



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"PROPUESTA DE UN MODELO DE
ADMINISTRACIÓN POR VALORES, EN LA
EMPRESA ROSIGAS S.A. DE C.V, UBICADA EN
TLALNEPANTLA ESTADO DE MÉXICO"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
JOHN ROBERT LUCERO PERALTA

ASESOR: M. C. E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADO NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

C. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un modelo de Administración por Valores en la Empresa
ROSIGAS S. A. DE C. V. Ubicada en Tlalnepantla Estado de México".

que presenta el pasante: John Robert Lucero Peralta
con número de cuenta: 09739337-1 para obtener el título de
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 24 de Marzo de 2004

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez

PRIMER SUPLENTE Dr. José Vili Martínez González

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Ortega Campos

AGRADECIMIENTO

A TI SEÑOR:

Dios nuestro.

Por haber depositado ese espíritu combatiente en mí,
por darme la felicidad que implica tener a mis padres,
durante estos años de mi existencia, junto a mí.

A MIS PADRES:

Bricia Peralta Hernández, e Isaías Lucero Hernández

Por haberme dado la vida, por darme la educación
sin pedir nada a cambio, estando en las buenas y
en las malas, por esos años de sufrimiento, desvelos
y por ser una luz a seguir.

A MIS HERMANOS:

Alfonso Alberto Lucero Peralta, y Jose Fernando Lucero Peralta

Agradezco su paciencia durante estos años, gracias
por apoyarme en la culminación de esta carrera y
por ser un deseo constante de superación.

A MI FAMILIA EN GENERAL:

Tíos, Primos y Sobrinos

Por haber creído siempre en mi persona, mostrando
siempre ayuda directa ó indirectamente, gracias de
antemano por darme ese apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS:

Tanto de la infancia, como de la Universidad

Cruz Canchola Blanca y Moreno Lira Dalia Ma.

Gracias por apoyarme día tras día en este bonito
sueño llamado vida, de estar siempre a mi lado.

A LA PROFESORA:

M.C.E. Celia Rodríguez Chávez

Por prestarme un espacio en ese suspiro llamado vida, por ser paciente día con día, gracias por alcanzar este sueño tan anhelado y darme esa guía de la vida a seguir.

A MIS PROFESORES:

Profesores tanto del Kinder, Primaria, Secundaria, CCH Azcapotzalco, Universidad y otros de la vida.
Por su incansable disciplina y conocimiento que me brindaron durante este tiempo, para contribuir de una manera directa en la formación de un profesionista

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por ser más que una institución, que contribuyo al desarrollo de un profesionista para alcanzar objetivos, metas y valores durante la vida.

AL PUEBLO DE MÉXICO:

Por haber contribuido mediante sus impuestos, al buen desarrollo de una carrera profesional, para así servir al pueblo y no servirse de ellos.

A MÍ PERSONA:

John Robert Lucero Peralta

Por demostrar que todos en esta tierra tienen ideales y valores, que siempre hay que luchar por ese sueño tan anhelado y seguir adelante.

"Hay más personas que mueren por preocuparse que por trabajar, lo que sucede es que son más las que se preocupan que las que trabajan"....

A TODOS MIL GRACIAS

ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN.....	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	III
JUSTIFICACIÓN.....	IV
OBJETIVO GENERAL.....	V
OBJETIVOS PARTICULARES.....	V
HIPÓTESIS.....	V

CAPÍTULO 1

LA IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR COMO CREADOR DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES (APV)

1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	1
1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	4
1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	6
1.4. LAS CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR DEL SIGLO XXI.....	12
1.5. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.....	16
1.6. HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR.....	20

CAPÍTULO 2

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE VALOR.....	28
2.2 ¿QUÉ ES: ÉTICA Y MORAL?.....	32
2.3 DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y MORAL.....	34
2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES.....	36
2.5 JERARQUÍA DE VALORES.....	37
2.6 ¿QUE SON LOS ANTIVALORES?.....	41

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO, COMO PARTE ESENCIAL PARA LA CREACIÓN DE VALORES

3.1. LA FAMILIA.....	44
3.2. LA ESCUELA.....	47
3.3 EL TRABAJO.....	56
3.4. LA RELIGIÓN.....	62
3.5. LA POLÍTICA.....	64
3.6. LO SOCIAL.....	68

CAPÍTULO 4

DIFERENTES MODELOS DE VALORES

4.1 “ MODELO I ”, ADMINISTRACIÓN POR VALORES...	72
4.2 “ MODELO II ”, BASADO EN EL LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	85
4.3 “ MODELO III ”, LOS VALORES, CLAVE DE LA EXCELENCIA.....	98

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES.....	127
ORGANIGRAMA.....	129
SITUACIÓN ACTUAL.....	130
A. TENER EL CONSENTIMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL.....	135
B. COMENZAR CON UNO MISMO, CON EL EJEMPLO.....	136
C. IDENTIFICAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL.....	137
D. ACLARAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL.....	143
E. COMUNICAR Ó INCULCAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL.....	161
F. DESARROLLAR Ó PRACTICAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL EN LA EMPRESA, MEDIANTE UNA GUÍA, SPREOP, PARD Y SPOT.....	167
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	175

“INTRODUCCIÓN”

Por medio de esta tesis daremos a conocer el proceso que se debe seguir para la creación de una Administración que se lleve acabo mediante los valores morales del personal, que se encuentra laborando dentro de la organización.

La creación de un proceso de administración por valores surge con el fin de brindar a la empresa privada mexicana, un nuevo argumento que ayude a valorar al factor humano, que se brinde con la calidad que tienen cada uno de los integrantes de la organización, sin tener temor al actuar en cada actividad que estos desempeñen, observamos que hoy en día los valores juegan un papel importante, la mayoría de las personas creen que lo mejor en una empresa es obtener utilidades bajo la circunstancia que sean.

Su análisis lleva a recorrer cada una de las etapas que involucra el crecimiento de la persona y que sucesivamente se encuentran interactuando con los valores de una forma clara y nítida, por lo que despierta la conciencia individual y sobre todo grupal, ya que se enfoca a la interacción de grupos de trabajo.

Se ajustará el modelo, según la forma emocional en que se relacionan las personas, tanto con iguales, superiores e inferiores que forman parte de la empresa, sin perjudicar la toma de decisiones bajo ninguna causa, podremos constatar la importancia de estas decisiones personales y sus propias repercusiones. Por lo que, siempre que tomamos algún cierto tipo de decisión, nos acercamos o alejamos del camino, de ser nosotros mismos, de decidir la

propia vida y de algo que es fundamental, de enriquecer a través de estas acciones la vida de los demás.

Es por ello, tratar la calidad de su personal y sobre todo la calidad de vida accesible a sus empleados. Tal vez más, que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy, qué representa y con qué principios va a operar, ya que un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica; hoy es una fuerte base para la supervivencia. Proponer este modelo para beneficio de la organización, que se genere una visión de ganar-ganar, para obtener los objetivos que desde un inicio se formaron para el personal, así como para la empresa en general.

Para ir logrando paso a paso la efectividad plena en la organización, se empieza a trabajar desde ahora. Ya que serán pocas las empresas que tengan en su alta dirección el compromiso decidido, la disposición a pagar todo aquel precio que sea necesario, y la disciplina feroz, inquebrantable, para no abandonar en ningún momento y bajo ninguna circunstancia, el esfuerzo constante requerido para ir realizando todo lo que hace falta en una empresa cabalmente valorativa.

Cabe hacer mención, que necesitamos urgentemente revisar los valores sobre las personas. Se requieren organizaciones que consideren al ser humano con la capacidad de comprometerse con fines trascendentales y significativos. Que vivan los principios existenciales de respeto, disciplina, honestidad, responsabilidad, promoción y desarrollo de las personas como un medio de realización personal y comunitaria.

“PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA”

En la última década ha sido creciente el interés por varios temas, pero mucho más de manera especial en el tema de los valores. Compartir puntos de vista, preocupaciones o alternativas de búsqueda es necesario para mejorar y enriquecer lo que cada una de las organizaciones hace o intenta hacer. No es posible agotar todos los ángulos y preocupaciones en la relación a la implementación de valores. Por tanto, esta propuesta se plantea como un primer intento de hacer conscientes a las organizaciones de la relevancia del tema y al mismo tiempo, desarrollar nuevas alternativas de valorar a las personas y su trabajo.

Algunas veces la vida familiar no ofrece suficientemente a los hijos este fundamento seguro para la vida y los centros educativos se constituyen en el único medio disponible para compensar las carencias emocionales y sociales que en un futuro pasarán a ser todos unos profesionales, he aquí donde entra el considerar todas nuestras herramientas para desempeñarnos dentro del área laboral, por lo que de este modo a los profesores se les encarga una tarea adicional: Ejercer una buena acción tutorial con educandos.

El hombre, cuando se pregunta así mismo sobre algo, su razonamiento queda satisfecho al contestar sus propias interrogantes las cuales son: ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué puedo saber?, y ¿Qué puedo esperar?, a su vez estudia el porque de sus propias interrogantes, y de esta manera se da cuenta de sus capacidades para poder elegir, desear, o querer, dándose cuenta de que goza de cierta capacidad como individuo llamada libertad, para poder elegir aquellos elementos que satisfagan su necesidad, es por eso, que últimamente las organizaciones están muy interesadas en el tema de los Valores.

“JUSTIFICACIÓN”

Es conveniente analizar él ¿por qué? de una creación del ambiente organizacional dentro de una empresa que se administra por valores, a tal situación se debe precisar la importancia que juegan los antivalores de nuestra sociedad en este pleno siglo XXI, entre estos podemos mencionar a la deshonestidad, apatía, ambición, y sobre todo la corrupción, entre otros tantos.

Los antivalores se anteponen al buen desarrollo del personal para lograr alcanzar sus objetivos comunes, en toda organización podemos encontrar desde quejas por el mal funcionamiento del departamento donde labora, como también los diversos conflictos que pueden suscitarse en cada uno de los diferentes departamentos de una empresa.

Para tratar de evitar todo ello, es imprescindible llevar a cabo una exhaustiva evaluación del personal, poder ver claramente la capacidad del personal con el que contamos, para poder crear la APV es básico que se conscientice a la gerencia general, o en todo caso a los de mayor nivel jerárquico, tener completamente la certeza del convencimiento con estas personas y así continuar con el proceso.

La Ética profesional juega un rol más que importante, en cada una de las personas que participan conjuntamente con la organización para alcanzar sus objetivos La necesidad de observar, si es verdad que la sociedad de hoy en día, tiene valores que ayuden a practicar mejor el alcance de sus objetivos.

“OBJETIVO GENERAL”

Elaborar una propuesta de un modelo de Administración por Valores para la Empresa “ROSIGAS, S.A. DE C.V”

“OBJETIVOS PARTICULARES”

Identificar, clarificar, inculcar y desarrollar los valores que la Empresa “ROSIGAS S.A. DE C.V.” considera prioritarios para transmitir a sus trabajadores y conocer la forma en que los promuevan.

Establecer la necesidad y la importancia de implementar los valores como base de la toma de decisiones.

“HIPÓTESIS”

Si se propone un modelo de Administración por Valores entonces el clima organizacional de la empresa mejorará.

CAPÍTULO 1

LA IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR COMO CREADOR DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES. (APV).

1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Cuando se habla de administración en la organización, forzosamente se debe manejar el término economía, ya que es un factor ineludible. La economía y la administración son valores en la medida en que el hombre las emplea para construir la convivencia y el bienestar humano, imponiendo orden, satisfaciendo necesidades, distribuyendo los satisfactores, aprovechando los recursos y creando fuentes de trabajo.

La ausencia de administración es desorden, incomunicación, ineficiencia, frustración, corrupción y caos en su totalidad. La administración, para no ser “cerrada” y miope, tiene que considerar el medio externo y no simplemente el medio interno, ya que las influencias de todo tipo (geográfico, social, político, económico, religioso...), son el pan de cada día para todos los grupos y para todas las instituciones.

El contexto general de la actividad humana lo forman, los valores. Pero éstos, en cuanto tales, son universos demasiado amplios e indefinidos como para normar las acciones concretas en forma adecuada.

Por eso se dan a conocer mediante las metas, y luego se precisan y definen en objetivos.

Una empresa suele ser la resultante de cinco factores:

- *materiales (materias primas y productos elaborados).
- *capital (monto con que se cuenta para comenzar)
- *recursos (humanos, financieros, técnicos, y materiales)
- *tecnología (incluyendo maquinaria y aparatos)
- *administración.(aplicado en su generalidad)

Se suele distinguir en este proceso cinco elementos: previsión planeación, organización, integración, dirección y control. Por su parte, la economía es la ciencia que estudia las necesidades humanas, los medios para satisfacerlas y la satisfacción lograda o no lograda. Cuando se habla de empresas y de la economía, se entiende de inmediato a pensar en lo económico como manejo de dinero. Pero hay que aclarar que no tenemos sólo necesidades económicas en este estricto sentido.

Toda gran empresa nace de la visión, de alguna persona que se propone realizar un valor ya encarnado en metas y objetivos. La administración, como proceso que es, implica un camino cuya dirección la dan los objetivos. Es de sentido común que quien camina sepa hacia donde va.

Las empresas no sólo tienen objetivos claros, sino también las estrategias y técnicas que los llevarán a la práctica. Los objetivos son el “qué”, las estrategias y tácticas el “cómo”. Y, además, los tienen por escrito. Tales

empresas dan, no uno, ni dos ni tres, sino los cinco pasos preliminares del camino al éxito:

1. "valores
2. valores + metas
3. valores + metas + objetivos
4. valores + metas + objetivos + estrategias y tácticas
5. valores + metas + objetivos + estrategias y tácticas + por escrito"¹

Es necesario hacer pasar este esquema de la educación a la administración; de la escuela a la oficina; de la universidad a la fábrica y a la empresa en general. La síntesis de los valores básicos y esenciales de una institución se conoce hoy con el nombre de misión.

La empresa es una persona MORAL: al igual que las persona FÍSICAS, necesita clarificación de valores. Se habla de empresa pero. ¿Qué se entiende por empresa?

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española dice: que empresa se deriva de la etimología *In-prehensa*, en latín, viene remotamente de inter + prenderé = ir a coger algo de entre varias cosas o situaciones, lanzarse a entresacar algo, emprender.

Para que las organizaciones o empresas funcionen adecuadamente se necesita de la Administración, la cual demuestra su importancia en lo siguiente:

¹ Mauro Rodríguez Estrada, "Los valores clave de la excelencia", Edit. Mc Graw Hill 1996, P.57

- I. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- II. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- III. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración
- IV. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

No cabe duda que es vital la importancia de la administración en las organizaciones, por todo lo que representa en su totalidad, desempeñando cada uno de los elementos del proceso administrativo para alcanzar sus objetivos, y considerar todos sus recursos a su alcance para tener seguridad en lo que se desea y lo que se esta haciendo día tras día, no solo en la empresa si no también en nuestra vida diaria.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

LA DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA ES:

La palabra ADMINISTRACIÓN se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, el cual es comparativo de superioridad.

La interpretación del concepto de ADMINISTRACIÓN ha sido muy variable en virtud de tratarse de una disciplina de reciente origen en cuanto a su estudio en México. “Para tener una idea más completa de dicho concepto es conveniente analizar las definiciones de los tratadistas más importantes de la materia.”²

HENRY FAYOL.(1886)- *Dice que administrar es conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de obtener el mejor provecho de todos los recursos de que se dispone. A Fayol también se le atribuye el primer proceso administrativo con los siguientes elementos: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.*

TERRY-(1956) “ El lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno ”

AGUSTÍN REYES PONCE-(1960) *Es el conjunto sistemático de reglas para alcanzar la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social.*

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS-(1965) *Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.*

Por lo tanto administración es:

La actividad que se realiza por medio de un proceso para alcanzar los objetivos tanto del individuo como de la sociedad en general, mediante un constante esfuerzo coordinado basándose en la eficiencia.

CARACTERÍSTICAS:

La administración posee ciertas características inseparables que la diferencian de las tan variadas disciplinas que ya se han mencionado:

² Huberto Martínez Martínez “Lecturas Selectas de Administración”, Edit. Ecasa 1993, P. 29

- a) *Universalidad*. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, etc.
- b) *Valor instrumental*. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) *Unidad temporal*. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) *Amplitud de ejercicio*. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) *Especificidad*. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) *Interdisciplinariedad*. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) *Flexibilidad*. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

¿QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

El autor Mauro Rodríguez, nos dice que Proceso Administrativo es: Técnicas que facilitan la aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo, o procesos que consisten en dividir determinados elementos, en decisiones de los miembros y procedimientos regulares a implementar dentro de la organización.

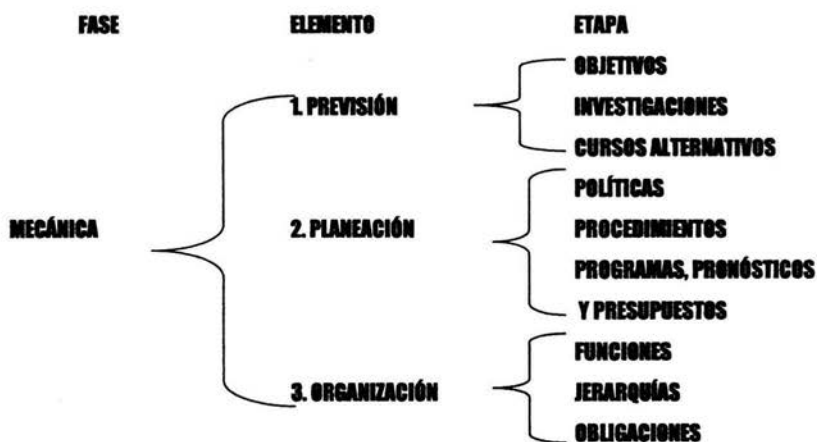
“Para tener una idea más completa de dicho concepto es conveniente analizar las definiciones de los tratadistas más importantes de la materia.”³

HENRY FAYOL.-(1886) A Fayol también se le atribuye el primer proceso administrativo con los siguientes elementos: *Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.*

TERRY.-(1956) Este autor considera cuatro elementos y son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

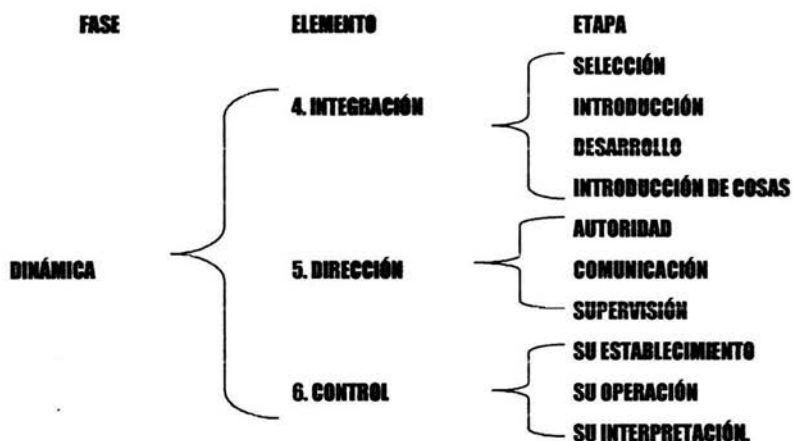
AGUSTÍN REYES PONCE.-(1960) “Este considera el proceso administrativo con los siguientes elementos: *Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*”⁴

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS.-(1965) Considera a la planeación, decisión, motivación, implementación, comunicación y control



³ Ibidem P. 34

⁴ Agustín Reyes Ponce, “Administración de Empresas”, Edit. Limusa. P.64



El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. A continuación se explican brevemente cada uno de los elementos del Proceso Administrativo según Agustín Reyes Ponce:

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

a) **PREVISIÓN.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. *Objetivos:* a esta etapa corresponde fijar los fines
2. *Investigaciones:* se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

3. *Cursos alternativos*: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) *PLANEACIÓN*. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización:

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. *Políticas*: principios para orientar la acción.
2. *Procedimientos*: secuencia de operaciones o métodos
3. *Programas*: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “*presupuestos*”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “*pronósticos*”.

c) *ORGANIZACIÓN*. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. *Jerarquías*: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. *Funciones*: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. *Obligaciones*: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA

d) *INTEGRACIÓN*. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. *Selección*: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios
2. *Introducción*: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. *Desarrollo*: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

e) *DIRECCIÓN*. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. *Mando o autoridad*: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. *Comunicación*: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro directo todos los elementos que deben conocerse, y de

éste, hacia cada órgano y cédula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. *Supervisión*: la función última de la administración es el ver si las cosas están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) *CONTROL*. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. *Establecimiento de normas*: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. *Operación de los controles*: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. *Interpretación de resultados*: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser mas clara entre:

Previsión y planeación: Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”.

Organización e integración: Se refiere más al “cómo va a hacerse”.

Dirección y control: Se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.

Una vez descrito el proceso administrativo, se debe considerar que en todas las empresas cada uno de los miembros que la integran, llega con valores del exterior, y en cada fase del Proceso Administrativo, esta la síntesis de los valores personales con los valores institucionales, y se planea la tarea de apreciar y valorar los valores de la institución para poder identificarse con

ella, así como de aportar los propios de cada miembro. No se habla de una necesidad de aceptar todos los valores, pero si los más característicos y destacados.

1.4 LAS CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR DEL SIGLO XXI.

¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

Agustín Reyes Ponce nos dice:

Aunque el administrador siempre ha existido, desde el momento en que es necesario en una organización cualquiera, en el ámbito profesional se ha destacado como una figura de vital importancia sólo a partir de mediados del siglo XIX

“Se concluye que el administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o de una empresa privada.”⁵

Algunas de las características que se consideran deseable en el Administrador del siglo XXI son:

SER PUNTUAL: Se considera como líder que guía a los Recursos Humanos hacia los objetivos, por lo tanto el líder o administrador de la organización, no solamente debe llegar puntual si no debe llegar adelantado a su equipo de trabajo, ante este punto se debe de hacer

⁵ Ibidem P 73

una cultura en la cual el llegar a tiempo sea esencial, con la inferencia de que el tiempo vale muchísimo y no es recuperable, por lo cual se debe respetar el tiempo propio como el ajeno.

TRABAJO EN EQUIPO: Se debe al hecho de que por idiosincrasia no se tiene como costumbre el trabajar en equipo, ayudándonos unos a otros, dando lo mejor y sobre todo comenzando con la iniciativa, unir todas sus capacidades con la de nuestros compañeros, y no ser individualistas.

EVITAR LA DESIDIA: Se refiere al hecho de dejar todo para mañana o para el momento, el líder no será más desidioso con su personal o con su propio trabajo, tendrá que adelantarse al mañana para tener mayor alcance de objetivos y metas, no dejar para mañana actividades que se pueden realizar hoy, terminar lo empezado y sobre todo cambiar el vicio de la desidia dentro y fuera de la organización.

SER ORDENADO: Se enfoca básicamente al proceso de ordenar cosas, documentos, ideas, equipos de trabajo, y actividades generales, considerando el principio de darle un lugar a cada cosa y lo más importante, dejar cada cosa en su lugar.

SER CONSTANTE: Esta es una característica muy importante, ya que se considera la visión de cada líder para llegar ha alcanzar sus objetivos en un futuro, se debe ser perseverante para conseguir lo que se desea, no desesperarse, por lo que se debe de conscientizar que el éxito que se tenga en la empresa será proporcional al tiempo que se le invierta, y sobre todo la constancia que se tenga.

SER RESPONSABLE: Además de ser un valor, la conciencia que tenga cada líder al desempeñar sus funciones en su vida, ya sea dentro o fuera de la organización, responsabilizándose de sus actos, evitando los pretextos, y de esta manera poder sobre salir día con día.

SER EDUCADO: En la empresa, no solamente el administrador deberá comportarse como una persona educada, si no toda aquella persona que tenga relación con la empresa, así

como aquellos que de un modo externo no se consideran, la educación se considera como un valor, el cual no es prioritario de unos cuantos, si no de todos los participantes de la organización, se debe estar al día con nuevas tecnologías, nuevas investigaciones, leer mucho más, no de una manera formal, sino a través de la investigación y la predisposición de aprender cada vez situaciones novedosas.

SER HONESTO: Se considera como el no disfrazar la realidad para no tener problemas, o irse por el camino más fácil, el administrador tendrá que poner el ejemplo cada vez que se presenten conflictos en los diversos equipos de trabajo, por lo que se debe comenzar con los valores individuales, comenzar con uno mismo, y posteriormente ir poco a poco poniéndolo en práctica en la empresa.

SER PROACTIVO: Esto quiere decir, que el administrador no se tiene que esperar a que alguien le diga las cosas, se debe siempre dentro de lo que cabe, dar un paso más allá, hacer las actividades por iniciativa propia, romper con el que siempre se comienza a laborar cuando solo reciben ordenes de los jefes o superiores. Se necesita que sea activo, no así que sea perezoso ni mucho menos que este atenido a recibir sugerencias de la gente que lo rodea.

SER RESPETUOSO: El respeto que el administrador le debe mostrar y dar al medio ambiente, como a todas aquellas personas con que se desarrolla a lo largo de su vida, respetar sus intereses, las opiniones de cada equipo de trabajo, sobre todo respetarlas como lo que son, seres humanos.

SER GENEROSO: Tal vez es mejor mencionarlo como no envidioso, dejar que los demás sobresalgan, ayudar al personal cada vez que lo necesiten, de igual forma en la integración y solución de conflictos en los equipos de trabajo, se debe apoyar lo más que se pueda, empujar al personal para salir adelante sin juzgarlos, para que no se opaquen los logros.

TENER RESPONSABILIDAD SOCIAL: Se enfoca a la responsabilidad de lograr cada vez más una mejor sociedad, llevar a cabo todas las acciones que ayuden a los que tratan de vivir en este país, a responder por los hechos, y dar la mano a quien lo necesita.

TENER CONFIANZA EN SÍ MISMO: También conocida como “autoestima”, se debe caminar con la frente en alto, dar la aportación que signifique valiosa para cada uno en la organización y con el personal que los rodea, buscar siempre lo que les da fuerza y confianza, encontrándola dentro de ellos mismos.

SER BUSCADOR DE RETOS: Es importante que se aprenda a disfrutar de las situaciones que se llegan a presentar como un reto, esto va de la mano a la característica anterior, solo quien ha logrado salir adelante de uno de estos retos logra tener confianza en si mismo, y viceversa, la confianza siempre será la principal impulsora de nuevas ideas, por lo que siempre se debe promover con los trabajadores el hacer cosas diferentes.

SER ECOLOGISTA: En el sentido de una renovación ambiental, se debe aprender a cuidar y conservar el medio ambiente, para lo cual se alcanzará el objetivo de lograr dejar un mundo más sano del que se tiene en la actualidad. Tener un enfoque no solo privativo de la empresa, si no también fuera de esta, cuidando los mares, los propios bosques, el aire, el espacio en general.

SER SALUDABLE: En este punto no solamente entran los diversos administradores, si no que aquí entran todas las personas en general, ya que encierra varios factores, tales como crear una cultura del deporte, tener una alimentación balanceada, el buscar ambientes que favorezcan el buen funcionamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, en sí, cuidar su salud, y llevar de la mano una vida favorecedora.

AHORRATIVO: Probablemente hoy en día, algunos consideran este punto como un valor, ya que este siglo presenta cada vez más cambios bruscos en lo referente a la economía, y como tal, también influye en la organización, no se puede medir en si la riqueza, si no que se debe básicamente sobre lo que se ahorra, y al parecer este puede ser un problema de

muchos conflictos personales, dentro o fuera de la empresa, se debe dar un hábito de ahorrar para en el futuro afrontar situaciones imprevistas, según la disposición de cada administrador o persona en general.

SER PERFECCIONISTA: Probablemente para algunas personas este punto, lo consideran mucho más negativo que positivo, pero se deben hacer las cosas con dedicación, con el mayor cuidado y con el objetivo de lograr un trabajo bien hecho, e inculcarlo poco a poco en los colaboradores de nuestro medio de desarrollo, superarse cada vez a uno mismo, cabe señalar que entra el principio de calidad, de hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, dejando fuera cualquier detalle que pueda desvanecer el trabajo. Por lo que se debe ser exigente cada vez más con uno mismo.

CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR QUE DEBE CONSERVAR

SER ALEGRE: La alegría que se coloca en todo lo que se realiza, además de conservar este punto, se debe acrecentar para mayor deleite de la persona, siempre y cuando, después de haber cumplido con el trabajo y las distintas obligaciones, además los VALORES *SERVICIALES:* El administrador como su nombre lo indica, trata de ser compartido con todos los integrantes de los departamentos en la organización, y brindar ayuda a quien lo necesita, y *VALORES FAMILIARES:* La persona como tal, tiene valores familiares que los llevan a ser unidos, cada vez que se requiere, en la solución de un problema, el sacar la producción de una manera adecuada, etc.

1.5 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

El autor George R Terry muestra las “Funciones del administrador como sigue.”⁶

⁶ Ibidem P. 74

Aunque muy diversas, se podría sintetizar en las que señala la escuela operacional o del proceso administrativo como los elementos de la administración, sin que esto quiera decir que para ello se tenga que aceptar todos los postulados de esta escuela.

1. Fijación de los Objetivos

Estos serán establecidos, evidentemente, de acuerdo con la naturaleza de la organización de que se trate, e incluso con los puntos de vista que en concreto adopten quienes la dirigen. Para la fijación de esos objetivos existen técnicas que los clasifican según su trascendencia y amplitud, y el nivel en que se toman, cómo se coordinan los generales o estratégicos con los operativos o de realización y con los intermedios o técnicos; cuál es la diversa profundidad a que se va llegando cada uno. Los objetivos son fines, y cada fin próximo está ligado en calidad de medio a los fines más remotos, distinguiéndose así los propósitos, misiones, objetivos y metas. Existen reglas sobre cada uno de estos tipos de objetivos y la forma de fijarlos; su aplicación hace que sean mejor encontrados, mejor fijados y mejor alcanzados.

2. Fijación de Estrategias y Políticas.

Lo importante no es sólo la correcta fijación de los objetivos, sino que se requiere, además, de la determinación de los criterios que deben orientar o guiar las acciones desarrolladas para alcanzarlos. La palabra “estrategia” es de origen militar, y, contra puesta a táctica, señala los criterios más generales que orientan la acción, para determinar la forma como ha de lograrse el objetivo perseguido. La palabra política, en administración, se emplea también para designar el criterio orientador de cómo debe lograrse el fin que se persigue. La palabra estrategia difiere del término política en cuanto que la estrategia implica un criterio de mayor elevación, amplitud y profundidad, en tanto que el término política se emplea más bien para criterios más cercanos a la acción que se va a realizar

3. Reglas.

A diferencia de los objetivos y políticas existen también, como instrumentos para el administrador, las reglas que debe fijar o aplicar, las que se diferencian de las estrategias y

políticas; las reglas no suponen el ejercicio de la decisión de un jefe antes de su aplicación, sino sólo el análisis de si se dan o no, en el caso concreto, los supuestos establecidos para que sean aplicadas. El administrador necesita y se sirve tanto de las estrategias y políticas como de las reglas para logra los objetivos que se propone. Para todo esto son necesarios ciertos principios que lo ayudarán a logra la mayor eficiencia en el empleo de estos medios administrativos.

4. Planes

Para lograr los objetivos dentro de las estrategias y políticas fijadas, el administrador necesita realizar, como una de sus funciones principales, la formulación de planes, para lo que cuenta con una serie de clasificaciones y, técnicas a fin de que dichos planes, en lo posible, sean lo más realistas y alcanzables. Ante todo, el administrador especifica los planes a lo largo, a mediano y a corto plazo, y los armoniza para que tengan la mayor efectividad posible. Dentro de los planes el administrador distingue los programas, que fijan principalmente el tiempo y el momento en que cada una de las actividades debe llevarse a cabo, de los presupuestos, que son los mismos programas, pero cuantificados del mejor modo posible, ya sea con la mera expresión numérica dando los presupuestos no financieros.

5. Sistemas de Información e Investigación

Para establecer sus planes el administrador necesita usar diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más completa y detallada posible los datos que debe tomar en cuenta para tomar las decisiones sobre los planes que habrán de producir su resultado en el futuro. Para ello, tiene que recurrir a observaciones e investigaciones que realizará en los elementos contables, estadísticos, etc., para poseer la mayor cantidad de datos sobre lo que va a resolver.

6. Organización

El administrador interviene también en la decisiva cuestión de cómo organizar. Para tal efecto, tendrá que conocer los diversos sistemas de organización, ya sean los clásicos de organización lineal en la que el mando se ejerce íntegramente sobre todo el grupo o el

sistema funcional en el que, además de los jefes directos, existen especialistas que también ejercen el mando sobre un grupo, pero sólo en actividades concretas y específicas, tales como personal, sistemas, planeación, etc., o en el sistema lineal y staff en el cual, los jefes normales son asesorados sólo a través de servicios que les presten técnicos especialistas, pero sin imposiciones, a partir del convencimiento y de la influencia de su prestigio

7. Integración

Tras de fijar los planes que van a realizarse y la organización mediante la cual habrán de llevarse a cabo, se entra ya en la parte dinámica de la administración en la que tienen que aplicarse las técnicas para seleccionar los elementos materiales más adecuados, el personal que habrá de utilizarlos y, sobre todo, los jefes que habrán de llevar a cabo en cada unidad de la organización las actividades necesarias para que ésta realice sus fines y objetivos. Tendrán que establecerse también las normas para integrar todos estos elementos en la forma más adecuada para que funcionen con plena eficacia

8. Dirección

El administrador tiene que tener en cuenta que su actividad principal se dirige a lograr los resultados propuestos, puesto que la administración es esencialmente práctica más que teórica. Para ello necesita conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, las fuentes de las que surge y las formas de practicarlo, principalmente por medio de la toma de decisiones en la que dicho liderazgo se va a encarnar.

9. Control

El administrador requiere por último de las normas y técnicas para vigilar que las cosas que él ha decidido se estén llevando a cabo en la forma que él señaló, para aclarar los resultados obtenidos y, con base en dichos resultados, señalar lo que ha de corregirse o mejorarse para los siguientes periodos.

10. Campos de Acción

Todo lo anterior tiene que realizarlo el administrador, coordinar los tres elementos fundamentales que forman una organización o institución cualquiera: las personas, que son

el elemento eminentemente activo, y a quienes hay que tratar con el criterio o cuidado que su dignidad supone; las cosas capitales, instalaciones, instrumentos, etc., y los sistemas mediante los cuales se relacionan entre sí las personas y las cosas.

Como se deduce de lo anterior, las funciones del administrador son muy diversas y complejas, y en todas ellas existen técnicas e instrumentos que le permiten lograr, mediante su uso adecuado, la máxima eficacia que es el fin que busca el administrador.

