

00661



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

EL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (S.A.T.)  
COMO ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA  
ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION DEL CENTRO DEL  
D.F.

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION  
DE ORGANIZACIONES  
PRESENTA:  
RODOLFO ANTONIO JUMILLA VILLANUEVA

TUTOR:  
M.A. JULIO ALONSO IGLESIAS

MEXICO, D.F. NOVIEMBRE DEL 2005

0350061



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.

## Dedicatorias

◆ *A Dios:*

*Por darme la oportunidad de nacer, crecer y desarrollarme como ser humano.*

◆ *A mis Padres:*

*Por su incondicional generosidad en el devenir de mi existencia.*

◆ *A mi Esposa Elizabeth:*

*Por su total correspondencia, apoyo, tolerancia, ayuda y amor que me dá todos los días de convivencia en pareja.*

◆ *A Carlos:*

*Por su apoyo moral y económico, por ser en verdad un amigo en tiempos de vacas flacas.*

◆ *A mi Comunidad Universitaria:*

*Por ser quienes me han dado las herramientas de conocimiento para impartirlos a todo aquél que lo requiera.*

◆ *A todas las personas:*

*Que me han apoyado e impulsado en alcanzar otro éxito en la vida.*

*¡Muchas Gracias a todos por compartirme un poco de su vida!*

*Rudy*

## RESUMEN O ABSTRACT

El mensaje substancial de este estudio consiste en el análisis del ejecutivo que labora en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., cuya Institución tiene como misión recaudar los impuestos en forma eficiente y capaz al servicio de la sociedad mexicana, distinguido por sus altos valores humanos y profesionales. La dimensión ética ha venido a convertirse hoy en una seria preocupación formativa así como su vinculación en el mundo de los negocios. La cuestión principal consiste en saber si existe congruencia axiológica entre el aprendizaje ético, el compromiso y la responsabilidad de las funciones ejecutivas, así como los efectos en la organización.

El modelo ético del deber ser, es un constructo lógico, antropológico, epistemológico, axiológico y cultural, en la formación posgradual del ejecutivo. Se pretende formar al ejecutivo para que dirija las acciones como deben ser; no como sienta, quiera o convenga hacerlas. El deber ser no es una norma impositiva, sino una convicción humana y profesional en vías a la calidad de vida que aspira todo ser humano y, por ende, la corporación.

También habrá que considerar estrategias y reestructuraciones convenientes ante las necesidades corporativas mexicanas que se encuentran en amenazas y riesgos pero todavía de mayor gravedad, en la conducta ética que como mexicanos interviene en la competitividad internacional.

También se hace ver que el diseño de la investigación está caracterizado por ser un estudio no experimental, descriptivo, transversal, sustentado primeramente, en la búsqueda documental primaria básica, con una exploración preparada en cuestionarios, aplicada a profesionistas que laboren en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

Se dió origen a un instrumento mensurable acerca de la disposición ética en el ejecutivo, con base en la toma de decisiones y grado de responsabilidad en función de un servicio óptimo, explorando cuatro dimensiones:

- 1.- Cultura Corporativa.
- 2.- Compromiso ético.
- 3.- Compromiso Axiológico.
- 4.- Actitud en la Calidad del Servicio.

Tanto el instrumento de medición y el planteamiento de hipótesis quedaron suficientemente desarrolladas. Finalmente el resultado de éste trabajo, arroja conclusiones y recomendaciones interesantes para continuar perfeccionando proyectos similares posteriores en respuesta a las necesidades de nuestra sociedad, y así, recuperar un estado de confianza mayor en sí mismos antes que la crisis global actual nos confunda, atemorice y conduzca quizá a una violenta y ya en vísperas, sobrevivencia humana. Son tiempos advenedizos.

# Contenido

Resumen	1
Introducción	4
Resumen Capitular	7
Capítulo 1: Marco Teórico	
1.1.- Conceptos Generales de Administración	
1.1.1.- ¿Qué es una organización?	11
1.1.1.2.- Modalidades de organizaciones	12
1.1.2.- Marco Teórico de la ética y la administración	14
1.1.3.- Justificación de la ética y la administración	17
1.1.4.- Fundamentos interdisciplinarios	21
1.1.5.- El enfoque sistémico	36
1.2.- La ética como principio y fin del ejecutivo	
1.2.1.- Diferencia conceptual entre ética y moral	49
1.2.2.- La doctrina ética capitalista y su influencia en la administración	58
1.2.3.- Deber ser y calidad: principio y fin del ejecutivo	65
1.3.- Factores influyentes en la formación ética del ejecutivo	
1.3.1.- Indicadores de la conducta ética en el entorno organizacional	74
1.3.2.- Cultura organizacional mexicana	82
1.3.3.- Valores y Disvalores	93
1.3.4.- Crisis y cambios	99
1.4.- La misión del ejecutivo: servir con calidad	
1.4.1.- El servicio como misión en el ejecutivo	113
1.4.2.- El ejecutivo y su compromiso con la calidad del servicio corporativo	119
1.4.3.- El ejecutivo como director del servicio excelente	130
Capítulo 2	
2.- Metodología de la investigación	
2.1.- Antecedentes del problema	141
2.2.- Problemática y su delimitación	142
2.3.- Justificación de la investigación	142

2.4.- Objetivos de la investigación	143
2.5.- Hipótesis	143
2.6.- Tipo de investigación	144
2.7.- Diseño de la investigación	145
2.8.- Población	146
2.9.- Modelos y sus variables	147
2.10.- Instrumentos de medición	148
2.11.- Instrumentos de las dimensiones	151
2.12.- Análisis de dimensiones y variables	154
2.13.- Comprobación de Hipótesis	163
Conclusiones y recomendaciones	177
Bibliografía	183
Glosario	187
Traducción de citas textuales	191
Anexos	193
Apéndice	208
1.- El Código de ética del administrador	

## INTRODUCCION

Podría ser innecesario hablar de ética en los negocios para algunos empresarios que llevan al pie de la letra la máxima maquiavélica de conseguir los fines sin importar los medios, aunque sobrepasan los valores humanos. Para otros serían menester recuperar un conjunto de valores individuales y sociales para progresar en una organización. La regla de oro para todo ser humano –no hagas a nadie lo que no quieres que te hagan-, tiene más importancia hoy, si la asociamos con otros valores como la honestidad, el respeto, la tolerancia, la verdad, el bien, etc., ya que posibilitaría la reconstrucción de nuevos paradigmas éticos sociales.

Así vemos que hay un antagonismo en el tema ético, una polarización de valores y antivalores, que para nuestro tiempo y sociedad, provocan una paulatina reflexión y además un temor colectivo para observar que nuestro mundo se descompone cotidianamente. ¿Valdrá la pena vivir bien? ¿actuar bien? ¿pensar bien? ¿porqué deseamos el bien? ¿porqué actuamos mal? ¿es negocio portarse bien? ¿es mejor negocio la corrupción? ¿hacer negocio engañando a la gente?. Y así podríamos preparar más cuestionamientos, tejer más ideas en torno a la ética individual y social, de tal forma que nos sorprenderíamos que esta, se haya intrínsecamente en toda acción y por ende, en toda operación comercial y decisión ejecutiva. Somos responsables de nuestras decisiones. Deseamos pensar bien para actuar bien y no con un fin malicioso.

De igual forma se puede pensar: ¿la crisis actual de las organizaciones, puede traer un trasfondo ético, debido a que ejecutivos y directivos no se comprometen al cumplimiento debido de adecuados modelos cualitativos y axiológicos dentro del ámbito de los negocios?. Fraudes, corrupciones, y sobre todo, la pérdida de confianza afecta en proporción creciente en un individuo, una organización y un país. Este desequilibrio sistémico –particularmente en México– más que socioeconómico, político o financiero, parece verse a lo largo de este trabajo, por causa de una crisis de valores y fines leales en el comportamiento ejecutivo, es decir, la falta de reflexión acertada en el carácter ético y teleológico del trabajo organizacional así como la integridad axiológica en la vida del ejecutivo.

Stonner señala que las decisiones que toman los gerentes y directivos de las organizaciones tienen muchos alcances, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben tomar en cuenta los valores y la ética, y que en ocasiones contrarias, las decisiones y actividades previstas salen de su curso. Las situaciones éticas se encuentran entre las más difíciles que enfrenta cualquier persona. La ética es el pegamento que une nuestras relaciones y las de la sociedad en general.

Hemos de pensar que las organizaciones son una analogía del hombre: obtienen nutrientes que las hacen crecer y madurar, se interrelacionan de múltiples formas que participan constantemente en luchas de poder y conflicto, se preocupan, cuidan y ejercitan a sus miembros para que produzcan según su naturaleza, sufren cambios que las orillan a la agonía y el fenecimiento.

La dimensión ética es intangible y en ocasiones menospreciada, sobajada, olvidada. Sin embargo se advierte que la falta de aplicación ética genera una fuerte desmotivación en los recursos humanos dentro de la empresa y sobre todo, deshace lazos de solidaridad, lo que repercute de manera relevante en el grado de satisfacción humana. De igual forma, desintegra la fuerza económica y productiva de la empresa así como el desgaste incalculable interpersonal, lo que hace detener proyectos por muy atractivos que pretendan ser. Engaño, abuso, desconfianza, deshonestidad, etc. Representan cada uno de ellos fantasmas actitudinales que van formando un velo antiético, costumbrista y aparentemente normal en las situaciones problemáticas de nuestras organizaciones.

En efecto, son los ejecutivos los "ejecutores" del cambio creciente y constante, que hacen posible que, aún en tiempos de crisis, las organizaciones redoblen esfuerzos por mantenerse en la competencia del mercado. Ejecutivos no solamente con solvencia económica o brillantes, asociados con algún político, o que halla heredado una gran empresa. Menciono aquello desde su "yo interior" auténtico, demuestra sus convicciones en su organización para transformarse y adaptarse a una realidad, que parece rebasar las expectativas sociales del tiempo actual. Son pocos que aquéllos que inspiran confianza, actúan con valores auténticos además de ser ejemplo por sus virtudes y de los que se aprende porque, sencillamente, si saben trabajar, hacen las cosas como debe ser para que salgan bien.

Es evidente que la ejecución de una actividad o acto humano sin conocimiento veraz, es proclive al error en tanto que un conocimiento puro y preciso sin llegar a la ejecución, es inútil en la resolución de problemas organizacionales. Así se vislumbra que la ética es el conector entre el "buen" conocimiento y la "buena" acción, y por consiguiente, el "buen" fin. Teoría del conocimiento, ética y axiología son parte de una nueva reflexión actitudinal del ejecutivo en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

El director o ejecutivo, es quien conduce a la organización para cumplir su misión y buscar el mejor rendimiento del factor humano de su empresa mediante técnicas administrativas y financieras plenamente establecidas para las cosas como debe ser. Realmente sin la ética, no tendría trascendencia ninguna obra humana, ni pensar en fines, valores, misiones, reestructuraciones, etc.

No obstante la cultura organizacional mexicana es también susceptible de cambio, que a través de modelos cualitativos, en gran parte, provienen de directores y líderes de empresas, instituciones educativas y organizaciones corporativas. Es comprensible aún que en este tiempo, la crisis no resuelve la



economía, política, tecnología o cualquier otra disciplina técnica y científica por si sola. Es el tiempo de los sistemas holísticos, de la unificación e integración. Y por supuesto, lo esencial del hombre, debe ser de nuevo re-creado en la filosofía de la administración contemporánea mexicana en un sistema integral. La autenticidad del servicio tendrá por resultado, un mejor destino y será muestra de que el hombre es perfectible y cuando se lo propone, hace cambiar las crisis en momentos de verdad exitosos.

