feliz de ejecutar su trabajo y mantener las acciones necesarias para que éste sea constante y bien remunerado, ya que, como lo señalan T.J. Peters y R.H.

Waterman Jr: "El ingrediente clave es el logro de la productividad contando con las personas"(1).

Se necesita dar oportunidad al trabajador de contribuir con sus propias ideas para enriquecer a la organización, contribuir para enriquecer los planes de acción de las empresas; al darle esta oportunidad éste se compromete y por consecuencia crece en su desarrollo personal, de esto, la empresa y el trabajador aprenden y el trabajador se sentirá comprometido a ser eficiente la próxima vez que se le de la oportunidad de participar en el crecimiento de su compañía.

El buen desempeño del trabajo se fundamenta en la labor que la administración efectúa en su papel de eliminar los obstáculos que entorpecen el buen funcionamiento de la empresa, de modo que la gente sea tan productiva como sea posible, uno de los elementos fundamentales en la generación de productividad, es la superación de la producción y de la calidad.

En ninguna organización existe trabajo productivo que se lleve a efecto sin la intervención del supervisor, considerando esto, se ve la necesidad de hacer conciencia en la administración que es en este nivel de la empresa en donde se abrirán las puertas a la búsqueda de auténticos líderes servidores de la productividad.

El supervisor necesita estar capacitado para darle al trabajador la atención que requiere para efectuar su trabajo, será una persona que brinde afecto y no sentimiento de vigilancia permanente, estará preparado para saber escuchar cuando se le necesite, saber dar palabras de aliento cuando se falle, y de reconocimiento cuando se requiera motivar por un trabajo bien efectuado, él ha cambiado su enfoque de la realidad y ha pasado, de comportarse como un supervisor convencional, a ser un líder de grupo de trabajo.

En una empresa donde se emplea la comunicación como herramienta para generar productividad, se observa que aumenta cuando los empleados y trabajadores participan en las labores de ejecución y diseño de nuevos productos, motivados por la confianza que la supervisión deposita en ellos. Sin embargo existen barreras que son difíciles de franquear cuando se trata de crear canales de comunicación dentro de las organizaciones empresariales, empezando por la confusión que se observa cuando se reflexiona en la responsabilidad que tiene la gerencia de comunicarse con el personal laboral, ya que no tiene claro cómo generar esta comunicación.

Los gerentes se escudan en el pretexto de que no cuentan con tiempo para crear líneas de comunicación con sus subordinados ya que sus primeras prioridades son obtener cifras financieras que respalden su permanencia en la empresa, tienen que hacer dos cosas para sobrevivir en la organización, lograr los objetivos a los que se ha comprometido y no rebasar el presupuesto que le han fijado para el funcionamiento de su equipo de trabajo, sin embargo si

quiere abrir dichos conductos de comunicación, reorganizará sus perspectivas de objetivos considerando cómo dirigir al recurso humano que lo rodea.

Muchos gerentes jóvenes piensan que sólo existen dos opciones para dirigir al personal a su cargo, ser autocrático y repartir órdenes a diestra y siniestra para que la gente efectúe el trabajo o por el contrario, persuadir y convencer para que se haga el trabajo asignado.

Hay muchas variaciones sobre estos dos modos de manejar el recurso humano, pero existe una tercera forma de hacerlo y es la de mantener al personal tan íntimamente ligado a lo que produce que tenga la seguridad de que parte de él mismo sale con el producto al mercado. Para lograr esto, se satisficrán las necesidades laborales, emocionales y de armonía en la comunidad de cada uno de los elementos del personal con el que se trabaja, si se mira la labor con este optimismo, entonces los gerentes tenderán a mostrarse más deseosos de abrir vías de comunicación con sus subordinados y les hará partícipes de responsabilidades especiales en la empresa.

Sin embargo, la realidad es mucho más cruda, ya que la organización actual "remarca al individualismo rudo, el racionalismo y el hecho de correr riesgos"(2), premiando o castigando el resultado; tienen miedo de cambiar el enfoque a un sistema más paternalista en donde la forma de decisiones se haga por consenso, se aliente el triunfo y se aprenda de los fracasos.