1.6 HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

“Evidentemente tendrá que variar de acuerdo con el tipo de empresa u organización que se administra, y con el tipo de función que desarrolla: ya sea directamente la de mandar, o bien la de asesorar o aconsejar a quienes van a ejercer el mando. Pero, en cualquier caso, el administrador supone por lo menos como requisitos fundamentales los siguientes:”⁷

1. Conocimientos

- a) Una cultura general equivalente a la de un profesional
- b) Experiencia, ya que la administración no es algo meramente teórico sino eminentemente práctico, y
- c) Conocimientos, al menos prácticos, de doctrina social, derecho y psicología.

2. Aptitudes

- a) Supone, ante todo, una inteligencia de predominancia práctica, capaz de discernir las diversas situaciones que pueden darse en cada caso concreto;
- b) Capacidad de análisis de los problemas, que siempre serán distintos en sus características particulares, y

⁷ Ibidem P. 77

- c) Creatividad, es decir, posibilidad de estructurar los conocimientos que posee con las circunstancias particulares, buscando siempre una mejor solución.

3. Cualidades Morales

- a) En primer lugar la prudencia, que no debe entenderse como timidez, sino al contrario, como la adaptación de las normas generales a cada caso concreto, aunque éstas exijan decisiones difíciles;
- b) Sentido de responsabilidad: se supone que asume la de todo grupo más o menos grande, para lo que se requiere tener un sentido muy vivo de responsabilidad;
- c) Don de gente: el administrador debe saber tratar a todos los que están bajo su mando porque van a ser influidos por sus decisiones.
- d) Habilidad para convencer: el administrador, más que con base en la fuerza de la autoridad, tiene que imponerse por su capacidad para persuadir a los demás.

Aunque la alta dirección de las empresas está preocupada por elevar la efectividad, son contadas las organizaciones que están ocupándose de potenciar al máximo posible su “capital humano”, también conocido como “factor humano”, de seguir un proceso específico de mejora continua, con acciones concretas, planeadas, razonadas y con visión de largo plazo, recordando que para tener frutos en el proceso de administración por valores, el menor tiempo que se requiere es de tres años aproximadamente.

ROLES DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS

**Maximización de eficiencia y utilidades:* Este rol permite al administrador hacer más con menos recursos, realizar con mayor detenimiento todas las tareas y disminuir recursos para el buen aprovechamiento de la organización,

entregar cuentas a los accionistas y ver así reflejado su trabajo mediante estas prácticas que se llevan a cabo.

**Neutralidad equilibradora:* Este punto, lleva al administrador a no ser partidario de un solo bando, por una parte el director de la empresa que lo puede hacer casi todo y depende en gran medida la ocupación de ese puesto del administrador, por otra parte se encuentran los obreros, que de igual forma tienen peso en el proceso de crecimiento de la organización y son los que permiten que la producción se encuentre al corriente, es aquí donde el administrador tiene que equilibrar los puntos de vista de cada uno e irse por el beneficio a ambos, sin que nadie salga desfavorecido.

**Ejecutor tecnócrata-burocrático:* El tecnócrata; se sacude la responsabilidad, desarrolla sus diversas funciones mediante las técnicas que establece la organización, el cómo se deben seguir las tareas, y el burocrático es más que nada la función de desempeñar estas actividades mediante tiempos considerables, este rol todavía se encuentra en la actualidad, ya sea en empresas grandes o públicas.

Papel social del administrador profesional: Los licenciados en Administración deben cumplir una función Social que se considera sumamente importante para el progreso, se sabe que administrar es mejorar el desarrollo, es tratar de llevar a efecto un fin utilizando de la mejor manera posible los medios con los que se cuenta.

Se sabe que se puede ayudar al país a cumplir las metas de desarrollo económico y social que el Estado se ha propuesto, y se debe estar dispuesto a

cumplir con la obligación de aportar, en la medida de las posibilidades, los esfuerzos necesarios para que el país se desarrolle de una manera óptima.

También se debe tener por objetivo: promover dentro de la actividad administrativa la práctica de producir mejores satisfactores de calidad y precios accesibles, cuidando que las inversiones se protejan, que el personal reciba apropiada retribución por su participación y tratar que los dividendos sean enfocados a crear mejores fuente de trabajo, para facilitar la consolidación del patrimonio elemental de la clase laboral, como son: alimentación, casa, educación, vestido, transporte...

Se debe crear conciencia dentro del elemento humano que labora, para que con visión clara de sus derechos y obligaciones y a través de la constante preparación y superación, se eleve más rápidamente la condición de vida del "mexicano". Ocuparse, prioritariamente, de facilitar el trabajo a sus colaboradores. De "potenciar el capital humano de la empresa". De aprovechar lo que cada colaborador hace fácil y bien. De verdaderamente lograr lo que se propone.

Apoyar al mayor número posible de colaboradores, para lo cual debe asegurarse que cada uno sea idóneo para su puesto y que ha recibido todo el entrenamiento necesario para desempeñar su trabajo con eficacia. Establecer cuidadosamente, en conjunto con cada colaborador, objetivos de desempeño y de crecimiento personal, partiendo del análisis profundo de su actuación previa, de los resultados completos, que deben alcanzar con sus respectivos medios y del grado en que manejan las habilidades necesarias para su trabajo.

Observar tan frecuentemente como haga falta, la actuación de cada colaborador, en el terreno de la acción. El único medio para identificar qué hace bien un subalterno y estimularle para que lo continúe haciendo y que hace mal, para enseñarle o asesorarle cómo mejorar. La observación es también el mejor camino para que el jefe y el mismo colaborador se den cuenta por evidencias repetitivas, de desempeño ineficaz en el trabajo.

Comprender que su misión como ejecutivo es favorecer el desempeño elevado, ayudar a ser y hacer crecer a cada colaborador. Así como actualizar y ampliar permanentemente sus conocimientos sobre temas bajo su responsabilidad. Aprender lo nuevo a lo que desconoce en materias críticas para la empresa efectiva. Los administradores como todos los ejecutivos en general, para que sus empresas sean exitosas, necesitan, inteligentemente trabajar en equipo además de lo siguiente: Contratar muy bien a sus colaboradores, que en verdad se cumplan con las características del puesto a ocupar.

Definir la razón de ser de cada colaborador, los resultados fundamentales que debe producir en su puesto y cómo se miden. Algo más importante que hay que resaltar es el establecer objetivos de común con cada colaborador, congruentes con la razón de ser de su puesto y que estén bajo control de subalterno. Entrenar y desarrollar al personal constantemente, sobre la marcha, en todo lo indispensable, para que los trabajos se realicen con calidad, productividad y servicio crecientes y en proceso de mejora continua. Aprovechar toda la capacidad, la energía y el talento de quienes forman parte de la organización. Potencializar a su personal. Y lo más importante: *Crear las*

condiciones y ambiente de trabajo apropiados, para que surja lo mejor de cada cual.

Asegurarse que ocurra, oportunamente, todo lo que debe ocurrir para el éxito presente y futuro de la empresa. Con ejecutivos que busquen la mejoría continua, para la empresa, de cada situación. Hombres y mujeres tenaces, que no se dobleguen en el proceso de alcanzar objetivos. Hoy más que en el pasado, los ejecutivos deben crear una mística en sus equipos de trabajo. Deben hacer que surja lo mejor de cada uno de sus colaboradores, enseñándolos, exigiéndolos, inspirándolos, haciéndolos crecer, motivándolos con su ejemplo, dejándolos ser, facilitando que sean todo lo que pueden ser. Cuando esto ocurre las personas dan y hacen más allá de lo que harían con un jefe “normal”.

*Establecer objetivos de común acuerdo con cada colaborador, congruentes con la razón de ser de su puesto y que estén bajo control del subalterno.

*Aprovechar toda la capacidad, la energía y el talento de quienes forman parte de la organización. Potencializar a su personal.

Lo propio del líder es guiar: hacia un punto determinado y supuestamente valioso. El líder es el hombre de los valores. Todo líder lo es en alguna forma y ojalá que todo jefe tenga un poco o un mucho de líder. Los grandes líderes son los grandes soñadores, fuertemente motivados hacia los valores humanos; y con madera de místicos y carismáticos. *Por lo que nos plantean demandas muy fuertes sobre los administradores del siglo XXI. Demandas no necesariamente nuevas pero definitivamente más intensas que en el pasado reciente.*

CAPÍTULO 2

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

“La Filosofía de los Valores comenzó a finales del siglo XIX y se desarrolló a lo largo del primer tercio del siglo XX. Pues bien, tanto ha pasado con los valores, que de uno u otro modo, ya nunca se han perdido de vista, y últimamente en esta última década del siglo XX e inicios del siglo XXI han sido mencionados de pronto y convertidos en el punto de atención, al cobrarse conciencia de que constituyen la principal palanca de la motivación de la conducta humana”⁸

Hoy día, pues, aun cuando no se hable ya de una “Filosofía de los valores”, sigue y ha de seguir vivo el interés por ella. Es decir, por su tema mismo, que más allá del tratamiento que históricamente se le ha dado, lo tenemos ante nosotros, ya que se vive en las organizaciones.

Por lo que se debe tener presente que a principios de este siglo XXI, surge por parte de los empresarios y de la sociedad en general, el retomar de nueva cuenta los principios y valores básicos de cada individuo para alcanzar un entendimiento en común y se puedan acoplar con mayor facilidad a las organizaciones, considerando los valores que cada uno tiene de las diversas áreas de su medio ambiente con los que se encuentra continuamente interactuando.

⁸ Tom S. Paniagua “Filosofía de los valores” Edit. Ecasa. P. 13

La participación de los empleados en las organizaciones, hace ver de lleno el rol de importancia que juegan, la urgencia de tomarlos en cuenta para cualquier cambio o movimiento dentro de la organización, se parte de hacer sentir a las personas como lo que son “seres humanos”, que sienten, piensan, actúan y tratan de realizar cambios estructurales dentro y fuera de las organizaciones.

El conocimiento que tenga una persona al visualizar sus valores dentro de la familia, escuela y empresa, es básico para no perder su dignidad humana, tal vez los valores que se fueron creando en la familia, se contrapongan de un cierto modo a los creados en la organización donde trabaja, o a la inversa, por lo que la organización trata al igual que una persona física, visualizar los valores sobresalientes de este trabajador para no cambiarlos, si no, todo lo contrario, para compartirlos mutuamente y hacerlos coparticipes en el alcance de sus objetivos.

Es por ello, que a partir de los 90's, se ha revolucionado de una manera directa los valores de las personas en general, sobre todo enfocándolas en el ambiente organizacional, desde el formar parte en la toma de decisiones hasta el de aprender unos de otros, para beneficio de todos.

Los administradores, conforman la parte principal en la consideración de este punto, no exclusivamente de ellos, pero si de iniciar con anticipación sobre otros, dando ese movimiento de interacción entre los jefes, gerentes y trabajadores, que los directores demandan día con día para el buen funcionamiento del sistema, acorde con la realidad de la organización, sin

dejar a un lado el factor esencial, sin lugar a dudas se esta hablando del factor humano.

Una vez que los directivos se han concientizado de esta filosofía de valores, es ineludible darle el debido seguimiento en esta época, en donde continuamente hay cambios no predecibles, por lo que dependerá en gran medida de las funciones que desempeñe el administrador, dentro o fuera de la empresa con los equipos de trabajo.

2.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE VALOR

DEFINICIÓN:

Valor. (Del latín valor = valoris ó latín valere = valer)

La palabra VALOR viene del verbo latino *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. De allí se derivan también: convalecencia, valentía, invalidez, etcétera. Por lo que los valores han existido, existen y existirán por siempre.

CONCEPTO:

José Forbes Figueroa: “Es la cosa concreta que uno hace para lograr ese ideal, que es todo lo que me hace crecer (acción, trabajo u algo concreto).”

Rosieri Frondisi: “El valor surge en la relación sujeto-objeto y por lo tanto posee una cara objetiva y otra subjetiva. Para apreciar qué es el valor ha de partirse del acto valorativo mismo, mediante el cual el sujeto valora el objeto, por lo que dice, que los valores no son ni

cosas, ni esencias, ni vivencias: son valores” “el valor es una cualidad muy compleja y por eso difícil de definir”

N. Hartmann: “Entiende los valores como entes ideales subsistentes en sí mismos igual que las esencias y las ideas” “los valores son aquello por lo cual las cosas tienen el carácter de bienes, es decir, por lo cual ellas son valiosas, tendremos que referirnos no ya a un bien, sino a un valor, es decir, a aquello que es lo único que hace que los bienes lo sean”

Max Scheler. Concibe a los valores como “características reales, innotables e independientes del sujeto que los percibe”.

El autor Mauro Rodríguez en su libro “Los Valores, Clave de la excelencia” dice que:

- ✓ -Valor es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona.
- ✓ -Valor es algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas.
- ✓ -Valor es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar.
- ✓ Valor es algo digno de ser buscado por alguien, valor es una creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción
- ✓ Valor es, en sentido objetivo, la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto, y en sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que tiene para la persona dicho objeto.
- ✓ Valor es el grado de excelencia de una persona o cosa, cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas.
- ✓ Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra ó frase.

Por lo tanto valor es:

Es algo deseable, cualitativo y subjetivo que deberá depender de la ocasión y el momento en que la persona ponga en practica sus cinco sentidos naturales.

Más allá de la definición que prefiramos, queda claro que en los valores existen elementos cognoscitivos, afectivos y operacionales. “Los valores son entidades a priori y que exigen su realización y, por esto, se instalan como normas supremas y universales de conducta; es decir, independientes del tiempo, del espacio y del sujeto particular que las realiza o no las realiza en el mundo”.⁹

Los valores, a los que en cualquier jerarquía racional les corresponde el puesto de supremos, son la verdad, el bien y la belleza. Sin embargo, estos tres valores, al postular su actuación en el mundo, se reducen a otro valor más excelente que ellos: Dios entre nosotros. Muchas veces se ha establecido una distinción entre dos tipos de valor; un valor intrínseco y un valor extrínseco: Por valor *extrínseco* se entiende el carácter de ser bueno o tener algún valor como medio para conseguir un fin. Por valor *intrínseco* el carácter de ser bueno o valioso en sí mismo o con un fin.

Ahora bien, ¿Qué significa Administración por Valores? Significa que hay que tomar decisiones difíciles, mediante valores de un ente de cualquier índole, por que de igual forma se puede aprovechar en la escuela, con los amigos y claro, en la vida de cada persona en general, escogiendo lo que es correcto, sin precipitaciones de último minuto, en lugar de concentrarse en las utilidades a *corto plazo*, o siempre ser individualista con nuestro entorno.

Al igual que las personas físicas, la empresa puede sufrir crisis de identidad, que es en último análisis, crisis de valores. De igual manera las personas físicas tienen zonas claras, de plena conciencia, y zonas oscuras de

⁹ Mauro Rodríguez Estrada México. P. 25

subconciencia; por lo que ellas, tiene necesidad de que busquen como cauce una espiral muy abierta, con valores cada vez más altos, más amplios y más ambiciosos; se diría que no debe ser una rueda que gira, ni siquiera una espiral plana, sino una espiral de tres dimensiones, una línea giratoria y ascendente.

“Los valores forman la base de la filosofía de la administración. Esto es la aceptación de varios valores distintos por parte del gerente, que ayuda a formular su filosofía administrativa. Los valores revelan lo que en realidad es de importancia para un gerente, lo que verdaderamente tiene significado para él y lo que atenuará sus ímpetus administrativos”.¹⁰ Puesto que un individuo reacciona ante los valores básicos considerados de importancia para él, es vital que el gerente conozca los valores de sus asociados. Con tal conocimiento, puede inspirar mejor, motivar y hacer que sus esfuerzos administrativos tengan más significado.

Toda persona opera de acuerdo con un sistema de valores éticos, la mayoría de los casos, éstos son visibles, como lo demuestra el tiempo y la energía que se dedican al usarlos y seguirlos, y por las satisfacciones anteriores que proporcionaron. Olvidar esto y actuar estrictamente por impulso pone a uno de puntas con los demás y hace que la admón. sea difícil o imposible.

Para ciertas empresas la clarificación de valores puede ser una simple conveniencia; para otras, una necesidad seria; para otras, una urgencia que no admite distracciones y una prioridad de vida o muerte; para todos, un utilísimo instrumento de higiene y de progreso.

¹⁰ George R. Terry, “Principios de Administración”, Edit. Continental, P 25

2.2 ¿ QUÉ ES: LA ÉTICA Y LA MORAL?

Aunque ética y moral suelen utilizarse con cierta analogía por la similitud etimológica y el uso cotidiano del término en las relaciones humanas, ideológicamente tienen diferencias significativas de acuerdo a situaciones y contextos determinados.

Ética: Es la reflexión teórica sobre la moral, tratando de analizarla y fundamentarla.

Moral: Es el conjunto de comportamientos y normas de conducta, que regulan la actuación de los seres humanos dentro de la sociedad y dicen lo que se debe o no hacer, lo que está bien o mal en función de unos valores.

ÉTICA: (Gr. Nuos = costumbre + lkos = relativo a) Moral teórica o filosofía moral. Parte o rama de la filosofía que tiene por objeto el juicio de apreciación, en tanto que este se aplica a la distinción entre el bien y el mal. **ÉTICA:** parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

La Ética, investiga cuál es el bien supremo, la naturaleza y el valor de la conciencia moral, el fundamento de la obligación, etc. La ética puede considerarse como una filosofía moral, como un sistema de expectativas o como un conjunto de reglas que gobiernan el comportamiento. Estas definiciones no son meramente conceptos abstractos, sino formas para describir normas concretas de comportamiento que se aplican a la práctica administrativa y a las empresas en general.

Definir a la ética como filosofía moral, significa que la mayoría de las personas tienen una comprensión básica de lo que está bien o está mal, y por qué ciertos actos son buenos o malos. Aun cuando la filosofía moral puede variar en lo específico del bien o el mal, las nociones mas generales del bien y del mal por lo general son comunes a un grupo determinado de personas. A pesar de la naturaleza general compartida de las filosofías o valores morales, estas nociones del bien y del mal no son vagas.

La ética se puede definir como “un sistema de principios morales”, en el cual ciertos actos y motivos son aceptados como buenos y otros tipos son rechazados como malos. También se puede definir como un conjunto de reglas que gobiernan la conducta de los individuos u organización social.

MORAL (Latín *moralis*, derivado de *mos*, uso, costumbre, manera de vivir) Es la ciencia o doctrina de la conducta y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia. MORAL, Daniel Katz menciona: La moral, como la motivación y la satisfacción en el trabajo, es un fenómeno emocional más que racional. A diferencia de ellas, se refiere a la reacción de grupo, no a la reacción individual.

Por lo que cualquier intento serio de explicar los valores tendrá que colocar como centro de referencia al hombre, independientemente de que el origen de estos valores se sitúe en el propio hombre o fuera de él. Pero de lo que no hay dudas es que cualquier valor cobra sentido sólo en relación con el hombre, con su vida, con su salud, con su educación, con su bienestar, con la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

2.3 DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y MORAL

ÉTICA	MORAL
1. Significa modo de ser	1. Significa reglas o normas adquiridas por hábito.
2. Es el código de principios morales que establece estándares acerca de lo que es bueno y malo, correcto e incorrecto en la conducta de cada persona.	2. Es la que dicta reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del último al que toda acción del hombre es dirigido: el logro de la felicidad.
3. Tiene por objeto el investigar cuál es el bien supremo, la naturaleza y el valor de la conciencia moral.	3. Tiene por objeto el juicio de apreciación, y se aplica en la distinción del bien y el mal.
4. Reflexión acerca de los criterios valorativos	4. Conjunto de reglas o normas que rigen la conducta de un grupo o persona, conducta humana.
5. La ética consiste en el conjunto de principios que aseguran las obligaciones del hombre mediante la conducta que es bueno y que es malo.	5. La moral consiste en el conjunto de normas que aseguran el respeto a la persona humana en uno mismo y en los demás.

Considerando algunas situaciones y contextos determinados, Gutiérrez Saénz 1968, Sánchez Vázquez 1969, y Sanabria R. 1971, estudian tales variables dentro de un contexto cultural, además de diferencias, definiéndolos; ética proviene del griego *ethos* que significa “modo de ser” en cuanto forma de vida, moral al proceder del latín *mos* o *mores* significa “costumbres, en el sentido de un conjunto de reglas o normas adquiridas por hábito”.¹¹ Entonces, ethos y mores hacen referencia a un modo de

¹¹ Rafael Demetrio Herrera Herrera, “Los valores morales en la formación profesional”, Tesis de doctorado, UNAM, México. P 1.

comportamiento que es aprendido a través de una cultura en particular regida por leyes o principios regulando la conducta de los individuos.

Esto no quiere decir que ambos aspectos coincidan, pero sí presentan una relación mutua, en el que lo normativo apunta a una realización a través de una conducta convertida en hecho, lo cual, indica también, que una realización advierte un ideal de por medio asegurando futuras conductas a cumplirse dentro de lo normativo o cuando menos la sanción de no cumplirlas, gran parte del comportamiento humano se encamina a realizaciones en cuanto al deber ser y hacer.

La moral es pues, un hecho histórico y, por lo tanto, la ética, como ciencia de la moral no puede convertirla como algo dado de una vez y para siempre. Por lo que la moral es historia justamente porque es un modo de comportarse de un ser —el hombre— un ser que se caracteriza precisamente por estar produciéndose constantemente tanto en el plano de su existencia, como en el de su vida espiritual, incluido dentro de ésta, la moral.

Es frecuente relacionar la moral con los valores. Y hasta parece obligado; los axiólogos clásicos, en efecto, han puesto la Axiología dentro de la Ética. Algunos se hacen un gran problema de la definición de moral. Pero simplemente la moral consiste en el conjunto de normas que aseguran el respeto a la persona humana en uno mismo y en los demás. Y ese respeto a la persona se cifra en la fidelidad a un conjunto de valores que son los que fundan la dignidad humana.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES

Los valores buscados y perseguidos por los individuos y por la empresa, funcionan como motivadores; y están presentes en cada una de las opciones, que tomamos veinte, cincuenta y cien veces al día; antes de decidir tenemos que preferir, y antes de preferir tenemos que valorar. A continuación, se mostrarán las diversas clasificaciones de los Autores más sobresalientes:

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES POR: H. Münsterbert (1908)

VALORES	EXTERNO	PROPIO	INTERNO
Culturales:			
-de existencia	Cosas	Personas	Valoraciones
-de continuidad	Naturaleza	Historia	Razón
-de unidad	Armonía	Amor	Felicidad
-de estética	Plástica	Poesía	Música
Morales: de evolución	Crecimiento	Progreso	Autodesarrollo
-de actuación	Economía	Derecho	Moralidad
-divinos, y fundamentales	Creación, y universo	Revelación, y humanidad	Salvación y supra-yo

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES POR: H. Rickert (1921)

Tipo de valor	Bien	Disciplina	Relación	Cosmovisión
Verdad, Belleza, santidad, impersona, bondad, felicidad y santidad personal	Ciencia, arte, uno, todo, sociedad, amor, mundo y divino	Lógica, estética, mística, ética, erótica y religión	Juicio, intuición, adoración, acción, unificación, y devoción	Intelectualismo, esteticismo, teísmo, misticismo, moralismo

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES POR: J. Ma. Méndez (1978)

ANTIVALORES ----- PASIONES ----- VALORES

		<i>Frivolidad</i>	Curiosidad	<u>Discreción</u>		
	<i>Codicia</i>	<i>Vanidad</i>	Ambición	<u>Modestia</u>	<u>Sobriedad</u>	
		<i>Comodidad</i>	Avaricia	<u>Austeridad</u>		
<i>Incontinenci</i>						<u>Sofrosine</u>
		<i>Cobardía</i>	Miedo	<u>Valentía</u>		
	<i>Intemperancia</i>	<i>Procacidad</i>	Libido	<u>Castidad</u>	<u>Templanza</u>	
		<i>Iracundia</i>	Ira	<u>Mansedumbre</u>		

CLASIFICACIÓN DE VALORES POR: M. A. Max-Neef (1994)

	SER	TENER	HACER
Subsistencia	Tomar iniciativas	Seguridades	Construir
Protección	Personalidad	Espíritu de familia	Concienciar
Afecto	Solidaridad	Entrega mutua	Criticar
Entendimiento	Armonía; conciencia	Perseverancia	Valorar virtudes
Participación	Crítica; diálogo	Respeto a derechos humanos	Dialogara
Ocio	Originalidad	Imaginación	Recrearse
Creación	Imaginación	Originalidad	Trabajar
Identidad	Autenticidad	Personalidad integra	Asumir
Libertad	Respeto	Responsabilidad	Tomar conciencia

2.5 JERARQUÍA DE VALORES

Es una característica de los valores el estar ordenado jerárquicamente. No es fácil, sin embargo, señalar los criterios que se deben usar para determinar tal jerarquía. Los valores están, además, ordenados jerárquicamente, esto es, hay valores inferiores y superiores. No debe confundirse la ordenación jerárquica de los valores con su clasificación.

Una clasificación no implica, necesariamente, un orden jerárquico. Se puede clasificar a los hombres en gordos y flacos, altos y bajos, solteros y casados, etc. Sin que ninguno de los grupos tenga mayor jerarquía que el otro. Los valores, en cambio, se dan en su orden jerárquico o tabla de valores. La preferencia revela ese orden jerárquico; al enfrentarse a dos valores, el hombre prefiere comúnmente el superior, aunque a veces elija el inferior por razones circunstanciales.

Es más fácil afirmar la existencia de un orden jerárquico que señalar concretamente cuál es este orden o indicar criterios válidos que nos permitan establecerlo. No han faltado por cierto axiólogos que han pretendido fijarlo de un vez por todas, como se mostrará más adelante.

La superioridad de un valor sobre otro se capta por medio del “preferir”, que es un acto especial de conocimiento. El “elegir” es una tendencia que supone ya el conocimiento de la superioridad del valor. El “preferir”, en cambio, se realiza sin ningún tender, elegir ni querer, este se refiere a bienes y valores..

Todas las personas aunque sea de un modo implícito tienen su escala de valores. Se trata de una escala personal y subjetiva, que posiblemente poco tenga que ver con la escala ideal. Constituye la base de las motivaciones individuales y, por ahí, de la conducta personal. De acuerdo a la realidad cotidiana, se considera que hay cosas, acciones, hombres e instituciones que valen más que otras, y no identificamos “lo mejor” con nuestras preferencias personales. No sólo los individuos sino también las comunidades reconocen un orden jerárquico, aun que no sea siempre coherente y estable.

Si no hubiera ninguna jerarquía de personas, actividades y cosas, las personas no se esforzarían por mejorar, se carecería de aspiraciones, ideales, y la educación y las reformas moral y política no tendrían sentido. Lo tienen porque hay posibilidades de ascender de un valor bajo a uno más alto, de lo malo a lo bueno y de éste a lo mejor. Esa posibilidad es lo que justifica el esfuerzo continuo de individuos, grupos y naciones por superar la pobreza, el hambre, la injusticia social, la rutina, la ignorancia y la esclavitud.

La jerarquía axiológica personal resulta de las preferencias que uno hace. Primero se establecen diferencias, y luego se opta a favor de unas sobre otras, de acuerdo con los propios puntos de vista (subjetivos u objetivos)

ESCALA DE VALORES DE: N. Hartmann (1926)

1 valores de contenido básico	Valores del sujeto	Vida, conciencia de sí, acción Sufrimiento, fuerza de ánimo Libre albedrío, previsión Eficacia dirigida
	Valores de bienes	Existencia, situación, poder Felicidad, otros bienes
2. Valores morales básicos		Lo bueno, noble, experiencia, pureza
	Virtudes antiguas	Justicia, sabiduría, coraje, autodomínio, liberalidad Mansedumbre, magnanimidad Equidad, pudor
3. Valores morales específicos	Virtudes cristianas	Amor al prójimo, veracidad, Sinceridad, honradez, fidelidad Confianza, fe, modestia, humildad Vida interior, amor a lo lejano Entrega de sí
	Otras virtudes	Personalidad y amor personal

ESCALA DE VALORES DE: Lavalley

Grados de valor	Valores	Valores
	Objetividad	Subjetividad
1. el hombre en el mundo	Económicos	Afectivos
2. el hombre ante el mundo	Intelectuales	Estéticos
3. El hombre sobre el mundo	Morales	Religiosos

Un valor es tanto más alto cuanto menos relativo es; el valor más alto de todos es el valor absoluto. Todas las demás conexiones de esencias se basan sobre ésta que es la fundamental.

De acuerdo a la definición de Risieri (1958), la jerarquía de valores depende de 3 aspectos:

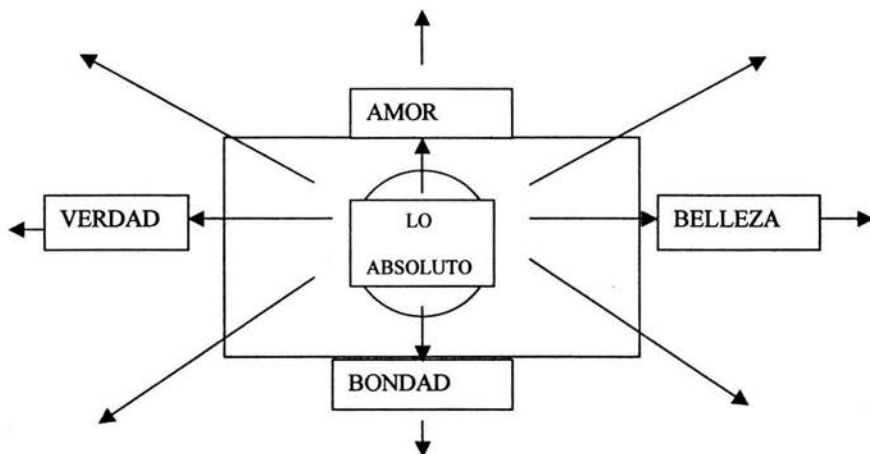
- a) Sujeto: puede ser individual o colectivo.
- b) Objeto: se valoro en función de su cualidad estructural.
- c) Situación: determinada por múltiples elementos como ambiente físico, ambiente cultural, medio social y el conjunto de necesidades, expectativas, aspiraciones y posibilidades de más, así como del factor espacial.

JERARQUÍA DE VALORES (En Max Scheler)

Escala de valores personales, basada en ESENCIAS (santo, genio, héroe, espíritu superior y virtuoso de los placeres de la vida, en escala descendiente) Los valores son entidades a priori y que exigen su realización y, por esto, se instalan como normas supremas y universales de conducta; es decir, independientes del tiempo, del espacio y del sujeto particular que las realiza o no las realiza en el mundo. Los valores a los que en cualquier jerarquía racional les corresponde el puesto de supremos, son la verdad, el bien y la belleza.

Estrictamente, la realización de estos valores es lo único capaz de justificar la existencia del hombre en general y de cada persona singular; es decir, nacimos para realizar estos valores o no tiene razón de ser nuestra vida en el mundo. En el campo religioso, en el social, en el vital, en el intelectual, en el moral, en el estético, etc.; de modo que cada acción, cada objeto singular puesto por el hombre en cualquiera de estos dominios, valen en cuanto es portador y, por esto, participante de uno, de dos o de los tres valores supremos; así contribuye a la realización general o individual.

EL SISTEMA DE VALORES DE Le Senne:
“Dinámica del despliegue y de la combinación de los valores”



2.6 ¿QUÉ SON LOS ANTIVALORES?

También conocidos como:

- *Desvalor
- *Contra-valor
- .*Valor negativo

Una característica fundamental e ineludible de los valores es la polaridad. Mientras las cosas son lo que son, los valores se presentan desdoblados en un valor positivo y el correspondiente polo opuesto, o sea el valor negativo. Así, a la belleza se le opone la fealdad, lo malo, a lo bueno; lo injusto, a lo justo, etcétera. No se crea que el desvalor, contra-valor o valor

negativo, implica la mera ausencia del valor positivo: el valor negativo de por sí mismo y no por consecuencia del valor positivo.

La “fealdad” como lo denomina Frondisi, tiene tanta presencia efectiva como la “belleza”; nos encontramos con ella a cada rato. Lo mismo puede decirse de los demás valores negativos como la injusticia, lo desagradable, la deslealtad, y una lista interminable como la que se mostró al inicio. Los valores presentan una notable oposición: la multiplicidad y su unidad. Por un lado, en efecto, los valores no sólo son muchos y diferentes, sino incluso, a veces, opuestos, obligando al individuo a tener que elegir entre ellos, lo cual da lugar al llamado “conflicto de valores.”

Sin embargo, la existencia de un orden jerárquico es una incitación permanente a la acción creadora y a la elevación de la moral. El sentido creador y ascendente de la vida se basa, fundamentalmente, en la afirmación del valor positivo frente al negativo y del valor superior frente al inferior

El valor supone siempre la referencia a una norma, y esto determina la objetividad del mismo. Para Ster el valor positivo o negativo de algo tiene que ver con la conciencia o no conciencia de ello con los criterios valorativos postulados por alguna norma: “solo esa norma puede dar validez a un determinado juicio de valor, y, naturalmente, esa norma postulada es ya un valor”

Por lo tanto antivalor es:

Todo aquello que tiene un valor positivo va ligado a la negatividad, en realidad se puede decir que es lo mismo sólo que aquí se trata de la otra cara del valor, en este caso negativa. Porque todo valor tiene un antivalor.

Manuel Rodríguez dice lo que no se acepta dentro de la organización es:

*Comprometerse a algo a sabiendas, de antemano, que no se va a cumplir, el mentir o emitir falsos testimonios o decir verdades a medias o lo que no nos consta totalmente, el juzgar a alguien apoyándose sólo en puntos de vista, opiniones subjetivas o “verdades” de todos, sin contar con la información del afectado, el decir las cosas fuera de tiempo, o a quien nada puede hacer o a quienes tienen miedo de responder.

*Dogmatizar sin bases sólidas; “crucificar” a otros o criticar sin tener todos los elementos de juicio, el quedarse callado ante comentarios incorrectos o parciales o verdades a medias, particularmente cuando se enjuicia a personas ausentes, el culpar a otros de lo que sucede, excluyendo a la propia responsabilidad, el abusar del uso de la palabra en detrimento del tiempo de otros, en lugar de decir no sé, afirmar u opinar, haciendo uso de la “infinita sabiduría”, la habilidad de hablar sobre cualquier cosa aunque no se tenga idea sobre ella.

*Mentir para no parecer mentirosos, el acreditarse los logros alcanzados por terceras personas, el hablar sin medir las consecuencias de lo que se dice, el no aceptar haberse equivocado y seguir argumentando para no admitirlo, el considerar que uno tiene sentido común y que los demás carecen de él.

*Suponer o interpretar lo que otros piensan y creer que es lo cierto, el decir “todos piensan, consideran”, cuando realmente es el pensar o la consideración de una o dos personas, incluido uno mismo, el tomar como verdad lo que otro dice sobre alguien / algo, sin pensar que puede estar mal informado o tener malas intenciones, el guiarse por sensaciones primeras / últimas impresiones y basándose en ellas formarse un juicio “completo” sobre una persona.

Se debe tener cuidado en no incursionar en cualquiera de estos puntos, para lograr un avance dentro de la organización con su personal. Por último, analizar todos aquellos antivalores que tienen los trabajadores de una organización dada, para de esta manera considerar cuales son los elementos que debemos terminar dentro de la persona, como de la propia empresa.