Principios, valores y fines de nuevo se replantean en esta investigación, con el objeto de ofrecer una alternativa reflexiva y crítica a los problemas sustanciales del ser humano y su actitud ética en su ejercicio profesional. La calidad humana está asimilada en la infancia desde el seno familiar y los valores aprendidos en las etapas educativas durante el proceso de adaptación social del individuo. Por esta razón, los principios éticos auténticos provienen de un largo pasado que, ya en el ejercicio profesional, es difícil cuidar y promover ante un ambiente proclive a la deshumanización y el caos social. Es menester advertir particularmente a los profesionistas en el área de las ciencias de la administración, la importancia de la reivindicación de la dignidad y los derechos humanos así como la debida actuación, dentro y fuera de la corporación, y el trayecto de la vida del hombre.

Sirva este trabajo como una invitación al estudio en la administración respecto al comportamiento ético y su relación con los sistemas de calidad humana y de servicio, pero con singular atención, a aquéllos que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

# RESUMEN CAPITULAR

En el panorama general de esta investigación se da a conocer la necesidad y planteamiento del problema ético en los tomadores de decisiones de las organizaciones como son los ejecutivos de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.. También se hacen latentes los objetivos y expectativas a alcanzar en este estudio; descripción metodológica, variables, muestreo, análisis estadístico y representación cualitativa, así como la importancia actual de este tema en el mejoramiento del servicio en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

## Capítulo I

En este apartado se presentan los conceptos generales en torno a la ética y la administración como inicio de un marco teórico que analiza nuestra realidad.. También se justifica la ética general como un conocimiento prescriptivo en el ejecutivo del Siglo XXI, por ser un indicador en el que este, es proclive a actuar fuera de los lineamientos establecidos por las organizaciones y la sociedad; esto es que, la naturaleza humana imperfecta y corruptible, corrompe hoy los valores y fines de todo aquello que ha sido creado y descubierto por el hombre a través de la historia y que ha llamado “bueno” pero que se ha ido situando en esferas sociales disfrazadas de intereses subjetivos, egoístas y quizá, acciones reprobables.

No obstante ante esta circunstancia, es también oportunidad de reestablecer el comportamiento del empresario para que obre conforme a los criterios de la razón y particularmente, al deber ser como una categoría inteligible de su propia perfectibilidad en el quehacer cotidiano, para lograr algún estado de trascendencia, que determina finalmente, el sentido de la vida. Esta introducción temática requiere tener fundamentos interdisciplinarios como filosóficos, administrativos y jurídicos relativos al acto humano ético.

Llegar a definir a la ética como una estructura conceptual cerrada y estática, es agotar de antemano su campo de acción. La ética ha permitido al hombre verse a sí mismo a través de la historia, observarse frente a un espejo con distintos vestuarios y comportamientos. La ética es una estructura fundamentada, dinámica, crítica y propositiva que permite al hombre seguir obrando con libertad con base a un conocimiento veraz de la realidad y de lo que es el hombre actual. En este capítulo se ve la influencia de la ética capitalista y su interacción con la administración actual, así como su injerencia en el profesional de la administración y su código que lo respalda para que las cosas se hagan como “debe ser”, como parte de un modelo prescriptivo, más que descriptivo como lo es la moral.

Las obras del administrador están sometidas a la influencia de su ambiente. La educación y cultura organizacional mexicana; el liderazgo, los valores auténticos, el poder, así como todos aquellos elementos que inciden en su conducta correcta o incorrecta, son necesarios advertirlos durante este capítulo; los elementos culturales netamente propios del país que influyen en el desarrollo potencial del ejecutivo actual.

La crisis es un síntoma de descomposición, es un desequilibrio que requiere un ajuste y una adaptación según las circunstancias. Es un momento de riesgo y amenazas; no obstante es también un momento virtual de oportunidades para mejorar la organización.

El ejecutivo debe advertir esta inexorable presencia de este fenómeno crítico para salir avante en su organización, inteligencia y disposición, son la clave.

La filosofía del servicio ha sido en los últimos diez años –luego de los esfuerzos de la Reingeniería y Rearquitectura en el Sistema Organizacional y particularmente en el factor humano- la pauta para mejorar la actitud del ejecutivo en vísperas de mantenerse competitivo en su respectivo mercado. El servicio, pensando desde su concepción más sencilla, ahora se ha convertido en un nuevo modo de ver los negocios, a través de una sistematización que pretende reestructurar la visión y misión de los empresarios y ejecutivos mexicanos incluyendo en esto a los trabajadores de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. La armonía organizacional mexicana es susceptible de crecer prontamente mediante una justa y adecuada aplicación de un sistema de compromiso y calidad.

En este capítulo un matiz coyuntural de la realidad mexicana en la que el ejecutivo complementa sus conocimientos con su comportamiento ético valores, actitudes y fines en uno solo: filosofía del servicio. En la prospectiva social de nuestro país, la autenticidad del servicio tendrá por resultado, un mejor destino y será muestra de que trabajamos para hacer bien las cosas desde la primera vez y como debe ser en las circunstancias aún más difíciles, será muestra de que el hombre es perfectible, y cuando se lo propone, es capaz de cambiar los críticos momentos de verdad, en momentos de oportunidad y éxito.

Los ejecutivos que se forman en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. –caso de esta investigación- se preparan para dar respuesta a esta problemática actitudinal y permite vislumbrar que, en crisis, son notables los hombres de negocios que sobresalen por su formación integral.

## Capítulo 2

### Desarrollo de la Investigación:

En cuanto al planteamiento del problema, este consiste en:

Identificar y analizar el comportamiento ético del ejecutivo en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. y su disposición al servicio de calidad. También confirmar que la actitud ética y el servicio son sólo una manifestación cualitativa inherente e inmanente al hombre, y en su papel de ejecutivo, es quien dirige y se hace responsable de una organización. Se trata de mostrar que la ética es un modelo integrador de la calidad organizacional y por supuesto humana.

En este marco referencial, se hace ver la metodología aplicada, instrumentación utilizada y la comprobación de hipótesis que llega a ser demostrada, así como su interpretación objetiva de acuerdo al planteamiento del problema en análisis, hipótesis, variables consideradas y representadas estadística y gráficamente.

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un estudio descriptivo, transversal y de campo sustentado primeramente en una investigación documental primaria básica seguida de un modelo no experimental con un diseño preprueba-postprueba sin grupo testigo.

Se diseñó un instrumento apropiado para la medición de la disposición ética en el ejecutivo como tomador de decisiones y que se encuentra en formación en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria.

Se consideraron las características necesarias del instrumento mensurable, tales como: sensible, objetivo, confiable y válido, basado en un cuestionario estructurado, teórico aplicado, de lápiz papel, operacionalizado con una escala de Likert, confiabilizado con sistema de Cronbach y una validez interjuez.

Este estudio arroja las conclusiones y/o recomendaciones divididas en tres partes: a.- De contenido, b.- Metodológicas y c.- Propuestas o próximas líneas de investigación a seguir en proyectos específicos. En esta última parte se contemplan las reflexiones obtenidas, tanto en su limitación como sus alcances.

Por último se introduce un marco bibliográfico general así como un glosario. Se incluye también un anexo de documentos estadísticos y gráficos complementarios para la mayor comprensión de este apasionante proyecto.

# CAPITULO

# I

**MARCO**

**TEÓRICO**

### 1.1.1. ¿Qué es una organización?

“Empresa”. “Institución”, “Negocio”, “Asociación”, “Agrupación”, todos éstos términos expresan modalidades de organizaciones. ¿Qué es una organización?. Se le entiende como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objetivo específico” (Bravo 1985).

Es importante distinguir entre organizaciones y empresas; aún cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración. Las organizaciones son cualquier tipo de instituciones sociales; la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia.

La empresa es una modalidad específica de organización. Su finalidad es netamente económica. Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, la empresa una especie del complejo mundo de las organizaciones.

¿Qué es lo que caracteriza a cualquier organización?

a.- “Una organización siempre incluye personas.

b.- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que están interactuando.

c.- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.

d.- Todas las personas dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.

e.- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales”. (Hiks y Ray, 1987).

Las organizaciones son un invento de los seres humanos, y son necesarias por tres razones fundamentales:

a.- Para alcanzar objetivos

b.- Para conservar la experiencia

c.- Para lograr permanencia

a.- **ALCANZAR OBJETIVOS:** Muchos de los propósitos que un ser humano se formula en su existencia no podrían lograrse sin la integración, asociación o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, etc.; múltiples y diversos fines son posibles gracias al mundo social que las personas forman y desarrollan. Los objetivos que se propone un ser humano no serían factibles sin las organizaciones.

b.- CONSERVAR LA EXPERIENCIA: Esta segunda razón para la existencia de las organizaciones constituye el modelo social necesario para conservar la experiencia de nuestros antecesores. Una organización tiene una memoria colectiva: registra, documenta y conserva. La experiencia nos dice qué es útil o qué es riesgoso para una persona, una organización o para la sociedad entera.

c.- LOGRAR PERMANENCIA: Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los propósitos y los valores, el progreso sería limitado. El ser humano tiene una vida limitada. Existen fines que no se consiguen en una vida, o en una generación. Necesitamos estructuras sociales como las organizaciones que perpetúen lo que el hombre desea conseguir y sobrepasen su existencia. Sin ésta permanencia, no podríamos explicar los descubrimientos que han sido un proceso de enriquecimiento de una a otra generación, que son realizaciones físicas, ideas o aspiraciones que perduran gracias a las organizaciones que se comprometen a conseguir dichas realizaciones, ideas o aspiraciones.

### **1.1.1.2. Modalidades de organizaciones.**

Las organizaciones pueden ser clasificadas bajo diferentes perspectivas:

- a.- Por su finalidad
- b.- Por su giro
- c.- Por su origen de capital
- d.- Por su estructura legal.
- e.- Empresas especiales

a.- Por su finalidad en organizaciones lucrativas y no lucrativas. Organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables. La forman personas que desean multiplicar su capital, desean obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos. Organizaciones no lucrativas, son las que como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos pero no utilidades. Tienen beneficios, pero no utilidades. Deben manejar sus recursos con productividad en su más alto nivel.

b.- Por su giro en industriales, comerciales, agrícolas y de servicios. Las empresas industriales son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. Las comerciales solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan al valor de la distribución o la disponibilidad. En ésta categoría están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, tlapalerías, papelerías, refaccionarias, agencia de automóviles, etc. Las empresas agrícolas: ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de la ganadería, pesca o silvícolas. Las empresas de servicios se caracterizan por llevar a cabo relaciones e

interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones.

c.- Por su origen de capital en empresa privada y empresa pública. Las empresas privadas están constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y resultado de las empresas. El empresario requiere de iniciativa para encontrar y aprovechar las oportunidades y automotivación personal para enfrentar incertidumbres y riesgos. Los empresarios se distinguen también por una dosis importante de creatividad y espíritu de innovación. La empresa pública está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración. Una de sus categorías, son organizaciones productivas, que por su importancia ha decidido manejarlas por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales. La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial.

d.- Por su estructura legal en personas físicas y personas morales: Las personas físicas son todas las personas o individuos que poseen por el hecho de serlo, que son reconocidas por la ley con obligaciones y derechos de goce y ejercicio y las personas morales son las naciones, los estados, los municipios, las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley, las sociedades civiles y/o mercantiles, los sindicatos y las asociaciones profesionales, las demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123 del Código Civil, las sociedades cooperativas y mutualistas y las asociaciones distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

e.- Empresas especiales son las franquicias y maquiladoras. Las franquicias son uno de los conceptos de negocio que se ha puesto de moda ya que es un modelo probado de negocio que se "renta o vende" a socios interesados en invertir. Las empresas maquiladoras su razón inicial de su creación fue disminuir la migración de mexicanos a Estados Unidos, ofreciendo fuentes de empleo de empresas extranjeras en territorio mexicano.