La comunicación entre la cúpula gerencial y la base en la organización genera respuestas positivas, pero la mentalidad del gerente está en que se le paga por satisfacer cifras que se le asignan mes a mes y que ése es en realidad su trabajo y no la comunicación con las personas, el gerente sabe que "si las cifras eran buenas, las revisiones eran buenas, y se recompensaba al gerente. Si las cifras eran malas, las revisiones también eran malas, y al gerente se le castigaba"(3). Por lo anterior, toda su atención se centra en la obtención de resultados positivos en las cifras, no le preocupa de ninguna manera abrir canales de comunicación con su gente, si las cifras son buenas, el gerente es amable y puede que hasta dé un pequeño incentivo a sus subordinados, si las cifras son malas, se empieza a crear un clima de tensión que todos sienten y que empieza a crear sentimientos de inseguridad.

Con relación a esto, Chester Barnard, citado por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. dice:

"La misión del jefe consiste en aprovechar las fuerzas sociales de la organización y definir y orientar los valores. Describía a los buenos directores como definidores de valores, preocupados por las propiedades sociales informales de la organización. Los oponía a los meros manipuladores de recompensas y sistemas formales, ocupados tan sólo del concepto más angosto de la eficacia a corto plazo"(4).

Es creencia general que la comunicación es una entidad separada a la labor de generar bienes para la empresa. Para generar bienes es necesario motivar a los que los producen, al no contar con una comunicación adecuada, el trabajador empieza a estresarse y su rendimiento disminuye desestabilizando el grupo de trabajo, de aquí la necesidad de usar la comunicación como herramienta vital para lograr un aumento en la productividad como consecuencia de mantener un alto grado de información entre la cúpula gerencial y la base productiva de la empresa, para dirigir bien al personal es necesaria una buena comunicación organizacional.

“Una de las tareas básicas de la administración consiste en decirle a la gente qué es el trabajo y cómo se hace”(5), cual es la responsabilidad del grupo de trabajo y responsabilizar a todos de cumplir la labor en grupo y no en forma individual. El gerente líder necesita reunirse con sus subordinados e informarles cuales son las metas de la compañía y cuales las del grupo en especial.

Estas reuniones se efectuarían en intervalos razonables y se les haría saber a la gente que en verdad ellos son parte integral de la empresa, que sus esfuerzos son el motor de la organización.

La gente entiende lo que se le comunica con ánimo positivo, por lo que si lo que se pretende es crearle al personal la mística de la empresa y esta empresa es sana, con seguridad éste se pondrá la camiseta de la compañía, al

marcar los estándares que se requieran cumplir, el desempeño de quienes los cumplen será el más alto.

El gerente líder instruye a sus subordinados para que comuniquen las prioridades al personal y así generar los canales apropiados de comunicación, para que toda actividad coadyuve a formar una organización sana.

Un tema principal a tratar en toda reunión de trabajo, además de la agenda, es comunicar al personal qué es lo que se espera de él, darle a conocer cualquier cambio en los estándares de trabajo y el por qué de esta decisión, ya que de no actuar de esta manera, el operador no sabrá por qué se están haciendo modificaciones a su trabajo y su primera reacción será obstaculizar cualquier acción que sienta que lesiona sus intereses como trabajador.

Se necesita motivar al personal de acuerdo a su rendimiento pero sin poner en evidencia a nadie en particular, la evaluación del rendimiento se hará tomando en cuenta todos los factores que influyen en la producción.

La gerencia tiene la responsabilidad de retroalimentar a la gente de acuerdo a su rendimiento y ninguna responsabilidad de comunicación es más importante que ésta, haciéndolo, se hace una "exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles"(7) y se ahorran cantidades enormes de tiempo, energía y dinero, además, el personal necesita saber qué

tan bien está afectuando su trabajo para que así haya manera de ejecutarlo mejor, si no existe retroalimentación, el trabajador no sabe qué está saliendo bien o qué está saliendo mal y no se le hace saber cómo es la forma de mejorar la labor, en tales casos el gerente no puede tratar los problemas que se generen, en su justo valor y el resultado final es un trabajador desmoralizado que cree que se encuentra en graves problemas aún cuando ha hecho su trabajo de la mejor manera posible.