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO, COMO PARTE ESENCIAL PARA LA CREACIÓN DE VALORES

3.1 LA FAMILIA.

Al comienzo, pues, el individuo es un ser puramente receptivo a los valores, que le son suministrados e inculcados por la sociedad en general, en el seno de la cual ha nacido. Se trata, simplemente, del proceso de socialización, uno de cuyos aspectos es la adquisición de los valores propios de la cultura ambiental y del entorno en general, dentro de la general adaptación que el nuevo individuo realiza a la vida social, que es para él la vida humana.

La socialización consiste, entre otras cosas, en una interiorización de normas y valores, con los cuales el individuo da a conocer sus actitudes y se orienta recibiendo pautas de actuación. El hombre, por el tipo de desarrollo con que inicia su vida, no posee en sí una orientación segura y acertada hacia los valores como objetivos de su vida, sino que necesita ser ayudado en ello, función que realiza la transmisión de valores efectuada en él son de toda sociedad

Es decir, que los valores han de ser comunicados y transmitidos dentro de una comunidad que los posee, y es así como llegan a ser efectivos. Con lo cual crecer y vivir dentro de una comunidad de valoraciones constituye el camino primordial y más sencillo de la formación del carácter.

Se menciona a la familia como uno de los principales agentes de socialización. Su papel en la inculcación de valores es esencial que se le puede considerar como la cuna de los valores de las personas y es así la fuente de donde emana toda moralidad. Es en el seno de la institución familiar donde se asimilan tanto los valores privados como públicos, los religiosos, los relacionados con el género, los valores de clase y los cívicos, además de los políticos. Por lo que toda jerarquía axiológica tiene en última instancia su origen en la educación familiar.

Cabe hablar de una cultura familiar, constituida por su nivel de conocimientos, repertorio de tradiciones, normas y valores, pautas educativas, tipo de lenguaje, visión de las cosas y del futuro, claro esta, entre otras diversas situaciones. Pues bien, todo esto va entrando en los hijos, desarrollándose actitudes de aceptación o de rechazo de esa situación y de ese ambiente cultural

La socialización familiar consiste ante todo en transmisión de valores. Esta última compete en primer lugar a la familia; a la escuela le compete de un modo solamente complementario, por lo que hay aspectos de la educación que sólo los puede realizar bien la familia. Para eso está ella y para eso estará siempre, pese a todos los cambios sociales, es únicamente la familia quien asegura la formación de la personalidad. Sólo ella es capaz de educar y de formar el buen sentido.

La adquisición de valores por parte del individuo, su formación personal de valores, comienza por ser un aprendizaje social, siendo deseable que luego culmine en un asunto consciente de éstos, y mejor aún, en una actividad

selectiva de valores, por la cual, en virtud de una posición crítica y deseosa de los mismos, ese individuo perfecciona sus valoraciones y adopte todo aquellos valores que considere adecuados y deseables para él. Únicamente ella puede mostrar cotidianamente las vías que conducen al juicio, a la voluntad y a las cualidades de carácter y de corazón. Ella sigue siendo todavía la única capaz de enseñar a respetar las reglas cotidianas de comportamiento y de formar los valores básicos

Distinción entre valores, normas y actitudes:

- *Los valores son principios de orientación de la conducta, basados en ideas y afectos que culminan en unas preferencias motivadoras de esta.
- *Las normas son reglas operatorias basadas en valores, y,
- *Las actitudes son una construcción interna personal que, para lograr esos valores, debe atenerse a las normas.
- *Los valores, pues, son la base de las actitudes y de las normas

La doctora Natalia Mendoza F. muestra características de las actitudes:

► “Se adquieren y se integran al comportamiento por la experiencia, por disposiciones duraderas que provocan respuestas de un tipo determinado, también se manifiestan en el comportamiento con respecto a las personas y sucesos, opiniones o teorías”¹²

De este modo los valores tienen como *función*, fundamentar las convicciones, consolidar actitudes, despertar reacciones emocionales, guiar la conducta, a su vez enfocar y proyectar la vida en un sentido o en otro. A continuación se mostrarán los valores propuestos por “Ma. J. Comellas en la educación familiar”¹³

¹² Natalia Mendoza Flores “El nuevo reto maestro, frente a la formación de actitudes y valor” Instituto pedagógico de estudios de Posgrado IPEP www.edumexico.Net/valores_fam.htm.

¹³ José R. Torres “Filosofía de los Valores” Edit. Grijalvo P. 273

Morales	Criterios de estilo de vida	Criterios laborales
Altruismo, civismo	Ambición, austeridad	Altruismo, competencia
Democracia/ libertad	Compañerismo	Competitividad, conocimiento
Fidelidad/ lealtad	Humildad, liderazgo, limpieza,	Dinero, estética, fama,
Honestidad, justicia	orden, perfeccionamiento	independencia, originalidad, poder,
Responsabilidad y	Sinceridad y	prestigio, relaciones, rutina
Solidaridad/ igualdad	Tiempo libre	Satisfacción, y seguridad

Por lo que la Familia debería seguir siendo el primer espacio socio cultural en el que se convive sobre la base del respeto de valores compartidos; lugar de convivencia corresponsable y participativa en la que se ejerciten la sensibilidad y apertura que permitan asimilar de manera crítica los cambios rápidos y constantes que caracterizan nuestra época.

3.2 LA ESCUELA

Cuando está en edad el sujeto de ingresar al sistema escolarizado alrededor de los 5 o 6 años, comenzará a fortalecer la moral aprendida en el núcleo familiar, una moral que quedará consolidada a los 7 u 8 años. La escuela reforzará su conducta también mediante sanciones, premios o castigos, las cuales se relejarán en la valoración que haga el individuo para determinados actos “buenos” o “malos”, según estándares de la cultura y del contexto social.

“A lo largo de su vida escolar el sujeto alimentará psicológicamente hablando, su instancia psíquico-moral hasta alcanzar la maduración y autonomía de su propio yo a partir del consecuente enriquecimiento de su propia moral, producto de experiencias y de los conocimientos logrados en la escuela, y de la universidad particularmente, objetivo que es posible, a su vez,

a funciones sociales específicas de la moral, estimuladas dentro de las instituciones educativas”.¹⁴

Después de la familia, es la escuela la institución más importante en un sistema, la encargada de transmitir no solo conocimientos sistemáticos, también, asegurar modos y formas de comportamiento aceptados socialmente, o sea, de acuerdo a códigos morales, civiles y jurídicos.

Así como la moral en el desarrollo humano del hombre está dado por condiciones histórico-sociales; también la educación ha cambiado a la par con la moral de acuerdo a factores político-económicos.

El proceso que ha sufrido la educación en el transcurso de la historia está señalado por cambios en la organización social, en primera instancia por la explotación de la naturaleza al cubrir necesidades básicas y de supervivencia, para luego llevar al hombre a crear otra serie de necesidades a partir del dominio y posesión de recursos y técnicas materiales obtenidos, con lo cual la relación del hombre se vuelve una lucha social, entonces la educación pasa a ser de un mero aprendizaje de roles familiares heredados para un bien común a una educación diferenciada en funciones y conductas propias de una jerarquía socio-económica.

La escuela promueve un ideal de alumno de acuerdo a una ideología imperante, cuya finalidad última es comportarse adecuadamente al propósito que también se logra directamente a través de los libros de texto al manejar un concepto-imagen de hombre moral y su relación con el mundo.

¹⁴ Rafael D. Herrera H. P. 27

A medida que se consolidaba en aquellos haberes la escuela como institución educativa por excelencia, fortalecía sus funciones concretas a las normas básicas adquiridas en las primeras relaciones del sujeto y la familia, con lo cual se filtra en la actividad escolar las obligaciones, deberes y compromisos para la socialización en general.

Para P. Gianola, los valores constituyen el eje sostenedor de la educación por que:

- a. Son el resultado objetivo, subjetivo y personal operado en el sujeto;
- b. Son el origen del cuadro y sistema articulado de los motivos, criterios, normas, modelos y proyectos con los cuales el individuo busca y construye su plan personal de vida;
- c. Son las premisas que inspiran y unifican aquella conducta madura a la cual él tiende.

“Se trata, pues, de procurar que el educando vaya adquiriendo los valores adecuados y según su jerarquía correcta, y los traduzca luego en obra”.¹⁵ La expresión “educación en valores” alude a unas tareas educativas que no pueden ser descuidadas, y que competen tanto a la familia como al Estado. En las sociedades democráticas los padres cuentan con un derecho muy amplio de decisión en cuestión de preferencias individuales; el Estado, por el contrario, a través de las escuelas públicas tiene la misión de cuidar de las actitudes valorales que han de ser comunes a todo los ciudadanos, puesto que de ellas depende el orden en la vida social y la continuidad de la nación.

Puede decirse que la persona educada posee la capacidad de superar los varios condicionamientos (biológicos, psicológicos y sociales) heredados del

¹⁵ José R. Torres p. 223

pasado o inscritos en el presente; se trata de un sujeto que se libera continuamente, para poder vivir en concreto sus diversos valores. A continuación se muestran los “valores que conviene fomentar en la escuela para educar para el futuro, según P. Fontán”¹⁶

1. Valores político-sociales Cosmopolitismo, civismo mundial, paz, igualdad	Participación, pro-sociabilidad, diálogo, libertad
2. Valores ecológicos Ahorro, estima a la naturaleza	Integración al medio y limpieza
3. Valores culturales-intelectuales Creatividad, sabiduría, anticipación	Planificación, utopía, sensibilidad estética
4. Valores morales Sentido del deber hacia las generaciones futuras. Responsabilidad, cooperación, solidaridad, altruismo	Amistad, tolerancia, optimismo, felicidad y compromiso
5. Valores religiosos Sentido de la trascendencia, espiritualidad y esperanza	Sentido de lo sagrado y, Misticismo

Según el informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI (J. Delors: 1996), los valores universales que la educación ha de procurar para promover una ética mundial son:

- ✓ La comprensión y la tolerancia en relación con las diferencias y,
- ✓ El pluralismo culturales.
- ✓ La solicitud hacia el otro
- ✓ El espíritu de solidaridad
- ✓ El espíritu de empresa
- ✓ La creatividad
- ✓ El respeto por la igualdad entre los sexos
- ✓ “Un espíritu abierto al cambio
- ✓ El sentido de responsabilidad en la protección del medio ambiente y con relación al desarrollo sostenible”.¹⁷

¹⁶ Ibidem P 274

¹⁷ Ibidem P 276

VALORES QUE HA DE DAR LA EDUCACIÓN, “según E. J. Cooper”¹⁸

VALOR	ACTITUD VALIOSA
Vida	Respeto a la vida
Dignidad humana	Respeto a las demás personas Trato digno con todo individuo sin excepción Sentimiento de la propia dignidad
Libertad y las libertades concretas en los derechos humanos	Respeto a las libertades de los demás
Verdad	Veracidad, honor, tolerancia
Justicia	Comportamiento justo, velar por los derechos de los demás
Amor	Aceptar a las personas tales como son. Ayudarlas, consolarlas, apoyarlas, etc
Fidelidad	Colaboración, solidaridad, lealtad, etc.
Paz	Ánimo conciliador, saber soportar, saber perdonar, etc.

La escuela era una prolongación de la vida y los valores familiares. La formación de los educandos era enormemente consistente en todo el tejido social. Todavía se podían encontrar profesores que impartían una serie de reglazos o borradores volando hacia el educando, pero creo que era una de las partes fundamentales para el buen desarrollo y comportamiento de los mismos.

Nos alegraba ver nuestro salón limpio, compartíamos experiencias, todavía no se hablaban de sobornos, drogadicción, violaciones, que todas estas eran vistas como una falta de respeto para la sociedad, todo estaba muy correcto, iba de la mano con el desarrollo de la humanidad.

Pronto la educación será una ciencia y un arte con criterios y estándares globalizados tendientes a formar estudiantes altamente competitivos y en continuo aprendizaje. Los maestros serán valorados con criterios

¹⁸ Ibidem P 275

internacionales; los alumnos serán examinados, como ya lo son en varias partes del mundo, por normas internacionales de certificación. Ya que no solo se utiliza para las empresas, sino también para las instituciones educativas. El intercambio estudiantil entre naciones será ya una práctica generalizada y el estudio de las diferencias culturales será materia de los cursos académicos.

Las escuelas se encargarán de poner los principios intelectuales y morales que preparen a la juventud, por un lado, para apreciar y desarrollar su propia cultura, y, por el otro, para respetar el derecho a la diferencia y a la diversidad cultural desde la práctica educativa de la tolerancia y la democracia.

Con respecto a las universidades cabe hacer mención que al egresar de éstas se encuentra la persona frente a frente en el campo laboral, y es aquí donde la universidad debió, debe y deberá dar valores que se pongan en práctica, no simplemente teóricos, si no que en verdad se vean con hechos, que se observe con claridad la iniciativa de trabajar en equipo, lo que sucede es que en la mayoría de las clases lo inculcan, supuestamente con el fin de que ellos en verdad lo pongan en práctica, pero triste realidad, no es así.

Los términos que las universidades mencionan en su misión, fines, objetivos y/o programas, hace referencia a actividades, habilidades, actitudes y comportamientos que las instituciones desean promover en sus estudiantes, ya que los consideran deseables, importantes y necesarios para la formación de sus estudiantes.

En un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey, en base la enseñanza de valores en las universidades: México y el mundo, se puede concretar lo siguiente, ya que los valores considerados como prioritarios por las universidades son:

- | | |
|--|---------------------------|
| ➤ Servicio | ➤ Libertad, |
| ➤ Conocimiento y búsqueda de la verdad | ➤ Desarrollo personal |
| ➤ Cultura | ➤ Pluralismo ideológico y |
| | ➤ Responsabilidad social. |

Las universidades latinas coinciden con las norteamericanas en los siguientes valores como prioritarios dentro de su enseñanza: servicio, desarrollo personal, comunidad, creatividad, diversidad, ética y moral; a su vez coinciden con las europeas al mencionar la formación integral como uno de sus valores prioritarios. Por otro lado, “las universidades latinas son las únicas que mencionan a la responsabilidad social y los valores humanísticos como prioritarios en su enseñanza”¹⁹.

Los valores que enseña la UNAM en particular se enfoca a los siguientes:

- ❖ Conocimiento, libertad, responsabilidad social, creatividad
- ❖ Formación integral, y conciencia global

Los valores que debería de enseñar la UNAM son:

- ◆ Conciencia y responsabilidad ambiental
- ◆ Valores del país

¹⁹ Instituto de Fomento e Investigación Educativa A.C. Estudio realizado por el ITESM “La enseñanza de valores en las universidades México y el mundo” Agosto 1994

La universidad imparte sus enseñanzas y desarrolla sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación, los valores que la Universidad pretende formar es sus alumnos son:

- ◆ Formar hombres y mujeres comprometidos con la nación y útiles a la sociedad
- ◆ Formar individuos con una educación integral, capaces de generar un pensamiento original y de hacer un uso responsable de su libertad.
- ◆ Formar hombres y mujeres capaces de generar, transmitir y conservar el conocimiento nuevo a partir de la comprensión y asimilación de sus raíces.
- ◆ Inculcar en los estudiantes una conciencia comprometida y responsable con y del medio ambiente y sus congéneres.
- ◆ Preparar al ser humano para enfrentar efectiva, resuelta y flexiblemente las demandas de un mundo cambiante.
- ◆ Fomentar el sentido de pertenencia a la institución

Como parte de la enseñanza de valores que la UNAM lleva a cabo, además del proceso de transmisión de conocimientos, los alumnos reciben una formación axiológica a través de prácticas educativas indirectas, del ambiente académico, de la vida comunitaria cotidiana, de los cursos de educación continua y los programas extracurriculares.

Las universidades latinas sugieren para la enseñanza de valores una mejor formación docente. Además coinciden con las europeas en sugerir que la enseñanza de valores puede mejorarse mediante la promoción de programas extra-académicos y mediante un ambiente académico de pluralidad; y con las norteamericanas al sugerir el diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria como un medio para mejorar la enseñanza de valores.

Quizá, el denominador común de la enseñanza de valores en las universidades es precisamente la diversidad, no tanto en metodologías sino en la concepción particular que cada una de las instituciones tiene acerca de este aspecto.

La UNAM considera que para el mejoramiento de la enseñanza de valores se puede llevar a cabo, siempre y cuando se haga posible el cumplimiento de la misión. De acuerdo a las misiones de las universidades, en general, la educación está más encaminada a la enseñanza que al aprendizaje y, sus fines y objetivos están más encaminados a la formación de valores comunitarios y trascendentes.

Por su lado, las universidades deberán educar para una conciencia internacional e intercultural de modo que, recuperando su original vocación de universalidad, forme para una convivencia solidaria que reintegre la tan desgastada fragmentación humana que inculcan los medios de comunicación.

El futuro nos depara el reto de que la mayoría de los egresados de las escuelas y universidades tendrá que auto-emplearse, es decir, tendrá que crear su propio micro negocio, como ahora lo hacen los carpinteros, los abogados, los maestros de obra y todos aquellos que venden o prestan sus servicios temporalmente. De aquí que se necesite formar estudiantes con mayor espíritu empresarial, con capacidad de venta, de negociación, con iniciativa y creatividad.

Con la enseñanza de valores, la UNAM espera hacer hombres y mujeres íntegros y útiles a la sociedad, para que ésta sea más justa e íntegra.

3.3 EL TRABAJO

Ya se habló de la familia y el rol que tiene con respecto a la inculcación de cierto tipo de valores, también se habló de la educación, en donde se cumplen y se ponen en práctica en cierta medida todo lo aprendido desde la niñez con respecto a los valores y sus puntos de vista, ahora toca el turno a la empresa y su desenvolvimiento del personal dentro y fuera de esta.

Se sabe que hay una distinción de empresas, así como la clasificación de estas, por lo que es problemático el no poder fundamentar una cierta lista de valores que se desempeñe de manea general en todas las organizaciones, para tal efecto tratare de enfocar lo a la empresa en general, donde se tratará de enfocar los diverso lineamientos valorativos que emanan de esta.

La psicología del aprendizaje habla a cada paso del “método de ensayo y error”. Todos aprendimos a caminar, a hablar, a escribir, a través no de cientos, sino de miles de fallas y de equivocaciones. Por lo que las personas morales han de proceder en esto como las personas físicas; seguir la marcha hacia el éxito y la excelencia, reconciliándose consigo mismas después de cada tropiezo.

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento: la sociología, la psicología, la ética, el derecho, la criminalística, etc. En todos los casos, se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad, en este caso por el entorno laboral dentro de la empresa.

Los valores transmitidos tanto en la familia, como en la escuela repercuten en la empresa en general; por lo que ahora se habla de los valores en la empresa mexicana. Tienen sentido empezar con una distinción: En principio, teóricamente, la empresa mexicana, como cualquier otra, adopta todos los valores positivos. No hay empresas que no afirme ir en pos del servicio, la justicia, la honradez, la solidaridad, la excelencia, la responsabilidad, la eficiencia, etcétera.

Pero, en concreto, en la realidad de la acción, sólo algunos de los valores llegan a formar parte de la vida de nuestras empresas. Entre los valores observables en la empresa mexicana, destacan algunos que a continuación se mostrarán mediante una pregunta: ¿Cuáles son los valores que los gerentes deben promover a partir de la situación real?

“En principio, los que mayormente responden a las carencias son:”²⁰

*Hacer subir la autoestima de todo el personal.

*Reforzar la colaboración, el sentido de equipo

*Reforzar el sentido de pertenencia con un sano orgullo, no individualista sino corporativo. Que se cumpla aquello de que “cuando uno se siente importante, las jornadas de trabajo resultan interesantes y productivas.

*Ofrecer campo a la creatividad de cada quien.

*Lanzarse a proyectos de un gran enriquecimiento personal, a plazos de varios años. En los países ricos son comunes los proyectos a 20, 30 y más años, que suponen gran capacidad de organización.

*Promover el liderazgo de la organización.

*Estrategia global, que reconozca las interconexiones entre naciones, culturas y económicas en la comunidad mundial, y que sea capaz de planear y actuar dándoles la consideración debida.

²⁰ Mauro Rodríguez Estrada P 25

*Maestro en tecnología, que se sienta cómodo con la alta tecnología existente, entienda las tendencias tecnológicas y sus implicaciones y sea capaz de aplicarlas en su proyecto.

*Político consumado, que comprenda la creciente complejidad de las relaciones gubernamentales y el ambiente legal, y sea capaz de trabajar cómodamente en la interfase entre ellas y los intereses de la organización.

*Lider motivador, que sea capaz de atraer trabajadores altamente motivadores e inspire su entusiasmo al crear un clima de alto desempeño, en el cual los individuos y los equipos que puedan desarrollar su mejor esfuerzo.

Peter Druker lo ha expuesto varias veces en sus libros:

"La administración es la función central de la sociedad moderna. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrares también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados."

Todas las organizaciones, cada una a su modo, se enfocan hacia valores, ya sea explícitamente (en los objetivos formulado y adoptados por los dirigente y por los miembros), o implícitamente (en los objetivos subyacente al medio cultural).

Las empresas son una persona moral: al igual que las persona físicas, necesita clarificación de valores. La empresa puede sufrir crisis de identidad, que son en último análisis crisis de valores. Al igual que las personas físicas tienen zonas claras, de plena conciencia, y zonas oscuras de subconciencia; y al igual que ellas, tiene necesidad de que buscan como cauce una espiral muy abierta, con valor cada vez más altos, más amplios y más ambiciosos;

diríamos que no debe ser una rueda que gira, ni siquiera una espiral plana, sino una espiral de tres dimensiones, una línea giratoria y ascendente.

Por lo que es conveniente en este punto realizar la distinción entre las características típicas de la empresa y del empresario. Con esto no queremos sacar al burócrata del mundo de los valores, sino crear conciencia de dos opciones y de sus respectivos significados.

Para ciertas empresas la parte estructural para la aplicación de los valores comienza en:

- Identificación de valores,
- Inculcación de valores y
- Clarificación de valores,
- Desarrollo de valores

*La *identificación* de valores corresponde a la contribución de las personas, después de haber transcurrido un proceso donde se fueron estableciendo valores, toca el turno a la empresa, como coparticipe para el buen desarrollo de principios y reglas que previamente se encuentren establecidos. Identificar los valores que las organizaciones consideran primordiales, de acuerdo hacia lo que se persigue mediante su misión, si estos son básicos para poder transmitirlos a todo su personal dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, así como conocer la forma en la que éstas lo pueden acoplar a su proceso de crecimiento y la promoción que posteriormente se dará al personal.

La *clarificación* de valores pueden ser una simple conveniencia, una necesidad seria; para otras, una urgencia que no admite titubeos y una prioridad de vida o muerte; para todos, un instrumento de higiene y de

progreso. Se debe decidir qué valores quiere que impulsen la estrategia empresarial y su orden de prioridad según corresponda con la misión de la empresa ya que deben ir acorde una con la otra. Y sobre todo si esta refleja los valores que se han identificado, en caso contrario, se tendrá que revisar para ponerla de acuerdo con los valores identificados.

Mediante una lista que contenga todos los valores entendidos por parte de las personas, y de asegurarse que esta lista contenga los valores por los cuales la compañía quiere ser conocida y sobre todo que opere mediante esta. Por lo que mediante este proceso, la clarificación quedará mucho más concreta para brindar los objetivos que se persiguen dentro de la misión.

La *inculcación* de valores, ya que una vez que se ha identificado y clarificado, se procede a inculcar esta serie de valores que los propios trabajadores se dieron a la tarea de elegir, ya que formarán parte de todas las personas que de un modo directo o indirecto tengan que ver con la empresa, se debe considerar tanto a los proveedores y sus clientes, con las respectivas necesidades que éstos conllevan para el buen funcionamiento en general tanto de la persona como de la organización..

Este paso de inculcación, es mucho más tranquilo, por lo que en gran medida están dispuestos a adoptarlos, se sienten satisfechos por ser tomados en cuenta, y sobre todo por su propia iniciativa, que los llevo a ellos y sus valores a sobresalir, mediante la colaboración del personal, sin importar el orden jerárquico que guarde cada uno de ellos en la empresa.

Y por último *desarrollar* estos valores mediante la práctica de cada persona, ya sea dentro de la organización o fuera de esta, lo importante de este punto, es que forma la culminación de un proceso bien definido para poder manejar varias tomas de decisiones en la vida cotidiana y sobre todo el medio ambiente.

Se espera que cada persona haga lo pertinente al poner en desarrollo sus valores que van encaminadas hacia lo que busca la misión de la empresa, sin dejar de lado al medio ambiente en donde se desenvuelvan. No se trata de tomar los puntos de lleno, si no el mostrar una perspectiva de cómo se llevará el proceso de Administración Por Valores dentro de una empresa, se retomara este tema más afondo en el capítulo cuatro. Para administrar mediante valores es indudable, analizar los procesos psicológicos que llevan a los valores a traducirse en metas, objetivos, estrategias, tácticas y fases del proceso administrativo.

Estudiar las discrepancias de valores:

- a) Entre la definición teórica de una institución y la realidad actual; y
- b) Entre las diferentes escalas de valores de los miembros de un mismo equipo.

Distinguir seis tipos psicológicos que son portadores de otros tantos sistemas de valores y que requieren trato específico de parte de los dirigentes, y particulares estilos de administración. La solución ideal es que se cree un clima de desarrollo y crecimiento hacia valores comunes; y así tanto el crecimiento y enriquecimiento de todos:

- ✦ individual
- ✦ institucional
- ✦ social

3.4 LA RELIGIÓN

El sentido que cada persona descubre e integra en su experiencia personal tendrá que ver, sobre todo, con el nivel de realización individual significativa, de acuerdo a su propia valorización, en cuanto a cada una de sus creencias.

En la Iglesia Católica se ha concedido desde hace muchos siglos, sublime valor, dignidad y prestigio al celibato: el no casarse por motivos religiosos se supone “más perfecto” que el casarse; y también a la obediencia ciega, entendido como abandono de la propia voluntad en manos de un jerarca que, en lo posible, piensa y decide por el sujeto.

Es la religión, de cualquier tipo que se profese, la que forma parte esencial de la importancia de inculcación de diversos valores, no se trata de cuadrarse en un solo tipo de religión, si no de abrirse a las diversas existencias religiosas dentro y fuera de la organización. Hay pérdida de valores espirituales en el ámbito mundial, lo cual está ocasionando una mengua de la creatividad de las masas y una alarmante desorientación

Por ejemplo la religión católica trata de inculcar valores como la virginidad, ya que se debe llegar de cierta manera virgen al matrimonio básicamente se enfoca hacia el sexo femenino, sin dejar a un lado el sexo masculino, de igual forma la pureza, ya que se debe estar limpio de todo pecado por haber, la alegría, vivir cada día con entusiasmo y sin miramiento alguno, el altruismo, ayudar al prójimo mediante una ayuda económica o en especie, el amar al prójimo, ayudarlo en lo posible puede hacerse mediante las actividades que desarrolla en la casa, la calle, su trabajo, etc.

De igual manera, la armonía consigo mismo, la beatitud, ser conservador, la cortesía, el don de gente, la espiritualidad, la generosidad, la honradez, la humildad, la lealtad, el matrimonio, obediencia, la paz, piedad, la prosperidad, la santidad, entre todas las personas con quien se convive, lo que hace a la gente formarse una idea valorativa que depende de la iglesia en general. Es el dedicarse al culto divino y a la promoción de los actos de devoción y adoración.

Estos son uno de los tantos valores que inculca la iglesia y según sea la religión de cada cual, cabe destacar en este punto, que no todas las personas son de una religión en general, si no que cada cual impera con forme se va creciendo e interiorizando lo que se les inculca.

Hay personas que tienen prohibido escuchar música, otros prohibido trabajar en el horario que rezan a su Dios, por lo que es importante ver con qué tipo de personas se cuenta en nuestros diversos ambientes, como la familia, el trabajo, la educación entre otros para poder analizar con más detalle a cada persona y así de esta manera no caer en conflictos cotidianos.

Sobre todo, no cerrarnos a un solo punto, si no dar paso a la pluralidad y el reconocimiento de doctrinas y creencias religiosas así como la libertad de diversos cultos, los cuales deben caracterizarse por el respeto y la procuración de la concordancia, nunca mediante la desunión de las personas.

La forma de mostrar o de inculcar valores, constituye la máxima garantía de respeto al ejercicio legítimo de las libertades y los derechos en materia religiosa. El límite a ese ejercicio se encuentra en la salvaguarda y

preservación del orden, el interés y la moral públicos, así como en la tutela de los derechos de terceros y en la observación de según corresponda que se rijan las diferentes leyes, Respeto por los católicos, espiritistas, el coran, budistas, mahometano etc.

3.5 LA POLÍTICA

En este punto, en pleno siglo XXI, con la pobreza de liderazgo político trascendente que se padece por doquier, dentro y fuera del país, la política o los políticos tienen que reconciliarse con la sociedad. Por primera vez en la historia, el cambio ha llegado a ser un valor reconocido socialmente; y no solo, sino que ha logrado ocupar un lugar preferente en el concierto de los valores

La Constitución es la expresión suprema de la voluntad colectiva; en ella se manifiesta la soberanía popular y es la Ley Fundamental cuya supremacía esta fuera de toda duda. El primer efecto de la preeminencia constitucional debe ser que la ley funcione como el único marco para la convivencia social y que las normas regulen, efectivamente, las relaciones entre los diversos órdenes y órganos de gobierno, con la finalidad superior de garantizar para todos la seguridad y el acceso a la justicia, el goce de los derechos fundamentales y el disfrute del bienestar general.

La guerra de Independencia, inspirada en los principios de soberanía y libertad, se perfiló y se consumó como un movimiento popular por la República. Desde entonces, la soberanía nacional y la identidad histórica de

los mexicanos se han vinculado indisolublemente a las libertades republicanas y al desarrollo democrático de la vida política.

La Revolución Mexicana fue un movimiento a la vez por la justicia social y por la democracia. Los mexicanos plasman decisiones políticas fundamentales, ratificando la voluntad de constituirnos como una república, representativa, democrática y federal.

La participación de la sociedad en la vida pública mexicana se manifiesta en organizaciones laborales, empresariales y gremiales, que han alcanzado y una gran madurez en la autonomía de su vida interna, en la representatividad de sus dirigentes y en la promoción de sus intereses comunes.

Para promover las actividades de las organizaciones que han mostrado una alta representatividad a lo largo de la historia, el gobierno propone perfeccionar con ellas los procedimientos permanentes de consulta en los puntos que son de su competencia e interés, tratando de llegar al mayor acuerdo posible, sin perder de vista el interés público general.

Asimismo, deben crearse mecanismos de interlocución gubernamental permanente para conocer y tomar en cuenta la opinión de las organizaciones sociales acerca de los problemas nacionales y sus propuestas de solución. La soberanía es el valor más importante de nuestra nacionalidad; su defensa y su fortalecimiento son el primer objetivo del Estado mexicano, esta consiste en asegurar la capacidad de los mexicanos para tomar libremente decisiones políticas en el interior, con independencia del exterior.

En ejercicio de la soberanía se construye y se reconocen los intereses propios, se proponen metas colectivas, y se defiende lo que favorece a todos. La expresión concreta de la soberanía consiste en preservar la integridad del territorio y a su vez asegurar en él la vigencia del Estado de Derecho, con la supremacía de la Constitución Política y de las leyes que emanan de ella. A su mismo, son expresión de la soberanía el definir objetivos propios de desarrollo, promoverlos en las organizaciones y el medio, con lo que se fortalece la identidad, la cultura y los valores, que cada una emana por participar en una sociedad en continua interacción.

El nacionalismo es el conjunto de valores, sentimientos y aspiraciones que caracterizan y definen a un pueblo dentro y fuera de una sociedad pluralista. Consciente de la riqueza de los valores que lo constituyen y, por ello, respetuoso de la diversidad de otras culturas, forjado en el curso de la historia, tiene como aspiración fundamental la defensa de los valores propios, el fortalecimiento de la paz y el entendimiento con otros países.

El nacionalismo es la confianza y la fé que cada uno se tiene, el amor por lo nuestro, llevándolo de la mano a hacerlo participe dentro de las organizaciones en la elaboración de un producto que se exportará posteriormente y dar ha conocer parte de nuestra cultura en otros países. En la última década, el país y el mundo cambiaron. Hoy, México tiene un destacado papel en la comunidad global, el cual debe preservarse y fortalecerse a fin de apoyar los esfuerzos que reafirman su soberanía.

México se enorgullece de asumir la defensa de su soberanía sobre los sólidos principios del derecho Internacional. La Constitución consigna los

principios de no intervención, del respeto a la autodeterminación de los pueblos, de la solución pacífica de las controversias, de la proscripción de la amenaza o del uso de la fuerza, de la igualdad jurídica de los Estados, de la búsqueda de la paz y de la cooperación para el desarrollo como guías de la política de México.

A lo largo de la vida independiente del país, los mexicanos han aspirado a tener un gobierno mediante leyes. En todo momento, el ideal de hombres y mujeres ha sido que las conductas de los individuos y de las autoridades se guíen por lo dispuesto en las normas jurídicas. Se ha buscado un régimen en donde la plena eficacia de las normas aplicables a particulares y a gobernantes, la seguridad de personas y bienes y el pleno ejercicio de los derechos y libertadores se encuentren garantizados por los órganos del Estado.

Es necesario consolidar la protección y defensa de los derechos humanos. El pleno desarrollo político ha sido una aspiración fundamental a lo largo de la historia como nación libre y soberana. Se encuentran como “valores” la siguiente clasificación:

- | | | |
|---|-----------------------------|--------------------|
| ▶ Apoyo comunal | ▶ El compromiso | ▶ La justicia |
| ▶ Atención al pueblo | ▶ Conciencia cívica | ▶ La lealtad, |
| ▶ Autoridad, | ▶ Confiabilidad | ▶ La legalidad |
| ▶ La verdad | ▶ Cooperación con el pueblo | ▶ El nacionalismo, |
| ▶ Capacidad de dirigir | ▶ La credibilidad | ▶ La seguridad |
| ▶ Coherencia en sus comentarios políticos | ▶ La democracia | ▶ La tolerancia |
| | ▶ Formalidad | ▶ La transparencia |
| | ▶ Generosidad | ▶ Veracidad |
| | ▶ Gobierno por ley | |

La construcción del futuro humano desde las actuales tendencias exige de ellos la redefinición de sus conceptos de liderazgo y, como las iglesias, comprometerse más en el futuro del hombre que en el de sus aparatos institucionales.

3.6 LO SOCIAL.

También llamado proceso de socialización, a la manera que tienen los seres humanos de incorporarse a la vida social interiorizando y asimilando los modelos y las pautas de comportamiento establecidos en esa sociedad.