En la época contemporánea las organizaciones enfrentan retos singulares. Las empresas privadas enfrentan como requisito de supervivencia ser competitivas y rentables. Las compañías del sector público requieren mejorar sus recursos y ser productivas. Todas las organizaciones requieren de excelente administración, independientemente de su giro o actividad económica o social.

Hubo una época en que la administración solo era compatible con la empresa privada. Las empresas privadas eran las únicas que se preocupaban en muchas ocasiones sin lograrlo, de mantener una empresa sana. Las compañías que eran denominadas de finalidad social solo utilizaban palabras que estuvieran asociadas a subsidios, transferencias, donativos, concesiones y protecciones.



## 1.1.2. Marco teórico de la ética y la administración.

En éste tiempo de incertidumbre y retos sociales impactan dos nuevos campos de investigación dentro de la economía social y en particular la administración y las finanzas: la dimensión ética, tanto de las instituciones como de los individuos y, la consideración del sistema ambiental como un factor decisivo dentro del contexto económico que afecta a la empresa.

Estos dos problemas dependen de:

- ° Los valores de los hombres y la jerarquización que hacen de los mismos.
- ° El comportamiento ético del hombre en torno al deber ser, como un modelo de calidad.

En cuanto a la dimensión ética y su repercusión en la economía de la organización, su falta trae como consecuencia desajustes de presupuestos y elevados costos de operación dentro de la empresa y quizá poner en duda el prestigio de la corporación, ya que la debida coordinación tiene entonces que ser sustituida por continuas improvisaciones, recursos de baja calidad y toma de decisiones precipitadas, por mencionar sólo algunos aspectos dimensionales.

Una deficiente ética, que equivale a decir que las cosas se hacen indebidamente en la empresa, ocasiona elevados costos de coordinación y estos repercuten en terceros a través de los precios. Con lo cual se plantea una seria repercusión de ineficiencia a través de los costos generados en una empresa, de los gastos fijos y pérdidas continuas.

Una adecuada coordinación así como la toma de decisiones financieras, administrativas y directivas, constituye la clave de la empresa. Se trata de la coordinación dentro de las estructuras internas de la empresa, La forma como se organiza la empresa y la forma como se resuelve este problema de coordinación. Este problema puede atacarse por la vía de valores éticos corporativos, y un sistema administrativo preciso y justo.

También se trata de la coordinación de la empresa con su entorno. En la medida en que la empresa esté identificada con el entorno se originarán menores costos de coordinación. En la actualidad se trata de sustituir la coordinación basada en normas y reglas administrativo-funcionales por valores con los que se identifiquen los hombres de negocios. Se trata de dar respuesta a las exigencias de coordinación a través del hombre, y no a través del diseño funcional transitorio. Recuperar la presencia humana, el porque y para que se hacen las cosas, la toma de decisiones orientada a fines "buenos" y una conciencia ética de los negocios como trabajo cotidiano de todo ejecutivo actual, se convierten en alternativas necesarias en la visión directiva de nuestras organizaciones.

Son al mismo tiempo, la ética, valores y ambiente, elementos esenciales que afectan, a corto y largo plazo, la debida disposición en la toma de decisiones ejecutivas y por supuesto, la cuenta de resultados de la empresa y de las propias economías. La falta de ética provoca fuerte desmotivación en los recursos humanos, mayor índice de corruptelas, anarquías, valores aparentes, desconocimiento y desinterés en la misión corporativa y mala calidad en los productos y servicios de la empresa.

Estas dimensiones implican la exigencia de una "revolución institucional". Y conllevará a conceptualizar a la empresa como un sistema de valores. La empresa además de disponer de activos y pasivos, cuenta en primer lugar, de hombres, que son los que como empresarios y directivos de esa institución, la desarrollan y dirigen a otros hombres en ese proceso con el fin de realizar prestaciones eficientes a la sociedad de la propia institución empresarial.

Esta interpretación de la empresa como sistema de valores configura a la institución basándose en dos pilares:

1.- La definición de la Filosofía Corporativa, esto es, el sistema de valores que define a la empresa en cuanto a sus contenidos reales, legitima sus comportamientos y genera los criterios institucionales; esto es, que dicha Filosofía Corporativa – Ética Corporativa – es la innovadora y reestructuradora de los valores auténticos próximos y su renovación continua a aplicarse dentro del marco organizacional.

2.- La Cultura Corporativa, que son las normas y valores prácticos, actuales y de "factum" –Moral Corporativa- con los que se rige el comportamiento de los hombres bajo un criterio de valor moral –bueno-malo- y cuya actuación es el punto de partida para observar integralmente a una organización.

Se entiende a la empresa como aquélla entidad que produce o transforma un bien o servicio a cambio de una utilidad y que determina el campo de actuación del hombre dentro de un espacio económico y social a través de un criterio -epiqueya- de principios y fines determinados así como de altos valores humanos.

Ahora bien, el espacio definido por los valores que dan la eficiencia económica y que generan las condiciones para dar beneficios al hombre y que son los valores que tiene que construir la base de "lo social", constituye el espacio legitimado de una empresa y la actuación real de un directivo.

Con esta dimensión económico – social de la institución empresarial, se comprende la cuestión para dar la respuesta tanto a la dimensión ética de la empresa como a la institución, así, como del hombre como directivo, o como factor humano de la misma; integrando hoy como una prioridad, la dimensión ambiental.

La primera responsabilidad de una empresa es lograr su subsistencia en el futuro tener capacidad para sobrevivir; da sentido futuro a su proyecto, generando confianza y logra, al poco tiempo, una respuesta de eficiencia en la utilización de los recursos.

Otra referencia causal que afecta a la dimensión directiva, es el hecho de asegurar la formación (no solo capacitación) de ejecutivos responsables en la empresa. Una empresa no es una institución estática, sino dinámica, que debe estar permanentemente formando y transfiriendo conocimientos, criterios de valor y aprendizajes a otros hombres.

Así se puede decir que la ética está asumida en la definición de un orden sistémico, social, legal, económico y filosófico que configura con menor o mayor importancia sus propios beneficios, por ejemplo, desde el sistema monetario y financiero al sistema fiscal, al de sanidad, al de educación, al legislativo, en fin, todo aquello que concierne a las instituciones que configuran el ordenamiento económico y social.

Este marco de referencia se puede definir como la constitución empresarial, esto es, la integración tanto de todas las normas derivadas del entorno empresarial, del ordenamiento económico y social, como de la integración de los valores característicos de la institución empresarial definidos en su filosofía empresarial. Esa conformación organizacional integra los intereses constitutivos de la empresa con los intereses generales de una sociedad, individuales de los partícipes en esa empresa y de los otros grupos sociales que tienen relación con la empresa.

La constitución empresarial es una parte del todo, regida por un conjunto de principios y fines éticos como el factor sustancial del ordenamiento organizacional. La ética es adyacente y no subyacente; es un valor actual y metafísico. El menosprecio que algunos ejecutivos han tenido al respecto es causa de tantas desviaciones reales en los campos del trabajo empresarial. La ética parece entorpecer cuando los intereses personales son más poderosos que los valores auténticos. La ética es inútil y anticuada para los que piensan solo en ganancias, para algunos obsoletas y quizá la asociación con la religión, en pocas palabras, es improductiva para dar utilidades al ser en cierto modo "intangibles". Luego de tal satisfacción egoísta, no importa los efectos de tal decisión, "ya habrá manera de arreglarlo", se dice en nuestro medio organizacional, y continua el mismo ciclo de vicios y arreglos indebidos toda institución esta definida por un sistema de valores económicos y valores sociales. Ambos valores tienen que estar constitutivamente integrados en la Filosofía Empresarial. En ella residen los valores que definen la actuación ética e integral, como se acaba de señalar, una responsabilidad social en la que el empresario buscará como respuesta sus necesidades de convivencia y valoración humana, como legal y social.

La ética y su valoración constituyen una pieza importante en el diseño del campo económico y financiero para evaluar las alternativas del mercado, de las organizaciones empresariales, del individuo o de la propia sociedad.

Una vez conceptualizado el principio y fin, la misión, los objetivos y metas de la empresa, se participa del compromiso organizacional; es el momento de reflexión de una actuación empresarial definida y regida por la ética, en términos del deber ser, para que las cosas se hagan bien desde el inicio hasta la obtención de la máxima satisfacción.

### **1.1.3. Justificación de la ética y la administración**

En "las nuevas realidades" Peter Drucker pp. 1 presenta un programa global de lo que considera como "Las nuevas realidades del futuro", hoy: economía y política económica; política, gobierno y sociedad; tecnología y educación. El mensaje del autor es breve y claro: que hacer hoy teniendo en cuenta el mañana. La actitud ética del nuevo empresario, es la nueva misión de las corporaciones en el entorno político –económico- social. Es la misión de la ética en los negocios. Una "nueva realidad" organizacional.

La corrupción, la deshonestidad, la mentira, el egoísmo, la violencia, el fraude, el robo, y otros males sociales son factores que envuelven al sistema de desarrollo y producción social que deben ser tomados en cuenta en nuestros tiempos para evitar que crezcan y además para localizar medidas de control tanto en salud pública como en seguridad social.

La educación es uno de los factores que se ha descuidado mucho en América Latina, sobre todo la educación básica, donde se remarca la ausencia de hábitos cívico y de integración grupal. Allí comienza la formación de los futuros servidores, esos empresarios con los que quizá interactuemos algún día para bien o para mal.

Por otra parte, tanto la sociedad como la política, se han hecho pluralistas indistintamente en países desarrollados como en subdesarrollados. El nuevo pluralismo de la sociedad se orienta hacia la función y la eficacia. Es un pluralismo de organizaciones orientado hacia un objetivo único: calidad integral a partir de la calidad humana.

Las nuevas instituciones han de estar fundamentadas, no únicamente en el poder, sino también basadas en la eficiencia, sinónimo de calidad. Cada institución debe tener un grado de poder sobre la gente; poder para emplear, situar, cambiar, para signar funciones; poder para poder fijar estándares de eficacia y reforzar la disciplina; de este modo, las instituciones proporcionarán al individuo la oportunidad de contribuir y ser productivo en la sociedad.

PP. 1, Drucker, Peter. "Las nuevas realidades". México, Ed. Ateneo. 1988. Págs. 50-85

El poder es propuesto, con bases humanísticas, como un medio para la realización del hombre y no como un fin.

En realidad el pluralismo no es nuevo, las organizaciones a través de la historia universal, han tenido que explorar nuevas funciones que satisfagan más necesidades humanas; sin embargo no han sido unificados sus objetivos, al contrario, se han dado en forma diversificada.

El nuevo pluralismo es señalado por Drucker en cinco áreas:

- a).- La responsabilidad social de las instituciones pluralistas.
- b).- Su responsabilidad comunitaria.
- c).- Su responsabilidad política.
- d).- Los derechos y responsabilidades de los individuos.
- e).- El papel y la función del estado en una función pluralista.

Los políticos y los hombres de empresa deben estar a la vanguardia de estos cambios sociales para que actúen de inmediato y con la responsabilidad y eficacia que espera la sociedad. El hombre de hoy parece un producto amorfo en vez de un modelo humano.

Dividen sus conocimientos y valores en vez de integrarlos en un mismo fin: calidad. Aquí reside la relevancia del pensamiento Druckeriano. Cada una de las instituciones pluralistas, también producen pactos. Tiene que ejercer un control sobre la gente y los recursos con los que actúa, pues de otro modo no cumpliría su misión. Esto significa que toda organización tiene el deber de obrar cautelosamente y limitar su impacto y lo realmente necesario para el cumplimiento de su función social. Cualquier función que sobrepase su misión es anómala e innecesaria, incluso corre riesgos de perder lo ya cosechado.