El punto es que, un buen gerente requiere estar preparado para tratar con todos los individuos de su organización sin importar el nivel en que éstos se desempeñan, mostrar interés en todo y expresarlo de la manera más apropiada; necesitamos recordar también que las personas más capacitadas para sugerir la manera de mejorar las cosas son aquellos que las hacen, por tanto, si se dan cuenta de que sus sugerencias son tomadas en cuenta hay probabilidades excelentes de que los trabajadores apliquen soluciones talentosas e inteligentes a problemas que surgan en el área de trabajo.

En las empresas, pero en especial en las que cuentan con círculos de calidad siempre existe un grupo de trabajadores interesados en esforzarse todo lo que pueden para unir sus ideas y hacer mejor su trabajo, sin embargo, su jefe inmediato necesita ser una persona receptiva a estas ideas, necesita saber escuchar proactivamente.

CAPITULO 6
COMUNICACION FACTOR DE PRODUCTIVIDAD

- 1.- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., En Busca de la Excelencia, Ed. Lasser Press Mexicana, México, Pág. 259, 26 ava. Edición, (1992).
- 2.- Roger D' Aprix, La Comunicación: Clave de la Productividad, Ed. Limusa, México, Pág. 47, (1986).
- 3.- Ibid., Pág. 49.
- 4.- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., En Busca de La Excelencia, Ed. Lasser Press Mexicana, México, Pág 32, 26 ava. Edición, (1992).
- 5.- Roger D' Aprix, La Comunicación: Clave de la Productividad, Ed. Limusa, México, Pág. 51, (1986).
- 6.- Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Ed. Paidos Mexicana S.A. Pág. 335, (1994).

POLITICAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Uno de los mayores desaciertos que cometen las empresas que quieren aumentar su productividad es la de empezar a despedir al personal de producción, ésto es negativo ya que se empieza a generar un ambiente de miedo y zozobra en la base de la organización y se empieza a pensar que los despidos son con el fin de que los que se quedan produzcan lo que se requiere para no bajar las cuotas, por desgracia en la mayoría de los casos es cierto, el empresario cree que con el dinero que se ahorra en nómina va a aumentar su competitividad en el mercado y como consecuencia, a incrementar la producción y la productividad, lo equivocado de esta política se verá a corto plazo. En el sexenio 1988-1994, los despidos masivos en las empresas han sido el síndrome de nuestra sociedad productiva; la fuente de esta aseveración está en los diarios noticiosos del país de los últimos tres años del sexenio, además de que muchos profesionistas somos producto de ese síndrome con las consecuentes secuelas de conducta que se desprenden de esto: Inseguridad, desmotivación, frustración, depresión emocional, falta de empuje para luchar por la superación personal, agresividad mal canalizada, etc., con los problemas actuales de falta de planta productiva, los medios de información se han empezado a preocupar; algunas veces escuchamos en los programas especializados que se transmiten por radio, (Mesa Empresarial de Radio Red), cómo los empresarios se defienden diciendo que el obrero

mexicano es una persona difícil de supervisar, que son mañosos y flojos y que sólo buscan la manera de evadir su responsabilidad en el trabajo, pero no se hacen estudios que nos digan el porqué de esa actitud, este obrero en México al que se le acusa de negligente en la elaboración de bienes, es una persona que en otras culturas de trabajo es de lo más valioso por su capacidad de desempeño y por la responsabilidad que demuestra en su labor, hablo específicamente de la cultura laboral Norte Americana y en especial los Estados Unidos. La pregunta que se desprende es ¿Cuál es la razón de este cambio de actitud?, es el mismo trabajador, el trabajo puede no ser el mismo, sin embargo la productividad de este individuo es muy superior en los Estados Unidos que aquí en su lugar de origen.