Aquí entran sin lugar a duda todas esas amistades que no se conocen en la familia, la escuela, el trabajo, la religión y la política, como por ejemplo puede ser una señorita que conociste en una fiesta, o cuando vas a divertirte a Chapultepec, según las circunstancias que se presenten en lugares determinados, claro esta, que quedan exentos de los que ya se han analizado.

La socialización es un proceso que se inicia en el momento mismo del nacimiento y perdura a lo largo de toda la vida, por ella el ser humano se adapta al entorno social y se sabe perteneciente a una actividad colectiva con la que se identifica interiorizando sus contenidos culturales. La interiorización y adaptación a la sociedad y a la cultura se hace desde diversas perspectivas:

Desde una perspectiva biológica el ser humano es ante todo un “animal” y como animal está más inmaduro que los demás y por esa razón su dependencia (de padres, maestros...) dura más tiempo. En el ser humano tanto

lo biológico como lo sociológico están unidos; de forma inevitable podemos decir que el ser humano es un “animal” social.

Nuestras necesidades fisiológicas, también, están socializadas o adaptadas a esa sociedad: tipos de comidas, horarios, etc. Desde una perspectiva intelectual, en sociedad el ser humano desarrolla el lenguaje como instrumento que le va a permitir la socialización. Necesita el lenguaje para ser social, y el vivir en sociedad se lo posibilita. Con él se asimilan categorías mentales, imágenes, se desarrolla la inteligencia, la imaginación, etc.

Desde una perspectiva afectiva-moral el ser humano encuentra socializados sus sentimientos ya que los mayores se los reprimen o estimulan, los premian o castigan. Los padres intentan modelar al niño continuamente: “niño eso no se dice, eso no se hace, eso no se toca”. Los factores de socialización a considerarse en el ser humano, ya que ¿es un ser social por naturaleza? desde el momento que nace se encuentra en una sociedad, dentro de una familia que forma parte de la sociedad en la que habita.

En la infancia tiene que aprender muchas cosas hasta llegar a ser adulto (consciente y responsable) pero ¿de quién aprende estas cosas? los modelos culturales no se transmiten hereditariamente sino que debe ser aprendido en una determinada sociedad.

Las normas sociales deben ser interiorizadas por el sujeto hasta convertirse en parte integrante de sí mismo; así pues los factores de socialización son:

Primero: La familia, ya que es el ambiente donde se va desarrollando, la escuela donde pasará la mayoría de tiempo, los amigos con los que intercambiará experiencias, el trabajo donde se realizan conjuntos de personas para tener equipos, la iglesia donde se inculcan valores sacerdotales, la política donde la sociedad se encuentra harta de no saber por quien se esta gobernado, quienes son políticos por nacimiento y quienes logran serlo por conveniencia, además del juego donde aprenderá los roles que más tarde interpretarán cada persona en su vida diaria. Segundo: Otros factores de socialización importantes son los medios de comunicación, sobre todo la televisión, ante la cual las personas pasan muchas horas observando formas de comportamiento que interiorizarán inconscientemente, y que pueden terminar por convertirse en normas.

El proceso de interiorización se aprende fundamentalmente cuando se es pequeño, desde el cómo comportarse, las conductas, normas y demás situaciones que repercuten de una forma tanto consciente como inconsciente, que interiorizamos de una manera superficial, por obediencia, porque nos las dicen nuestros padres, por que las escuchamos de nuestro entorno donde se desenvuelve cada individuo, y cuando ya se es adulto (concientes y responsables) lo harán de una manera reflexiva y crítica preguntándonos el por qué de esas normas, de esa conducta, si nos conviene actuar así o de otra forma.

Sin embargo, su reconocimiento y extensión a todos los seres humanos, el proceso de conscientización que han necesitado y su formulación concreta en diversas declaraciones, son hechos históricos que se han producido en determinados momentos y como consecuencia de la conquista y el esfuerzo de muchas generaciones.

CAPÍTULO 4

DIFERENTES MODELOS DE VALORES

Este capítulo, tiene la finalidad de analizar varios modelos de valores, aunque el procedimiento que se haya dado en cada uno de ellos, pueden variar en el sentido de aplicación y seguimiento estructural que manejan, pero el fin que se persigue, es el mismo.

La creación de un modelo de valores en las organizaciones, con sus respectivas variables de cultura y liderazgo, llegan a proporcionar una visión más amplia de lo que se quiere lograr mediante los diversos caminos a seguir, sin descuidar el trato de los valores en las organizaciones.

El concepto de cultura organizacional es muy variable según algunos autores, por lo que a continuación se muestra el concepto de Alfonso Siliceo, el cual se retomara para fines de este trabajo:

La cultura organizacional es *“el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de su objetivos económicos y sociales”*²¹.

A continuación se describen algunos modelos de valores:

²¹ Casares, David, y Siliceo, Alfonso. Manual de liderazgo. Publicade por el Insituto de Liderazgo , A.C. 1997. P 22

I. MODELO

4.1 ADMINISTRACIÓN POR VALORES (APV)

Este modelo esta básicamente dirigido por: *Blanchard Ken, Margie y Ann O'Connor, Michael*, estos autores ponen en práctica una filosofía de las 500 compañías afortunadas mediante su propio proceso de *Administración por Valores*, que se define por su tamaño y volumen, de la calidad de sus servicios a los clientes, de la calidad de vida accesible que da a sus empleados, por lo que muestran el siguiente procedimiento:

Como se basa tanto la investigación y la experiencia de los autores en el mundo real, el modelo es un método práctico ya probado de cómo dar a la compañía el regalo de un futuro prometedor, descubriendo al mismo tiempo la manera de que todos los interesados en la empresa queden satisfechos. Tal vez más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy qué representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante lección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia.

Considera tres actos en la vida:

A. Realizar, B. Conectar y C. Integrar.

- A. Realizar es un acto natural del ser humano, tal vez el ser humano sea la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que se quiera realizar, que se quiera ser algo o alguien. El primer acto es "hacer para ser."
- B. Conectar tiene que ver con las decisiones, o estar con otros para ser. Consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo y sus capacidades en compañía de los amigos, miembros de la familia y otras personas.

C. Integrar, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos de la vida. Significa definir o redefinir uno sus propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas, los principios y los compromisos que más estime.

Utiliza la palabra “JEFE” para sugerir que toda persona que tenga que ver con las compañías afortunadas, cualquiera que sea su posición, tiene que pensar, sentir y actuar como un líder, como un directivo.

La primera columna, marcada “J”, representa a los clientes. Lo primero que hace destacarse a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes. La segunda columna, marcada “E”, significa empleados, por lo que la segunda cosa que hace destacar a una compañía afortunada es la calidad de vida de que gozan sus empleados. La tercer columna, marcada “F”, se refiere a los propietarios, o sea, los accionistas de la compañía. La última columna, marcada “E”, representa el cuarto grupo de interesados con los cuales las compañías afortunadas están obligadas en virtud de una relación de negocios mutuamente beneficiosas, los que hace llamar otros grupos significativos.

Por lo que deduce: que las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores. ¡La hacen funcionar las personas!

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES.

En este proceso el autor recomienda la regla de “primero uno mismo”. Es importante utilizar el proceso tanto para uno mismo como para la organización. Y estima un tiempo de dos a tres años para que este proceso de

cambio comience a dar buenos resultados económicos sostenidos, ahora hay que darle paso al proceso de APV que nos lo muestra de esta forma:

- I. Fase: Aclarar nuestros valores, propósito y misión.
- II. Fase: Comunicar nuestra misión y nuestros valores.
- III. Fase: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

La APV identifica lagunas entre lo que uno dice que cree y la manera como se comporta en la práctica.

I. 1ª. FASE DEL PROCESO DE APV. “Aclarar misión y valores”

Primeramente, considera el obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la junta directiva para iniciar este proceso. Una vez que lo tenga, tiene que decidir qué valores quiere que impulsen su estrategia empresarial y su orden de prioridad. Se debe de igual forma definir la misión de la compañía. Si en todo caso la compañía ya tiene una declaración de misión, necesita determinar si ella refleja los valores que se han identificado. Si no es así, tendrá que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores.

Mediante una lista que contenga los valores generales, hacerla que cada persona enumere los que considere primordiales mediante un orden jerárquico de importancia, es una buena idea dejar que la lista circule y luego volver a revisarla. Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor. Sus declaraciones de misión y de valores también deben estar de acuerdo con la misión de la compañía.

Una vez que se está satisfecho con la propia versión de la declaración, es hora de comprometer a su equipo de alta gerencia. Debe quedar entendido que los valores no son cosas que se les hace a las personas, sino que se hace con ellas, éste es un proceso de colaboración. En APV se dice que el verdadero y único “JEFE” son los valores que ha adoptado la compañía, con lo que se obtiene que los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones.



Una vez que se haya puesto de acuerdo con la alta gerencia sobre la misión de la compañía y una serie de valores en orden de prioridad, es hora de averiguar qué piensa el personal de la empresa. Esto se puede realizar mediante grupos de enfoque, con una muestra representativa de empleado de todos los niveles y áreas de la organización.

De manera que este hecho verifica si en verdad los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan y trabajar por la misión y los valores. Una vez que se obtuvo la misión y los valores internos, se deberá compartir al exterior con los clientes y proveedores. Esto se puede hacer por medio de entrevistas telefónicas o en grupos de enfoque, haciendo preguntas como

éstas: ¿Cómo afectarían esta misión y estos valores a la continuación de sus negocios con nosotros?

Por lo que se tiene hasta ahora el siguiente proceso:

PROCESO PARA ACLARAR LOS VALORES

1. Obtener aprobación del propietario para el proceso APV.
2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente
4. Gerente y equipo administrativo comparte y comparan
5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte
6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.
7. Sintetizar todos aportes y presentar misión y valores recomendados a la junta directiva y propietarios para aprobación final.

Una vez observado ésto, la idea vuelve aparecer, uno tiene que cambiar antes de que pueda cambiar a la organización.

II. 2ª. FASE DEL PROCESO APV. “Comunicación”

Se realiza mediante las reuniones, y se les llamaría como “asociado”. Una vez resuelto el problema de los valores, se enmarcará un cuadro con los valores con que opera la empresa:

LOS VALORES OPERATIVOS

1. ÉTICOS

- Manejar nuestros negocios con equidad e integridad, con nuestros clientes lo mismo que en el mercado.
- Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- Dar a los accionistas información completa y exacta
- Proveer liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad.

1. SENSITIVOS

- Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestros compromisos en forma oportuna.
- Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.
- Cumplir lo prometido a los accionistas
- Fomentar la participación de los empleados en el servicio a la comunidad.

2. RENTABLES

- Suministrar a los clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados
- Producir una reutilización razonable sobre su inversión para los accionistas.
- Hacer aportes que fortalezcan a la comunidad.

Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer sus funciones: enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo. Son la fuente de nuestro propio concepto de una filosofía de calidad total: mejora continua en virtud de un compromiso de actuar de acuerdo con los valores expresados.

A continuación se muestra una Guía para la toma de decisiones basadas en valores, por lo que se resalta que a todos sin excepción alguna se le tomará en cuenta según al trabajo de cada uno, en la oficina o fuera de ella.

GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN VALORES.

1. Identificar los valores y las definiciones apropiadas a la toma de la decisión.
2. ¿A quiénes afecta directamente la acción (empleados, clientes, accionistas o la comunidad)? ¿Se requiere que intervengan también otras personas?
3. ¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (v.gr., ser justos y equitativos con los empleados, cumplir los compromisos con los accionistas)?

“Dar a los empleados un trato justo y equitativo”, bajo *Éticos*, “Cumplir nuestros compromisos con los clientes en forma oportuna”, bajo *Sensitivos*, y “Producir un redivuación razonable sobre su inversión para los accionistas”, bajo *Rentables*.

Los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización. Cuando se llegan a tener reuniones, el autor considera que se deberán iniciar de la siguiente forma: compartiendo historias de éxitos con los valores en acción. Es otra manera de manifestar reconocimiento a los empleados y mantener los valores en posición predominante de su trabajo. También suelen publicar anécdotas seleccionadas en un boletín mensual y en el informe anual de la compañía.

III. 3ª. FASE DEL PROCESO APV. “Alinear”

La alineación es el corazón y el alma de la APV, por lo que se debe asegurar que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. ¿Cómo se llega ha determinar cuándo hay algo fuera de alineación?, se valen de algunos métodos de medición ya probados.

Hay tres que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retro-información; y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

Por otra parte, los problemas de las organizaciones a menudo tienen más que ver con la seguridad de las personas que con el hecho de que se hablen unas a otras. La comunicación no se basa en acuerdo sino en comprensión. Pronto se puede aprender que una cosa que la administración puede hacer para crear continuamente confianza entre los empleados era implementar rápidamente algunos de los cambios que ellos sugerían.

Uno de los cambios más grandes que se llega a observar, y el más crítico y útil en el proceso de APV, consiste en dejar de pensar que las cosas que tienen que ser lo uno o lo otro, y pensar que pueden ser ambas cosas a la vez.

¿SPOP? Significa: Solución de Problemas Orientada a las Personas. El método de APV, no es para retardar la marcha de la empresa; es para hacerla más eficiente. SPOP, es un proceso que consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegurarse que una situación como ésta no volverá a ocurrir.

Los interrogantes están ordenados en tres fases: *definición, búsqueda de soluciones e implementación y seguimiento.*

PROCESO SPOP

Fase 1: Definición

1. ACLARAR INQUIETUDES
 - ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?
2. HACER DECLARACIÓN DE OBJETIVO
 - ¿Qué tenemos que lograr?
3. IDENTIFICAR REQUISITOS CLAVES
 - ¿Quiénes son los interesados afectados?

- ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase 2: Búsqueda de soluciones

4. DETERMINAR SOLUCIONES

- ¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren?

5. EVALUAR SOLUCIONES

- ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?

6. OBTENER ACUERDO

- ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

Fase 3: Implementación y seguimiento

7. DESARROLLAR PLAN DE ACCIÓN

- ¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?

8. ESTABLECER PLAN DE MEDICIÓN

- ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

9. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

- ¿Funcionó bien esta solución?
- ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

“Se debe fijar en la conducta, no en la personalidad”. Casi todos los vacíos requieren el proceso SPOP, más no todos, es decir cuando no se tenga que tratar o tramitar muchos asuntos personales o interpersonales, se usa el Plan de Acción para Resolver Diferencias, o GAAP.

PLAN DE ACCIÓN PARA RESOLVER DIFERENCIAS (GAAP)

1er. Paso:

El principio Valor / norma = Ética
(hacer lo que es justo para todos los interesados clave)

2º. Paso:

La diferencia

Estado actual

Muchas solicitudes del departamento de ventas para no ser tan estricto en cobranzas y no apremiar al cliente.

Estado deseado:

Crédito y cobranzas cree que el valor “éxito” de nuestra compañía exige que tratemos a los demás con equidad pero con firmeza.

3er. Paso:

Indicadores del “estado deseado”

Nota: El grado de resultados alcanzados se puede medir a diversos niveles de progreso. Aquí se usan tres niveles básicos:

- Resultados mínimos aceptables;
- Resultados satisfactorios; y
- Resultados y progreso sobresalientes

Indicador del éxito 1º.:

- Reduce 90 días de mora al 10% de las cuentas por cobrar

- 1b. Reduce 90 días de mora al 5% de las cuentas por cobrar
- 1c. Reduce 60 días de mora a menos del 5% de las cuentas por cobrar.

Indicador de éxito 2°.

- 2ª. Reunión con todo el personal de ventas para hacerle entender las expectativas de la compañía y comprometerlo con ellas.
- 2b. Ventas, muestra positiva ayuda para reducir monto pendiente de colmo.
- 2c. Apoyo de ventas produce reducción de cobros pendientes al nivel satisfactorio buscado.

4° Paso:

Medidas para reducir la diferencia

- a. Discutir con ventas responsabilidad conjunta por cobros
- b. Explicar política de cobranzas para con deudores morosos.
- c. Obtener colaboración del personal de ventas en el proceso de cobranza a base de su conocimiento del cliente y sus relaciones con él

5° Paso:

Beneficios (o consecuencias del fracaso)

- a) Personales: Aceptación y apoyo de ventas; colaboración entre compañeros de trabajo de cobranzas y de ventas.
- b) Organizacionales: Provee a la compañía de recursos financieros que necesita y tiene derecho de percibir por sus productos o servicios.

Estas herramientas SPOP y GAAP, animan a la gente a asumir responsabilidades. Lo que se hace cuando se tienen problemas que no son personales, se usa: *SPOT quiere decir Solución de Problemas Orientada a las Tareas.*

ALINEACIÓN DE METAS PERSONALES CON LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER ÉTICOS?
META: _____
- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de TENER ÉXITO?
META: _____
- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER EXCELENTES?
META: _____

Sin la parte de la alineación todo esto de la APV no sería más que teoría. Hay que saber escuchar, empezando por recoger ideas y datos de sus interlocutores. Dejar que se expresen.

Se entiende perfectamente que APV no es una cosa que se pueda implantar de la noche a la mañana. Pero, ¿por dónde se empieza? El autor recomienda que durante los próximos meses se dedique a aclarar la visión, la misión y los valores de su compañía. Esto incluye obtener la aceptación de esos valores por parte de las principales partes interesadas. En el curso de los tres meses iniciales también se llevará a cabo dos evaluaciones básicas basadas en los valores, una para la alta administración y otra para la compañía. Por lo que esto nos lleva a poner en juego la iniciativa de comunicación de cada individuo.

La realidad es que nunca es fácil obtener un verdadero compromiso. Cuando se habla de compartir valores se toca una fibra muy sensible para la gente. Lo que se ha encontrado es que las personas tienden a dividirse en tres tipos.

- Entusiastas inmediatos
- Obstruccionistas
- Indecisos.

Describe una actividad que el autor llama “Negociación de Valores y Consenso”. Se ha podido emplear con buen éxito en muchas situaciones distintas, desde grandes compañías hasta departamento dentro de una compañía y pequeños negocios de un solo propietario. El propósito de esta actividad es ayudar a todos los individuos de un equipo o subgrupo a alinearse en torno a una serie de valores compartidos. A veces el ejercicio dura unas pocas horas. Con grupos más numerosos podría emplearse todo un día, o aun más.

La actividad opera mejor con grupos de seis a treinta participantes. Empieza por pedir a cada participante que complete una hoja con valores que ya esta previamente estructurada con los valores que plantea la organización para su desarrollo, una vez que cada uno ha escogido tres valores y los ha colocado en orden, empieza lo divertido. Se les pide que formen parejas y se distribuyan por todo el salón sentándose uno frente a otro. Entonces se le hace el siguiente comentario “usted y su pareja tienen entre los dos seis valores, su tarea durante los próximos diez minutos consiste en compartir sus listas, ponerse de acuerdo en tres valores de su lista combinada de seis y ordenarlos según su importancia”²².

Antes de que comiencen se le recuerda que varias palabras de la lista tienen significados parecidos y los deben ver y escuchar con cuidado, para ver en que están de acuerdo. Exactamente, dos equipos de dos personas cada uno negocia para ponerse de acuerdo en tres valores. Posteriormente se les pide que nombren voceros que los representen y los demás observan. Treinta y dos personas necesitarán toda una mañana, pero al final, tiene uno a todos los que están en el salón mirando tres valores que se han fijado en la pared, y todo el mundo dice: “Ésos son los nuestros- los de todos nosotros”.²³

El los llama como la fase que incorpora los valores en la conducta. Por lo que cualquier clase de conflicto que se vea en la organización, se solucione por medio de estos valores. El único modo de que eso les produzca un beneficio, se refiere a la manera como ellos trabajan juntos en la realidad, es convenir que estos tres valores serán en adelante el “jefe”; es decir, que

²² Ibidem P. 75

²³ Ibidem P. 77

cualquier decisión de equipo, o conflicto, o diferencia de opiniones tiene que resolverse o gobernarse alineando esa solución con estos valores

Se les pide a los directivos que dejen de ser jueces, críticos y evaluadores, y que se propusieran ser entrenadores, apoyadores y facilitadores. Por eso es tan importante este programa de mejoramiento personal. Los valores empiezan a actuar como un imán poderoso alineándonos a todos alrededor de un tema común: los valores compartidos. Siendo franco y honesto con los demás. La APV, no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir.

El primer paso en el camino para implementar la APV, en una Cía, es una genuina aceptación de su filosofía empresarial por parte de todas las personas sin importar el orden jerárquico que guarde cada uno de ellos. Hay que agregar al aspecto jurídico estas consideraciones sobre equidad y el impacto en la estimación personal y colectiva, se tiene mayor probabilidad de proceder de acuerdo con el valor ético compartido.

La misión es enseñar a uno mismo y a otros cómo dar lo mejor de sí, de manera de cómo alcanzar mejor las metas y obtener mayor satisfacción. Los tres valores personales prioritarios para el autor, para lograr este propósito en la vida son la integridad, el amor y el éxito. El mundo de los negocios se caracteriza en la actualidad por el cambio constante (tecnológico, cultural, social, económico y personal), cuyo efecto neto es ansiedad, inseguridad y más presión quizá que nunca antes sobre los empleados, los gerentes y los dueños de negocios. APV ofrece una nueva solución práctica, ya probada, para todas estas cuestiones por el autor.

Nos proveen un marco de referencia para lograr estabilidad, continuidad crecimiento en medio de estos retos. APV. No se limita a recomendar tal método, sino que provee una guía paso a paso para implementar un enfoque basado en valores del personal de la empresa. APV. Se construye sobre un gran cúmulo de investigaciones, experiencias y literatura sobre rendimiento y satisfacción organizacional, grupal y personal.

II. MODELO

4.2 MODELO BASADO EN EL LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Este modelo investigado por Alfonso Siliceo Aguilar se basa en “construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, la cual es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad”,²⁴ participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en benéfico de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

Procesos humanos dice Alfonso S, de una cultura organizacional son:

- La comunicación e información, la integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el empowerment, la motivación y el reconocimiento
- La creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones, el liderazgo

²⁴ Véase Modelo de vitalidad organizacional en Liderazgo para la productividad en México de Alfonso Siliceo Edit. Noriega Editores, P 73 1998

La cultura se genera y transmite a través de los procesos anteriores favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. Además de las afirmaciones anteriores y de la importancia de los procesos humanos, significa un esfuerzo que deberá cumplir las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes.

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.
Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo. “Futuro que vale la pena construir”.
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, para crear el necesario modelaje.
La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo *mittere* que significa “enviado”.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
Es la educación la formación del espíritu del hombre y, por tanto, la base de su espíritu productivo y de su cultura organizacional.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua. En recientes investigaciones de empresas de clase mundial, son tres las áreas en las que se trabajará para que las prácticas de la empresa, las percepciones, actitudes y conductas se den en proceso de mejora continua, las organizaciones deben tener los siguientes tres enfoques:
 - Enfoque al personal
 - Enfoque al cliente
 - Enfoque a los procesos.

7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de la claridad de sus metas, un principio de equidad interna, referido a la evaluación de desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
9. Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. Una organización es ante todo, un grupo humano trabaja y orienta su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados.

El Modelo de vitalidad organizacional, surge de las ciencias de la conducta como una respuesta a la preocupación universal de los “líderes” para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a esta era de constante explosivo y de retos trascendentes y que encuentra sus raíces y fundamento de doctrina, investigación en el desarrollo organización y en los sistemas serios de calidad total, así como en todos los principios y técnicas que las ciencias del comportamiento han aportado a la vida de la empresa moderna, integrando las dimensiones personas, grupo, organización y productividad.

La vitalidad organizacional es una respuesta al cambiante medio ambiente en el que se vive. Hoy se ha generalizado la práctica de definir la visión, misión y valores de la organización como base de la construcción y crecimiento de las empresas. Resalta, que el fundamento conceptual y filosófico de las organizaciones en sí no son los responsables del éxito de las empresas; si no la capacidad de hacer que todo los miembros conozcan, asimilen y vivan esos principios y valores.

El autor, hace énfasis en que se presentan tres estrategias que se obtuvieron mediante la experiencia, como la base de conservación y desarrollo organizacional hacia el largo plazo. Propone una forma sistemática las estrategias para crear grupos humanos comprometidos, integrados, altamente motivados, dirigidos hacia los mismos fines, con una alta sinergia, con iniciativa, etc. En otras palabras, el tema versa sobre la clave para construir y desarrollar una organización humana vital, pujante, competitiva, con alta productividad, elevada moral, con alto poder para utilizar el potencial de todas las personas, utilizando al máximo sus recursos.

El desarrollo de la administración fue descubriendo sistemas cada vez más poderosos para lograr este tipo de organizaciones, por lo que de cada uno de los principales autores de la administración Peter Druker, George Odione, Elton Mayo, Kurt Lewin, Deming, Richard Becar, Warren Bennis, Crosby, Juran, Ishikawa, Hammer, Peter Senge, y Karl Albrecht entre otros. De cada estrategia presentara los principios y las etapas necesarias que están atrás de todos los sistemas que sostienen la cultura organizacional.

Se cree, que será de utilidad este enfoque, especialmente en esta nueva era de la información y del conocimiento en la que se está revalorando la importancia del ser humano y del capital intelectual y emocional como la clave de la competitividad. Se espera que la aportación contribuya a crear ambientes y culturas de trabajo más estimulantes para la creatividad, la innovación, el aprendizaje y otras dimensiones propias de las organizaciones, en la cual estamos participando hoy día en pleno siglo XXI.

LOS TRES PATRONES DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Estrategia de revitalización organizacional
2. Modelo de cambio global (macroeventos)
3. Estrategia de implantación de valores.

El primer patrón es la Estrategia de revitalización organizacional, que consiste en un programa educativo y de consultoría para toda la organización. Se inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que van favoreciendo el primer impulso del cambio. Este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses. El segundo patrón es el Modelo global de cambio organizacional, que es una herramienta que involucra a todos los integrantes de la empresa o institución para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización, de manera intensiva, rápida y permanente. El tercer patrón se refiere a una Estrategia para definir e implantar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de la misma.

Los modelos pretenden reforzar y fortalecer la cultura de las empresas de manera global, es decir, que verdaderamente incidan en la cultura organizacional. Los tres patrones contemplan el refuerzo y la creación de la infraestructura cultural sobre la cual se realiza el cambio, y se asegura que la participación de las personas se dirija hacia los mismos objetivos y con los mismos criterios de evaluación.

La infraestructura se sostiene de cuatro pilares o componentes básicos:

1. La filosofía, los principios y los valores.
2. Las estrategias de dirección, es decir, la visión, misión y objetivos del negocio.

3. La estructura, las políticas y las normas
4. Los procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación continua.

Hoy por hoy, en las empresas de la era de la información, más educadas y especializadas se requiere el compromiso y la participación de todo los miembros de la organización, pero ésta sólo es posible bajo una dirección clara y definida hacia el mediano y largo plazo. La participación constructiva sólo se da sobre la base de una dirección y finalidad definida. Hace algunos años, los teóricos de la administración sostenían que todo el cambio provenía en un solo sentido, es decir de arriba hacia abajo. Esto ya no es cierto en las organizaciones maduras, educadas y de alta participación del personal. En los niveles medios, en los jóvenes y en los mismos niveles básicos de las organizaciones existe hoy un gran potencial y energía de cambio

De aquí que la práctica nos aconseje promover los cambios no sólo desde arriba, sino aprovechar la energía de los jóvenes y de niveles medios, con lo que se logra un movimiento ascendente. También se recomienda capitalizar las energías y las demandas horizontales, en especial de los responsables de los procesos, es decir, de los proveedores y clientes internos y externos.

Aunque es necesario la contribución de todos, como se ha dicho, sólo los niveles de mando pueden dirigir y modelar adecuadamente el cambio. Aquí vale la pena resaltar que el cambio se modela a través de dirigir, involucrar y premiar los esfuerzos en la dirección correcta. Existen varios modos de trabajo en equipo que pueden utilizarse, desde los círculos de

calidad, los grupos multidisciplinarios, los equipos de mejora continua o los de choque. El cambio se fundamenta en los procesos humanos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, retroalimentación y reconocimiento a los logros.

FACTORES DEL ÉXITO PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De manera enunciativa se describen los objetivos operativos que aseguran que el trabajo de asesoría y el proceso de cambio logre la transformación deseada. Estos factores se desprenden directamente de los principios.

1. Involucración del director general como líder del proyecto de cambio.
2. Comprensión intelectual y compromiso emocional del personal con la visión, filosofía estrategia de cambio de la empresa.
3. Formación del equipo coordinado y promotor del proyecto de cambio e innovación.
4. Involucración y apoyo de los directivos sindicales.
5. Formación de "equipos de alto desempeño" y "agentes de cambio" en todas las áreas.
6. Participación del grupo consultor
7. Monitoreo y medición de los avances logrados y su difusión
8. Creación de un movimiento rítmico, sistemático y progresivo de mejora hacia el cliente final.

ESTRATEGIAS DE REVITALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un proceso integral y sostenido que logra resultados inmediatos en las actitudes y hábitos de la gente y resultados de mediano plazo (12 meses) en los procesos productivos de todas las áreas. Implica un compromiso muy serio de los directivos y su participación en el diseño, implantación y seguimiento. De hecho, los resultados los logran los directivos con su personal a partir de la

filosofía y de los sistemas de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad en integración organizacional

Este esquema de vitalidad propone que la motivación, el cambio y la acción productiva de las personas se da a partir de los siguientes procesos humanos y organizacionales:

PROCESOS HUMANOS	PROCESOS ORGANIZACIONALES
Autoconocimiento	Diagnóstico integral aceptado
Salud física, emocional, y espiritual	Clima laboral sano y sentido trascendente de la organización.
Capacidad de cambio y aprendizaje	La organización que aprende
Orientación al logro	Orientación al logro y la calidad
Planeación de vida y carrera	Filosofía organizacional. Visión, misión, valores y estrategias.

Objetivos de la estrategia de revitalización

1. Implantar y fortalecer una nueva filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados.
2. Facilitar y poner en marcha el compromiso de los directores en la conducción y modelaje del cambio.
3. Identificar, involucrar y desarrollar a los líderes informales con mayor visión y compromiso como agentes de cambio.
4. Orientar, enriquecer y dar coherencia a todos los sistemas de recursos humanos hacia la nueva cultura organizacional, en especial el sistema de dirección con base en resultados y su evaluación.
5. Diseñar e implantar la estrategia educativa de cambio desde el nivel directivo hasta los niveles operativos.
6. Evaluar el avance del proyecto de acuerdo con estándares de desempeño previamente establecidos.
7. Involucrar al sindicato con la nueva filosofía y estrategia de cambio, superando la dicotomía y fortaleciendo las relaciones empresa-sindicato.

La revitalización se desarrolla en 8 etapas que se muestran a continuación.

1. El compromiso de los directivos en tiempo, recursos y talento ejecutivo. Son los directores los que generan y dirigen el cambio. Son ellos los primeros que requieren mostrar y modelar las nuevas prácticas y hábitos que exige la nueva organización deseada.
2. Proyecto o plan de vuelo. Un proceso de cambio planeado se sustentan un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros de la empresa. Este plan debe ser integrado por la participación de los líderes del cambio de manera compartida corresponsable.
3. Sensibilización. Se requiere una etapa de anuncio y motivación al cambio. Todos los miembros de la organización deben conocer y tener la oportunidad de visualizar y comprometerse con la filosofía, los objetivos y los beneficios esperados del cambio.
En esta etapa se proporcionan seminarios intensivos a todo el personal para sensibilizarlos e invitarlos a sumarse al esfuerzo global.
4. Equipos de alto desempeño. Se invita a los líderes naturales y a los más comprometidos con el cambio a formar equipos que obtengan resultados importantes para la empresa de manera rápida y sostenida. Se crea una sensación de urgencia y compromiso en puntos clave para la productividad.
5. Liderazgo. Éste se refuerza a través de un proceso educativo de toda la cadena de mando.
6. Creatividad. Con ella se genera una mentalidad de mejora continua, trabajo en equipo e innovación en los líderes del cambio y en las áreas vitales para el cambio.
7. Sistemas humanos. Estos sistemas se orientan desde el reclutamiento, selección, inducción, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, etc.
Para reforzar y enriquecer la nueva cultura
8. Evaluación. Ésta debe ser continua y orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio.

Estas ocho etapas se dirigen a la creación de una cultura de trabajo en equipo que aseguren el éxito del proceso de delegación y facultamiento.

ETAPAS PARA PROMOVER Y CONducir EL CAMBIO

1 Compromiso	2 Plan de vuelo	3 Sensibiliza ción	4 Equipos de alto desempeño	5 Liderazgo	6 Creatividad	7 Sistemas humanos	8 Evaluación
1. Entrevista con directores 2. Seminario de compromiso directivo. 3. entrevistas con líderes sindicales 4. seminario con líderes sindicales 5. diagnostico preliminar de fuerzas y debilidades para el cambio. 6. promulgación del proceso de cambio.	1. Instalación del comité 2. planeación logística del proyecto 3. identificación y selección de los agentes de cambio.	1. sensibilización, difusión y venta del proceso de cambio 2. formación de instructores internos y selección de los agentes de cambio 3. identificación y selección de los agentes de cambio	1. Creación de sistemas y estructuras de la mejora continua 2. formación y entrenamiento de equipos de alto desempeño para implementación de mejoras en las 9 direcciones.	1. Seminario de liderazgo y trabajo en equipo para: directores gerentes supervisores 2. formación de instructores internos.	1. Seminario de creatividad y análisis de problemas para directores, gerentes mandos medios 2. formación de instructores internos. 2. presentación de propuesta para integrar todos los sistemas humanos para el cambio 3. sistema.	1. Auditoria de sistemas humanos de reclutamiento selección, inducción, capacitación, diagnostico de clima organizacion al, compensación y plan de carrera 2. presentación de propuesta para integrar todos los sistemas humanos para el cambio 3. sistema.	1. Evaluación y difusión de resultados inmediatos con efecto de contagio 2. evaluación de los primeros 6 meses 3. propuesta de la estrategia a futuro

MODELO DE CAMBIO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos de esta estrategia pueden ser muy variados y se deben especificar claramente como:

1. Reestructura total de la organización
2. Incremento de la productividad y mejoramiento del clima organizacional
3. Mejora del servicio al cliente
4. Implantación de la nueva cultura y valores

5. Solución de problemas de planeación u organización
6. Revitalizar a toda la empresa
7. Búsqueda de causas y solución de problemas generales
8. Compromiso con los objetivos estratégicos y compromisos individuales y de áreas.
9. Aprendizaje de temas trascendentales
10. Crear una nueva forma de delegación e integración de proveedores y clientes.

A continuación se definen los componentes básicos de esta estrategia.