Ackoff, por otro lado considera que:

"...los nuevos desarrollo -tales como la cibernética; investigación de operaciones; las ciencias del comportamiento; comunicación; administración y política; y la ingeniería de sistemas- son interdisciplinarios, no disciplinarios". PP. 2.

La responsabilidad sistémica es en definitiva, el propio interés de la institución pluralista, ya que es la que compromete al individuo particular con el hombre universal.

La nueva realidad, es la tendencia de la particularidad a la universalidad, de mi mundo, de mi sociedad a nuestra sociedad, de mis valores a nuestros valores, a través de la filosofía del compromiso. Así vemos que es el empresario más que el empleado quien adquiere más compromisos, como corresponde al cambio en su respectivo poder de negociación, esto es cada quien se compromete a cumplir su función desde una perspectiva y circunstancia que le corresponde actuar, pero ambos deben cumplir con el mismo objetivo en común: la función y la eficiencia. PP. 2, Ackoff, Russell, "Rediseñando el futuro", México, Ed. Limusa, 1994. Pág. 94.

Lo que se requiere de las instituciones pluralistas es que construyan desde su propia perspectiva, su propio comportamiento y sus propios valores, el interés y la responsabilidad del bien común y también de alguna manera, la preservación del ambiente.

El mundo nos presenta una encrucijada, una incertidumbre y un aparente desconocimiento del futuro, pero éstas "nuevas realidades" nos permiten comprender que el cambio continuará con mas riesgos y vicisitudes, y el cambio mas importante en la economía, en la política y en el Estado, va a generarse en la "sociedad del conocimiento", en todos los países desarrollados para compartirlos, quizá prontamente, con los que están en vías de desarrollo.

Esta nueva visión de la "sociedad del conocimiento" la conforman los trabajadores, empleados y empresarios que se han mantenido actualizados en las innovaciones científicas y tecnológicas y que han obtenido un grado académico mucho más que el de licenciatura o carrera profesional. Se está generando una sociedad postempresarial, con mayores exigencias de conocimiento. Hasta hace poco, había pocos trabajos que requerían un conocimiento suficiente. El conocimiento era mas bien un adorno que una necesidad.

El conocimiento se inicia en la experiencia y la información. Este conocimiento ha llegado a hacer el capital de una economía desarrollada y los trabajadores del conocimiento, son el grupo que pone en pié los valores y las normas de la sociedad, lo que viene a afectar el proceso educativo de enseñanza –aprendizaje–.

Los trabajadores que están convencidos de sus propios conocimientos ("Knowledge worker" = trabajador del conocimiento) sabe que a través de el han adquirido autonomía para reflexión y libertad para la acción. Toda esta gente ha "aprendido a aprender" y puede utilizar las innumerables oportunidades de aprendizaje continuo que las instituciones educativas ofrecen fuera del horario laboral, o bien dentro del medio del trabajo respectivo.

El propio Drucker define al "trabajador de conocimiento" como aquella persona a la que se le paga por aplicar al trabajo lo aprendido en la escuela, mas que por aplicar su fuerza física o su habilidad manual. Entre estos casos tenemos a las secretarias ejecutivas, vendedores, programadores de computadoras, profesores, directores, etc. Que sin ser "intelectuales" trabajan aplicando su conocimiento.

Teoría del conocimiento, ética y administración se conjuntan en un marco necesario para atender nuestras necesidades en la toma de decisiones de los ejecutivos mexicanos. Es un momento de pluralidad real.

Pero el sistema educativo que necesitamos, considerará la responsabilidad del conocimiento. "Saber es poder", es una frase acuñada al filósofo Francis Bacon. Los trabajadores del conocimiento –los ejecutivos– serán en su totalidad

los que fijan las reglas dentro de una organización, y el dueño o patrón, quedará desplazado al papel de un simple inversionista que desea comerciar con un bien o servicio. Los trabajadores del conocimiento tendrán que ser también líderes y esto requiere una excelente formación axiológica y filosófica.

La educación moral -se insiste- ha caído en el descrédito. Se ha abusado de ella para obstaculizar o desviar acciones innovadoras que chocan con los prejuicios de autoridad que representan a la institución respectiva. Porque los jefes, ejecutivos y dueños buscan el halago y la obediencia ciega a sus decisiones, aunque a veces estas, son algo más que inmorales: irracionales.

Está claramente visto que el sistema educativo, particularmente mexicano, requiere de una transformación desde la base; es decir, no podemos esperar un buen fin cuando en el inicio y durante el proceso, lo imperfecto dañará al propio sistema de producción. El hombre, -particularmente el ejecutivo mexicano- esta en proceso de aproximación a un modelo de calidad humana.

No se puede concebir que existan licenciados – nacionales o con estudios realizados en el extranjero- si su comportamiento profesional refleja un conjunto de fijaciones y frustraciones infantiles, que jamás pudieron superar a su debido tiempo, en su etapa adecuada y la proyectan agresivamente a sus empleados. “Ser el jefe” de tentar el poder y ejercerlo en forma permanente parece ser lo mas importante. No obstante la víspera del siglo XXI espera otra visión de líderes conductores, ejecutivos con auténticas virtudes y calidad humana.

Ahora bien, el sistema educativo tiene que reforzar el conocimiento de los trabajadores, por lo que debe fomentarse la educación del sistema abierto dentro de las empresas. La gente capacitada y eficaz necesita tener acceso a la educación y la cultura, y a través de ella, a una movilidad hacia arriba. Las compañías trasnacionales están interesándose cada vez mas en la formación de sus empleados y especialmente en sus manejadores.

El menosprecio por los valores éticos que la sociedad moderna dispone significa una escasez de principios y valores humanos. En la actualidad se presentan con más frecuencia las actitudes indiferentes, irresponsables, cínicas, deshonestas, desleales, violentas, desordenadas, etc. Estos hechos afectan, sin duda el comportamiento organizacional en general.

La educación mueve a la economía, modela a la sociedad, pero lo hace a través de su producto: la formación integral de la persona. En la sociedad del conocimiento, la educación deberá hacer énfasis en la “virtud”, al tiempo que se enseñan las técnicas de eficacia.

Regularmente los ejecutivos tienen problemas al aplicar los principios éticos en el ambiente corporativo. No obstante, integrar las habilidades intelectuales y cognitivas en la acción cotidiana es lo que podemos comprender ahora como una forma de validez en las acciones dentro y fuera de la organización; esto es, implica

institucionalizar un estilo de vida acorde con principios y valores adecuados al medio en el que se desarrolla.

"Purcell y Weber sugieren que esto se logra de tres maneras:

1).- a través de las políticas o de un código de ética en la compañía, 2).- A través de un comité de ética formalmente designado y 3.- A través de la enseñanza de la ética en los programas de desarrollo administrativo". PP. 3.

#### **1.1.4. Fundamentos Interdisciplinarios:**

##### a) Fundamentos Administrativos

El término "administración", etimológicamente, está compuesta por los vocablos: ad (a, hacia, en sentido de movimiento) ministrare (servir, gobernar, cuidar los bienes), propios o ajenos. En realidad éste concepto implica en el fondo, una gestión teleológica; es toda actividad estructurada para lograr fines humanos. Las disposiciones y acciones humanas, son factor esencial en la dirección adecuada de la administración.

El estudio de la administración es relativamente nuevo en nuestra sociedad; surge a partir de la revolución industrial por el crecimiento de las empresas en tamaño y complejidad y de otras grandes organizaciones. Los primeros conceptos de administración proviene de administradores prácticos tan conocidos como Fayol, Taylor, Maslow, etc.

La administración en términos generales comprende la coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos. Se pueden identificar cuatro elementos básicos en el proceso administrativo:

- 1.- Dirección hacia objetivos
- 2.- A través de personas
- 3.- Mediante técnicas y
- 4.- Dentro de una organización.

Las definiciones más representativas proponen que la administración está sustentada en cuatro principios:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Dirección de actividades.

Según Munich-García PP. 4, los dos primeros principios corresponden a la mecánica administrativa en tanto los dos restantes, a la dinámica administrativa.

Mecánica administrativa

Dinámica administrativa

- 1.- Planeación, 2.- Organización, 3.- Dirección, 4.- Control de actividades

PP. 3. Cfr. Koontz-O'Donnell. "Administración de las organizaciones". México. Ed. Mc Graw Hill, 1994. Parte 1. Pág. 86.

PP. 4, Munch-García Martínez "Fundamentos de Administración". México. Ed. Trillas, 1995. Pág. 19.



Algunos autores incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación; otros reducen el esquema e incluyen solo la planeación y la instrumentación. Más aún, otros abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones e indican que las decisiones son el punto clave de los ejecutivos.

Según Reyes Ponce, Administración es:

“El conjunto sistemático de Reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social” PP. 5.

Sin embargo, esta disciplina es esencia, es una actividad mental sistemática compuesta de cuatro factores:

- a.- Pensar,
- b.- Ordenar
- c.- Producir y
- d.- Servir

Que es realizada por personas en un ámbito de organización. La Administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Los fines de la administración comprenden lo siguiente:

- ≈ Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro objetivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- ≈ Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- ≈ Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- ≈ Desempeñar ciertas funciones específicas, como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar, controlar.
- ≈ Desempeñar varios roles interpersonales, de información y de decisión.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. En esencia la administración es el proceso mediante el cual se integran éstos recursos en un sistema total para el logro de determinados objetivos. El administrador hace que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan con el fin de lograr los objetivos del sistema. Coordina e integra las actividades y los trabajos de otros. El estudio de las organizaciones es un conocimiento aplicado a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas e instituciones. Es una teoría multidisciplinaria, un sistema total formado por la unión de muchos subsistemas de disciplinas afines.

PP. 5, Cfr. “Fundamentos de Administración”. México, UNAM-FCA; División Sistema de Universidad Abierta, 1985, Pág. 368.

Las técnicas de la administración se derivan de la teoría organizacional y son aplicables en el sentido de que se orientan a la práctica de la administración de organizaciones en operación. La teoría organizacional establece proposiciones que pueden ser comparadas.

Entre los principales tópicos, según Kast- PP. 6, se indican los siguientes puntos, haciendo resaltar aquellas unidades organizacionales en la que es susceptible el comportamiento ético del ejecutivo.

- 1 Metas y sistemas de valores.
- 2 Aplicación de la tecnología y del conocimiento en las organizaciones.
- 3 La estructuración de las organizaciones.
- 4 Relaciones formales e informales.
- 5 Diferenciación e integración de actividades.
- 6 Motivación de los miembros de la organización.
- 7 Dinámicas de grupo en las organizaciones.
- 8 Sistema de status y rol en las organizaciones.
- 9 Política organizacional.
- 10 Poder, autoridad e influencia en las organizaciones.
- 11 Procesos administrativos en las organizaciones.
- 12 Estrategias y tácticas de la organización.
- 13 Sistemas de información-decisión en las organizaciones.
- 14 Estabilidad e innovación en las organizaciones.
- 15 Límites y dominios de las organizaciones.
- 16 Contacto entre las organizaciones.
- 17 Cambio planeado y mejoramiento organizacional.
- 18 Desempeño y productividad.
- 19 Satisfacción y calidad de la vida en el trabajo.
- 20 Filosofía administrativa y cultura de las organizaciones.

Es necesario mencionar cómo se comportan los individuos y organizaciones en circunstancias diferentes. Una vez comprendido qué son, se pueden considerar las proposiciones normativas sobre lo que deben hacer o buscar los ejecutivos. Este enfoque facilita el desarrollo de paradigmas o marcos estructurales - constructos- que proporcionarán marcos de referencia útiles para los administradores en las organizaciones.