También dicen los empresarios mexicanos que los costos indirectos en la generación de productos son muy altos, las prestaciones que tiene que pagar aumentan los costos reales de producción y en consecuencia baja la productividad y la competitividad de las empresas, esto más bien creo, es debido a las malas políticas en la generación de bienes y servicios, se necesita buscar mecanismos nuevos para incentivar a quien hacer posible, con su fuerza de trabajo, la obtención de la riqueza del país y de los empresarios.

Ahora, cuando se trata de buscar aumentar la productividad de algunas empresas, si la organización no cuenta con el personal apropiado, se llama a asesores especializados en el problema, al hacer los estudios y señalar las causas que producen las bajas en producción o en productividad, no se hace

un verdadero seguimiento de lo que motiva esta disminución y tampoco se inicia un programa bien intencionado para levantar la productividad en forma sana.

Pareciera que las empresas tienen miedo de crear programas sanos de productividad, ya sea porque se encuentran inmersos en una serie de vicios de organización que no les dejan moverse en ninguna dirección, o porque sencillamente no cuentan con un capital de reserva necesario para implantar un programa emergente.

Cuando la empresa empieza a dar algunos pasos para salir del problema, se encuentra con que la estructura organizacional se empieza a oponer al cambio o los niveles en la organización se empiezan a resentir, esto hace que los niveles productivos entren en un estado de inestabilidad y de descontento cuando se tratan de modificar sus antiguas estructuras de trabajo.

Algunas empresas, con el mejor de los ánimos, tratan de incentivar a su personal promoviendo reuniones sociales con el fin de que empleados y trabajadores convivan y se conozcan mejor, en un intento por mejorar estas reuniones los directivos concurren y departan con el personal, el problema es que, posiblemente por la falta de confianza que tiene el personal de la base de la organización en sus gerentes, lo que se crea es un ambiente de malestar en la gente.

Para evitar la desconfianza es menester cambiar la estrategia, si se comienza el nivel de convivencia desde la nave de producción y en el horario de descanso de los empleados, se va abriendo el camino hacia una manera adecuada de incentivar al personal productivo de la empresa.

Algo que también es negativo es implementar cambios de un día para otro, se precisa que el tiempo que se da a cualquier política de movimiento sea el adecuado y el que se necesite según estudios hechos para este fin, el personal requiere adecuarse poco a poco a la nueva política de la empresa. El ser humano no se puede adaptar instantáneamente a los movimientos repentinos, y como indica Fran Rees "La transición nunca es simple... los cambios necesitan tiempo"(1).

En México tenemos una cultura productiva que por décadas ha hecho lo mismo y de la misma manera.

Crear programas para que gradualmente se cambie de la mentalidad del estatismo a la filosofía del cambio es un reto que tarde o temprano se tendrá que tomar. Tenemos la realidad actual encima de nosotros, el cambio es catártico y sólo lo pueden lograr las organizaciones con necesidades y deseos de modernizarse.

Las empresas con mentalidad moderna buscan el mejor aprovechamiento de su elemento humano; ya que actualmente se le da más

valor al dinero obtenido de utilidades a corto plazo que al elemento que genera esas utilidades, cambiar es una necesidad actual, si se quiere sobrevivir en esta actualidad tan drástica de movimientos evolutivos, de aperturas de nuevos mercados de competencia mundial, se necesita promover la educación del elemento humano para elevar productividad, calidad y competitividad.

Se sabe que los grandes problemas no vienen solos, en las últimas décadas se ha deteriorado grandemente el sistema educativo en México, se enfrentan problemas de falta de motivación magisterial y de programas que ayuden a brindar una educación adecuada a nuestra sociedad. La educación en las aulas no es suficiente para brindar una mística de trabajo ni una cultura apropiada en el aspecto productivo, de lo anterior se desprende que una de las cosas que requieren enfrentar las empresas mexicanas es proporcionar la educación de la cual adolecemos.

Si la jornada laboral actual es de nueve horas diarias, contando el tiempo de alimentación, una alternativa adecuada sería alargarla a diez horas y dar capacitación al trabajador durante una hora al día, pero de forma obligatoria y dentro de la empresa.