1. Compromiso directivo. Se refiere al proceso de conocimiento de la estrategia y a las decisiones de inversión de recursos, de talento y tiempo de los ejecutivos para llevar a cabo el proceso de cambio.
2. Revitalización y capacitación del liderazgo para el cambio. Consiste en los seminarios de directores, gerentes y supervisores previos a los macroeventos para capacitarlos y desarrollar las habilidades requeridas para conducir el proceso y los cambios de la estrategia.
3. Comité responsable del cambio. Es un equipo multinivel presidido por el director general o por el responsable de área respectiva que tiene la misión de conocer, analizar y dirigir el proceso de cambio desde su inicio hasta el aseguramiento de los resultados y compromisos.
4. Macroeventos. (global) Se refiere a los eventos que reúnen a todos los miembros de la organización, de una dirección o de un sistema que participan en el conocimiento, de diagnóstico y decisiones operativas estratégicas del cambio.
5. Compromisos para el cambio. Son los acuerdos globales y las acciones surgidas de los macroeventos y que definen las estrategias y acciones de la transformación planeada de la organización.

El efecto esperado de esta intervención varía de acuerdo con los objetivos específicos que se propongan.

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE VALORES

Ante la definición de una filosofía y valores de la organización que se desea implantar y lograr que toda la organización que se desea implantar y

lograr que toda la organización se involucren, los analice y los haga propios, por lo cual se ha diseñado este modelo de cuatro fases:

- I. Modelaje directivo
- II. Comunicación e imagen corporativa
- III. Sistemas de recursos humanos, y
- IV. Monitoreo.

I. Primera fase

Modelaje directivo.

Ésta es la columna vertebral de la estrategia de implantación de valores que inicia con la definición de los nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes. Lo que se recomienda es que para esta tarea se lleva a cabo una labor de investigación y participación de todos los miembros de la organización, de manera que todos se sientan partícipes y responsables de los mismos.

Una vez definido los valores es importante que los directores promulguen de manera solemne y se aseguren que todos los conocen y han captado el compromiso de implantación. Los valores serán vividos por toda la organización sólo si cada director y ejecutivo de la organización se convierte en un modelo y en un maestro para su aplicación.

De una manera estructurada las juntas directivas y departamentales son el canal idóneo para que toda la organización conozca, analice, estudie y encuentre las actitudes, conductas y sistemas necesarios para vivir los

principios acordados y, además adaptarlos a las necesidades de cada área o departamento.

II. Segunda fase

Comunicación e imagen corporativa. Esta segunda fase es la más conocida y usada por las organizaciones y corresponde al uso de todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presentes los valores. Como ejemplos, pueden utilizar carteles en las paredes, cristales con los valores grabados y también placas de metal, éstas últimas colocadas en la entrada principal de los edificios de la organización.

La revista interna también es un magnífico instrumento de comunicación y educación con respecto a la cultura y los valores. Ésta debe tener un apartado especial para que en cada número se analicen y se muestren ejemplos y experiencias reales de la vivencia de los valores en la organización. Adicionalmente se puede utilizar videos, películas y el mismo correo electrónico para difundir y promover los principios valórales.

III. Tercer fase

Alineación de los sistemas de recurso humanos. Todos los sistemas de recursos humanos desde el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación del desempeño deben estar inspirados y orientarse a implementar y reforzar permanentemente la cultura y los valores de la organización. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización.

IV. Cuarta fase

Monitoreo y seguimiento. Es indispensable para el éxito de esta estrategia el nombramiento de un comité de implantación que debe ser el mismo comité directivo de calidad que debe ser presidido por un director de primer nivel o por el mismo director general.

Este comité tiene la responsabilidad de diseñar y planear toda la estrategia y el seguimiento de implantación de valores; asimismo, tiene la función de conocer y aprobar los temarios de las juntas directivas y departamentales mencionadas en la primera fase. También es responsable de diagnosticar y evaluar la eficacia de dicha estrategia, midiendo el grado de modelaje que presentan cada uno de los líderes de la organización y sus equipos. En otras palabras, este comité se aboca a definir, implantar y dar seguimiento a toda la estrategia y reporta a la dirección general o a la presidencia de la organización.

III. MODELO

4.3 LOS VALORES, CLAVE DE LA EXCELENCIA

Este modelo es producto de la investigación de Mauro Rodríguez Estrada, muestra un enfoque para los educadores y capacitadores: en el tomar conciencia de que su misión consiste en propiciar el desarrollo de los más altos valores de las personas, de los grupos y de la sociedad

Para los líderes y los ejecutivos: considera el aprender a enfocar a las instituciones en su carácter esencial de agencias de valores específicos, y

convertirse en entusiastas y eficaces promotores de los valores connaturales a sus instituciones.

Para ambas categorías se debe tomar en consideración: Aprender principios y técnicas para promover y desarrollar creativamente los valores más altos como personal e institucional. Para cualquier persona dentro de una organización: Tomar conciencia clara de sus valores personales y de los de la empresa en donde trabajan, y aprender principios y técnicas para promover y desarrollar creativamente los valores más altos a escala personal e institucional.

Se debe resaltar, que el modelo se desarrolla por medio de practicas, las cuales una por una se enfoca al desarrollo de éste, por lo que a continuación se mostrará para mejor desarrollo y entendimiento. Inicia con la pregunta ¿De dónde han sacado sus valores las nuevas generaciones en cada sociedad y en cada cultura?

La primera: de las figuras de los parientes, erigidas en autoridades moralizantes y dogmáticas. El padre, la madre, los abuelos, los maestros, el sacerdote religioso, dicen: “esto se hace”, “esto no se hace”, “esto es lo importante”, “esto es lo correcto”, “las cosas se hacen así o se hacen asá”. Y el niño acaba por interiorizar todos estos mensajes; es decir, los incorpora a sí mismo y paulatinamente los va haciendo suyos.

La segunda: de los modelos sociales. Toda comunidad humana tiene o fabrica sus héroes que funcionan luego como modelos de identificación para la juventud. El autor dice “si yo digo que para mí un destacado valor es, por

ejemplo, visitar los museos de historia, cualquiera querrá ver si de hecho los visito; y si resulta que nunca o casi nunca me paro por un museo de historia deducirá que no hay tal valor, sino pura palabrería; soy incoherente conmigo mismo”²⁵

Otra perspectiva del análisis consiste en distinguir tres niveles de nuestro contacto con la realidad:

- 1°. Los hechos
- 2°. Las ideas, y
- 3°. Los valores.

Es frecuente que manejemos el primer nivel sin el 2º y 3º, o bien, los dos primeros niveles sin el 3º. Y en consecuencia, se nos abre un campo de aprendizaje que puede enriquecer nuestras experiencias y nuestra vida. Y así tenemos la Clarificación de Valores como fina labor de toma de conciencia y como instrumento de educación, de iluminación, de diagnóstico, de orientación, de eficiencia, de creatividad, de higiene mental, y como camino a la felicidad.

El aclarar los valores, el construir con los ojos abiertos un sistema de valores y comprometerse con él, es para cada individuo y para cada grupo social postulado firme de higiene mental, de productividad, de progreso y de bienestar.

Objetivos de la clarificación de valores.

Cada individuo y cada grupo podrán fijar sus objetivos para el curso o taller de valores. Pero hay algunos que se destacan y se acreditan por sí solos. Por ejemplo.

²⁵ Mauro Rodríguez Estrada P. 76

- Tomar conciencia de lo que realmente uno quiere y busca en la vida
- Tomar conciencia de las múltiples alternativas que suelen existir en la mayoría de las situaciones, y aprender a ponderarlas.
- Descubrir el grado de armonía que hay entre las propias acciones y creencias y aumentar dicha armonía.
- Adquirir un alto grado de autoafirmación y de libertad espiritual.
- Formar el hábito de discurrir y considerar abundantes alternativas ante cualquier situación problemática.
- Desarrollar actitudes seguras, asertivas, activas, agresivas y fincadas en una autoestima sólida y dinámica.
- Aprender a identificar los diferentes valores de las diversas personas, y a respetarlos
- Tomar coincidencia de que cada uno es artífice de su propia existencia, con posibilidades de construirla en formas valiosas. “Por que yo soy el arquitecto de mi propio destino”.

Valores y antivalores.

1. Las ciencias modernas, muy diferentes de las medievales, son positivas y no especulativas; proceden con base en hechos; desconfían de las teorías abstractas y de las revelaciones sobrenaturales. Han roto muchos ídolos, han cuestionado muchos mitos y dogmas, han descalificado verdades “sacrosantas e intocables”; y de este modo han sacudido el universo tradicional de los valores.
2. Las ideas democráticas, difundidas por toda la Tierra desde la Revolución Francesa, invitan a todo mundo a expresarse, a adoptar actitudes críticas y a opinar sobre las creencias y sobre los mandatos, en vez de aceptarlos a ciegas, por la autoridad de los dirigentes y de las tradiciones.
3. Los modernos medios de comunicación masiva han hecho del globo terrestre una gran aldea. Ahora cualquiera se puede informar, casi de inmediato, de lo que pasa aun en los países más remotos.

Aprender a aplicar a las instituciones (personas morales) los principios y técnicas diseñados para la clarificación de valores individuales. Es necesario hacerla pasar de la educación a la administración en general en cualquier ámbito en que se desenvuelva cada individuo. La síntesis de los valores básicos y esenciales de una institución se conoce hoy con el nombre de misión.

Son ocho los factores clave del éxito y dicho por Mauro Rodríguez E:

1. Habitual disposición a la acción; en vez de empantanarse en análisis interminables y en estudios de comités.
2. Contacto cercano y activo con la clientela; captando sus necesidades y gustos, y dialogando siempre con ese público.
3. Cierta autonomía de los departamentos, que los hace sentir como pequeñas empresas dentro de la empresa y los estimula a pensar y actuar creativamente.
4. Productividad a través de la gente, inculcando en todo el personal la conciencia y la convicción de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participarán del éxito de la compañía.
5. Valores claros y muy bien asimilados; con definida caracterización de algunos valores esenciales para la compañía.
6. Fidelidad a la propia línea; permaneciendo en los negocios en que la compañía tiene experiencia y competencia.
7. Sencillez organizativa; el organigrama tiene pocos niveles, los estrictamente necesarios.
8. Conjugación de propiedades “flojas” y estrictas o “apretadas”; es decir, un clima de gran entrega a los valores esenciales de la compañía y de flexibilidad y tolerancia en todo lo demás.

Como se observa los factores humanos, más que los tecnológicos, y en algunos puntos, como el 5 y el 8 los valores son el centro y el eje de la excelencia empresarial.

ESTRATEGIAS DE ACLARACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES.

El diagnóstico, quien ha aclarado sus propios valores y es hábil en la aclaración de los valores personales tiene con ello la mejor preparación para manejar bien los valores institucionales: en efecto, el individuo es anterior a la empresa. Un examen de la literatura a partir de 1966 nos informa que se han diseñado muchos ejercicios de aclaración de valores personales y muy pocos de aclaración de valores institucionales. Recordemos que en 1966 se inició para el gran público el movimiento de Clarificación de Valores.

Las actividades que de inicio debe enfocar el promotor de valores son:

1. Redacción, discusión y asimilación de OBJETIVOS por parte de todos los interesados.
2. Jerarquización de los objetivos y su estructuración, distinguiendo los objetivos terminales y los intermedios o subjetivos.
3. Medición de las actitudes de las personas, teniendo en cuenta que, aunque se suele hablar de “la escala de valores” en singular, muchos tienen no una escala, sino tres o cuatro, y aun cinco o seis.

Las más comunes parecen ser las referentes a:

- | | |
|----------------------------|----------------|
| a. Familia, | d. Política |
| b. Trabajo y tiempo libre, | e. Religión, y |
| c. Economía, | f. Sexo. |

4. Identificación y medición de los valores a través de las actitudes. Es una especie de traducción de traducción o interpretación de lo más abstracto y nebuloso a partir de lo más concreto y vivo.

El compromiso, descendiendo todavía más al manejo práctico, los instrumentos útiles para la clarificación, puede ser:

- *Cuestionarios sobre las actitudes de los sujetos hacia si mismos, hacia los jefes, hacia los compañeros, hacia el puesto, hacia la profesión u oficio.
- *Entrevistas: aunque éste no es el lugar para presentar una tecnología de la entrevista.
- *Ejercicios vivenciales, como muchos de los que se proponen en este manual, y que se pueden ejecutar en grupo de personas de la misma empresa.

La tarea resulta fácil en la medida en que sea regida por el principio supremo al respeto: la coincidencia de las metas y valores de la institución con las metas y valores individuales, reflejados en las actitudes y conductas de los miembros, constituye el factor clave del desarrollo balanceado de una institución.

PRÁCTICA 1

“NOTA: Este texto puede usarse como manual de lectura, reflexión y ejercicio individual. Y también puede utilizarse por grupos de personas en talleres y seminarios. El tema de por sí lleva a la autocritica y a cambios de conducta; para ello no basta leer como se lee el periódico o una novela.”²⁶ Para los ejercicios adoptamos en éste, como en los demás manuales de la serie, una redacción enfocada a un grupo. El lector solitario sabrá discernir y aplicar lo aplicable.

1. Formen un círculo y hagan una ronda en la que cada uno, después de decir su nombre, responda a esta pregunta: ¿por qué me interesa el tema de la clarificación de valores? Alguien vaya escribiendo frente al grupo las diversas motivaciones, metas, objetivos y expectativas que expresan los presentes.

²⁶ Ibidem P. 14

2. Comenten la siguiente afirmación: los valores tipifican al hombre como personalidad. Los animales, por no ser sujetos de valores, no hacen historia. O bien, discutan si un hueso es un valor para una perra y un puño de alfalfa lo es para una mula.
3. Haga cada uno, en una hoja de papel tamaño oficio, tres dibujos (pueden ser, simples esbozos, esquemas o símbolos), sobre estos temas:
 - i. algo muy bonito para mi
 - ii. algo muy feo para mí
 - iii. el mejor proyecto que traigo entre manos (realizar un cuadro
 - iv. y después, intenten luego reconocer allí algunos de sus valores.
4. Ilustren con ejemplos la siguiente afirmación: En la época actual la tarea de elegir se ha vuelto sobremanera difícil y compleja debido a una serie de circunstancias que no conocieron los hombres de los siglos pasados.
5. En subgrupos, aporte cada uno como ejemplo una decisión que haya tomado recientemente. Distinga en dicho proceso, y explique a los compañeros, los tres pasos:
 - v. valorar
 - vi. preferir
 - vii. decidir
6. Tome cada quien una hoja de papel tamaño carta, divídala en dos columnas por una recta vertical. En el margen de la izquierda escriban los números del 1 al 20 en columna, y luego anoten las 20 cosas que mayormente les gusta o les gustaría hacer. En la columna derecha clasifiquen las que correspondan, según las siguientes claves:

*A, B, C, D, E: las 5 cosas que más les gusten, por orden de preferencia: A, la que sobresalga entre todas; B, la que siga; etc. (palomita, cruz) según que de hecho las realicen, palomita, o que se queden en el mero deseo cruz. *S: aquellas cuya realización signifique un paso hacia la superación personal.

Luego, en subgrupos, comuníquense sus respuestas y digan qué beneficio sacan de cada una de sus preferencias. Concluyan con un diálogo sobre el tema: “Se vive una sola vez, y es importante saber si estamos llenando nuestra vida con valores (cosas positivas) y con satisfacciones genuinas y legítimas”²⁷

7. Respondan por escrito:

- El mejor día que he tenido en los últimos 12 meses.
- El peor día, en el mismo lapso
- El mejor consejo que he dado en toda mi vida
- El mejor consejo que me han dado
- El peor consejo que he recibido.

Analicen luego en parejas los valores implícitos en sus respuestas.

8. Preparen mini discursos, de dos minutos, con el tema “el cultivo de los valores humanos significará la primera defensa del hombre moderno contra el dominio desmedido de la técnica y contra la masificación”.

PRÁCTICA 2

1. Aplíquense el siguiente Inventario de Metas Personales: Jerarquiza por el orden de importancia que tienen para ti, (1...2...) las siguientes metas. Al hacer esto ten en cuenta el grado de satisfacción que implica el obtenerlas y el grado de frustración y molestia que supone el no obtenerlas. Pon en la columna de la izquierda, donde correspondan, los números del 1 al 12.

-MORALIDAD: Realizar plenamente mis valores ético-religiosos.

-HABILIDAD Y COMPETENCIA: Llegar a ser una autoridad en determinados campos de la ciencia, del arte o de la administración.

-PRESTIGIO: Llegar a ser muy conocido y reconocido. Obtener premios de renombre y ocupar columnas en los periódicos.

-INDEPENDENCIA: Disponer de amplísima libertad de pensamiento y acción; ser mi propio jefe.

²⁷ Ibidem P. 85

-SEGURIDAD: Tener una posición perfectamente estable en lo laboral y en lo económico.

-PODER Y LIDERAZGO: Llegar a ser un dirigente importante, con gran influencia para mandar a otros, organizarlos y controlarlos.

-AFECTO: Disfrutar la amistad y el cariño de gran número de parientes y amigos.

-AUTORREALIZACIÓN: Desarrollarme al máximo como ser humano. Optimizar mis capacidades creativas y productivas.

-PLACER: Ser feliz disfrutando de las cosas buenas de la vida: confort, diversiones, comidas, bebidas, ropa fina, paseos, tertulias, fiestas...

-RIQUEZA: Ganar mucho dinero; llegar a ser un magnate.

-SERVICIO: Poder ayudar a un gran número de mis semejantes a resolver sus problemas

-RELIGIÓN: Dedicarme al culto divino y a la promoción de los actos de devoción y adoración.

2. Imaginen que un hada se les aparece y les dice que les concederá tres deseos, sin importar que se trate de cosas fantásticas y muy difíciles o imposibles para el ser humano. Escriban dichos deseos. Comuniquenlos a uno o dos compañeros y explíquenselos mutuamente.

3. Platiquen en parejas o tríos, señalando dos puntos en cada renglón:

- a. lo que más me gusta de mi familia
- b. lo que más me gusta de mí mismo
- c. lo que menos me gusta de mí mismo
- d. lo que más me atrae en general del otro sexo
- e. las cualidades que busco y hallo en mis amigos más íntimos

4. Escriban:

Las tres cosas que más valen para mí son:

Las tres cosas que mayormente me disgustan son:

La palabra más bella que conozco es:

La palabra más fea es:

5. Escribe las iniciales de las cinco personas que más mal te caen. Ponlas en columna. Luego, al lado de cada una escribe tres adjetivos que describan a dichas personas. Relaciona todo esto con tu escala de valores. Compárate con esas personas.
6. Imagina que te va a encontrar con un personaje sumamente importante. Él no sabe nada de ti. Tú quieres que conozca tu yo profundo; se te permite describirte ante él con 25 palabras. Redacta dicho perfil en un breve párrafo de dicho número de palabras.
7. Elabore cada uno su propio mandala con su respectivo mantra, y contémplo un par de minutos al día durante una semana.

NOTA: Un mandala es un círculo dentro del cual hay diferentes signos gráficos (por lo común, trazos geométricos) que la persona puede elaborar a su gusto; en el budismo y el hinduismo se usan como estímulos visuales para propiciar la meditación.

Está demostrando que el contemplar un mandala con el cual el sujeto sintoniza bien es una experiencia de relajamiento, de unificación y de profundización en el propio yo; una vivencia casi mística. Un mantra, también en el hinduismo, es una especie de fórmula mágica o de eslogan filosófico: una frase capaz de producir energía y de aclarar el sentido de la propia existencia. En los ejercicios 2, 3, 4, 5, 6, y 7, después de compartir sus respuestas, ayúdense mutuamente a deducir, a partir de sus preferencia y rechazos, sus valores y antivalores.

8. Formen parejas y expóngase sobre este tema: “A través de cuáles valores he llegado a ser yo mismo hasta el momento presente de mi vida”. “Qué tan satisfecho o insatisfecho estoy al respecto”.
9. Conversen sobre este tema: “Cuáles son los mecanismos psíquicos a través de los cuales los individuos convierten los valores en conductas”. Refiéranse a la percepción, a la motivación, a la planeación, a la deliberación a la decisión... No hace falta que teoricen. Aporten observaciones y vivencias.
10. Discutan este postulado. “La base de todo éxito es el deseo y el propósito, el saber bien lo que uno quiere. La experiencia enseña que no llegamos a ninguna parte si no nos fijamos metas y objetivos muy claros y bien definidos”.

PRÁCTICA 3

1. Con objeto de reforzar el conocimiento de los 5 (o 7) subprocesos de la adopción de valores, diseñen una matriz. En los casilleros de la columna izquierda anoten cinco o seis temas que les resulten de interés.

SUBPROCESOS

TEMAS 1 aprecio y disfruto 2 afirmo públicamente 3 elijo libremente 4 actúo 5 actúo habitualmente

Votación en los comicios /	X	/	X	X
Puntualidad en las citas /		/		/
Respeto a los ancianos	X	X	/	
Estudio crítico de la propia religión			X	/
Aseo de los dientes		X	/	/
Lectura de los clásicos	X	/	/	/

Una / si práctica el valor implicado allí, y un tache X sino lo practica.

Concluya con un diálogo de parejas o tríos, no para defender las propias posturas, sino para explicar a través de qué experiencias han llegado a ellas y para enterarse de cómo los compañeros manejan sus respectivos valores.

2. Con objeto de propiciar la afirmación pública de los propios valores (etapa núm. 2 de la clarificación), y también para tomar con ciencia de las diferencias y decidirse a respetar los valores de los demás, siéntense en círculo de modo que todos vean fácilmente a todos. El instructor irá leyendo una lista de preguntas que empezarán siempre con las palabras: “¿Cuántos de ustedes...?”

Los participantes tendrán que elegir en cada caso una de las dos opciones: “yo sí” o “yo no”. Para la primera extenderán uno o los dos brazos hacia delante con los pulgares hacia arriba, y para la segunda los extenderán con los pulgares hacia abajo (como hacían los romanos en los combates de gladiadores para mandar a la muerte al perdedor). Nadie hablará fuera del instructor. La lista se elaborará de acuerdo con la situación particular de cada grupo.

He aquí algunos ejemplos de preguntas:

- ¿Cuántos de ustedes van habitualmente a ritos religiosos y los disfrutan?
- ¿Cuántos de ustedes creen que los altos funcionarios son personas de

capacidades superiores? ¿Cuántos de ustedes admiten que a veces es lícito engañar? ¿Cuántos de ustedes acostumbran reconocer los propios errores? ¿Cuántos de ustedes creen necesario ahora un cambio de jefes en la empresa? ¿Cuántos de ustedes creen conveniente ahora un curso de relaciones humanas en su empresa? ¿Cuántos de ustedes opinan que la familiaridad con los subordinados acaba por destruir el respeto? ¿Cuántos de ustedes prefieren trabajar solos? ¿Cuántos de ustedes desearían ser el director general de la empresa? ¿Cuántos de ustedes luchan por eliminar desperdicios en la empresa? ¿Cuántos de ustedes disimulan la ira cuando la sienten en el ámbito laboral? ¿Cuántos de ustedes están satisfechos en la empresa? ¿Cuántos de ustedes sienten odio por algún compañero de trabajo? etc.

3. Imaginen la siguiente situación:

“Soy un naufrago solo, absolutamente solo, en una isla, y amenazado por las fieras. Creo que no sobreviviré. Quiero mandar un último recado a mi familia. Tengo a la mano una botella, una pluma y una hoja de papel. Sé que el recado podrá llegar a su destino” Redáctenlo. Léanlo a los compañeros. Relaciónenlo luego con el tema de los valores.

4. Conversen sobre el tema: “Los signos más notables de que nuestra sociedad sufre una crisis de valores”.
5. Analicen y discutan la siguiente proposición: La clarificación de valores es a la acción, lo que la mayéutica (método socrático) es al conocimiento.
6. Discutan el siguiente caso: un joven de 23 años es hijo único, de familia mexicana. Trabaja en una empresa en Londres desde hace tres años. Muere la madre, y el padre, de años, queda solo en México. La empresa londinense ofrece a nuestro hombre el mismo puesto en México; pero él se siente ya arraigado en Inglaterra. Varios parientes le dicen: “Debes volver a México. Es una obligación con tu padre que te necesita...”

Opinen y fundamenten sus opiniones sobre este caso.

7. Ejercicio de fantasía.

El instructor, con voz muy pausada, dirá: “Siéntense cómodamente... Relájense... Respiren profunda y rítmicamente... Cierren los ojos...”

Imaginen que todos ustedes, los de este grupo, quedan atrapados en el fondo de una mina. No hay más que una pequeñísima salida. Sólo dos o tres tendrán la posibilidad de salvarse y sobrevivir. Cada uno dé tres o más razones para ser uno de los privilegiados.

Terminada la fantasía escriban sus razones y conversen expresándose sobre estos temas: ¿Por qué quiero vivir? ¿Qué cosas importantes me propongo realizar en lo que me resta de vida? ¿Qué lagunas quiero llenar? ¿Por qué?

8. Presente el instructor al grupo una lista de faltas sociales y morales. Puede ser la que aparece aquí o una semejante. Cada quién tendrá que jerarquizarlas, de la más grave a la más ligera, usando los números naturales 1,2,...

-Pasarse un semáforo en alto a las tres de la mañana, no ir (un católico) a misa el domingo, evadir los impuestos personales, embriagarse un fin de semana, decir una mentira para impresionar o “apantallar” a un grupo de comensales (sin daños a terceros), decir una mentira para evitar ser castigado por una falta, una persona casada, acostarse con un antiguo pretendiente que permanece soltero (o con una exnovia aún soltera), descuidar habitualmente el control de calidad en un trabajo de fabricación de ropa, descuidar el control de calidad en una fábrica de helados, tratar ásperamente a los hijos pequeños, tratar con dureza a los subalternos en el trabajo, poner en vergüenza al cónyuge por su ignorancia en una reunión de amigos, llegar sistemáticamente tarde (media hora) a las citas, llegar a tiempo al trabajo pero emplear la primera hora en leer novelas.

Intercambien sus respuestas en pequeños grupos.

9. Diálogos de pareja. Platiquen sobre el tema: Qué valores creo haber heredado de mi padre y de mi madre. En qué forma sobreviven en mis actuales reacciones y comportamientos

Previamente evoquen y visualicen el hogar de su infancia

10. Cumplan la siguiente consigna: Ordena tus libros según las prioridades de tus preferencias. (probablemente tendrán que ir a su casa para ello, y dejar los comentarios para la siguiente sesión). Una vez hecho esto, formen parejas y

comuniquen sus resultados. Digan al compañero qué imagen les proyecta él a través de estas elecciones y luego digan cada uno qué imagen cree proyectar él.

11. Escribe un breve artículo titulado: "Es fácil motivar a una persona si conocemos su ESCALA de valores; y es muy difícil hacerlo si no la conocemos". Presenta alguna aplicación a los hijos, a los alumnos, a los subalternos, a los gobernados.

PRÁCTICA 4

1. Enumeren los tres máximos valores que reconozcan en cada una de las siguientes personas morales:

-Su propia familia, la escuela o universidad en que realizan o realizaron sus estudios superiores, el partido político por el que suelen votar, la iglesia católica, un estado capitalista, un estado socialista

Señalen, si es el caso, algunos antivalores en cada una

2. Con el doble objetivo de: a) tomar conciencia de los diferentes estilos de comportamiento, y b) de abrirse a nuevas alternativas, realicen una reflexión profunda en cuatro momentos:

- 1º. Qué pautas sigue nuestra empresa, y sigo yo personalmente, con respecto a:

-Contratar nuevo personal, reconocer el buen desempeño del personal, celebrar fiestas, dar regalos, modos de vestirse, tomar información de los periódicos, efectuar llamadas telefónicas (locales y de larga distancia), proveer al cuidado de los vehículos, tratar a los ancianos, practicar actividades deportivas, dar y pedir préstamos.

2º. Para cada renglón, señalen los motivos por los cuales se actúa así, y los valores y antivalores implicados.

3º. Busquen otros posibles modos (o bien, comprueben la total satisfacción).

4º. Cotejen las propias respuestas con las de algunos compañeros.

3. En subgrupos señalen: Las cinco mejores realizaciones de nuestra empresa en los últimos tres años.
4. Hagan una lista de los principales objetivos de su empresa. Luego váyanlos "traduciendo", uno a uno, a valores.

5. Reparar el instructor a los participantes, trozos de plastilina de colores. En parejas, modelen algo, esmerándose en que quede muy bien hecho. Cuando todos hayan terminado, entreguen su creación al compañero más cercano formando parejas. De inmediato se dará la consigna: destrúyanlo, que no quede ni rastro de lo hecho; reduzcan la plastilina a una bola

Comenten entre todos lo que sienten al ver destruida así su propia creación.

6. Con objeto de examinar el arraigo de ciertos valores y los sentimientos genuinos en torno a ciertos antivalores, pongan una de estas cuatro siglas, según corresponda:

AE = acuerdo entusiasta

D = desacuerdo simple

A = acuerdo simple

FD = fuerte desacuerdo

A) Opiniones generales

-La más importante virtud social es el patriotismo, debo modificar mis opiniones para ser bien captado en el grupo laboral, es preferible una autoridad dominante al riesgo de la indisciplina y de los alborotos, la gente que tratamos a diario, básicamente es buena y confiable, no conviene que los altos ejecutivos se atengan a la “política de puertas abiertas”.

B) Nuestra empresa

-Los empleados están perdiendo el respeto hacia sus jefes, nuestra empresa se ajusta en todo a la ética de los negocios, todo el personal está comprometido con la misión de la empresa, tenemos, como empresa, un brillante porvenir, tenemos mucho mejor imagen que la competencia, todos en la empresa manifestamos gran respeto por la dignidad de la persona., nuestra administración es genuina administración por objetivos, en el renglón de la capacitación estamos en regla.

7. Hagan sendas listas de los valores que supuestamente encarnan las siguientes personas: (Refiéranse al cargo en sí, no al individuo que ahora lo ocupa):

El presidente de la
República

El secretario de hacienda
El jefe de Policía

El director general de
Aduanas.

El Papa.

El rector de la UNAM.

El secretario general de la
UNESCO

El policía de la esquina.

8. Respondan por escrito:

- 1) Los tres valores más importantes de mi empresa, 2) Cómo contribuyo y qué aporte yo a cada uno de ellos, 3) Qué más puedo aportar.

PRÁCTICA 5

1. Mencione cada uno tres valores axiales o principios unificadores de su propia actividad, si es que los tiene y los reconoce.
2. Identifiquen algunas personas que conozcan y que parezcan no tener auténticos valores axiales. Analícenlas: evalúen su grado de productividad y su gusto o disgusto de vivir.
3. Mencionen algunos valores secundarios
-De sí mismos, de la propia familia y, de la empresa

Refiéranse en los tres casos a los valores que sustentan, sin fijarse mucho si en la realidad los actúan.

4. Con objeto de examinar a un nivel profundo (subconsciente) los propios valores y de hacer aflorar sentimientos y de comprender su autoimagen como individuos y como empresa, pronúnciense por una opción de cada par:

-Soy más: ¿cómo un desayuno o cómo una cena?

¿cómo el cuerpo o cómo el espíritu?

¿cómo un río o cómo el mar?

¿cómo un águila o cómo una vaca?

¿cómo un desierto de Arabia o cómo la selva del Amazonas?

-Mi empresa es más:

¿cómo una primavera o cómo el otoño?

¿cómo un sí o cómo un no?

¿cómo una puerta o cómo una ventana?

¿cómo el presente o cómo el futuro?

¿cómo una cascada o cómo un lago?

¿cómo un toro o cómo una liebre?

Si el ejercicio se hace en grupo, muévanse físicamente a uno u otro extremo del aula, que quedarán señalados como “opción A” (la primera en cada caso), y “opción B” (la segunda). El instructor irá leyendo en voz alta las opciones una por una. Conviene que al cabo de cada decisión deje un minuto o dos para que expliquen a algún compañero el por qué de la misma.

Finalicen con un comentario en el que expliquen la naturaleza de la proyección simbólica y utilidad para a) hacer aflorar el inconsciente; b) autodiagnosticarse y c) diagnosticar las personalidades de los demás.

5. Imaginen: dentro de media hora volará en añicos el globo terrestre. Hay una nave espacial que puede llevar a cinco (solamente cinco) personas al planeta Marte para reiniciar allí una nueva humanidad y una nueva civilización. Hay 10 personas como candidatos a ocupar dicha nave: 7 varones y 3 mujeres:

*Un médico general, un sacerdote, un maestro de primaria, un oculista, un juez, un agricultor, un policía, un estudiante de química, un artista de cine, teatro y televisión, una muchacha embarazada, que no tiene especialidad laboral y que es un poco tonta.

Fuera de esta última, que tiene 17 años, los demás oscilan entre los 25 y 35 años de edad. ¿Quiénes ocuparán la nave? Primero exprese cada uno su opinión por escrito; luego traten de llegar a una opinión común del grupo. Una vez que hayan acordado sobre los cinco que viajarán, cinco miembros del grupo personifiquenlos y en un diálogo de 40 minutos diseñen un modelo de cómo organizarían su nuevo mundo.

6. Con objeto de adentrarse en las sutilezas y matices de los valores, pasen frente al grupo parejas de voluntarios a discutir afirmaciones polémicas. Por ejemplo:
-Debe reglamentarse y legalizarse la eutanasia, debe institucionalizarse el matrimonio de prueba con duración de 1 a 2 años, y con la consigna de evitar la

prole en ese lapso, los presidentes de las repúblicas deberían elegirse entre los psicólogos y los economistas, porque el puesto exige grandes conocedores de los hombres y eminentes administradores.

7. Enumere cada uno las seis carreras, profesiones y/u oficios que le son más atractivas y las seis que le son menos atractivas.

Relacionen ambas listas con sus propias necesidades y escalas de valores. Consideren necesidades y valores tales como: alegría, libertad, logro, poder, prestigio, honor, lealtad, servicio, verdad, seguridad, justicia, adoración, educación, progreso, etc.

8. Aprovechen el método de los “casos” para hacer salir a flote ciertas actitudes profundas, y para dilucidar temas valorales. Cada grupo puede formular casos que le sean significativos. A continuación va uno a título de ejemplo:

CASO: En una ocasión existían dos islas en medio del Mar, la ISLA “A” y la ISLA “B”, en donde había un lanchero (José), una madre (Marcela) con su hija (Karen), su mejor amigo (Luis) y su novio Arturo, estos dos últimos haciendo referencia a Karen, la cual acababa de cumplir los 18 años.

En la ISLA “A” estaban Marcela y su hija, en la otra ISLA “B” estaban Luis su amigo y Arturo su novio, donde este último le comentó a Karen que el próximo domingo se casarían a las 12:00 del día, y que si en verdad le interesaba que acudiera a la brevedad posible.

Pasaron los días y llegó el Domingo en la mañana, Karen no sabía qué hacer, entonces recurrió a pedirle un consejo a su mamá, le comentó que no sabía cómo actuar, ella le comentó que ya tenía la mayoría de edad y que no era ninguna chiquilla para que le digiera qué hacer, la hija consternada, se fue llorando a la orilla de la isla y le habló al lanchero, le comentó que debería de llevarla a la otra isla lo más pronto posible, ya que su deseo era casarse.