Los cambios de mayor importancia en el campo científico ocurren con el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas según Thomas Kuhn. Un nuevo paradigma ofrece un comienzo y señala nuevos caminos que no eran posibles en los paradigmas anteriores. El hecho de que un paradigma sea más efectivo no significa que resuelva por completo un solo problema o que sea notablemente efectivo con muchos de ellos.

La teoría de sistemas ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones sociales y de su administración. En cierto modo puede no ser mucho mejor que otros paradigmas que se han empleado y aceptado durante mucho tiempo. Esta teoría proporciona un punto de vista diferente sobre la realidad de las organizaciones sociales y puede servir de base para el progreso en éste campo.

Este enfoque sistémico facilita el análisis y la síntesis en un medio complejo y dinámico. Considera las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y el suprasistema; también provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos. Este esquema conceptual nos permite considerar las organizaciones –individuos, dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos- dentro de las restricciones del sistema ambiental externo.

Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes, o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de sus suprasistema ambiental. En nuestro alrededor encontramos sistemas de todo tipo. El cuerpo humano en sí mismo es un organismo complejo integrado por el sistema óseo, el sistema circulatorio, el sistema nervioso.

Kast ofrece un modelo conceptual de las organizaciones que sea adecuado a todos los tipos: pequeñas y grandes, formales e informales, simples o complejas y que cumplan una amplia variedad de actividades y funciones.

- ≈ Un subsistema inserto en su medio y
- ≈ Orientado hacia ciertas metas –individuos con un propósito; incluyendo
- ≈ Un subsistema técnico –individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones
- ≈ Un subsistema estructural –individuos que trabajan juntos en actividades integradas
- ≈ Un subsistema psicosocial –individuos que se interrelacionan socialmente- y que son coordinados por
- ≈ Un subsistema administrativo, que planea y controla el esfuerzo global

Es la organización un subsistema de la sociedad que debe alcanzar sus objetivos dentro de las limitaciones que son parte integrante del suprasistema ambiental. La organización desempeña una función para la sociedad: para poder recibir insumos, debe adaptarse a las limitaciones y los requerimientos sociales. Al mismo tiempo, la organización influye sobre su suprasistema ambiental.

La organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y los valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del amplio medio sociocultural, y también ejerce su influencia en los valores de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología organizacional incluye: técnicas, equipo, procesos e instalaciones utilizados en la transformación de los insumos en productos.

Este subsistema está determinado por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea. Toda organización posee un subsistema psicosocial que implica el comportamiento individual y motivación, relaciones de rol y status, dinámica de grupos y redes de influencia:

Relacionada con los subsistemas técnico y psicosocial está la estructura de la organización. La estructura se refiere a las formas en que se divide las tareas de la organización (diferenciación) y a la coordinación de éstas actividades (integración). En un sentido formal de estructura se determina mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos. Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

El subsistema administrativo juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de actividades, y también en la relación de la organización con su medio ambiente. Las funciones y prácticas administrativas son vitales para la integración de actividades en todos los demás subsistemas.

El enfoque de contingencias depende de un conjunto de conocimientos y de investigaciones cuyo objeto de estudio son las relaciones entre las variables clave y los subsistemas de las organizaciones. En términos del modelo de sistemas expuestos con anterioridad, se puede decir que el enfoque de contingencias de las organizaciones y su administración indica que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su subprasisistema ambiental por límites identificables. Dicho enfoque busca comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio; además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables dicho enfoque se propone, en última instancia, presentar un modelo organizacional y las acciones administrativas más apropiadas para situaciones específicas.

La esencia de éste enfoque es de que no existe una mejor forma y que existe un espacio intermedio entre los "principios universales" y "todo depende de" además, reconoce la complejidad que implica la administración de las organizaciones modernas y utiliza el conjunto de conocimientos existentes para relacionar el ambiente y la planeación para comparar la estructura y tecnología, para integrar estrategia y tácticas.

El éxito en el arte de la administración depende de un índice razonable de aciertos en las acciones tomadas en un ambiente probabilística. Por otra parte la organización y su administración constituyen una parte importante en nuestras vidas. Somos afectados por una variedad de organizaciones y su calidad en el desempeño. Cabe hacer notar que el desempeño es una forma de manifestar el

esfuerzo laboral de una organización, desde sus niveles inferiores hasta los superiores.

Los ejecutivos se encargan de "pivotar" –alternar- el trabajo de calidad dentro de la organización, en función de un estilo de vida social. Se puede comprender el conjunto de elementos integrados en el desempeño de cualquier actividad de la siguiente manera:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} + \text{esfuerzo} + \text{oportunidad})$$

Esta ecuación señala los factores o variables básicas que determinan el desempeño. Ellos son insumos que determinan los resultados de los esfuerzos individuales y de grupo. La capacidad es una función del conocimiento humano, de la destreza y de la tecnología. El esfuerzo es una función de las necesidades, objetivos, expectativas y recompensas. La mediación y la evaluación de resultados son importantes para determinar el desempeño. Son indicadores de éste, la productividad por hora de trabajo, la participación en el mercado y las ganancias netas. También se puede interpretar así:

$$\text{Desempeño} = \text{efectividad} + \text{eficiencia} + \text{satisfacción del participante}$$

La efectividad se refiere al logro de objetivos explícitos ó implícitos. La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos, utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente, por el contrario, es posible ser eficiente pero poco efectivo. A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas que deberían hacerse. En cuanto a la satisfacción del participante, en la mayoría de las organizaciones las personas tienen que sentirse satisfechas para continuar perteneciendo a ellas. Si no es así, renuncian y van a otra parte. Una relación importante es la de un buen desempeño de las tareas produce satisfacción, porque se puede lograr la satisfacción del participante siendo efectivo y eficiente.

Otra consideración es el desarrollo equilibrado de la habilidad individual y del grupo ya que es importante para el bienestar de la organización en su conjunto. Los temas sobre el desempeño y la satisfacción dentro de las organizaciones tienen sus contrapartes en la sociedad en general. La productividad y la calidad de vida en el trabajo se han convertido en dos preocupaciones fundamentales del ejecutivo. Ambas son inseparables en el desarrollo potencial del emprendedor de negocios.

En general, la calidad de vida en el trabajo tal como se percibe, no ha llenado todas las aspiraciones de muchas personas que cada vez, parecen estar menos satisfechas con sus rutinas y experiencias de trabajo. Esto no se debe necesariamente a que la situación sea peor, sino mas bien a que las aspiraciones humanas son mayores en pos de una vida mejor, una vida laboral más gratificante y humana ya que los esquemas organizacionales se ven estancados y quizá

obsoletos, para las abruptas condiciones socioeconómicas y políticas de nuestro país, por ejemplo:

Aumentar la productividad significa buscar la excelencia en todos los niveles: individual, grupal, organizacional y de la sociedad en general. Un elemento clave es el hacer el trabajo cada vez mejor no tanto al trabajar más, sino mas bien, trabajar con inteligencia. El éxito no se logra por el hecho de hacer una sola cosa lo mejor posible, depende de un sistema total de disposiciones y acciones que contribuyan a la excelencia. La función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante, en síntesis, hacer las cosas como debe ser, es un paradigma teleológico (fines).

Reiteremos un pensamiento clásico griego:

“Es uno bueno por un camino, malo por mil” PP. 7.

También se considera que las empresas están influenciadas en gran medida por valores culturales e ideologías de la sociedad. En este sentido, los valores de la organización hacen legítimo su existencia y sus actividades en el sistema social general. Los valores son la base esencial que guía la toma de decisiones y otras acciones que determinan el marco de referencia para el desarrollo de la teoría organizacional y de la práctica administrativa.

Los valores son los fines a los que los individuos deberían desear en busca de su mejora o perfección, esto es, lo cualitativo. Dichos valores e ideologías se apoyan en sanciones internas y funciones como:

- a) Imperativos que determinan como se deben estructurar y operar el mundo social y
- b) Estándares para la evaluación y racionalización de la propiedad de los individuos y las elecciones sociales

Este enfoque subraya que los valores son estándares normativos que influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos. La función primaria de los valores, en cuanto al comportamiento administrativo, es que sirven como determinantes y como lineamientos para la toma de decisiones y la elección de acciones.

La ideología es la integración de las ideas, credos y modos característicos de pensar de un grupo determinado: una nación, clase social, profesión u ocupación, secta religiosa, partido político. En sí la ideología está condicionada y determinada por la situación geográfica y climática, las actividades habituales del ambiente cultural de cada grupo.

Conjuntamente con los valores, determinan el rol social que los individuos deben desempeñar en la sociedad a la que pertenecen. Conforme al concepto de la teoría y también adoptan los valores y normas que el grupo, prescribe para ellos. Por tanto, el rol prescrito para los administradores se refuerza por su propia motivación para desempeñarlo de manera efectiva. Su rol en la sociedad contemporánea ha evolucionado sustancialmente en relación con el que tuvo en un principio, bajo el capitalismo tradicional.

El sistema sociocultural influye en los valores del administrador. La sociedad capitalista actual se ha caracterizado por ser una "sociedad de empresas" en la cual la ideología de las grandes empresas determina la de todo el sistema. La organización empresarial moderna es el mecanismo primario para la transformación de una tecnología en productos y servicios. Es una fuerza dominante en la absorción de insumos del medio, en la transformación de estos y en su distribución como productos: al desempeñar este papel, las empresas influyen en la sociedad.

Las instituciones educativas también ejercen una influencia importante sobre nuestros valores. Las escuelas primarias y secundarias son los principales medios que se vale la sociedad para transmitir ideologías y valores a los jóvenes de hoy. Las organizaciones religiosas, los sindicatos, las instituciones correccionales, el ejército y otras organizaciones operan bajo ciertos valores, que a su vez afectan a la sociedad.

Es notable que existe un intercambio dinámico entre las organizaciones y la sociedad. Las organizaciones utilizan los recursos que les proporciona el medio y gozan de un cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos. No obstante, están restringidas por la exigencia de contribuir para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general. Pero al mismo tiempo no son pasivas por lo que habrá de considerarse que modifican indistintamente los valores sociales.

## **b) Fundamentos Filosóficos**

Etimológicamente la filosofía se ha comprendido como "amor a sabiduría". En un sentido real entendemos esta ciencia como un sistema de ideas que explican la realidad por sus principios y causas últimas. En forma particular ésta se ha esforzado por mantener los principios y fines, atributos y fronteras de la naturaleza humana dentro del universo, buscando la razón de ser de cuanto existe.

La filosofía es la única disciplina en sostener los principios ontológicos correspondientes en forma exclusiva del ser humano, sin convertirlo en algún Dios o una bestia, esto es, fundamentar el ser del hombre, su esencia y existencia. Está apoyada por otras ciencias y disciplinas sociales, que a lo largo de la historia ha logrado en convertirse en autosuficientes y lograr hacer disciplinas valiosas por sus respectivos métodos de estudio científico como es el caso de la psicología, derecho, física, matemáticas, etc.

Lo esencial de la filosofía consiste en dar una explicación racional por sus causas a los fenómenos que afectan al hombre de hoy, desde su pasado y en su porvenir, que se ejemplifica en forma vivencial en la formación y educación de los estudiantes de nuestro entorno académico.

Además se puede señalar que la ética como disciplina filosófica práctica, es la que coadyuva a este estudio en función de los términos de responsabilidad, bondad, maldad, deber ser, toma de conciencia, valores, entre otros.

No obstante ésta disciplina humana no deja de ver al hombre como centro del universo en continua interacción. El hombre es el ser consciente y viviente de sus propias acciones, principios y fines. La responsabilidad es la clave de este proceso educativo enlazado en nuestro propio destino; tanto de los que nos ofrecieron, como los que no nos dieron su máximo esfuerzo formativo. En la educación residen las causas y las consecuencias de nuestro propio ser, tanto individual como social.