Para posibilitar lo anterior sería forzoso modificar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pero me pregunto, ¿no se ha modificado ya para hacer más segura la tenencia de la tierra al campesinado?, ¿no se ha modificado para hacer que hijos de extranjeros

puedan aspirar a la Presidencia de la República?. Con este tipo de medidas se obligaría al sistema educativo mexicano a re-definir sus políticas de enseñanza a nivel nacional y la propia empresa se beneficiaría contando con personal de la mejor calidad; no se obtiene productividad si no es mediante la educación de quien se encarga de generarla, tampoco se obtiene despidiendo personal, se obtiene logrando que quien produce lo haga con cariño, que sienta que es parte de lo que está haciendo sabiendo que ésto le traerá tanto un bien económico como una gran satisfacción personal.

Permitaseme citar lo que escriben Thomas J. Peters y R.H. Waterman Jr., en su estudio "En busca de la excelencia", respecto a la implantación de educación dentro de las organizaciones, poniendo como ejemplo al gerente de Industria Dana Corporación Rene Mc Pherson:

"Otra obsesión de Mc Pherson es el entrenamiento, el auto perfeccionamiento constante. La Universidad de Dana es el orgullo y la alegría de Mc Pherson. Varios millares de empleados de Dana pasaron por ella el año pasado. Las clases son prácticas, pero al mismo tiempo refuerzan la filosofía sobre el personal. Muchas clases las imparten los altos directivos: subdirectores de la sociedad"(2).

Si se hacen estudios tendientes a ver cómo participan los empleados y trabajadores en las labores de ejecución de programas nuevos de producción.

se verá que aumenta conforme se solucionan sus necesidades prioritarias y sus satisfactores inmediatos, al trabajador no le satisface que se le trate como si fuera una extensión de su máquina de trabajo o como parte de su escritorio, le gusta que se le trate como parte viva de la organización para que, de esta manera, se vea comprometido a luchar por su engrandecimiento y asegurar con ésto la fuente de ingreso que proveé el bienestar de su familia, cuando no es así, se siente angustiado sintiendo que cada día que pasa se vuelve menos necesario y que se le despedirá en cuanto la empresa empiece a tener problemas.

Una empresa sana cuenta con todo tipo de información y es importante que la haga llegar a todos los niveles de la organización y al sector productivo, a ésto se le llama empatía de la empresa con su personal, cuando esta cualidad se da, las posibilidades de éxito son enormes. La comunicación empática es uno de los elementos fundamentales para generar sinergia, entendiendo esta como esencia del liderazgo transformador, "cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de las personas"(3) en sus esfuerzos por levantarse y crecer.

Personalmente considero que los ejecutivos requieren conocer el negocio de abajo hacia arriba, todo gerente necesita de vez en cuando, ponerse la camisola de supervisor e ir directamente a la planta para aprender a dirigir y a organizar lo que es la parte productiva de su empresa, con esto, las organizaciones y especialmente las que están creciendo, que están entre la

estabilidad y el cambio, proporcionarán estructuras y propósitos claros que invitarán a ser seguidos.

Una organización funciona orgánicamente, por definición, lo cual significa que su propósito será determinar su estructura y no al contrario; necesita funcionar más como una comunidad que como una jerarquía y darles a sus miembros autonomía y oportunidades, al fin y al cabo una organización es un medio para obtener beneficios para todos, de aquí que su verdadera tarea sea atender y desarrollar el crecimiento de sus elementos; encontrar maneras de ofrecerles oportunidad de mejorar a la par que ella crece, es su misión actual.

También considero que en México, lo más valioso que tenemos no es el petróleo, es nuestro potencial humano, si lo valoramos en todo lo que es y significa, la respuesta que se obtendrá de él pagará con creces cualquier esfuerzo que hagamos por mejorarlo, México es un país estratégico, hagamos estratégica nuestra fuerza de trabajo.