El lanchero al ver su urgencia, le comento que lo haría con el fin de que ella accediera a tener relaciones sexuales con él, y ella lo pensó, por lo que decidió realizar la propuesta del lanchero... Al llegar a la otra ISLA "B", se encuentra en la entrada a Arturo y corren ambos hacia el interior de la iglesia, la ceremonia comenzó y en el momento de que el padre comienza a decir "Acepta Arturo a Karen para amarla y respetarla.....) ella le hace un comentario, el cual le confiesa que hace unos instantes acaba de perder la virginidad con el lanchero, él sobresaltado decide salirse de la iglesia y no volver jamás a verla, ella desconsolada sale llorando de la iglesia y a las afueras se encuentra a Luis, el cual le dice que no importa lo que haya pasado pero el quiere casarse con ella. Bueno, hasta aquí termina el caso, ahora se procede a enlistar de mayor a menor importancia quien es el más infame en esta situación, y comentarlo con los demás.

PRÁCTICA 6

1. Reflexione cada uno y comparta con un compañero: ¿Qué valores apporto yo a la institución? ¿Y con qué intensidad?
2. Identifíquense a sí mismos con uno de los seis niveles de existencia psicológica que contempla el Value Systems Análisis de Hughes
3. Identificar en la propia empresa casos de discrepancia de valores:
 - a) Entre los de la institución y los de algunos altos dirigentes.
 - b) Entre los procesos que se desarrollan y los de algunas personas de los niveles inferiores.
4. Escriban tres o cuatro cosas que valorizan tanto en su empresa que, si desaparecieran, ustedes dejarían la empresa.
5. Enumeren y analicen: Los tres factores que mayormente estorban el buen funcionamiento y el desarrollo de nuestra empresa, descríbanlos en términos de antivalores.
6. Imaginen: nuestra institución recibe un donativo, o un préstamo, de cien millones de dólares, Propongan diferentes modos de usar ese dinero. Decídansen por el más conveniente.

7. Con objeto de explorar actitudes, intereses, opiniones y propósitos, completen las siguientes frases incompletas:
- Yo quisiera que el dinero (o el gerente)... A mi jefe inmediato yo le diría... Me siento de maravilla cuando en mi trabajo... El tema que más me resisto a discutir con mi jefe es... Me dan confianza las personas que... Me siento creativo cuando... El consejo que yo daría a mis compañeros de trabajo... Mi primavera fuente de energía y dinamismo es... Me gusta mi actual puesto porque... El ideal de mi vida en presente es... Me entusiasmo de sobremanera cuando... Me cuesta mucho trabajo... Mi máxima frustración en este trabajo ha sido... No coincido con mi jefe en... Cuando me toca organizar un grupo... Me gusta mi equipo de trabajo porque... Quiero a mi empresa porque... Mi mejor proyecto laboral es...
8. Tome cada cual un ejemplar de algún periódico del día. Señale algunas noticias en las que puede hacer resaltar algunos de los valores, y de los antivalores, que se manejan.
9. Con objeto de entender a las personas en sus diferentes caracteres y de aceptarse y aceptarlas, completen tres veces cada una de estas frases:
- Me siento de maravilla cuando trabajo con personas que... Me siento muy mal cuando trabajo con personas que...
10. Con objeto de centrarse en la realidad y tomarla como plataforma para planear desarrollos, evitando fantasías enajenantes, conteste por escrito:
- Dos oportunidades que nuestra empresa haya dejado pasar lamentablemente, las tres cosas que sabe hacer mejor, la época más brillante de la historia de la empresa, un episodio que haya revelado alguna de sus potencialidades latentes.
- Una reforma que debería emprender de inmediato, dos cosas que debería dejar de hacer, el curso de capacitación que a más personas beneficiaría, la alabanza mayor que se da a nuestra empresa, la crítica más severa que se oye.
11. Describe tu actual puesto de trabajo en términos de actividades, como se acostumbra hacer. A continuación traduce esta descripción a términos de valores. Hazlo todo por escrito. Comenta luego con un compañero cómo sientes la diferencia de enfoques.

PRÁCTICA 7

1. Califiquen a su empresa con la escala del 5 (reprobado) al 10 (sobresaliente) en cada uno de los ocho factores que enumera el libro de Peters y Waterman.
2. Escribe dos descripciones paralelas:
 - *Mi concepto de una personalidad sana y triunfadora.
 - *Mi concepto de una empresa sana y triunfadora
3. Con objeto de identificar mejor los valores de la empresa, cada uno redacte un perfil histórico de la misma, en forma autobiográfica (es decir, la empresa hable en primera persona) Toquen los puntos siguientes:

-Quién soy	-Por qué la gente me aprecia y me quiere
-Cómo nací	
-De qué estoy más orgullosa	-Mis momentos más difíciles y críticos
-Las personas más importantes en mi nacimiento y mi desarrollo	-Hasta dónde quiero llegar
	-etc.
4. Escriba cada uno:
 - Las cinco cosas que más acepto y admiro de mi empresa
 - Las cinco cosas que menos me gustan

Analicen el cómo y por qué.

5. Diseñen un ESCUDO pensando que fuera el blasón de la empresa. Estructuren tres secciones de este modo:
 - 1ª. La más notable realización de mi empresa
 - 2ª. La más notable realización de mi departamento dentro de la empresa
 - 3ª. Mi más notable realización en la empresa. (O bien, el mejor proyecto actual de la empresa)

Pueden expresar las ideas con esbozos, o bien, con sencillos dibujos simbólicos. Otra alternativa es utilizar la técnica del collage.

6. De los ocho puntos incluidos bajo el rubro, “las empresas-estrella”, señalen los tres que más le hacen falta a su empresa, o que mayormente contribuirán a la excelencia en su desempeño.
7. Entretenimiento “valores y antivalores” (para una sobremesa).

PRÁCTICA 8

1. Den ejemplos de cada una de las ocho causas de cambios de valores empresariales que señala este capítulo en su 2º. Artículo.
2. Señalen en la propia vida cuatro áreas en las que al presente experimenten cambios notables. consideren áreas tales como: familia-trabajo-creencias-actitudes-lecturas-amistades-deportes-alimentación-espectáculos-entretenimientos-participación política...

Grafiquen todo esto en una hoja que diga: “Yo cambio”.

De.. (punto inicial)

Hacia ... (punto final)

Con la siguiente numeración según corresponda 1, 2, 3, ...

3. Respondan estas cuatro preguntas:

¿Cuándo he estado mejor en mi trabajo? ¿Por qué? ¿Cuándo he estado peor en mi trabajo? ¿Por qué?

Analicen los valores y los antivalores implicados

4. Con objeto de determinar la conveniencia o inconveniencia de afirmar algunos valores, y con el objetivo de identificar obstáculos para proceder a la acción, dividan una hoja en tres columnas. En el centro escribirán algunas afirmaciones sobre posibles cambios, y luego, a la derecha sus ventajas, y a la izquierda sus desventajas (probables rechazos, elevados costos, riesgos...) Ejemplos:

-Aumentaremos los salarios a todo el personal -Lanzaremos una campaña por la puntualidad -Elaboraremos nuevos trípticos que realcen nuestra imagen y la difundan -Involucraremos a las esposas de los ejecutivos en curso de actualización y de cultura general.

5. Con objeto de fomentar hábitos de rápido proceder a la acción (4º. y 5º. Subproceso de la adopción de valores) y de abrir el abanico de las alternativas, realicen estos dos pasos:

- 1º. Escriban cinco cambios que significarían un progreso en la empresa;
2º. Pregúntense: ¿qué puedo hacer yo en torno a cada uno de estos puntos?

Consideren por ejemplo:

-Proponer tal cambio en una reunión de trabajo.-Proponer el cambio en una visita al director.-Proponer el cambio a los compañeros en pláticas informales, con razones muy motivantes.-Escribir en el boletín interno, un artículo en tono moderno y “diplomático” abogando por el cambio.-Traer y exhibir una película que motive el cambio-Hacer circular un libro o revista que justifique el cambio

PRÁCTICA 9

1. Tracen en una cartulina o en una hoja de papel tamaño oficio (horizontalmente) la historia de la empresa con una línea o franja cuyo extremo izquierdo señalará el nacimiento, y el derecho, el estado actual de la empresa. Pueden poner cuantos símbolos y anotaciones quieran con las subidas y descensos que la empresa haya tenido en su camino. (Ejercicio análogo al que se conoce como “la línea de la vida”)
2. En grupos de cinco o seis diseñen un programa de clarificación de valores a la medida de su empresa en las circunstancias actuales. Recurran a los instrumentos que se mencionan en este capítulo:
 - ⊕ Historia de la empresa
 - ⊕ Redacción de objetivos bien precisos
 - ⊕ Jerarquización de los objetivos; misión de la empresa.
 - ⊕ Cuestionarios.
 - ⊕ Entrevistas
 - ⊕ Ejercicios vivenciales.
3. Diseñen un perfil de relaciones laborales para el “aquí y ahora” de su empresa, especificando el trato correcto del jefe para cada uno de los seis “niveles de existencia psicológica” estudiados anteriormente cap. 6. y teniendo en cuenta el principio de que “el buen jefe sabe optimizar los valores de su gente”

4. Con objeto de practicar la creatividad en la búsqueda de alternativas y de no dejarse encajonar en la rutina de los hábitos, busquen en grupos un mínimo de 10 respuestas a cada uno de los siguientes puntos. Pueden recurrir al método de lluvia de ideas.
 - Cómo mejorar el uso del tiempo en la empresa, cómo mejorar el uso del dinero
 - Cómo mejorar el uso del espacio, cómo mejorar la imagen institucional
 - Cómo conocer más a fondo a la competencia, cómo ganar más dinero.
5. Con objeto de reflexionar sobre la coherencia entre los principios y la acción, identifiquen un error notable de la empresa en los últimos cinco años (tal vez alguna oportunidad no aprovechada, algún puesto mal dado o mal definido; alguna destitución o sustitución mal decidida...) Identifiquen los antivalores que parecen allí. Aporten diversas alternativas que hubieran sido posibles y mejores.
6. Con objeto de definir las propias actitudes y la situación de la empresa, contesten y expliquen:

Si tuviéramos que fusionarnos con una empresa análoga:

-¿Con cuál sería más adecuado y deseable? ¿Por qué? ¿Con cuál sería menos adecuado y deseable?
7. Ejercicio de imaginación simbólica, Identifiquen a la empresa con:

Un mueble, una prenda de vestir, un país, un monumento, un día de fiesta

Una herramienta, una parte del cuerpo, un personaje de la historia, un color
8. Retraten y describan, por escrito, a su empresa en tres palabras.
9. La carta perdida. Ejecuten esta consigna:

Imagine que encuentra una carta dirigida a una persona que no conoce. El que la escribe y la firma es alguno de sus jefes (preferiblemente el actual), Con curiosidad la lee, y encuentra todo un párrafo que se refiere a usted: cómo es y cómo trabaja...Redacte ese párrafo. Coméntelo luego con algún miembro del grupo
10. Formulen un plan para ayudar a un subordinado a clarificar sus valores. Algunas bases para ello:

Partir de los valores de él, no de los de uno mismo, interrogarlo amplia y hábilmente, ayudarlo a distinguir entre hechos, ideas, valores, ayudarlo a reforzar su autoestima, identificar áreas de confusión y conflicto, reflejar lo que él diga, para ayudarlo a definir ideas y sentimientos, no aconsejarlo, si no conducirlo hábilmente a que él mismo halle su camino.

11. Dialoguen sobre los valores específicos de la mujer en su empresa:

Qué es lo que las damas de hecho aportan, en términos de valores.

Cómo se reconocen, o “ignoran”, estas contribuciones, qué más pueden aportar y qué está bloqueando las capacidades y/o las voluntades.

12. Señalen estos puntos críticos:

El mejor éxito de nuestra empresa en los últimos 12 meses. Su peor fracaso o falla

13. Escriban : “Cinco cosas que admiro en mi empresa”

Analicen y comenten

14. Los que son jefes respondan por escrito:

Los tres valores que más y mejor comunico a mi personal y con mayor éxito inculco. Identifiquen tales valores en comportamientos específicos.

15. Elaboren carteles (collages) sobre el tema: un valor que hace falta en nuestra empresa, y las estrategias conducentes a promoverlo y vitalizarlo.

16. Ejercicio de frases incompletas. Terminen los siguientes enunciados:

Mi empresa se distingue por... Mi empresa es famosa por... De aquí a diez años mi empresa... Mi empresa debería... Mi empresa no debería... Los enemigos del éxito de la empresa... Comparada con empresas análogas, mi empresa...

PRÁCTICA 10

1. Elaboren una lista lo más larga posible de manifestaciones de la autodevaluación (o carencia de autoestima) del mexicano.

NOTA. El tema es de tanta importancia, que ofrece un desarrollo en apéndice (la autodevaluación del mexicano) al fin de este modelo.

2. Con objeto de sensibilizarse a los matices y graduaciones de los valores y de no enfocar las cosas en blanco y negro, señalen el lugar que según ustedes corresponde a su empresa en un continuum de cero a cien. Consideren, entre otras cosas, las siguientes polaridades:

Libertinaje										tiranía
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Decisiones precipitadas										eterna deliberación
Obsesión por la competencia										dormirse en sus laureles
Imprudencia en tomar riesgos										cautela miedosa
Avaricia										despilfarro
Conformismo conservador										inquieta afán de novedades.

3. Discutan en el grupo, o bien en subgrupos, los modos prácticos de aplicar a la empresa los seis valores que aquí se han señalado como particularmente necesarios para el despegue de la empresa mexicana.
4. Escriban un artículo para el periódico local destacando y ponderando los servicios que la empresa ofrece y sus beneficios para con la comunidad local
5. Compilen individualmente una lista: "Las siete profesiones que, a mi juicio, son más necesarias para el desarrollo de nuestro país." Jerarquícelas del 1 al 7. Luego intenten ponerse de acuerdo sobre dicho diagnóstico.
6. Dialoguen sobre estos temas: "La cultura mexicana como sistema de valores", "Los valores sobresalientes de la cultura en nuestra ciudad, y en nuestro estado"
7. Llenen el siguiente esquema, anotando tres puntos en cada una de las seis columnas:

Mis valores personales	Ntros val. empresariales	Ntros val. nacionales
Ideales y reales	Ideales y reales	Ideales y reales.

8. Dibuje el instructor (o llévela ya preparada en un cartel) una espiral grande con un letrero, también grande:
Evolucionamos, cada quien mirará fijamente este estímulo durante dos minutos. Luego el instructor pedirá a todos que cierren los ojos y se relajen otros dos

minutos. Entonces irá diciendo con voz grave, pausada y muy lenta: Nuestro puesto de trabajo es una oportunidad y un reto. Aquí podemos desarrollarnos, crecer como profesionales y como seres humanos... Estamos insertado dentro de esta espiral... Crecemos y progresamos... No estamos en la empresa para fracasar, ni para vegetar, sino para triunfar...

No estamos para estorbarnos sino para ayudarnos y apoyarnos...

Aprendemos cada día el arte de convertir las crisis en oportunidades...

Nos espera un futuro brillante... Tenemos la voluntad de progreso; y progresaremos, y saborearemos las mieles del éxito..

Añade otras frases estimulantes que cuadren bien con la situación particular y concreta del grupo.

Terminada la vivencia, conversen sobre el poder de la autosugestión positiva y sobre la convivencia de recurrir a ella habitualmente.

CONCLUSIÓN DE LAS PRÁCTICAS

1. Comparen sus expectativas y propósitos iniciales con lo logrado a través de este estudio (ya sea lectura, curso o taller). Respondan: ¿En qué medida estoy consciente de cuáles son mis valores? ¿En qué medida reconozco y respeto los valores de los demás?, ¿cómo lo manifiesto? ¿En qué medida tomé conciencia de los valores de mi empresa? ¿Sé especificar la interacción de mis valores como ser humano y como miembro de mi institución? ¿Con qué claridad tengo ordenados y jerarquizados mis valores en escalas? ¿Cuánta armonía existe entre mis supuestos valores y mis comportamientos? ¿Cómo se manifiesta dicha congruencia? ¿Con cuáles valores de mi empresa me cuesta identificarme?, ¿por qué? Al tomar decisiones, ¿he aprendido a buscar alternativas abundantes y variadas en vez de encerrarme en unos pocos modos convencionales? ¿Con qué intensidad realizo y promuevo mis valores?, ¿y con qué medios?, ¿y con qué resultados?
2. Práctica individual conclusiva en seis pasos: 1°. Escriba cada uno las cinco cosas que más valoriza en la empresa como lugar propicio al desarrollo personal y social. 2°. Reformúlelas de tal modo que queden como acciones, o "cosas por hacer". 3°. Escriban párrafos refiriéndose a los valores principios unificadores 4° Diseñen las estrategias a través de la cual lograrán cristalizar lo anterior. 5°. Escriban un contrato consigo mismos bajo el encabezado: Cambios inmediatos y a corto plazo que harán mi trabajo más valioso y mi vida más exitosa. 6°. Firmelo y léalo a los compañeros.

3. Terminen el seminario con una ronda en la que uno por uno vaya completando (con una sola respuesta) la siguiente frase incompleta:

“En este seminario yo aprendí...” Algunas variantes también posibles: En este seminario yo aprendí que yo ... En este seminario yo aprendí que nosotros ... En este seminario yo aprendí que la empresa

Todo profesional, todo ejecutivo consciente, se preocupan por conocer y comprender el medio antropológico en el cual se desenvuelven. Por que las actividades profesionales no se desarrollan en las nubes, sino en contextos humanos de múltiples influencias e interacciones.

LA AUTO DEVALUACIÓN DEL MEXICANO

De niños, nuestros padres nos hicieron sentir inteligentes o tontos, diestros o torpes, guapos o feos, buenos o malos, aceptados o rechazados... De la interacción con las figuras parentales en la primera de nuestra vida, fue surgiendo y perfilándose la autoimagen que llevamos y que nos lleva por los caminos de la vida. Tal imagen es bastante compleja, porque incluye: lo que soy yo, lo que es mi familia, lo que es mi país. Este último punto es el que da el contexto general, y así, por ejemplo, un norteamericano se forma una autoimagen diferente de la que se forma un negrito de Uganda o un hondureño. La autoimagen va a ser el factor clave para la acción de un individuo y para sus actitudes ante la vida:

-Soy capaz (o incapaz) de vivir; Soy digno (o indigno) de vivir; Puedo (o no) atreverme a tales cosas. Por su puesto que no todos los miembros de un país tienen una misma imagen de sí mismos. Hay muchas diferencias individuales, familiares y de clase social. Pero la psicología social nos ha enseñado que existen denominadores comunes muy significativos.

Una vez que se ha visto el diferentes procedimiento de estos modelos, cabe resaltar, que este último se enfoca a cuestionamientos de gran importancia para la empresa, como para su personal, los puntos que sobresalen son el trato que se le puede dar, según en los lugares y circunstancias que se presenten, tales como seminarios, conferencias, grupos formales, grupos informales, sin la necesidad de que se estipule un solo modelo a desarrollar. Por último, la finalidad de presentar estos modelos, es el análisis e interés que trata cada uno de estos, los cuales se busca que se acoplen a la organización donde se tratará de proponer un modelo de valores, para tener una idea exacta de cómo diversos autores, llevan a cabo la estructuración de estos, sin, estrictamente manejar una sola acción, sino que dividirlas y acoplarlas según corresponda en las organizaciones que así lo consideren.

A continuación, se dará paso al caso práctico donde se propondrá un modelo definido de administración por valores, realizando la toma de lo que mejor se necesite de los tres modelos anteriormente señalados, y así, incursionar en este nuevo tema de gran importancia, tanto para los directores como el personal que labora en las organizaciones mexicanas, sin desmeritar que este modelo propuesto, sea única y exclusivamente de una organización.

CASO PRÁCTICO
“ANTECEDENTES”

RAZÓN SOCIAL: “ROSIGAS S.A. DE C.V.”

La empresa se organizó bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable, (S.A. DE C.V.) el 18 de Abril de 1998, con un capital social de \$ 5,000,000 (cinco millones de pesos 00/100 M. N.) formado por 5,000 acciones con valore de \$ 1 000.00 cada una, según testimonio de Escritura Constitutiva No. 18048 protocolizada ante Notario Publico No. 58 de la Ciudad de México, Licenciado Mario Reynoso Obregón.

Accionistas propietarios de “ROSIGAS S.A. DE C.V.” al 18 de Abril de 1998

Sr. Benito Robles Gil	1,150	acciones
Sra. Leticia Cazares Rodríguez	1,050	acciones
Sr. José Robles Cruz	750	acciones
Sr. Emmanuel Tovar Guzmán	750	acciones
Sr. Ignacio Zaragoza Hernández	50	acciones

NATURALEZA DEL NEGOCIO

Distribución, carburación y abastecimiento de Gas dentro de la zona del Distrito Federal y Estado de México, mediante la celebración de los contratos necesarios y en general, la realización de toda clase de actos civiles o mercantiles relacionados con los mismos. Inició con 10 personas, hace cinco años aproximadamente, los cuales muestran con agrado y satisfacción el buen desarrollo de la empresa durante este tiempo, la mayoría de este personal forma parte de la familia del Director General, durante el creciente progreso se ha venido suscitando la ampliación de personal capacitado para el buen desempeño de las actividades dentro y fuera de la organización.

PROPORCIÓN DEL MERCADO

La empresa ha logrado ocupar un lugar reconocido en el mercado nacional durante sus primeros cinco años de labor, a su vez tiene planeado mejorar su posición a partir del 2004, mediante la expansión de sus actividades.

Sus principales proveedores son:

BELLO GAS S.A. DE C.V.
GAS UNO S.A. DE C.V.
VIDRIO GAS S.A. DE C.V.
REDE GAS S.A. DE C.V.

Entre sus clientes de mayor importancia tenemos:

Tortillería "LA FLORIDA" S.A. DE C.V.
Comercial Mex-ta, S.A. DE C.V.
Esquivel Suárez Suárez

EJERCICIO FISCAL

Del 1° de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Director General	Sr. Benigno Zarate Zarate
Gerencia de Compras	Lic Omar Solano Torres
Gerencia de Contabilidad	C.P. Luis López Vázquez
Gerencia de Recursos Humanos	Lic. Juan R. Mateos Reyes
Gerencia de Ventas	Lic. Pablo Solano Camacho

UBICACIÓN, ROSIGAS S.A. DE C.V:

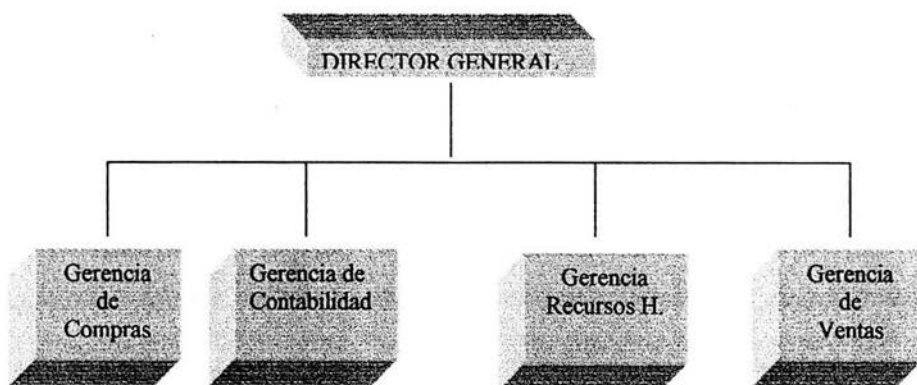
Calle Tecoloapan No. 90, Col. Ampliación Gustavo Baz Tlalneplantla Estado de México.

NORMATIVIDAD

ROSIGAS S.A. DE C.V. Se rige por las siguiente leyes y reglamentos:

- Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social
- Ley del INFONAVIT
- Ley del impuesto al Activo de las empresas y su reglamento
- Ley del impuesto al Valor agregado y su Reglamento
- Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
- Código de Comercio

“ORGANIGRAMA”



“SITUACIÓN ACTUAL”

En el último año (2003), dentro del personal se ha notado una serie de anomalías con los trabajadores y sus actividades, ya que se han venido ocasionando diversos problemas con los antivalores que tiene cada individuo, probablemente sea por lo que han adquirido fuera de la organización, el personal con el que cuenta hoy en día la empresa es de 18 personas, de estas solo 3 no son familiares.

Existe un manual de organizaciones, el cual no todo mundo sabe exactamente lo que trata de enseñar a los trabajadores con el fin de ponerlo en práctica para el alcance de objetivos mediante la misión que se tiene, al igual que las funciones que contempla, ya que dentro de la organización existe confusión en el quién hace que actividad, y cómo debe hacerse. Se sabe que el personal es pasivo en el sentido de abrirse al conocer otras alternativas, pero poco a poco se ha venido entendiendo que estas situaciones que se vienen presentando no llevarán a nada bueno, sino todo lo contrario.

El Director General de la empresa confía que mediante un desarrollo de un modelo de Administración por Valores, el ambiente organizacional mejorará, ya que en estos últimos años, se han venido suscitando problemas, en los cuales se encuentran inmiscuidos los antivalores de la gente que labora en la empresa.

Aunque con mucha voluntad del Director y sus subordinados han comenzado a trabajar con los antivalores de la gente para que poco a poco las personas vayan entendiendo que como equipo conseguirán la participación de

todos, de esta forma se combatirá la actitud de éstos para con la empresa. No se trata de que los esfuerzos de la gente queden aislados por unos cuantos, parten de tomar un antivalor como lo es la impuntualidad dentro de la empresa, la principal característica es hacer todo lo posible cada uno de los individuos de la organización para llegar temprano al trabajo.

Posteriormente, se derrumbará mucho más este antivalor, mediante la entrega en tiempo y forma de toda la información entre departamentos. Así se podrá observar con claridad, la disminución de la impuntualidad dentro del personal de la organización.

Como también, evitar la desidia: ya que en la gente se observa mucho, que dejan todo para mañana, para el ratito, y cuando menos se lo imaginan llega el momento de entregar o realizar esa actividad, el trabajador mediante este antivalor no será más desidioso con su personal o con su propio trabajo, tendrá que adelantarse al mañana para tener mayor alcance de objetivos y metas, no dejar para luego todas aquellas actividades que se pueden realizar hoy, terminar lo empezado y sobre todo cambiar el vicio de la desidia dentro y fuera de la organización.

Otro punto que cabe mencionar, es que los propios trabajadores han comenzado a tener iniciativa, gracias al apoyo de la Dirección, es que ellos día a día tratan de ser ordenados en sus departamentos, juntas y en general dentro de la organización, mediante la práctica básicamente de ordenar cosas, documentos, ideas, equipos de trabajo, y actividades generales, considerando el principio de darle un lugar a cada cosa y lo más importante, dejar cada cosa en su lugar.

El que las personas sean constantes en sus labores de trabajo, implica retos que cada uno se plantea para dar lo mejor de sí, ya que es una característica muy importante que conlleva a ser perseverante para conseguir lo que se desea, no desesperarse, por lo que se debe de conscientizar que el éxito que se tenga en la empresa será proporcional al tiempo y trabajo que se le invierta, y sobre todo la constancia que se tenga en las diversas funciones de los trabajadores.

El ser irresponsable, además de ser un antivisor, poco a poco deja de ser parte de la empresa, gracias a la participación de los trabajadores, se observa en cada instante que la gente empieza a tomar conciencia de sus actividades, responsabilizándose de sus actos, evitando los pretextos, así como también el ser educado con la gente en general dentro y fuera de la organización. y de esta manera poder sobresalir cada día más.

Y por último, el ser honesto mediante el no disfrazar la realidad para no tener problemas, o irse por el camino más fácil, el trabajador tendrá que poner el ejemplo mediante la relación que guarda con el personal de la organización, cada vez que se presentan conflictos se tratan de solucionar con la parte que brinda cada individuo de forma positiva y honesta. Y poder de esta forma, comenzar a evolucionar para beneficio tanto del personal como de la propia organización, sin que se susciten problemas complejos.

Para tener una visión más amplia del problema, nos daremos a la tarea de elaborar una serie de cuestionarios para ratificar la problemática que vive la organización con todos sus colaboradores.

Por lo que después de haber hecho un análisis exhaustivo de los diferentes modelos propuestos anteriormente como lo son:

1°. MODELO, ADMINISTRACIÓN POR VALORES.

2°. MODELO, BASADO EN EL LIDERAZGO, VALORES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y,

3°. MODELO, LOS VALORES, CLAVE DE LA EXCELENCIA.

Se llega a la conclusión de adoptar el Primer Modelo de Administración por Valores, este modelo esta básicamente dirigido por: *Blanchard Ken, Margie y Ann O'Connor, Michael*, estos autores ponen en práctica una filosofía de las 500 compañías afortunadas mediante su propio proceso, que se define por su tamaño y volumen, de la calidad de sus servicios a los clientes, de la calidad de vida accesible que da a sus empleados, lo cual se acopla a la empresa donde se desarrollará el mismo modelo.

Por otro lado, cabe enfatizar que no se dejan a un lado tanto el segundo como tercer modelo que se han presentado, ya que tienen varias coincidencias, lo cual ocasiona que con facilidad se puedan adoptar algunos aspectos para la intervención de algunos cuestionarios como lo es la aplicación de la Administración por Valores.

Por último, el método que se desarrolla a continuación, estará basado en el primer modelo con un 90%, y paso a paso ir incursionando con el restante 10% en los dos últimos modelos, por lo cual se comienza con lo siguiente actividad.

METODOLOGÍA DE “ADMINISTRACIÓN POR VALORES”(APV)

Mediante el trabajo que realiza el Administrador en el proceso de la Administración Por Valores, en ROSIGAS S.A. DE C.V conlleva a las siguientes acciones definidas por orden de importancia, de mayor a menor grado. Se manejará mediante PUNTOS(Punto A, Punto B, etc):

A. Tener, el consentimiento del Director General.

B. Comenzar con uno mismo, predicando con el ejemplo.

C. Identificar:

- a) La Misión,
- b) Visión,
- c) Objetivos y,
- d) Valores existentes del personal de la empresa

D. Aclarar:

- I. La Misión,
- II. Visión,
- III. Los Objetivos y,
- IV. Valores existentes del personal de la empresa.

E. Comunicar ó Inculcar:

- 1. La Misión,
- 2. Visión,
- 3. Objetivos y,
- 4. Valores existentes del personal de la empresa

F. :Desarrollar ó Practicar la misión, visión, objetivos y valores, por:

- a. Guía para la toma de decisiones
- b. Solución de Problemas con Relación a la Empresa Orientados a las Personas.
- c. Plan de Acción para resolver Diferencias.

A. "TENER EL CONSENTIMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL"

TLALNEPANTLA EDO. DE MÉX. A 5 DE ENERO DE 2004

Sr. JOHN ROBERT LUCERO PERALTA

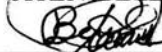
P R E S E N T E

En la Asamblea General Extraordinaria realizada el día 27 de Diciembre de 2003 y protocolizada el 28 de Diciembre del mismo año, se acordó realizar un modelo de Administración Por Valores, donde todo el personal de la organización forme parte durante el debido proceso a seguir, con el propósito de mejorar el ambiente organizacional, por el cual se solicitará a John R. Lucero P., para la realización de este modelo y llevarlo a feliz término.

Por tal motivo, le suplicamos proporcionarnos directamente un programa o metodología de actividades, tomando en consideración que la estructura de este modelo que se pretender mostrar, se lleve a la mayor brevedad posible.

Sin más por el momento, y agradeciendo su distinguida atención, quedo de usted para cualquier aclaración:

ATENTAMENTE:



Sr. Benigno Zarate Zarate

Director General

B. “COMENZAR CON UNO MISMO, CON EL EJEMPLO”

Una vez que se ha tenido el aval del Director general, el segundo paso es poner el ejemplo, él tener que comenzar con uno mismo, mostrando empeño e iniciativa de que en verdad le importa a uno mismo dar su mejor esfuerzo en las diversas actividades que se desempeñan para el buen logro del modelo, no solo dentro de la empresa si no que también fuera de esta, para que posteriormente no sea una necesidad, si no un hábito.

Un punto que se debe considerar como ejemplo, es la puntualidad que se tiene al ingresar a la organización, mostrar que efectivamente hay entusiasmo por hacer un cambio notorio dentro de la persona, que se vea reflejado en los demás, que se de a entender los deseos de comenzar una nueva etapa, para el mejoramiento del ambiente organizacional. Además de la puntualidad, se debe proliferar el respeto y la disciplina para uno mismo y con terceros, ya que cuando no hay respeto, no existe absolutamente nada, ni siquiera la administración en general, ya que todo se hace por partes sin un fin común, mediante la disciplina se trata de observar que no se muestren como robot, si no que sean personas que sepan en realidad que es lo que hacen, y por que lo hacen, no es el hecho de hacer las actividades por hacerlas o al ahí se va.

Por último, la honradez con que se practican las labores en las diferentes gerencias, ya que suele pasar que por cualquier contra tiempo, no se tienen las cosas tal como se deberían, en tiempo y forma, por lo que en la mayoría de los casos estos problemas si se encuentran al alcance de las personas, para poder brindar un mejor ambiente dentro de la empresa y evitar este tipo de conflictos.

C. “IDENTIFICAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL”

Observación de los hechos pertinentes al problema

En la empresa hay 4 gerencias, las cuales se cree que tienen problemas entre estas mismas en general, para ratificar y hacer este problema más convincente a tal planteamiento, se tiene preparado un cuestionario para todo el personal de la organización sin excepción alguna:

Para tener una visión amplia del problema, el administrador debe observar o recabar cualquier dato pertinente disponible e información que le ayude a justificar la situación o evaluación del problema, para esto es necesario, discutir la situación actual de la organización con las gerencias e incluso con el Director General para que vaya considerando los cambios que se den mediante esta discusión, la cual no tiene el fin de confrontar a cada uno, si no dar puntos de vista que ayuden a la mejor solución de problemas, y con más facilidad detectar los roces personales.

Comenzaremos con la aplicación de un cuestionario de control interno y por otra parte, se recabara información mediante una reunión con el Director General (Accionistas) para tratar y comentar el motivo de su solicitud.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicará, a la empresa en general, por lo que el fin que se persigue es hacerlos participes mostrando el alza de la moral y sobre todo de participación mediante la motivación, lo cual dependerá en gran medida de cada individuo.

El presente cuestionario (primero) que se desarrolla en este modelo, tiene como fin recabar información acerca de cómo el trabajador ve las cosas, que tanto conocimiento tiene de la empresa, y observar donde están los vacíos, así como las acciones y/o funciones que desarrolla cada uno, si es que las conocen como está estipulado en el manual de organizaciones.

Este estudio, consta de varios cuestionarios los cuales se aplicarán según la etapa que corresponda durante el proceso de construcción del modelo, este cuestionario básicamente se enfoca a la etapa de **IDENTIFICAR**, el cual se divide en 2 fases:

- I. Primera Fase: Se refiere a datos personales del trabajador, así como del conocimiento que guardan éstos con relación a la Misión, Visión, Objetivos y Políticas; y,
- II. La Segunda Fase: Se refiere básicamente a todas aquellas acciones que realizan los trabajadores individualmente y por separado, por lo que su iniciativa queda estancada al mezclarse con los antivalores, lo cual no permite el mejoramiento de la organización, y sobre todo verse reflejado en el ambiente organizacional.