Paralelamente hay que visualizar la responsabilidad en la educación moral que descansa directa y básicamente sobre la familia, la escuela y la comunidad religiosa a la que se pertenece y asentar que si la responsabilidad básica y directa de la escuela no es moral, sino de naturaleza intelectual, tiene sin embargo que apoyar la formación ética de la infancia y de la adolescencia.

Cabe señalar que el sistema educativo nacional, la filosofía moral ha causado decepción en el alumnado, ya que buscan una regla que abarque toda su vida y terminan solo vislumbrando algunas nociones fragmentarias. Les inquieta, y a veces les desespera que en algunos casos se convierte en inútil una digestión de principios, cuando su preocupación más honda es "pasar" y cumplir con el requisito académico, aparte de una exigencia metodológica intrínseca de las ciencias morales, la ética profesional ha nacido en parte del deseo de lograr a ser bien las cosas y conservar el prestigio de la profesión y no desvirtuar los altos objetivos de servicio de la misma. He aquí la importancia de la ética, también conocida como filosofía moral y en la práctica profesional, deontología.

Tal vez sea más claro afirmar que la familia tiene la responsabilidad natural de la educación moral:

- a) Porque opera espontáneamente
- b) Sobre un individuo que ella misma origina
- c) Porque está dotada para influir sobre conocimientos, afectos y tendencias del individuo desde la más remota evolución vital, cuando necesita de la familia para su normalidad psicosociológica.

También las instituciones educativas de nivel medio y superior, conllevan su grado de responsabilidad en la formación de sus egresados. La universidad, por ejemplo, tiene la responsabilidad social de la educación.



a) Porque es un organismo integrado por una selección intelectual, cuyo compromiso es con la colectividad, o directamente, o indirectamente a través del Estado;

b) El alumnado está constituido –debe estarlo- por una selección y representación de todos los sectores sociales;

c) Por disponer, como organismo de enseñanza superior, de los dos medios más eficientes de influencia psicológica y social: la organización y la cultura.

Sobre todo la universidad debe sentir, por encima de cualquier divergencia ideológica, la importancia esencial del impacto que ejerce permanentemente el intelecto sobre la salud de la voluntad, y la responsabilidad de una tarea moral básica que cumplir.

Esa tarea tal vez se puede reducir al establecimiento y defensa de los fundamentos intelectuales de la vida moral, y al desarrollo del sentido de aquéllas realidades que son trascendentes por naturaleza, como la verdad, el bien y la belleza.

La moral "costumbrista" es una problemática que se plantea la conciencia del hecho profesional, mientras que la ética profesional es una problemática que empeña la inteligencia del profesionalista y que surge no solo de las vertientes del Derecho natural sino también de otros elementos sociales con fundamento en la razón y en vías de un deber ser.

Existen dos puntos fundamentales en la formación humana de los profesionistas:

De orden teórico:

1.- Formación del espíritu crítico y trascendental, considerando, la sensibilidad y espiritualidad humana.

De orden práctico:

2.- Hacer el bien y evitar el mal; o mas concretamente, "haz el bien a tus semejantes".

No es posible exponer aquí todos los fundamentos de la moral; pero es suficiente para nuestra mas elemental cultura profesional recordar que esos dos puntos fundamentales de la moral se manifiesta al género humano en la forma categórica de un precepto imperativo ineludible.

El hombre experimenta constantemente la coacción de otros imperativos que presionan internamente y se manifiestan por preceptos, lo mismo que la moral; son los imperativos sociales y religiosos. Todos éstos imperativos aparecen como hechos y se imponen como verdades. Pero, no obstante su analogía, hay una profunda diferencia entre ellos.

a) El precepto social es impuesto por el medio social. El que quiere permanecer en ese medio, debe someterse a sus reglas de urbanidad, de higiene y de conveniencia sociales.

- b) El precepto religioso es impuesto por la divinidad y hay que cumplirlo en la medida en que se desea mantener buenas relaciones con la divinidad.
- c) El precepto ético es de naturaleza racional; no corresponde ni a una presión social, ni a una presión divina, aunque pueda confundirse con ambas.

Su coacción y su exigencia no proviene del exterior, sino de la misma entraña de la naturaleza divina; que se revela cuando un desorden se ha introducido en ella. Es la conciencia humana y la voz de alerta ante éstas situaciones.

Para un intelectual o un profesionalista no es suficiente ni decoroso conformarse con la comprobación de la existencia imperativo moral que norma su conciencia y su conducta. Sería tal vez muy elegante pero poco honrado detenerse exclusivamente en el aspecto fenomenológico de éste imperativo, analizando sólo las características psicológicas propias de su estado de conciencia, ése enfrentarnos a ésa nueva realidad que deslumbra la conciencia. Esa realidad, el imperativo real, se impone al hombre común desprovisto de información científica como al universitario más eminente.

Este imperativo es:

- ≈ Universal, en el sentido de que se impone a todo ser humano, sin tomar en cuenta la categoría o el número de las personas (cuantitativa y cualitativamente consideradas).
- ≈ Gratuito y categórico; sin tomar en cuenta a los demás hombres, como el imperativo social, y sin la consideración de la divinidad como en el imperativo religioso. Para descubrir el imperativo real, basta y sobra consultarse a sí mismo, y si tener en cuenta a nada más que a sí mismo.
- ≈ Firme, que se mantiene incólume y en toda su realidad, aún contrariando los demás vehementes deseos y las más urgentes inclinaciones y prepotencias del apetito.

Lo que de cualquier manera atenta contra la existencia, la integridad o la perfección del ser es intrínsecamente malo. También aquello que carece de cualidades en su propia naturaleza y no corresponde al fin para lo que fue creado. Lo que respeta esas cualidades es bueno. Como el imperativo moral no se da sino en los hombres, con exclusión de las bestias y las cosas, ya es posible darnos cuenta de las condiciones de la moralidad.

Por lo que el ser humano actual -para éste caso es el ejecutivo en formación- debe comprender:

- ≈ Que su responsabilidad moral es mayor que la del simple ciudadano por la dotación de conocimientos que ha recibido y la formación especializada que se le ha otorgado.

≈ Que si los clásicos filósofos griegos como Platón y Aristóteles establecen como el objetivo fundamental del pensamiento “la organización de la ciudad”, no le es lícito al profesionalista desordenar un estado de perfección.

≈ Que la moralidad y su función no se puede hoy reducirse a la notable pasividad del buen ejemplo, sino que tiene la convicción de la acción responsable ante una sociedad creciente.

≈ Que la acción específica que todo el mundo espera de su capacidad profesional es la orientación axiológica y humanizante en función del éxito de encomiendas y responsabilidades altamente satisfactorias.

La filosofía que enriquece a la administración y que es una aproximación de la filosofía de la administración, del servicio, de la calidad, de la corporación, etc., revela que la interdisciplinariedad integra al ser humano a su entorno actual. Reflexionar en nuestra cotidianidad y circunstancial –indicaría Ortega y Gasset- ya es una primera forma de filosofar y tomar conciencia de los problemas habituales de nuestro mundo.

### **c) Fundamentos Jurídicos:**

La palabra derecho proviene del vocablo latino “directum”, que significa no apartarse del buen camino, lo que se dirige o está bien dirigido. La idea más sencilla que del derecho se ha dado es que constituye una regla de conducta. La concepción del hombre natural, aislado e independiente, con derechos anteriores a la sociedad, es una idea extraña por completo a la realidad; el hombre aislado e independiente es pura ficción; no ha existido jamás. El hombre es un ser social, no puede vivir más que en sociedad.

El individuo tiene derechos cuando está en sociedad. Hablar de derechos anteriores a la sociedad es hablar de la nada. Aristóteles indicaba que en todos los hombres hay, pues, por naturaleza, una tendencia a formar asociaciones. El carácter asociativo del hombre es sinónimo de integración social. Vivir en pareja, la familia, la amistad, el compañerismo, incluso el trabajo, constituyen una invitación permanente de compañía, la sociedad supone aislamiento.

El deseo de comunidad, de competencia a un grupo social determinado llega a ser rasgo o característico de las sociedades contemporáneas. De esta necesidad de integración y de participación social se han derivado, en épocas pasadas y presentes, innumerables formas de asociaciones humanas, que tienden a la consecución de diversos objetivos dentro de la sociedad.

La convivencia humana produce la conciencia de lo jurídico. Pero no basta únicamente el conocer las reglas del derecho. Es necesario observar el obrar humano, ver como se comportan los hombres en sociedad, porque es precisamente el derecho el que se adapta a la realidad social, pues el bien jurídico tutelado de la norma es encausar las conductas externas de los individuos para un beneficio común, partiendo de un comportamiento natural.

La ciencia jurídica es una de las más elevadas y necesarias del conocimiento humano, pues sin la existencia de su objeto, es decir, el ordenamiento jurídico, no sería posible otra actividad individual o colectiva. En la lucha por subsistir, aún por imponer su propio criterio de ordenación de la sociedad, no todos los individuos, ni siquiera todos los grupos o clases, que conforman una sociedad, tienen la misma preparación, la misma fuerza, ni el mismo empeño. En virtud de su finalidad de asegurar la convivencia social, el Derecho trata de ordenar las conductas de los individuos en sociedad.

El derecho, la moral, la religión, las costumbres y los convencionalismos sociales forman parte de las grandes ordenes normativas. El derecho es un orden que se expresa mediante normas que constituyen un sistema con una forma invariable, que regulan la conducta humana de manera bilateral porque presupone derechos y obligaciones para todos los individuos; externo, al delegar la soberanía para gobernarse a un ente distinto (Estado); heterónomo, por no depender de la voluntad de los mismos gobernados, la creación de las normas que los rija y que, coercible porque se constriñe al individuo a la observancia de la norma jurídica. Logrando en conjunto que un sujeto pueda exigir a otros sujetos conductas impuestas que se consideran obligatorias para lograr fines colectivos, con cuyo cumplimiento se pugna por realizar valores sociales.

Se ha señalado que el derecho es un orden, pero existen otros ordenes normativos, como la moralidad, la religión y los convencionalismos sociales. La mayoría de los filósofos del derecho pretenden definirlo a través de la norma jurídica, respecto de la cual tratan de encontrar diferencias específicas con otros tipos de normas, principalmente las éticas y las de trato social.

Una minoría niega a la sanción el carácter del elemento esencial de lo jurídico, pero pretende que es esencial al derecho la coercitividad, esto es, la posibilidad de que la sanción se produzca para imponer el cumplimiento de la norma. Esto indica que directa o indirectamente, es la sanción lo que se considera como un elemento esencial. Podemos afirmar que la concepción del derecho como conjunto de normas caracterizadas por la sanción es una de las formas tradicionales aceptadas por los estudiosos del derecho.

Lastra Lastra, Manuel hace mención de la siguiente observación del Doctor Rojas Roldán:

"Un buen número de juristas no capta el objeto del Derecho en su integridad, sino solo algunas de sus partes. Así ha resultado que algunos juristas les preocupa el aspecto simplemente formal; a otros en material, y a otros más, les ha parecido relevante describirlo en su aspecto teleológico, esto es, atendiendo a los fines o propósitos para los cuales sirve; y a otros; lo que les ha interesado es el aspecto axiológico, el examen de los valores sociales que tratan de realizarse mediante el Derecho. Lo cierto es que un estudio integral del Derecho debe ocuparse de esos cuatro aspectos al propio tiempo y a esto lo denomina tetradigramencionalidad del Derecho". PP. 8.

PP. 8, Lastra Lastra, Manuel, "Fundamentos de Derecho", México, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 6.

El derecho es concebido como un conjunto de normas y reglas de conducta de los hombres que son establecidas o afianzadas por el Estado; voluntad de la clase dominante erigida en ley. En general se entiende por derecho todo conjunto de normas capaz de regular la conducta de los hombres, siendo su clasificación más importante, la de derecho positivo y derecho Natural.