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

CAPITULO 7
POLITICAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDA EN LAS
EMPRESAS

- 1.- Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, Panorama, Editoria, S.A. de C.V. México, Pág. 47, (1995).
- 2.- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., En Busca de la Excelencia. Ed. Lasser Press Mexicana, México, 26 ava. Edición, Pág. 262, (1992).
- 3.- Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Ed. Paidos Mexicana S.A. Pág. 338, (1994).

CONCLUSIONES

Este trabajo es un intento de análisis de la necesidad que se tiene actualmente de seguir algunas pautas de conducta que nos hagan ser mejores en nuestro quehacer diario, en la relación con nuestros compañeros de labor y en la relación personal con nosotros mismos, se ha visto que se requiere de mucho esfuerzo, de mucha fuerza de voluntad para seguir esas normas de conducta, pero como casi siempre sucede, se aprecia mucho más lo que cuesta trabajo lograr que lo que se presenta ya casi concluido.

Las normas de conducta que se han señalado en este trabajo pretenden lograr lo que casi todo individuo busca, consciente o inconcientemente, mejorar sus relaciones con las personas que forman su entorno: esposa, hijos, superiores en su empleo, compañeros de trabajo, etc., nos posibilitan para empezar a hacer las cosas adecuadas para, poco a poco, ser mejores y convertimos en lo que los estudiosos de la conducta humana llaman líderes, estos, que según apreciación personal, son los elementos necesarios en las organizaciones productivas actuales que nos marcarán el camino para empezar a salir del estatismo creciente en nuestra sociedad productiva nacional.

También, como el título lo indica, pretendió enfocar los problemas que padece nuestro país en materia de productividad, el poco interés que la

sociedad productiva da a su recurso humano y como consecuencia lo que el recurso humano refleja en su trabajo.

Intentó así mismo, conciliar el problema de productividad, competitividad, calidad y modernidad con la falta de mística personal de los individuos que forman parte de las organizaciones productivas, remarcó la falta de comunicación como uno de los factores que entorpecen la generación de bienes y servicios con productividad, e hizo énfasis en los problemas que, considero de manera personal, motivan que el factor humano no responda a las expectativas que se desean de él.

Enfoqué las cualidades del líder que caracterizan a un Ing. Químico, en especial las características conceptuales, como herramientas fundamentales para elevar su nivel de liderazgo personal y empezar su liderazgo general, con esto quise motivar las potencialidades que un egresado de cualquier centro de enseñanza tiene para ser líder, pero en especial, motivar al estudiante de ciencia pura o aplicada, un Químico o un Ing. Químico.

En fin, espero que lo escrito aporte, aunque sea un poco, la esperanza de que México es capaz de salir de los problemas actuales que nos están ahogando, además como apunta mi asesora en este trabajo, que estas recomendaciones sirvan "para que cada vez más personas se conviertan en líderes en su propio campo de trabajo o en sus particulares aptitudes".

Si estas letras logran mover un poco las cualidades latentes que todos tenemos para ser líderes de nuestra propia conducta, y con esto mejorar nuestro entorno, entonces no habrán sido inútiles, ruego lo logren.

BIBLIOGRAFIA

Alfonso Siliceo Aguilar, Liderazgo para la Productividad en México, Ed. Limusa, México, (1992).

Carlos Castaneda, El Arte de Enseñar, Ed. Diana, México, 2a. Impresión, (1994).

Charles C. Manz y Henry P. Sims Jr., Super Liderazgo: Cómo Enseñar a otros a Autoliderarse en la Empresa, Ed. Paidós, Barcelona, (1993).

Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, (1995).

Philip B. Crosby, Calidad sin Lágrimas: El Arte de Administrar sin Problemas, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, (1991).

Roger D'Aprix, La Comunicación: Clave de la Productividad, Ed. Limusa, México, (1986).

Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Ed. Paidós Mexicana S.A. 2a. Edición Corregida, (1994).

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., En Busca de la Excelencia, Ed. Lasser Press Mexicana, México 26ava. Edición, (1992).

Warren Bennis, Cómo Llegar a ser Líder, Ed. Norma, Colombia, (1993).