Nos interesa participar con toda la información posible de usted y su empresa, acerca de los aspectos que se refieren las preguntas, con el propósito de disminuir conflictos y mejorar el ambiente organizacional. Además, siéntase en libertad de dejar sin contestar aquellas preguntas que se refieren a aspectos que no se aplican al caso de su función y/o puesto que ocupa dentro de la organización.

CUESTIONARIO
PRIMERA ETAPA "IDENTIFICACIÓN"
Primera Fase:

Nombre: _____ Puesto que ocupa en la empresa: _____

1. ¿Ha desempeñado otro puesto en esta misma empresa? No__ Si__ (en caso afirmativo) ¿Qué puesto? _____
2. ¿Le agradaría desempeñar otro puesto en la empresa? No__ Si__ (en caso afirmativo) ¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____
3. Grado máximo de sus estudios: _____
4. Número de personas en general que laboran en la empresa _____
5. Nombre de su Jefe Inmediato _____
6. El principal objetivo de su trabajo es: _____
7. Sus actividades laborales son: _____
8. Conoce sus actividades a la perfección: Si__ No__ (en caso negativo) ¿Por qué? _____
9. ¿Mencione cual es la Misión que persigue la empresa? _____
10. ¿Mencione cual es la Visión de la empresa? _____
11. ¿Mencione cuales ó algunos Objetivos que tiene la empresa? _____
12. ¿Mencione cuales ó algunas Políticas que tiene la empresa? _____

"Gracias por su participación"

Fecha _____

Realizando un análisis del cuestionario en esta primera etapa de Identificación en su primera fase, se han obtenido los siguientes puntos que resaltan:

1. El 100% No ha desempeñado otro puesto en la misma empresa.
2. Solo 3 personas, les agradarían desempeñar otro puesto en la empresa, lo cual se muestra como el 16% de la gente.

3. El 45% tiene una carrera, el 16% tiene el nivel medio superior, y el restante 39% tiene al menos la secundaria terminada.
4. El 67% considera que el número de personas que laboran en la empresa son 15, y el restante 33% considera que son 18 los integrantes de la organización.
5. El 72% si sabe quien es su jefe inmediato, el restante 28% tiene dudas al respecto de su jefe.
6. El 77% conoce el objetivo de su trabajo, el 23% no los tiene definidos.
7. El 89% conoce a la perfección sus actividades, y el 11% no las conoce.
8. El 100% dice conocer sus actividades a la perfección.
9. El 55% sabe la Misión que persigue la empresa, y el restante 45% no.
10. El 55% sabe la Misión que persigue la empresa, y el restante 45% no.
11. El 55% sabe la Misión que persigue la empresa, y el restante 45% no.
12. El 55% sabe la Misión que persigue la empresa, y el restante 45% no.

Segunda Fase

1. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes dentro de su trabajo? _____
2. ¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? Si _____
No _____ (en caso afirmativo) ¿Cuáles? _____
3. ¿Conoce las políticas de su Departamento? Si _____ No _____ (en caso afirmativo)
¿Cuáles? _____
4. ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito estas? Si _____ No _____ (en caso negativo) ¿Por qué? _____
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para poder cumplir satisfactoriamente con su trabajo? _____ ¿Por qué? _____
6. Las 5 cosas que más acepto y admiro de mi empresa son: _____
7. Las 5 cosas que menos me gustan son: _____
8. Mi más notable realización en la empresa es ó ha sido: _____
9. Escriba 5 cambios que signifiquen un progreso en la empresa, según su propio punto de vista: _____

10. ¿Qué puede hacer usted, para participar en el desarrollo de estos cambios?
11. ¿Qué cosas importantes, se propone realizar en el presente, que repercutan en el futuro, dentro y fuera de la organización? _____
12. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones en general? Si _____ No _____ (en caso negativo) ¿Por qué? _____
13. ¿Cuenta con planes de capacitación? Si _____ No _____ (en caso negativo) ¿Por qué? _____
14. ¿Cuenta con planes de promoción? Si _____ No _____ (en caso negativo) ¿Por qué? _____
15. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, revistas, circulares, etc. En que se basa para desarrollar sus actividades _____
16. Se encuentran actualizados estos: Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
17. ¿Considera que son adecuados estos instrumentos para el buen desempeño de sus labores? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____ Fecha _____

“Agradecemos de antemano su tiempo para contestar este cuestionario”

La etapa de Identificación en su primera fase, se ha obtenido lo sig:

1. El 77% tiene como responsabilidad más importante, el tener la información en tiempo y forma, el restante 23% considera el servir a los demás.
2. El 100% considera de forma positiva que maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto.
3. El 100% conoce las políticas de su departamento.
4. El 77% considera que se encuentran definidas y por escrito, el resto no considera que estén definidas.
5. La principal limitación que tienen para poder cumplir con su trabajo, son con el 77% el tiempo, y el 11% considera que es la presión, por último el 11% restantes cree que es el medio ambiente donde se desarrolla.

6. El 83% considera que las cinco cosas que más acepta y admira de la empresa son: 1°. Ellos mismos, 2°. Los proveedores, 3°. Los clientes, 4°. El espacio donde se desarrolla y por último las áreas verdes, con el 17% se tiene: 1°. El director, 2°. El ambiente de trabajo, 3°. La comunicación, 4°. La comida y 5°. Su trabajo.
7. El 44% muestra las cinco cosas que menos les gusta y son: 1°. Comportamiento del Director, 2°. Diversas quejas de los departamentos, 3°. La comida, 4°. La impuntualidad y 5°. La falta de respeto. Con el 33% considera que son: 1°. La mala entrega de diversas tareas en tiempo y forma, 2°. Demasiada presión, 3°. Poca comunicación, 4°. Pago a destiempo del salario, y 5°. No ser tomado en cuenta por la empresa. Por último el 23% dice 1°. No valorar sus actividades, 2°. Que se fijen más en lo que hacen y no en lo que son, 3°. Cero incentivo, 4°. Poca convivencia con el personal y 5°. Demasiado stress
8. El 77% considera que la más notable realización en la empresa ha sido tratar de ser feliz y el 23% el dar lo mejor de sí.
9. Con el 100% la contratación de personal más joven y capacitado, mayor comunicación en la empresa, tener valores en la organización por siempre, tener verdaderos líderes y la realización de un seminario de actitud.
10. El 50% considera ser participativo, abrirse a nuevas formas de ver las cosas, y el restante 50% considera el poner lo mejor de sí mismos.
11. El 33% dice el tener una familia estable, el otro 33% dice aumentar su calidad de vida y por último el otro 33% cambiar su actitud.
12. El 100% afirma que se cuenta con un manual de organizaciones, donde se encuentra la descripción de funciones en general.
13. El 100% dice que no cuentan con planes de capacitación y no lo saben.
14. El 100% niega que cuenten con planes de promoción y no lo saben.
15. El 50% dice que por parte de su jefe, y el restante 50% que por medio de memos, correos y reglamento interno, manuales de políticas, de organizaciones y de bienvenida.
16. El 100% afirma que si se encuentran actualizados.
17. El 100% considera que si son adecuados los instrumentos disponibles.

5. D. “ACLARAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL”

El presente cuestionario (tercero) que se desarrolla en este modelo, tiene como fin recabar información acerca de cómo el trabajador tiene la disposición de compartir sus puntos de vista para realizar un cambio, por lo que se considera la opinión de los encuestados para solucionar conflictos mediante algunas disposiciones individuales que consideran, además de los valores que el individuo cree importantes en las diversas acciones que realiza dentro de la empresa y la forma que los demuestra.

El siguiente cuestionario se aplica en la Segunda etapa que corresponda durante el proceso de construcción del modelo, éste básicamente se enfoca a la etapa de **ACLARAR**, el cual se divide en 6 fases:

Primera Fase: Se refiere a la aportación del Director General de sus ideas sobre los valores, los cuales ya se encuentran inmiscuidos mediante la Misión, Visión y Objetivos de la empresa; y,

La Segunda Fase: Se refiere a la participación de las gerencias para el aporte de las ideas con relación a los valores

La Tercera Fase: Se refiere a compartir y comparar los valores entre el Director General y las respectivas Gerencias.

La Cuarta Fase: Se refiere al aporte que hacen los trabajadores que no entren dentro de la jerarquía de dirección y gerencias, el aporte de las ideas con relación a valores

La Quinta Fase: Se refiere a la participación de los clientes, proveedores y otros interesados del exterior para considerar si no existe algún problema con los valores acogidos.

La Sexta Fase: Se refiere a la síntesis, tanto de la Misión y los valores, para la aprobación final del Director General (Accionistas) y avanzar.

Nos interesa que participe con toda la información posible, tanto la de usted como la de su empresa, acerca de los aspectos que se refieren las preguntas, con el propósito de disminuir conflictos y mejorar el ambiente organizacional.

Siéntase en libertad de dejar sin contestar aquellas preguntas que se refieren a aspectos que no se aplican al caso de su función y/o puesto que ocupa dentro de la organización.

ESCRITO
SEGUNDA ETAPA "ACLARACIÓN"

Primera Fase:

Nombre: _____ Puesto que ocupa en la empresa: _____

Como se sabe, el Director General ha aportado sus propias ideas sobre los valores mediante la Misión y Visión, de los cuales se procederá a su conceptualización, según el Manual de Organizaciones:

Le pedimos que los lea y los entienda, con el fin de que todo el personal considere hacia donde va a partir de hoy la empresa.

Misión: Ser productores líderes en el ramo, proporcionando gas de calidad a todas aquellas personas que busquen un producto que satisfaga las necesidades de calor para sus hogares. La calidad del producto será el motivo

de los esfuerzos, ofreciendo siempre un trato justo mediante el respeto a clientes, como a proveedores y empleados. Ser responsables y honrados ante la comunidad en que se vive, es por ello que se generan fuentes de empleo digno, se brindará apoyo a obras de calidad y los procesos productivos no generarán desperdicios tóxicos que dañen la ecología mediante la continua disciplina.

Visión: Alcanzar mayor participación de mercado manteniendo una imagen competitiva de calidad con rentabilidad, logrando una relación ganar-ganar con nuestros clientes y proveedores.

Objetivo General: Desarrollar las habilidades, capacidades y valores de los integrantes de la organización para brindar un producto con la calidad optima, obteniendo así un mayor rendimiento de los recursos en general, buscando un interés en maximizar las utilidades e innovar continuamente el producto.

Políticas Generales: No se admite bajo ninguna circunstancia el fumar en los lugares de trabajo dentro de la empresa, o en juntas de cualquier índole.

-El personal que haya laborado en otra empresa del mismo giro, no tendrá oportunidad de laborar con nosotros, lo hará siempre y cuando haya pasado un periodo determinado de 8 meses transcurridos después del día del despido. Valorar las acciones que se realicen dentro de la empresa. Respetar a los compañeros de trabajo. No se admiten familiares del personal que se encuentren laborando en la empresa. Después de 1 año 6 meses de labor de un ayudante general, tendrá derecho a ascender de puesto, según las actitudes y esfuerzos que en su momento haya presentado.

Como se podrá observar, la Misión, contiene los siguientes valores: el respeto, la calidad, el trato justo, la responsabilidad, la honestidad, la dignidad, el apoyo a obras de caridad y el cuidado del medio ambiente.

La Visión, por su parte contiene el valor de la participación, la competencia, la calidad, la rentabilidad y la relación ganar-ganar. El objetivo general, contiene la calidad y el rendimiento de recursos. Por último las políticas generales contienen al respeto, la disciplina y la honradez.

“Gracias por su participación”

Fecha _____

Segunda Fase:

1. ¿Creé usted, que la empresa tiene valores? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Cuáles?_____
2. ¿Usted respeta a la gente en general? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____
3. ¿Usted cree que los altos funcionarios son personas de capacidades superiores? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____
4. ¿Usted acostumbra reconocer los propios errores? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____
5. ¿Usted cree necesario ahora un cambio de jefes en la empresa? ¿Por qué?_____
6. ¿Usted cree conveniente un curso de relaciones humanas en su empresa? ____ Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____

7. ¿Usted cree que la familiaridad con los subordinados acaba por destruir el respeto? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____
8. ¿Usted prefiere trabajar solo? Si__ No__ (afirmativo) ¿Por qué?_____
9. ¿Usted desearía ser el Director General de la empresa? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por qué?_____
10. ¿Usted lucha por eliminar desperdicios en la empresa? Si__ No__ (en caso negativo) ¿Por qué?_____
11. ¿Usted disimula la ira cuando la tiene durante las labores en su trabajo? Si__ No__ (negativo) ¿Por qué?_____
12. ¿Usted esta satisfecho en la empresa? Si__ No__ (en caso negativo) ¿Por qué?_____
13. ¿Usted siente odio por algún compañero de trabajo? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Por quién y por que?_____
14. ¿Usted cree conveniente que se valoren sus acciones, tanto buenas como malas? Si__ No__ (en caso negativo) ¿Por qué?_____
15. ¿Estaría dispuesto al crecimiento de su persona junto con la empresa a dar más de sí mismo? Si__ No__ (en caso afirmativo) ¿Cómo?_____
16. ¿Usted contribuiría al desarrollo de un modelo de AxV en su empresa? Si__ No__ ¿Por qué?_____

En la segunda etapa de este proceso, en su primera fase se obtiene los siguientes puntos que sobresalen:

1. El 50% considera que la empresa no tiene valores, el 50% afirma que tiene valores como el orgullo y la disciplina.
2. El 100% considera que si respetan a al gente.

3. El 77% dice que los funcionarios no son personas con capacidades superiores, y el 23% considera que si tanto por el conocimiento y desarrollo del puesto que se tenga.
4. El 50% afirma que es verdad el reconocer sus propios errores, y es restante dice que no.
5. El 100% niega un cambio de jefes en la empresa.
6. El 100% afirma que es conveniente un curso de relaciones humanas en la empresa.
7. El 100% cree que la familiaridad que existe entre subordinados acaba por destruir el respeto, ya que nunca pasa nada.
8. El 100% afirma el deseo de trabajar solo.
9. El 100% niega querer ser el director de la empresa, ya que implica demasiadas responsabilidades para una sola persona.
10. El 100% dice que lucha por eliminar los desperdicios en la empresa, para hacer rendir los recursos
11. El 50% disimula la ira cuando la tienen durante el desempeño de su trabajo, y el resto no, ya que no se pueden controlar por acciones que realizan otros.
12. El 55% no esta satisfecho en la empresa, ya que existe mucha envidia y deshonestidad, y el 45% se siente satisfecho.
13. El 89% afirma sentir odio por un compañero, por el hecho de no compartir las mismas ideas y pensamientos, el restante 11% niega sentir odio.
14. El 100% cree conveniente que se valoren sus acciones tanto buenas como malas.
15. El 100% esta dispuesto a crecer junto con la empresa y dar lo mejor de sí. Mediante un proceso para mejorar tanto la comunicación, valores, y sobre todo el ambiente organizacional.
16. El 100% esta dispuesto a contribuir al desarrollo del modelo APV en la empresa.

A continuación se muestra una lista, la cual deberá enumerar de mayor a menor importancia para usted, los primeros 15 valores poniendo el número al lado del mismo. Posteriormente se entregará con los valores que a su consideración tiene la empresa dentro de su personal.

LISTA DE VALORES

1. EL AHORRO
2. EL AMAR
3. EL AMBIENTALISMO
4. EL AMOR
5. EL APOYO
6. EL APOYO COMUNAL
7. EL APRENDIZAJE
8. EL AUTOCONTROL
9. EL AUTODOMINIO
10. EL AUTORESPETO
11. EL AVENTURERO
12. EL BUEN TRATO
13. EL BUSCAR (LA VERDAD)
14. EL CAMBIO CULTURAL
15. EL CARÁCTER
16. EL CARÍÑO
17. EL COMPARTIR
18. EL COMPROMISO
19. EL CONOCIMIENTO
20. EL CONTROL
21. EL CRECIMIENTO FINANCIERO
22. EL CUESTIONAR
23. EL DESARROLLO PERSONAL
24. EL DESARROLLO PROFESIONAL
25. EL DESENGAÑO
26. EL DINAMISMO
27. EL DINERO
28. EL DISCERNIR
29. EL DON DE GENTE
30. EL ENCONTRAR AVENTURAS Y NUEVAS EXPERIENCIAS
31. EL ENTENDER EL MISTERIO DE LA VIDA
32. EL ENTUSIASMO
33. EL ESCUCHAR
34. EL ESFORZARSE
35. EL ESTIMULAR (ESTUDIO)
36. EL ÉXITO
37. EL GENIO INTELECTUAL
38. EL GOBIERNO POR LEY
39. EL HEROÍSMO
40. EL HONOR
41. EL HUMOR
42. EL INGENUO
43. EL INTERCAMBIO
44. EL INVERTIR
45. EL LIDERAZGO
46. EL LOGRAR ACEPTACIÓN Y PERTENENCIA
47. EL LOGRAR IDENTIDAD PERSONAL
48. EL LUJO
49. EL MATRIMONIO
50. EL MEJORAMIENTO CONTINUO
51. EL NACIONALISMO
52. EL OPTIMISMO
53. EL ORDEN
54. EL ORGULLO
55. EL ORGULLO NACIONAL
56. EL PATRIOTISMO
57. EL PERDÓN
58. EL PLACER
59. EL PLURALISMO IDEOLÓGICO
60. EL PODER
61. EL PRESTIGIO
62. EL PROFESIONALISMO
63. EL PROGRESO
64. EL PROMOVER
65. EL RECONOCIMIENTO
66. EL RESPETO
67. EL SERVICIO
68. EL SERVICIO A OTROS
69. EL TENER PAZ MENTAL
70. EL TIEMPO LIBRE
71. EL TRABAJO
72. EL TRABAJO DURO
73. EL TRABAJO EN EQUIPO
74. EL VALOR
75. EL VIGOR
76. EL ALTRUISMO
77. LA CLARIDAD
78. LA DIGNIDAD
79. LA ACTITUD
80. LA ADAPTACIÓN
81. LA ADMINISTRACIÓN
82. LA ALEGRÍA
83. LA AMISTAD
84. LA APTITUD
85. LA ARMONÍA
86. LA ASERTIVIDAD
87. LA ATENCIÓN
88. LA AUDACIA
89. LA AUTOCONFIANZA
90. LA AUTOEDUCACIÓN
91. LA AUTOESTIMA
92. LA AUTONOMÍA
93. LA AUTORIDAD
94. LA AVENTURA
95. LA AYUDA
96. LA BEATITUD
97. LA BELLEZA
98. LA BUENA COMIDA
99. LA BÚSQUEDA DE LA VERDAD
100. LA CALIDAD
101. LA CALIDAD DE VIDA
102. LA CAPACIDAD
103. LA CAPACITACIÓN

104. LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA
105. LA COHERENCIA
106. LA COLABORACIÓN
107. LA COMODIDAD
108. LA COMPAÑÍA
109. LA COMPASIÓN
110. LA COMPETENCIA
111. LA COMPETITIVIDAD
112. LA COMUNICACIÓN
113. LA CONCIENCIA
114. LA CONCIENCIA CÍVICA
115. LA CONCIENCIA GLOBAL
116. LA CONDUCTA
117. LA CONFIABILIDAD
118. LA CONFIANZA
119. LA COOPERACIÓN
120. LA CORRESPONSABILIDAD
121. LA CORTESÍA
122. LA CREATIVIDAD
123. LA CREDIBILIDAD
124. LA CRÍTICA
125. LA CULPABILIDAD
126. LA CULTURA
127. LA CURIOSIDAD
128. LA DECISIÓN
129. LA DEMOCRACIA
130. LA DESCONFIANZA
131. LA DICHAS
132. LA DIGNIDAD
133. LA DISCIPLINA
134. LA DISCRECIÓN
135. LA DIVERSIDAD
136. LA ECUANIMIDAD
137. LA EDUCACIÓN
138. LA EFICACIA
139. LA EFICIENCIA
140. LA ELEGANCIA
141. LA EMOCIÓN
142. LA EQUIDAD
143. LA ESPERANZA
144. LA ESPIRITUALIDAD
145. LA ESPONTANEIDAD
146. LA ESTIMA
147. LA ESTIMULACIÓN
148. LA ÉTICA
149. LA EUFORIA
150. LA EXCELENCIA
151. LA EXCITACIÓN
152. LA FAMA
153. LA FAMILIA
154. LA FE
155. LA FELICIDAD
156. LA FIRMEZA
157. LA FLEXIBILIDAD
158. LA FORMACIÓN INTEGRAL
159. LA FORMALIDAD
160. LA FORTALEZA
161. LA FRATERNIDAD
162. LA FUERZA
163. LA GENEROSIDAD
164. LA GRACIA
165. LA HABILIDAD
166. LA HONESTIDAD
167. LA HONRADEZ
168. LA HOSTILIDAD
169. LA HUMILDAD
170. LA IDENTIDAD
171. LA IDENTIDAD PERSONAL
172. LA IGUALDAD
173. LA IMPARCIALIDAD
174. LA IMPETUOSIDAD
175. LA INDEPENDENCIA
176. LA INFLUENCIA
177. LA INFORMACIÓN
178. LA INICIATIVA
179. LA INOCENCIA
180. LA INTEGRACIÓN
181. LA INTEGRIDAD
182. LA INTELIGENCIA
183. LA INTIMIDAD
184. LA INVESTIGACIÓN
185. LA IRONÍA
186. LA JUSTICIA
187. LA LABORIOSIDAD
188. LA LEALTAD
189. LA LEGALIDAD
190. LA LIBERTAD
191. LA LIMPIEZA
192. LA MORAL
193. LA MORALIDAD
194. LA OBEDIENCIA
195. LA OPORTUNIDAD
196. LA ORIGINALIDAD
197. LA PARCIALIDAD
198. LA PARTICIPACIÓN
199. LA PATRIA
200. LA PAZ
201. LA PERFECCIÓN
202. LA PERSEVERANCIA
203. LA PERSPECTIVA
204. LA PERTENENCIA
205. LA PIEDAD
206. LA PRECISIÓN
207. LA PREDOMINANCIA
208. LA PRIVACIA
209. LA PRODUCCIÓN
210. LA PRODUCTIVIDAD
211. LA PROMOCIÓN
212. LA PROSPERIDAD
213. LA PRUDENCIA
214. LA PUNTUALIDAD
215. LA RACIONALIDAD

216.LA RACIONALIZACIÓN
 217.LA RAPIDEZ
 218.LA REALIZACIÓN
 219.LA RECEPTIBILIDAD
 220.LA RECTITUD
 221.LA REPRESIÓN
 222.LA RESISTENCIA
 223.LA RESOLUCIÓN
 224.LA RESPONSABILIDAD
 225.LA RIQUEZA
 226.LA SABIDURÍA
 227.LA SABIDURÍA
 228.LA SALUD
 229.LA SANTIDAD
 230.LA SANTITUD
 231.LA SATISFACCIÓN
 232.LA SEGURIDAD
 233.LA SENSIBILIDAD
 234.LA SINCERIDAD
 235.LA SOLIDARIDAD
 236.LA SUPERACIÓN
 237.LA TECNOLOGÍA
 238.LA TENACIDAD
 239.LA TERNURA
 240.LA TOLERANCIA
 241.LA TRADICIÓN
 242.LA TRADICIONAL
 243.LA TRANQUILIDAD
 244.LA TRANSPARENCIA
 245.LA UNIDAD
 246.LA UTILIDAD (UTIL)
 247.LA VALENTÍA
 248.LA VALENTÍA
 249.LA VANIDAD
 250.LA VERACIDAD
 251.LA VERDAD
 252.LA VERSATILIDAD
 253.LA VICTORIA
 254.LA VIDA
 255.LA VOLUNTAD
 256.LAS GRACIAS
 257.LAS JOYAS
 258.LAS RELACIONES
 259.LOS BUENOS MODALES
 260.LOS DERECHOS INDIV.
 261.LOS RECURSOS
 262.SER CONGRUENTE
 263.SER CONSERVADOR
 264.SER CONSTRUCTIVO
 265.SER CUMPLIDO
 266.SER DEDICADO
 267.SER EMPRENDEDOR
 268.SER EQUILIBRADOR
 269.SER ESTUDIOSO
 270.SER ÉTICO
 271.SER FAMOSO

272.SER FELIZ
 273.SER FILOSÓFICO
 274.SER HEROE (INA)
 275.SER HUMILDE
 276.SER INNOVADOR
 277.SER INTEGRO
 278.SER INTELECTUAL
 279.SER LIBERAL
 280.SER MISTERIOSO
 281.SER MUY ÚTIL A LOS DEMÁS
 282.SER RECORDADO
 FAVORABLEMENTE DESPUÉS
 DE LA MUERTE
 283.SER RENTABLE
 284.SER SALUDABLE
 285.SER SENSITIVO
 286.SER UN GRAN LÍDER DE GENTE
 287.SER VIRTUOSO
 288.SER VISIONARIO
 289.TENER AMISTADES
 DURADERAS
 290.TENER UNA BUENA MUJER
 (HOMBRE)
 291.TENER VIDA SEXUAL

Favor de anotar con color
 rojo el número por orden
 jerárquico a uno de los
 extremos de dicho valor,
 para su mejor apreciación.

“Gracias por su participación”

Fecha _____

Mediante esta lista, se obtuvieron los siguientes valores por parte del personal de la organización, de mayor a menor importancia con los primeros 15 valores según la gente:

1°. El respeto	6°. La solidaridad	11°. La calidad
2°. La puntualidad	7°. La creatividad	12°. La igualdad
3°. La responsabilidad	8°. La tolerancia	13°. La lealtad
4°. La honestidad	9°. La honradez	14°. La disciplina
5°. El compromiso	10°. El éxito	15°. La innovación.

Por lo que estos son los 15 valores más importantes para el personal de la empresa, los cuales serán básicos para seguir en el proceso del modelo.

Tercera Fase:

El Director General y la Gerencia comparten y comparan

Por lo cual se ha obtenido lo siguiente:

Deberá leer los acuerdos que se han obtenido mediante el Director General y las respectivas Gerencias, así tener mayor asimilación de estos valores.

Respeto: Es un valor muy importante, debido a que permite crear un ambiente agradable, debemos tratar a los demás como igual, con cortesía, amabilidad, brindarle nuestra atención y saber escuchar, además de compartir opiniones con el personal, y sugerir siempre para un mejor entendimiento.

Puntualidad: Tiene su importancia debido a que en la celebración de juntas, citas, o la propia entrada a la empresa, etc. El llegar a la hora indicada es un

punto extra en esta época, ya que se aprovecha el tiempo de uno y se respeta el de terceros, de tal forma que se logran mucho mejores acciones.

Responsabilidad: Cumplir ó realizar las actividades que nos han sido asignadas. Los integrantes deben acatar sus obligaciones para que de esta forma cada uno contribuya a la realización de los objetivos, tanto individuales como generales.

Honestidad: Consiste en aceptar los pros y los contras de nuestras acciones, tanto fracasos como logros y decir lo que en verdad es, puesto que al hablar con la verdad se evitan muchos conflictos, se corrigen errores, se superan logros, por lo que se sigue logrando así el crecimiento de la organización y de los individuos que la integran.

Compromiso: Dar a conocer la obligación que tiene cada colaborador mediante las funciones que desempeña en la organización.

Solidaridad: Unirse a otras personas para resolver problemas en conjunto, para lograr los objetivos, es decir, colaborar en equipo para lograr los objetivos, sin esperar recompensa alguna por ello.

Creatividad: Demostrar en cada tarea encomendada, los distintos modos de realizar las cosas y no caer siempre en lo monótono.

Tolerancia: Es el respetar las opiniones y prácticas de terceros, aunque estas no sean de nuestro total agrado ó en ocasiones contrarias a las nuestras, por lo que sí se tiene tolerancia se pueden evitar discusiones innecesarias.

Honradez: Se aplica en términos económicos y sobre la responsabilidad que tenga la dirección en cualquier función.

Éxito: Tener elevado el animo, siempre viendo al futuro y recordando que todo saldrá muy bien paso a paso.

Calidad: Dar los elementos necesarios que se requieren, tanto para el personal como para un mejor desarrollo en la empresa.

Igualdad: Valor que al igual que los anteriores tiene su debida importancia, por lo que se debe mostrar y dar el mismo trato para con hombres y mujeres, no deberá existir la indiferencia entre el personal de la organización, así tratarlos como iguales.

Lealtad: Se refiere al seguimiento de las reglas de honor, los integrantes de la organización deberán ser fieles a ella, así como guardar los secretos y todo lo que en ella se realice.

Disciplina: El saber el método que todo individuo dentro de la empresa trata de persuadir para el beneficio del personal como del individuo, y una vez con el continuo desarrollo de actividades sin poner resistencia, hasta que se logre lo mejor de la gente para con la empresa.

Innovación: Mostrar el mismo trabajo, pero con diferente punto de vista y sobre todo que sea de una manera inquietante.

“Gracias por su participación”

Fecha _____

Cuarta Fase:

El aporte que hacen los trabajadores (diferentes a la Dirección y Gerencia) de las ideas con relación a valores

Analice cuántos de estos valores estarían dispuesto a que fueran su JEFE, ordenándolos por orden jerárquico de mayor a menor importancia, según su propio punto de vista, agregue el número a un lado del valor, y llenen el siguiente cuadro, utilizando esta clave:

- a) Sin problemas
- b) Con problemas moderados
- c) Con problemas muy serios

Los valores de hoy en:		En mi persona	En mi grupo o familia	En mi empresa
Mis 15 Valores	# jerárquico			
Respeto				
Puntualidad				
Responsabilidad				
Honestidad				
Compromiso				
Solidaridad				
Creatividad				
Tolerancia				
Honradez				
Éxito				
Calidad				
Igualdad				
Lealtad				
Disciplina				
Innovación.				

“Gracias por su participación”

Fecha _____

En esta cuarta fase, se ha obtenido lo siguiente por parte del personal. La aportación que dan los trabajadores diferentes a la Dirección y Gerencia, con relación a los valores, una vez que se han analizado y se consideren su propio JEFE ordenados por jerarquía son los siguientes.

De los 15 valores que sobresalen en la empresa, comenzarán haciéndose el análisis con relación a su persona, posteriormente en relación con su familia y por último a la empresa: el 27% no tiene problemas, el 53% tiene problemas moderados y el 20% con problemas muy serios en su persona.

Con relación a su familia, el 27% sin problemas, el 47% con problemas moderados y por último el 26% con problemas muy serios. Para terminar, en lo que respecta a la empresa el 67% tiene problemas moderados y el 33% se encuentra con problemas muy serios con relación al desempeño de los valores.

Quinta Fase:

Verificar con clientes, proveedores y otros interesados.

1. ¿Cuál es su concepto de empresa sana y triunfadora? _____
2. ¿Cómo afectarían esta Misión y estos valores a la continuación de sus negocios con nosotros? _____
3. ¿Qué valores cree usted que aporte y se reflejan en nuestra institución, por su parte? _____
4. ¿Con qué intensidad los ha aportado y ha participado? _____
5. ¿Qué aspectos valoriza de la empresa con forme a sus valores? _____
6. ¿Cuáles son los 3 factores que según su juicio estorban el buen funcionamiento y el desarrollo de nuestra empresa? _____
7. ¿Cuál es su consejo para brindarle un mejor servicio? _____
8. ¿Cuáles son a su juicio, las 3 cosas que sabe hacer mejor nuestra empresa? _____
9. ¿Cuáles son a su juicio, las 3 cosas que se deberían de dejar de hacer en la empresa? _____
10. ¿Cuál es la crítica más severa que se oye, o podría oírse de la empresa? _____
11. ¿Cuál es la alabanza que se da o podría oírse de la empresa? _____
12. ¿Con una escala de 5 a 10, usted cómo califica a la empresa y por qué? _____

Fecha _____

En esta quinta fase, después de realizar el análisis de las preguntas, se obtiene lo siguiente:

1. El 50% cree que una empresa sana y triunfadora es aquella que brinda buenos dividendos a los accionistas, y cumplen lo estipulado en su misión. El 25% considera que es aquella que continuamente considera a sus clientes, mediante la satisfacción del producto, así como el buen manejo con la sociedad, y por último el 25% considera que es donde no existe rotación de personal, así como el trato justo a

clientes y proveedores, dando utilidades y siempre alcanzando su misión establecida.

2. El 100% considera que no afecta la misión de la empresa con ellos, sino que ayuda a entrar a un nuevo proceso de mejora en la toma de decisiones.
3. El 100% considera que aportó respeto, entusiasmo, calidad y honradez, los cuales se ven reflejados en la organización.
4. El 50% considera a los valores de intensidad y participación con un 70%, el 25% la intensidad y participación se reflejan con un 10%, y por último un 25% considera un 20%
5. El 25% valoriza de la empresa el cobro y/o pago en tiempo y forma, así como el 25% valoriza a su gente capacitada y muestra un mejor desempeño, por último el 50% valoriza la puntualidad, el compromiso e innovación al realizar las diversas actividades.
6. Los factores que consideran que estorban e impiden el buen funcionamiento de la empresa son la indisciplina, la comunicación y la solidaridad con un 25%, a su vez con un 50% el reservase algunos modos de pensar, no valorar tanto las acciones como la gente, por último con 25% el trato hacia la gente, la cortesía y el respeto.
7. Con el 25% se aconseja ser respetuoso, responsable y disciplinado para brindar un mejor servicio, con un 25% el ser puntual, solidario y dar lo mejor de sí en cada tarea, además, con un 50% mejorar en actitud, valores y conducta.
8. Las cosas que sabe hacer mejor la empresa con un 50% son la atención al cliente y el pago a tiempo, con un 50% considera el dar bien kilo por kilo tanto el producto como la gente.
9. Las tres cosas que se debieran dejar de hacer en la empresa son el tardar en tramitar documentos, el familiarismo y la indisciplina con un 25%, por lo que el 75% considera que es la rotación de gente, ser hipócrita y la impuntualidad.
10. La crítica más severa que se oye, o podría oírse de la empresa con un 50% es que no sabe hacia donde se dirige, ni valora lo que realiza, con un 25% es el que no cuenta con personal capacitado y que brinde un mal producto, por último el 25% considera el no lograr utilidades y no contar con el apoyo de la gente en general.

11. La alabanza que se podría oír de la empresa es con un 25% la empresa que vive, se desarrolla y existe por medio de los valores de su gente, con un 50% brindar un buen producto kilo por kilo de calidad, además, con un 25% el que cuente con gran capacidad de mercado, el cual brinde grandes utilidades a la empresa y su gente.
12. Un 75% considera la calificación de 7, ya que falta mucho por atender tanto a proveedores como a clientes, y con un 25% califican a la empresa con 8, ya que se encuentra mucho mayor posicionada que la competencia.