Es pues esta ciencia jurídica un conjunto de normas que regulan la conducta social de los individuos, susceptibles de recibir una sanción judicial, y que, inspiradas en la idea de justicia, tienden a realizar el orden social. También es una regla de vida social, establecida por la autoridad competente, en vista de la utilidad general o del bien común del grupo, y en principio provista de sanciones para asegurar su efectividad.

El derecho es un orden concreto, instituido por el hombre para la realización de valores colectivos, cuyas normas son sancionadas; y en caso necesario, aplicadas o impuestas, por la organización, que determina las condiciones y los límites de su fuerza obligatoria. Es también de carácter observacional, descriptivo y prescriptivo.

El mundo del Derecho no se compone sólo de normas. Hay algo más: sujeto (estado, sociedades, personas físicas), relaciones, cosas jurídicas, orígenes normativos, principios éticos y científicos, conductas humanas, etc. Pretender definir el todo por una de las partes es evidentemente inapropiado.

Lastra Lastra, Manuel, menciona al Doctor Cervantes Ahumada donde objeta la distinción entre norma jurídica y norma ética por considerarla:

“intrascendente, por una razón demasiado sencilla, elemental y evidente, las normas éticas son jurídicas. Es jurídica toda norma reguladora de conducta intersubjetiva y las normas llamadas morales o éticas regulan esa especie de conducta. Además toda norma jurídica debe tener un contenido ético: sino lo tuviere, desentonaría en el orden social que pretendiera regular y las fuerzas sociales reaccionarían contra la norma de contenido inmoral, hasta lograr su modificación y ajuste a la realidad social. Es la realidad social la que determina la norma, y no la norma la que determina la realidad. Claro que la norma inmoral no perdería su juricidad, pero su carácter monstruoso la equiparía a un tumor maligno en su organismo vivo, que sería necesario extirpar”.  
PP. 9.

La norma jurídica cuyo contenido no se ajusta con la moral del ambiente social en que la norma actúa, sería una forma contraria al orden social mismo, o vacía de contenido. La moral es entonces un elemento o ingrediente esencial e inseparable de lo jurídico no obstante que, en nuestra legislación no existe un concepto específico de moral o de que se utilice en la práctica judicial porque. Es el comportamiento humano actual o presente quien va marcando la pauta para entender la acepción que se le da en su momento a la moral o a las buenas costumbres. Y las normas morales, en tanto que normas de convivencia son jurídicas ellas mismas.

PP. 9, Lastra Lastra, Manuel. “Fundamentos de Derecho”. México. ED. Mc Graw Hill. Pág. 6.

Observamos que pretender definir al derecho por medio de la norma nos dá por resultado una apreciación incompleta del mismo, puesto que es evidente que el Derecho no está compuesto únicamente por normas, sino que su panorama es mas amplio. Pretender pues, que sea la norma la que determina su existencia, teleología y axiología, no es exacto.

Tampoco consideramos que la sanción sea elemento esencial de la juridicidad puesto que existen normas en los ordenamientos jurídicos formales que carecen de sanciones y algunas, que por su propia naturaleza no podrían tenerla. Por ejemplo la norma que crea Petróleos Mexicanos no es susceptible de violación; su fin se agota en el acto de la creación de una nueva entidad o estructura jurídica que ella crea. La norma que organiza el Estado Mexicano como una República Federal, representativa y popular, cumple también con una misión creadora, ahí se agota.

Así pues la sanción es solo una garantía del cumplimiento del orden jurídico. La sanción supone la fuerza como y la fuerza es, por sí misma, contraria a los principios del derecho. Solo se legitima la fuerza cuando esta regulada por el derecho. Por el derecho, antes de ser norma, es en esencia, orden, estructura y posición de la misma sociedad en que se desarrolla una clasificación de pluralidad, de fuentes informativas:

- a) El ordenamiento interno de la familia, que puede transmitirse por costumbres.
- b) El ordenamiento de la iglesia, en cuanto impone una serie de obligaciones que el Estado observa, pero cuyo cumplimiento tampoco prohíbe.
- c) El ordenamiento interno de algunos institutos privados de una clase de personas que tengan una especial organización.

Es conveniente reflexionar en la importancia de las instituciones y su coyuntura en el ejercicio de la voluntad individual y social.

Lastra Lastra, Manuel, menciona al Doctor Cervantes Ahumada:

"Comprendemos que el Derecho es algo que el hombre ha creado en el y para su vida de relación, como un mundo autónomo, compuesto de construcciones o estructuras ideales (comprendidas en él las cosas jurídicas, las personas jurídicas, las leyes los principios, las sentencias, los demás actos jurídicos, etc.) que el poder judicial ha elaborado; de forma una unidad orgánica; que son cambiantes en lo histórico de las realidades sociales, y cuyo destino es actuar en la vida de la sociedad, comentándola, regulándola o realizándose el Derecho mismo en devenir de la vida social. Concretando ésta definición: el Derecho es un conjunto autónomo y coordinado de estructuras ideales emanado de un poder público efectivo, y destinado a actuar en la vida humana de relación social". PP 10.

Para que un fenómeno pueda calificarse de jurídico debe incidir en la vida humana de relación; el hombre es, por naturaleza, un sujeto de relación social. Las acciones que se producen en las relaciones de unos hombres con otros caen dentro del marco del ordenamiento jurídico. Lo jurídico es algo que surge de un poder público y efectivo. El titular de este poder normalmente es el Estado.

Una Ley, el deber ser, el porvenir, una mejor sociedad, etc., no se tocan ni se pesan son construcciones ideales, son modelos teóricos, susceptibles de interpretación, lo que las acerca al hombre para influir sobre un ámbito y sobre una conducta, sin dejar de ser sensibles a sus singulares intereses.

La palabra cultura, entendida en un sentido amplio, es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos, ya que se entiende por cultura todo aquello que los miembros de una determinada sociedad aprenden de sus predecesores o contemporáneos, y lo que añade a ese legado así como las modificaciones que operan en el mismo. Cultura es la herencia social utilizada. Los ámbitos del Derecho constituyen una parte de la cultura de un pueblo, son objetivaciones axiológicas de la vida humana, son objetos culturales.

Una ciencia cultural únicamente acoge en sí aquéllos hechos que se refieran a los valores. Los seres humanos distinguen entre lo bueno y lo malo, entre lo injusto y lo justo, entre lo hermoso y lo feo; guiados por juicios o intuiciones de valor, conciben, propósito la producción de ciertos comportamientos y la obtención de ciertos resultados que estiman como valores. El deber ser como principio y fin es captado por intuición en la naturaleza humana. El ser humano lo descubre, lo encuentra, lo crea y lo re-crea.

Cultura es lo que el hombre crea o transforma en la naturaleza con dirección a algún valor. La cultura se nos presenta como un producto social en la historia. El Derecho es obra humana y como tal, solo puede ser comprendido a través de su idea y debida ejecución. En síntesis, la filosofía por sus ideas y explicación de causas primeras y últimas, la administración por su orden y alcance de objetivos y metas concretas de una entidad organizacional y el derecho por la regulación de los actos humanos a través de leyes, crean un entorno antropológico básico en la conducta ética del ejecutivo de hoy, factores que servirán de plataforma en la evaluación de este estudio.

### **1.1.5. El enfoque sistémico**

El concepto de sistema proviene de los descubrimientos filosóficos del hombre acerca del universo. Los antiguos griegos –presocráticos- encontraron en la “Phycis” –naturaleza- orden y armonía del cosmos: Aristóteles, condujo a un conocimiento sistemático de la naturaleza, con sus obras acerca de la “física” y “metafísica”; Pitágoras y sus representaciones numéricas corresponden a un orden cosmológico; Leibniz y su orden preestablecido del universo mediante su

“monadología”; Nicolás de Cusa con su conciencia de los opuestos; la dialéctica de Marx y Hegel como un sistema social; y finalmente; las ciencias naturales, físicas, químicas y sociales se conjuntaron para dar inicio en nuestros tiempos a una nueva visión denominada: Teoría General de Sistemas o también conocida como Enfoque Sistémico, denominado así por la forma sintética y multidisciplinaria de su pensamiento.

Sin embargo la concepción sistémica en la modernidad tuvo un gran precursor en Claude Bernard. En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. En un grupo Berlínés, sociedad de Filosofía Empírica descollaban Hans Reichenbach y A. Herzberg, físicos investigadores que impulsaron las ciencias naturales y sociales.

En esta cuarta década, durante la segunda guerra mundial, se comenzó a aplicar un enfoque interdisciplinario a los estudios de los sistemas. Los primeros en hacerlos fueron los grupos británicos de investigación de operaciones. Estos grupos no eran expertos en las áreas estudiadas, puesto que aplicaron la metodología científica aceptada a problemas que nunca antes se habían sometido a tales análisis. Que los resultados hayan sido favorables no debe ser sorprendente, ya que existen analogías entre la naturaleza y los trabajos del hombre; los conceptos tomados de las ciencias físicas, al aplicarse a los problemas de la dirección de estructura semejante produjeron un acervo de técnicas, para la toma de decisiones, que aún se aprovechan en la actualidad, no obstante su origen militar.

La cuarta década también presenció el nacimiento de la computadora. En la actualidad su influencia es clara en toda organización, las decisiones dependen cada vez más de la información procesada en las máquinas electrónicas. Sin embargo hay que aclarar que muchas técnicas que damos por sentadas, no serían factibles sin la velocidad de cálculo de la computadora. Por supuesto debe lograrse que los problemas sean “programables”, es decir, estructuralmente adaptables a los cálculos de la máquina.

El hombre debe recoger los datos necesarios, reconocer el tipo de problema y el formato de su posible solución, desarrollar o seleccionar un programa apropiado e interpretar o modificar los resultados de la máquina. Las capacidades de las computadoras deben emplearse si esperamos relacionar y evaluar las muchas variables que existen en sistemas complejos. En la edad de las “máquinas”, -revolución industrial-, el razonamiento que prevaleció fue analítico, basado en las doctrinas del reduccionismo y del mecanicismo.

El reduccionismo afirma que todos los objetos y eventos, sus propiedades, experiencias sobre el conocimiento que de ellos se tienen, han sido elaborados por elementos últimos de partes indivisibles. Como ejemplo de esta corriente tenemos en el campo de la biología, que el elemento final de la vida es el ácido nucleico, en la física, se redujeron las diferentes clases de materias a distintas



clases de sustancias elementales como los átomos y sus mínimas expresiones de energía.

A consecuencia del pensamiento reduccionista que daba la impresión de conceptualizar al "universo como máquina", se empezó a reemplazar al hombre por la máquina para realizar trabajos físicos. Los hombres siguieron haciendo tareas que no se podían mecanizar. Ya no era necesario que los hombres hicieran un producto, sino que realizaban operaciones simples repetitivas que formaban parte del proceso de producción. Por lo tanto, entre más máquinas se utilizaran como sustitutos de personas, más personas debían comportarse como máquinas. La mecanización condujo a la deshumanización del trabajo del hombre, lo que constituyó la ironía de la revolución industrial. Así la sociedad que ha llegado a pensar que el mundo es una máquina, similarmente lo concibió en la naturaleza humana.

Por su parte E. A. Singer, filósofo estadounidense, afirma que la relación de causa y efecto, se debe utilizar en dos concepciones, pero principalmente la de la causa:

1.- La causa es una condición necesaria y suficiente para el efecto;

Por ejemplo: El agua es causa suficiente para un organismo vivo.

2.- La causa es una condición necesaria pero no suficiente para el efecto;

Por ejemplo: Un padre es necesario para su hijo, pero no suficiente en su completa formación.

Al segundo tipo de causa y efecto le llamó "productor-producto", debido a que como el productor no es suficiente para su producto, hace falta otros productores- coproductores- tomados colectivamente, los cuales forman el medio ambiente del productor.