Sexta Fase:

Presentar Misión y Valores para aprobación final Al Director General (Accionistas)

Misión: Somos proveedores de gas natural que ameniza las necesidades dentro del hogar, empresa y satisface los negocios para hoy y para mañana con toda puntualidad. Por medio de las actividades, *Individuales, Organizaciones y de Trabajo en equipo* con honradez y honestidad, ya que nuestra compañía proveerá a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un servicio inmejorable con respeto para nuestros clientes, valor mejorado y aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida por nuestra comunidad

Visión: Alcanzar mayor participación de mercado manteniendo una imagen competitiva de calidad con responsabilidad y buen trato al medio ambiente, logrando una relación ganar-ganar con nuestros clientes y proveedores.

Objetivo General: Desarrollar las habilidades, capacidades y valores de los integrantes de la organización para brindar un mejor producto con la calidad optima, obteniendo así un mayor rendimiento de los recursos, buscando un interés en maximizar las utilidades e innovar continuamente tanto el proceso como el producto.

Políticas Generales: No se admite bajo ninguna circunstancia el fumar en los lugares de trabajo dentro de la empresa, o en juntas de cualquier índole.

*El personal que haya laborado en otra empresa del mismo giro, no tendrá oportunidad de laborar con nosotros, lo hará siempre y cuando haya pasado un periodo determinado de 8 meses transcurridos después del día del despido. *Valorar las acciones que se realicen dentro de la empresa, siendo puntuales al entrar a la empresa, como el ser disciplinado según las normas y políticas que esta estipula. *Respetar a todo el personal que se encuentre inmiscuido directa o indirectamente con relación a la empresa. *Cabe mencionar que la responsabilidad se comparte no se delega, por lo cual todo grupo de trabajo mostrará beneficios grupales para la empresa y sobre todo para ellos mismos, como persona y como un logro individual. Después de 1 año 6 meses de labor de un ayudante general, tendrá derecho a ascender de puesto, según las actitudes y esfuerzos que en su momento haya presentado.

Por lo que queda de usted Sr. Benigno Zarate Zarate, para el visto favorable de este proceso de administración por valores, y que mediante el buen desempeño de los trabajadores se obtendrán los logros en un tiempo promedio de 3 a cuatro años, para ver tanto beneficios organizacionales como económicos. Recordemos que una empresa es un sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, de normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales.

Ante estos puntos, no se deben considerar que todo está perdido, si no que poco a poco se podrá lograr limpiar de antivalores, y problemas que hay dentro de la organización, ya que dependerá en gran medida que se ponga cada cosa en su lugar y poder partir de algo en concreto.

Por lo que es bien visto por toda la gente, el implementar un modelo que ayude a combatir asperezas y llevar al mejoramiento personal en torno a cada actividad que desarrollan ellos mismos y con los terceros de la organización.

Como se puede constatar mediante el cuestionario que se aplicó a todo el personal de la empresa, los antivalores formaron en gran medida parte fundamental en los principales procesos para la evolución y toma de decisiones dentro de la organización.

Hoy por hoy, van disminuyendo en la medida que ponen en práctica los valores, esto por que la gente mediante su iniciativa, apoyo, contribución y participación, garantiza el buen desarrollo de la empresa a futuro, pero esto no implica o no quiere decir, que nunca se vuelvan a retomar los antivalores, ya que probablemente sea pasajero e inestable este momento que vive la gente en estos momentos, en la empresa.

Si no más bien, retomar estos esfuerzos que viene realizando la gente para el buen provecho del entorno de la empresa, en sentido positivo se trata de encaminar o guiarlos ha alcanzar los objetivos, y así realizar aspectos que ayuden al buen desarrollo y cumplimiento de los valores del personal. Por lo que, mediante el modelo de administración por valores que se trata de proponer, sea una contribución a favor de todo su entorno, como un modelo a seguir con base sólida y firme para la buena toma de decisiones en la organización y mostrarla con prosperidad para el futuro.

Una vez diagnosticados y definidos los diversos problemas que padece la empresa, comenzaremos a desarrollar el modelo que tanto se ha comentado durante este trabajo en desarrollo, cabe mencionar que este no es un esfuerzo tirado a la basura, ya que el personal esta consiente de que en verdad se necesita, y se luchará por alcanzarlo mediante la participación de todo el personal que tenga que ver con la organización en su totalidad.

**E. “COMUNICAR Ó INCULCAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS
Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL”**

TLALNEPANTLA EDO. DE MÉX. A 2 DE MARZO DE 2004

Sr. Benigno Zarate Zarate

Director General

P R E S E N T E

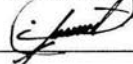
Mediante su solicitud que realizó el día 5 de Enero de 2004, con respecto a la propuesta de un modelo de Administración por Valores, el cual fui encomendado con agrado a esta labor de presentar un modelo, es para mi un agrado presentarle el modelo terminado y mostrando paso a paso el debido procedimiento que se siguió para el buen fin que persigue de hoy en adelante la empresa que usted lleva en sus manos.

Siendo un agrado presentarle por escrito los avances que se dieron durante este modelo, y hacerle ver la importancia de la participación de los empleados y la disposición que tuvo cada uno para el buen desarrollo para mejorar el ambiente organizacional.

Por tal motivo, le suplicamos proporcione la modificación que crea correspondiente al modelo para poder desarrollarlo más a fondo.

Sin más por el momento, y agradeciendo su distinguida atención, quedo de usted para cualquier aclaración:

ATENTAMENTE:



Sr. John R. Lucero Peralta

TLALNEPANTLA EDO. DE MÉX. A 3 DE MARZO DE 2004

Sr. John Robert Lucero Peralta

P R E S E N T E

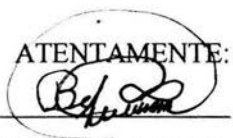
Una vez observado el procedimiento que hasta ahora se tiene del modelo que se ha estado desarrollando mediante los valores del personal de esta organización, veo de manera positiva la estructura tanto de la misión, visión y los propios valores que se han obtenido.

Hago una petición en particular, la cual se enfoca a realizar un escudo donde se vean reflejados los valores que hasta este momento han surgido, y llegue a ser la herramienta que nos ayude a combatir los problemas que se derivan mediante la toma de decisiones, no solo en el presente, sino que sea un legado para futuras generaciones.

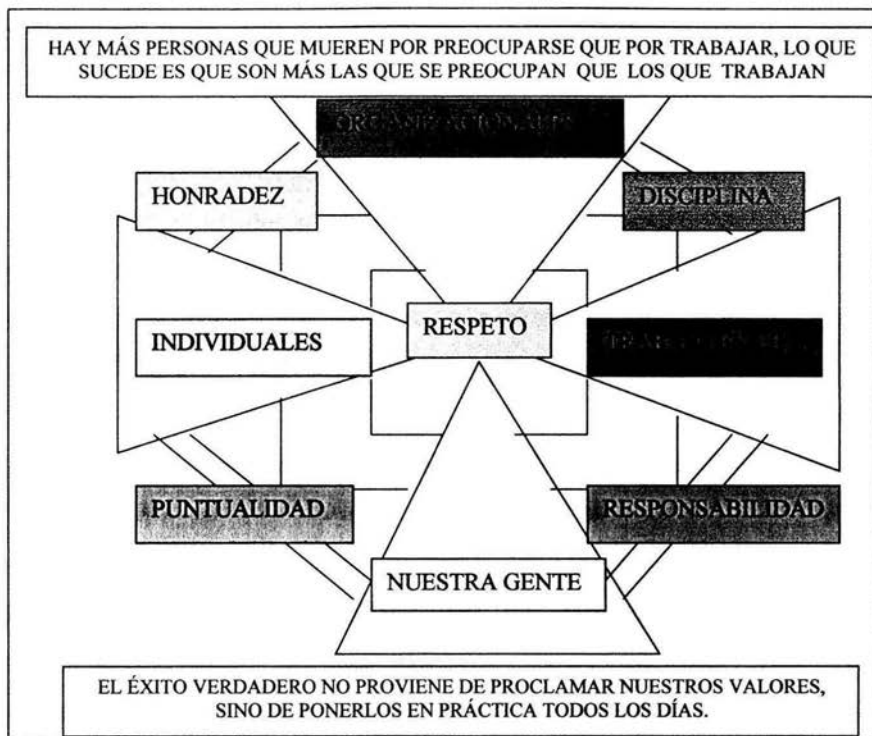
Por último, espero con agrado que la comunicación o inculcación, así como el desarrollo tanto de la Misión, Visión, Objetivos y Valores, ayuden para el mejoramiento tanto de la persona como del ambiente organizacional.

Sin más por el momento, y agradeciendo su distinguida atención, quedo de usted para cualquier aclaración:

ATENTAMENTE:



Sr. Benigno Zarate Zarate
Director General



Los lemas que se observan tanto en la parte superior como inferior, representan el vivir día con día dando y mostrando lo mejor de sí para con su entorno por parte de la gente. (accionistas, obreros, proveedores, clientes etc.)

Las *actividades* que se mencionan en la Misión, son el color amarillo que muestra los *individuales*, después se encuentran los *organizacionales* los cuales están de color verde, posteriormente los de *trabajo en equipo* que tienen el color azul, por lo que en estas actividades todas inician por el respeto, el cual es el número uno de orden jerárquico en la organización, además de ir continuamente rotando la honradez, la disciplina, responsabilidad y la puntualidad con *nuestra gente*, los cuales en el escudo se presentan

mediante el color violeta, el gris, el negro, morado, rojo y rosa respectivamente.

La Misión, Visión y Valores se le comunicaran a todo el personal sin excepción alguna, para que tengan siempre en mente y lo pongan en practica mediante las actividades que desarrolle cada uno en la organización. Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace las cosas de un modo seguro, esta comunicación no se basa en acuerdo, sino en comprensión de la persona y sus repercusiones.

La gente en general, está acostumbrada a pensar de una forma o de otra y cada uno cree que su modo de pensar es el correcto. Pero una vez que empiezan a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo de razón, empiezan a usar el pensamiento de ambas cosas a la vez. Entonces es en este punto donde se deja de pelear y se comienza a colaborar. Se publicarán en el periódico mural de la organización, lo cual ocasionará que todos los involucrados conozcan el ser de la empresa, y de ese modo dar a conocer los objetivos en función de lo estipulado, además del periódico mural, también se deben entregar un memorando a cada gerencia, para que tenga por escrito esta serie de elementos.

A su vez el departamento de ventas, hará lo posible de comunicárselo a los debidos clientes para que desarrollen las sugerencias debidas, en caso de que no se cumpla lo estipulado por el vendedor, que mediante un escrito se informara, ya sea clientes o proveedores, según lo que corresponda a cada departamento Cabe mencionar que a la brevedad posible mediante la primera junta que se desarrolle con todo el personal, se deberá leer tal documento

donde se tenga por escrito y estipulado la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa. Por último, para saber desde un inicio que no será pasajero esta comunicación, cada persona deberá poner en el lugar donde desempeña sus labores, a la vista la serie de cuadros por escrito donde se observará con claridad lo estipulado por todo el personal de la organización.

En lo que corresponde a los valores que contiene nuestra misión, y para pulirlos un poco más, con el fin de que no queden dudas se presentará por escrito mediante un cuadro los valores con los que opera esta organización de la siguiente forma:

NUESTROS VALORES OPERATIVOS

1. INDIVIDUALES

- ✓ Proveer liderazgo y practicar los valores en la comunidad en general.
- ✓ Estimular la iniciativa personal y las oportunidades para los empleados
- ✓ Mostrar respeto con los empleados y su modo de pensar
- ✓ Siempre hablar con la verdad a todo el personal.
- ✓ Disciplinarse a las actividades que ha diario se desarrollan en la empresa.

2. ORGANIZACIONALES

- Manejar nuestro negocio con integridad, considerando a nuestros clientes, proveedores y mercado en general.
- Dar a nuestros accionistas información completa, verídica y exacta.
- Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestros compromisos en tiempo y forma.
- Suministrar a todos nuestros clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente, al alcance de todos.
- Poner el práctica dentro de las actividades que se desarrollan en la organización, el respeto, la puntualidad, la responsabilidad, la honradez y ser disciplinado ante todo.

3. TRABAJO EN EQUIPO

- Dar a los empleados un trato justo y equitativo
- Fomentar la participación de los empleados en el servicio a la comunidad.
- Hacer aportes que fortalezcan la comunicación con la comunidad.
- Dar el máximo de esfuerzo para beneficio del equipo como para los individuos en general
- Ser responsables mediante las acciones que se deriven por la toma de decisiones durante el trabajo en equipo

Por lo que, cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayor probabilidades de hacer todo aquello para lo que se diseñó, el enfocar e influir en nuestras continuas prácticas que a diario se realizan mediante el trabajo. Con esto, termina la etapa de comunicación e inculcación de la misión visión y valores, pero para que no quede un vacío, a continuación se presentarán los carteles que se deberán poner a la vista dentro de cada departamento y en el periódico mural, así como otros aspectos que ya se mencionaron anteriormente.

NUESTRA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Somos proveedores de gas natural que améniza las necesidades dentro del hogar, empresa y satisface los negocios para hoy y para mañana con toda puntualidad. Por medio de las actividades, *Individuales, Organizaciones y de Trabajo en equipo* con honradez y honestidad, ya que nuestra compañía proveerá a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un servicio inmejorable con respeto para nuestros clientes, valor mejorado y aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida por nuestra comunidad

NUESTRA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Visión: Alcanzar mayor participación de mercado manteniendo una imagen competitiva de calidad con responsabilidad y buen trato al medio ambiente, logrando una relación *ganar-ganar* con nuestros clientes y proveedores.

NUESTRO OBJETIVO GENERAL

Objetivo General: *Desarrollar* las habilidades, capacidades y valores de los integrantes de la organización para brindar un mejor producto con la calidad óptima, obteniendo así un mayor rendimiento de los recursos, buscando un interés en maximizar las utilidades e innovar continuamente tanto el proceso como el producto.

NUESTRAS POLÍTICAS GENERALES

- No se admite *bajo ninguna circunstancia* el fumar en los lugares de trabajo dentro de la empresa, o en juntas de cualquier índole.
- El personal que haya laborado en otra empresa del mismo giro, no tendrá oportunidad de laborar con nosotros, lo hará siempre y cuando haya pasado un periodo determinado de 8 meses transcurridos después del día del despido.
- Valorar las acciones que se realicen dentro de la empresa, siendo puntuales al entrar a la empresa, como el ser disciplinado según las normas y políticas que esta estipula.
- Respetar a todo el personal que se encuentre inmiscuido directa o indirectamente con relación a la empresa. Cabe mencionar que la responsabilidad se comparte no se delega, por lo cual todo grupo de trabajo mostrará beneficios grupales para la empresa y sobre todo para ellos mismos, como persona y como un logro individual.
- Después de 1 año 6 meses de labor de un ayudante general, tendrá derecho a ascender de puesto, según las actitudes y esfuerzos que en su momento haya presentado.

F. “DESARROLLAR Ó PRACTICAR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES EXISTENTES DEL PERSONAL EN LA EMPRESA, MEDIANTE UNA GUÍA, SPREOP, PARD Y SPOT”

Es indudable que después de un proceso tan arduo y que deja hasta el momento en lo teórico un buen sabor de boca, pero esto no puede ni debe terminar en un simple planteamiento, ahora en esta fase final que concluye tal modelo, es indudable que todos se pregunten, ¿Pero cómo se pone en práctica?, ¿Cómo lo desarrollo en la realidad?, etc. Por lo cual se procederá con la parte central para ponerlos en práctica con una guía para la toma de decisiones basadas en valores la cual se muestra a continuación.

GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN NUESTROS VALORES

- I. Identificar los valores y las respectivas definiciones apropiadas, pertinentes a la toma de decisiones
- II. ¿A quiénes afecta directa mente la acción (empleados, clientes, accionistas, proveedores, o la comunidad)?
- III. ¿Se requiere que intervengan también de igual forma otras personas?
- IV. ¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (ser respetuoso, ser disciplinados, ser justos y equitativos con los empleados, cumplir la serie de compromisos con los accionistas)

No hay decisiones importantes que no consideren esta guía, ya que toda decisión por el simple hecho de ser, representa una debida importancia. Este procedimiento se desarrolla al tomar cualquier decisión, sea comprar o vender una decisión, arreglar un conflicto interdepartamental, o algo que tenga que ver con los accionistas, por lo que para un buen fin de esta guía, no se debe olvidar que los valores tienen que ser siempre los *JEFES* para que el personal tenga fe en ellos como una verdadera y excelente fuente de poder en la organización. Esta guía se le entrega a cada persona individualmente, para que la tengan siempre presente, mediante una versión de bolsillo, según el lugar de trabajo donde se desarrolle cada uno, dentro o fuera de la empresa, y así evitar contradicciones y conflictos que desembocan en problemas graves.

Una vez que se ha definido la guía para la toma de decisiones, se debe manejar un poco el concepto de SPREOP, Este significa Solución de Problemas con Relación a la Empresa Orientados a las Personas, ésta es una forma de aprovechar un conflicto para retomar los valores de la organización como los individuales.

Este proceso de SPREOP sólo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el progreso de trabajo en equipo, un departamento o toda la empresa. Además facilita los acuerdos entre los empleados en la que todos salen ganado, lo indispensable para una buena solución es revisar de nuevo la lista de valores de la compañía y el desarrollo de SPREOP.

El proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinadas a llevar a un plan de acción

que asegure que una situación como la que se está viviendo entre las personas, no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenados en tres fases: *Definición, Búsqueda de soluciones e Implementación y seguimiento*, como a continuación se presenta:

PROCESO SPREOP

I. Fase de Definición

1. ACLARAR INQUIETUDES

- ¿Cuáles son nuestras inquietudes clave?

2. HACER DECLARACIÓN DE OBJETIVOS

- ¿Qué tenemos que lograr?

3. IDENTIFICAR REQUISITOS CLAVES

- ¿Quiénes son los interesados afectados?
- ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

II. Fase de Soluciones

4. DETERMINAR SOLUCIONES

- ✓ ¿Qué soluciones ganar-ganar se nos ocurren?

5. EVALUAR SOLUCIONES

- ✓ ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?

6. OBTENER ACUERDO

- ✓ ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

III. Fase de implementación y seguimiento

7. DESARROLLAR PLAN DE ACCIÓN

- ¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?

8. ESTABLECER PLAN DE MEDICIÓN

- ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

9. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS.

- ¿Funcionó bien esta solución?
- ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

Con este proceso es indudable que los conflictos se pueden disolver mediante la disposición que tiene el personal, para la solución de problemas, donde se ponga en práctica el ganar-ganar y no así el yo gano y tu pierdes, que se desarrolle una solución en armonía y que tenga los mejores fines para cada persona que se involucre en conflictos. Para el mejor funcionamiento del proceso, se debe manejar sobre la base de los valores tanto individuales, organizacionales y de trabajo en equipo. Ahora se mostrará el Plan de Acción para Resolver Diferencias.

PLAN DE ACCIÓN PARA RESOLVER DIFERENCIAS

1er. Paso:

El principio Valor / norma = Ética
(hacer lo que es justo para todos los interesados clave)

2º. Paso:

La diferencia

Estado actual

Muchas solicitudes del departamento de ventas para no ser tan estricto en cobranzas y no apremiar al cliente.

Estado deseado:

Contabilidad cree que el valor “éxito” de nuestra compañía exige que tratemos a los demás con equidad pero con firmeza.

3er. Paso:

Indicadores del “estado deseado”

Nota: El grado de resultados alcanzados se puede medir a diversos niveles de progreso. Aquí se usan tres niveles básicos:

- a) Resultados mínimos aceptables;
- b) Resultados satisfactorios; y
- c) Resultados y progreso sobresalientes

Indicador del éxito 1º:

- 1ª. Reduce 90 días de mora al 10% de las cuentas por cobrar
- 1b. Reduce 90 días de mora al 5% de las cuentas por cobrar
- 1c. Reduce 60 días de mora a menos del 5% de las cuentas por cobrar.

Indicador de éxito 2º.

- 2ª. Reunión con todo el personal de ventas para hacerle entender las expectativas de la compañía y comprometerlo con ellas.
- 2b. Ventas muestra positiva ayuda para reducir monto pendiente de cobro.
- 2c. Apoyo de ventas produce reducción de cobros pendientes al nivel satisfactorio buscado.

4º. Paso:

Medidas para reducir la diferencia

- a. Discutir con ventas responsabilidad conjunta por cobros
- b. Explicar política de contabilidad para con deudores morosos.
- c. Obtener colaboración del personal de ventas en el proceso de cobranza a base de su conocimiento del cliente y sus relaciones con él

5º. Paso:

Beneficios (o consecuencias del fracaso)

- a) Personales: Aceptación y apoyo de ventas; colaboración entre compañeros de trabajo de cobranzas y de ventas.
- b) Organizacionales: Provee a la compañía de recursos financieros que necesita y tiene derecho de percibir por sus productos o servicios.

Ahora, se señalará dónde se debe aplicar este modelo y para que nos sirve, con el fin de que sea otra herramienta más para poder cumplir con el buen desarrollo del ambiente y así poder alcanzar los objetivos. En aquel caso donde se presenten problemas que se trate de una cuestión personal o de una tarea, es decir, que se aplicará cuando no se tiene que tratar con asuntos interpersonales, se usa el Plan de Acción para Resolver Diferencias, lo cual se conocerá con el concepto de PARD, este plan se ha desarrollado a la perfección por escrito. Estas herramientas SPREOP y PARD, animan a la gente a asumir responsabilidades.

Lo que se hace cuando se tienen problemas que no son personales, se usa: *SPOT quiere decir Solución de Problemas Orientada a las Tareas*. Esta herramienta de SPOT, es la otra parte que se usa en lugar del PARD, cuando existe un problema más complejo relativo a nuestros sistemas, estrategias, procesos o prácticas dentro del trabajo. Lo cual se puede mostrar mediante el mismo procedimiento, solo que se aplica a tareas mucho más específicas. Estas herramientas se concretan en determinadas áreas claves de desempeño ajustado a valores y tienen el objeto de mejorar la conducta individual, los aportes de grupos o equipos de trabajo y los resultados organizacionales.

Al igual que los otros carteles, estos se colocarán en cada una de las distintas áreas en donde trabajan grupos o unidades, lo mismo que en las salas de juntas donde se toman decisiones, se congregan las personas o se recibe a los clientes. Siempre se debe encontrar a la entrada de la empresa, nuestros valores desplegados, en la sala de conferencias, en los salones de capacitación y en los comedores y áreas de descanso, he incluso que se encuentren al reverso de nuestras tarjetas de presentación, así como en nuestros informes anuales.

Ya que estas promesas escritas en un documento, son más que simbólicas. Junto con el escudo donde se observan los valores, son la fuente de nuestro propio concepto de una filosofía de superación y crecimiento continuo, en virtud de actuar con los valores expresado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Poco se conoce en México acerca del estudio de modelos de Administración por valores, los constantes vaivenes de la crisis y recesión han hecho a mucha gente recapacitar. Y la idea de que la empresa perdure y continúe al sueño de un emprendedor en otras generaciones futuras ha tomado un ímpetu en negocios de todos los tamaños. Creo que será de gran utilidad este enfoque de administrar, especialmente en esta nueva era del siglo XXI donde estamos repletos de información y del conocimiento en la que se está revalorando la importancia del ser humano y del capital intelectual como del emocional como la clave de la supervivencia en nuevos procesos mucho más complejos.

La empresa tiene varios problemas por resolver, los cuales mediante el proceso de AxV se tratarán de solucionar la gran mayoría de estos para tener una empresa prospera en el futuro, ya sea que el personal muestre conciencia al tener todo tipo de información en tiempo y forma para el mejor aprovechamiento del personal en general en parte para solucionar conflictos. Así como tiene problemas complejos, como la limitación de tiempo, presión y medio ambiente, también tiene virtudes, el conocer cada uno tanto sus políticas de los departamentos, como la misión, visión y objetivos, lo cual ayuda en gran manera ha tener mucho mejor entendimiento entre las actividades del empleado con el entorno de la empresa.

Mediante este proceso de propuesta del modelo, la gente se muestra participativa, se siente mucho más tranquila y a gusto por lo que continuamente desarrolla en la organización, muestran interés por como avanzará la empresa mediante la participación de todos los elementos de la empresa, siempre acompañados de los valores del respeto, la honradez, la disciplina, la propia responsabilidad, la puntualidad, tanto en las actividades individuales, organizacionales y de trabajo en equipo con la gente en general.

Aunque la empresa es familiar, cada uno muestra avances de querer salir adelante, el punto es mostrarles el camino a seguir, de esta forma se podrá aprovechar mucho mejor la iniciativa que muestran, este aprovechamiento es mutuo tanto de la empresa como de su personal, y por qué no, también del ambiente externo. La actitud que tenga cada individuo

para enfrentar retos, problemas y complicaciones, no solamente en el ámbito laboral, sino que en la vida en general, será la oportunidad que se brinde cada uno para dar su mayor esfuerzo antes y durante las situaciones complicadas que se presenten día con día.

El factor crecimiento es un punto vital en cualquier empresa. Desde el hecho de que tratamos a las empresas como seres vivos, éstas necesitan desarrollarse sanamente mediante la identificación, clarificación, inculcación y desarrollo de valores. De lo contrario morirán o se estancarán. A diferencia de los seres humanos, una empresa puede seguir indefinidamente, siempre y cuando se cuide su crecimiento. Y en la empresa familiar eso depende de la decisión del fundador y sus herederos. El tema es permanente y hay que cuidar que se fijen los planes y objetivos para crecer y que se monitoree la operación. Y finalmente, las empresas familiares están obligadas a usar todo lo que ofrece la administración moderna en sus diferentes áreas para complementar esa chispa emprendedora del fundador. Tienen que estar a la par de los grandes empresarios en cuanto valores, comunicación, e información al tomar decisiones y controles en general.

El querer manejar una empresa familiar a la antigua en estos tiempos es suicida, se necesita de grandes alternativas, que gocen de suficiente fuerza colectiva para poder de esta forma ponerlos en práctica, y ver resultados tanto personales como organizaciones a mediano plazo. El tiempo estimado del modelo de administración por valores, para que se vean los frutos, se cree que en un promedio de 3 a 4 años para poder tomar situaciones positivas en lo personal como lo económico.

El futuro nos depara el reto de que la mayoría de los egresados de las escuelas y universidades tendrá que auto-emplearse, es decir, tendrá que crear su propio micro-negocio, como ahora lo hacen los carpinteros, los abogados, los maestros de obra y todos aquellos que venden sus servicios temporales. De ahí que se necesite formar estudiantes con mayor espíritu empresarial, con capacidad de venta, de negociación, con iniciativa, con creatividad, que se vean las ganas de sobresalir y a su vez enfrentarse al mundo con las herramientas que se tengan a la mano. Con mayor habilidad para aprender a aprender, saber hacer su trabajo con maestría y una continua actualización.

El año 2000 significó, significa y significara un parte-aguas en la historia y en la vida tanto de los países como de las personas, el nuevo milenio provoca un nuevo reto, esperanza y progreso por salir adelante, se espera una nueva vida menos trabajosa pero si perdurable gracias a la tecnología y a los nuevos esquemas políticos y sociales que se han venido desarrollando durante esta última década.

Los hombres y las mujeres de las nuevas empresas estarán comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. Se requieren organizaciones que consideren al ser humano con la capacidad de comprometerse con fines trascendentes y significativos. Que vivan los principios existenciales de respeto, promoción y desarrollo de las personas por medio de realización personal y comunitaria.

Los nuevos ejecutivos deberán ser visionarios, profetas y proactivos del cambio de su tiempo para dar seguridad y rumbo a sus colaboradores y clientes. Además hoy el gran desafío del auténtico líder que trasciende es el de saber conjugar, visión, misión, objetivos y valores, así como también una cucharada de conocimiento, una pizca de imaginación y sobre todo un fuego de gran iniciativa, lo cual nos permitirá que se prepare muy bien para el futuro. Creo que en verdad, la Administración por Valores es buena y se debe hacer, según las características que presente cada organización, ya que no es un modelo fijo o estricto que amerite un único desarrollo de modelo.

En ROSIGAS S.A DE C.V, no cabe duda que la gente se encuentra preparada para enfrentar nuevos retos, que poderosamente llaman la atención de propios y extraños, mostrando así una nueva cara, para enfrentar los problemas que se presenten en el futuro, se sabe que con la colaboración de todo el personal, una vez incursionado este modelo en sus filas dentro de la organización, las situaciones se harán mucho más rápido, y con los valores en la mano para poder desenfundar y contrarrestar las cosas negativas de nuestros tiempos futuros. A la gente que participo en este pequeño proceso, se le agradece el tener conciencia de los problemas que se suscitaban, y que favorablemente se han tratado de ir disminuyendo para un mejor ambiente organizacional.

"BIBLIOGRAFÍA"

ARIAS Galicia, Fernando; "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

2ª, ed., México, Ed. Trillas, 1985.

BAENA Paz, Guillermina; "TESIS EN 30 DÍAS"

3ª, ed., México UNAM, Ed. Norma, 1995.

BLANCHARD Ken, Margie y Ann O'Connor, Michael; "ADMINISTRACIÓN POR VALORES" 1ª, ed., E.U., Ed. Norma, 1997

BUNGE T. Mario; "LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"

1ª, ed., Barcelona, Ed., Siglo XXI, 2000.

BURTON R. Clark; "EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR"

1ª, ed., México UAM, Ed. Nueva Imagen, 1993

CHIRINO Sierra, Alejandro; "CÓDIGO DE ÉTICA DEL LIC. EN ADMINISTRACIÓN"

3ª, ed., México, Ed. Limusa, 2000.

EZCURDIA Hjar, Agustín y Chávez Calderón, Pedro; "DICCIONARIO FILOSÓFICO"

1ª, ed., México, Ed. Noriega, 1994.

FABELO Corzo, José; "PEDAGOGÍA AXIOLÓGICA" La educación ante los valores.

5ª, ed, México, Ed. Gpo. América Latina. 2001.

FERNÁNDEZ Arena, José A; "PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS"

2ª, ed., México, Ed. Diana, 1992.

FLORES de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano; "HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL".

3ª, ed., México, Ed. Trillas, 1995.

FORBES Figueroa, José; "MIS SENTIMIENTOS"

3ª, ed., México, Ed. Sn. Pablo, 1996.

GONZÁLEZ G. Rosa y Diez G, Esther; "EDUCACIÓN EN VALORES"

1ª, ed., Madrid, Ed. Escuela Española, 1997.

HAL B. Picle y Royce L. Abrahamson; "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS"

1ª, ed, México, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio; "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN" Un enfoque Teórico-Practico. 5ª, ed., México, Ed. Mc Graw Hill; 1994.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio; "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN"

1ª, ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1997

HERNÁNDEZ Luna, José y Martínez Ramírez, Yolanda; "ADMINISTRACIÓN POR NECESIDADES" Un enfoque para la competitividad Directa. 1ª, ed, México, Ed. Limusa, 1992.

HERRERA Herrera, Demetrio; "LOS VALORES MORALES EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL" Tesis, México UNAM, 1995.

HOWARD T. Kirschbaum; "ACLARACIÓN DE LOS VALORES HUMANOS"
3ª, ed., México, Ed. Diana, 1977

INSTITUTO DE FOMENTO E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, A.C. "LA ENSEÑANZA DE LOS VALORES EN LAS UNIVERSIDADES: MÉXICO Y EL MUNDO. Centro de valores para el ejercicio profesional México ITESM, 1994.

JAULI Dávila, Isaac; Reig Pintado, Enrique y Soto Pineda, Eduardo; "TOMA DE DECISIONES Y CONTROL EMOCIONAL" 1ª, ed, México, Ed. CECSA, 2002.

KREIMERMAN T. Norma; "MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA TESIS Y TRABAJOS SEMESTRALES" México UNAM, 1977

MARVIN T. Brown; "LA ÉTICA EN LA EMPRESA" Estrategias para la toma de decisiones. 1ª, ed., México, Ed. Piados Mexicana, 1990.

MERCADO H. Salvador; "CÓMO HACER UNA TESIS" Tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías. 1ª, ed., México, Ed. Limusa, 1991.

MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN" 3ª., México, Ed. Mc Graw Hill, 1996.

MUÑOZ Razo, Carlos; "CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS"
1ª, ed., México, Ed. Prentice may Hispanoamericana, 1998.

NEWTON T. Margulies y Anthony P. Raia; "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Valores, Procesos y Tecnología. 3ª., México, Ed. Diana, 1998.

PRIETO S. Carlos y Suárez O. Carlos; "INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA" Operación de la Empresa. 5ª., ed., México, Ed. Banca y Comercio, 2000.

QUINTANA Cabanas, José; "PEDAGOGÍA AXIOLÓGICA". La Educación ante los Valores"
5ª., ed., Madrid, Ed. Dickinson,, 1998.

- RATHS E. Louis; "EL SENTIDO DE LOS VALORES EN LA ENSEÑANZA"
1ª., ed., México, Ed. Hispanoamericana, 1997.
- RISIERI Frondizi; "¿QUÉ SON LOS VALORES?"
5ª., ed., México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1974.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro; "LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA"
1ª., ed, México, Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- RODRÍGUEZ Torres, José; "LA FILOSOFÍA DE LOS VALORES"
1ª., ed, México, Ed. Grijalvo, 1998.
- RODRÍGUEZ Salazar, Manuel; "LA EMPRESA EFECTIVA DEL AÑO 2000"
2ª., ed., México, Ed. Hispanoamericana, 1997.
- RUBIO y Rubio, Alfonso; "LA FILOSOFÍA DE LOS VALORES Y EL DERECHO"
1ª., ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- RUNES D. Dagoberto; "DICCIONARIO DE FILOSOFÍA"
1ª., ed., México, Ed. Grijalbo, 1978
- SÁNCHEZ Vázquez, Adolfo; "ÉTICA"
1ª., ed., México, Ed. Grijalbo, 1999.
- SCHWARTZ D. Aronowitz; "DIFERENCIA Y SEMEJANZA DE VALORES"
1ª., ed., México, Ed. Grijalbo, 1988
- SILICEO A. Alfonso, Casares A. David y González M. José; "LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL" 5ª., ed., México. Ed. Banca y Comercio, 2000
- STONER F. James; "ADMINISTRACIÓN"
3ª., ed., México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1989
- TAMAYO y Tamayo, Mario; "EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"
3ª., ed., México, Ed. Limusa, 1995
- TERRY R. George; "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"
1ª, ed., México, Ed. Continental, 1995.
- TIRADO Benedi, Domingo; "EL PROBLEMA DE LOS FINES GENERALES DE LA EDUCACIÓN Y LA ENSEÑANZA" 1ª., ed., México, Ed. Grijalbo, 1999
- TOM S. Paniagua "FILOSOFÍA DE LOS VALORES" 1ª. Ed. México, Ed. Ecasa. 1997
- YUREN Camarena, Maria; "ETICIDAD, VALORES SOCIALES Y EDUCACIÓN" Fundamentos para una educación conforme a varios valores. TESIS, México UNAM, 1995.
- ZORRILLA Arena, Santiago, "INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN"
3ª., ed., México, Ed. Limusa, 2000.
- www.uade.com.mx
- www.etnor.com.mx
- www.edumexico.net/valores_familia.htm