Ackoff, considera que:

"La relación productor- producto conlleva un pensamiento lleno del medio ambiente- sistema abierto- y no libre del medio ambiente- sistema cerrado- ". PP. 11.

Cualquier estudio elaborado bajo la relación de "productor-producto", es más rico que los realizados bajo la relación de causa y efecto, puesto que para que un sistema se mantenga en equilibrio, su ámbito debe ser propicio y resistirse al desorden.

Así se inicia el movimiento sistémico en la década de los cuarenta con Ludwing Von Bertalanffy –Biólogo alemán- con su Teoría General de Sistemas, con la cual ofrece una nueva forma de apreciar el universo. Esta teoría se basa en las doctrinas del expansionismo y del pensamiento sintético.

- a) Doctrina del expansionismo: Esta doctrina afirma que todos los objetos, sucesos y experiencias son parte de enteros más grandes.

- b) Pensamiento sintético: Es el procedimiento por medio del cual se conjuntan las cosas en vez de dividir las.

Una nueva visión del mundo tiene que emerger y reemplazar al entorno de las máquinas como el marco de organización de la historia. Para eso necesita invocar a la ciencia, definida como el cuerpo organizado de conocimiento humano acerca del mundo sensible en función de valores, como uno de ellos, la verdad. La ciencia y la educación tienen esta responsabilidad social para el hombre del siglo XXI.

Así lo prevee Bertalanffy:

"Si hablamos de educación, no solo nos referimos a valores científicos, es decir, a la comunicación é integración de hechos. También aludimos a valores éticos que constituye al desenvolvimiento de la personalidad". PP. 12.

Un sistema puede describirse como una serie de elementos unidos de algún modo afín de lograr metas comunes y mutuas. Las características de un sistema se conforman según los elementos que lo componen. Los elementos pueden ser conceptuales, objetos y sujetos.

Las principales características de los sistemas son:

1.-Organización. 2.- Integración. 3.- Interdependencia. 4.- Recursos. 5.- Proceso de Conversión. 6.- Control. 7.- Retroalimentación. 8.- Límites. 9.- Medio ambiente. 10.- Objetivos y metas.

Como resultado de la relación trascendental, interdependencia, integración, y diferenciación, emerge en todo la sinergia, entendida como el esfuerzo simultáneo integrado de las partes para producir un orden superior al todo. La forma anteriormente descrita en que se organizan los elementos de un sistema es peculiar de los sistemas naturales. Es la teoría general de sistemas la que señala como nuevo paradigma, el organizar sistemas proyectando una afinidad con los sistemas naturales logrando así organizar sistemas funcionales complejos.

De modo que la más específica de todas las funciones sistemáticas es la relación. Por lo que al analizar o diseñar sistemas bajo el enfoque de sistemas, se toman en consideración las relaciones:

Elemento → Subsistema  
Subsistema → Sistema  
Sistema → Suprasistema

Así el sistema se tiene que adaptar tanto a sus propios subsistemas como al suprasistema al que pertenece. En un pseudo –sistema-, los elementos presentan diferentes características; la existencia de los elementos obedece solo al lugar que ocupan físicamente, no aportan una mayor flexibilidad para integrarse a una complejidad.

Las relaciones que se manifiestan son accidentales, es decir, no son significativas, no trascienden en las relaciones vigentes del todo, el comportamiento de cada elemento no se ve prolongado en el comportamiento de los demás elementos. Por lo mismo que no hay integración y relación trascendental entre ellos, no presentan una interdependencia de todo lo anterior, no emerge en el todo la sinergia o sea el esfuerzo simultáneo integrado.

El enfoque o planteamiento de Mesarovick emplea dos maneras de especificar la reacción de aquéllos sistemas generales cuyas variables se dividen en "input" y "output". El estudio de un sistema está delimitado. Lo que está dentro del sistema se puede controlar. Lo que está fuera del mismo, queda fuera de control con respecto al propio sistema. Todo sistema organizado como servomecanismos tiene una o varias metas que perseguir para lograr un objetivo – concepción teleológica-.

La teleología es la doctrina filosófica que busca explicar y justificar los estados del mundo en término de causas finales que pueden ser relegadas a futuros lejanos en tiempo y espacio. El punto de vista teleológico del universo fue revelado en medio de la doctrina mecanicista, donde exitosamente se explicaban todas las leyes a base de causas antecedentes mas bien que finales. La teleología establece que la finalidad a la par que la causalidad, fue rechazada para cuerpos no vivientes, así como también para los vivientes. Todos los fenómenos los explicaba considerando el futuro mas bien que el pasado, por lo que la situación de la teleología fue desacreditada a mediados del siglo XVI, cuando la teoría mecanicista del universo se mantenía.

La Teoría Sistémica hace que el concepto de teleología sea científicamente respetable y analíticamente útil después de centurias en que prevaleció ésta doctrina. Esta concepción sistémica re-introduce el concepto de la explicación final a través de la ciencia. Así, la meta hacia la cual los sistemas se esfuerzan en una consecuencia más inmediata que el concepto rechazado por la vieja teleología.

Al problema de la finalidad, Bertalanffy lo distingue de la siguiente forma:

	I Teleología Estática	Direccionalidad de acontecimiento hacia un estado final
Problemas de la finalidad	II. Teleología Dinámica	Directividad basada en estructuras
	III. Equifinalidad	
	IV. Genuina finalidad o intencionalidad	

I.- Teleología Estática: Significa que una disposición parece útil para determinado propósito, no tiene objetivos por su propio impulso.

II.- Teleología Dinámica.- Tiene un propósito u objetivo, y puede decidir como se va a comportar. Tiene una "directividad". Bertalanffy la utiliza en su libro "Teoría General de Sistemas", para explicar la teleología dinámica distinguiendo varios fenómenos:

a.- Directividad de acontecimiento hacia un estado final.- El comportamiento presente depende del estado final.

b.- Directividad basada en estructura.- Significa que una disposición estructural conduce el proceso a lograr determinado resultado.

La actividad de una máquina queda predeterminada por los requisitos del producto deseado. La estructura de la naturaleza presenta procesos estructurales que en su complicación superan ampliamente a los hechos por el hombre. El orden de los procesos en los sistemas vivos, es tal que mantiene los sistemas mismos, y lo representa la homeóstasis, es decir los procesos merced a los cuales se mantiene constante la situación material y energética del organismo. Correspondiendo éste fenómeno al de la retroalimentación en un proceso mecánico.

III.- Equifinalidad.- Es el hecho en el que puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por distintos caminos. Equifinalidad es otra base más de las regulaciones orgánicas. Parece que la Equifinalidad es responsable de la regulación primaria en los sistemas orgánicos, o sea, todas las regulaciones que no pueden basarse en estructuras o mecanismos predeterminados, sino que, por el contrario, excluyen tales mecanismos y fueron así tenidas por argumentos a favor del vitalismo.

IV.- Genuina finalidad o intencionalidad.- Significa que el comportamiento actual está determinado por previsión de la meta. Presupone que la meta futura esta ya presente en el pensamiento y que dirige la acción presente.

La TGS indica, a rasgos generales, tres aspectos principales: Ciencia, Tecnología y Filosofía de los Sistemas. Puesto que los sistemas son siempre parte de otros sistemas mayores, tanto los elementos, como los sistemas y el suprasistema tienen objetivos y metas que alcanzar y para poder satisfacer efectivamente los propósitos de las tres partes se tiene que resolver tres problemas, que son según Ackoff:

- ° De autocontrol
- ° De humanización
- ° De ambientización

Las metas de la Teoría Sistémica se resumen en derivar y formular principios de diferentes campos que sean válidas para "sistemas" en general, de diferente naturaleza, sin considerar las propiedades particulares de cada sistema ni de los elementos integrantes. Una consecuencia de la existencia de

propiedades generales de sistemas es el de descubrimiento de isomorfismos estructurales en diferentes campos.

La termodinámica es la parte de la física que se encarga de estudiar las relaciones existentes entre los fenómenos dinámicos y los caloríficos. La primera ley de la Termodinámica (Ley de la Conservación) señala que:

“El contenido energético del universo es constante; no se puede crear ni destruir la energía; solo transformarse”.

La segunda ley de la Termodinámica (Ley de la Entropía) menciona que:

“La energía solo se transforma en una dirección; de útil a inútil, de aprovechable, a no aprovechable”.

Las leyes de la Termodinámica indican que todo empleo de la energía degrada. La entropía señala que la energía, al ser usada, pierde capacidad de ser transformada en trabajo. La entropía es una medida de la cantidad de energía que se ha degradado, perdiendo su capacidad de ser utilizada en la misma forma. La ley de la entropía se puede explicar desde tres diferentes puntos de vista.

1.- Movimiento de la energía de un estado aprovechable a otro desaprovechable.

2.- Movimiento de energía de un alto nivel de concentración a un bajo nivel.

3.- Movimiento de energía de un estado ordenado o sistémico a uno desordenado o asistémico.

Movimiento de la energía de un estado aprovechable a otro desaprovechable.- Por ejemplo, si se quema una pieza de carbón, la energía permanece pero es transformada en otros gases que están esparcidos en el ambiente. Mientras ninguna energía ha sido perdida en el proceso, se sabe que no se puede volver a quemar esa pieza de carbón y obtener el mismo trabajo de ahí.

La segunda ley de la Termodinámica explica este fenómeno, señalando que cada vez que la energía es transformada de un estado a otro, “se paga rigurosamente un castigo”. Esta penalidad es una pérdida en la cantidad de energía aprovechable para realiza alguna clase de trabajo en el futuro. Existe un término para esto se llama entropía. La entropía en el ejemplo anterior se manifiesta en la desestructuración de energía. La energía aprovechable se llama “energía libre” y la energía desaprovechable se llama “energía disipada o desligada”.

2.- Movimiento de energía de un alto nivel de concentración a un bajo nivel.- Por ejemplo: cuando se abre un tanque de gas comienza a escapar en el aire y después de un corto tiempo, el olor se extiende en todo el cuarto. Esto se explica así: siempre y cuando exista una cantidad de energía en una región y una pequeña en otra región vecina, la energía tiende a viajar de una región a otra, hasta que el gas queda uniformemente queda distribuido. La energía siempre se

mueve de un estado mas concentrado (en éste caso el tanque de gas) a uno menos concentrado; en el proceso la energía libre o aprovechable es usada o disipada. El gas pierde su potencia. La entropía se manifiesta en la disipación de la energía.

3.- Movimiento de energía de un estado ordenado a un estado desordenado.- Esta forma de conceptualizar la entropía es la mas profunda de todas. La ley de la entropía establece que la energía se mueve de un estado ordenado a otro desordenado. El estado de mínima entropía donde la concentración es alta, y donde la energía aprovechable está al máximo, es también el estado mas ordenado. En contraste, el estado de máxima entropía, se da donde la energía aprovechable ha sido totalmente disipada, es también el estado mas desordenado. Esto se ajusta al significado que diariamente se le da al mundo en que se vive. Una persona que está al cuidado de la casa o del trabajo de la oficina, sabe perfectamente que si las cosas se desatienden, pronto estarán cada vez más y más desordenadas.

Cuando la entropía crece entonces, decrece la energía aprovechable. Cada vez que la entropía decrece está acompañado por un mayor incremento en la entropía de los alrededores. La primera y la segunda ley de la Termodinámica, se pueden establecer en una sola: "El total del contenido energético en el universo es constante, mientras que la entropía continuamente se incrementa". Lo que esto significa es que es imposible crear o destruir energía.

La cantidad de energía del universo ha sido fija desde el comienzo del tiempo y permanecerá fija hasta el final del tiempo. La energía de un sistema estará presente siempre con un valor aprovechable o desaprovechable para el ser humano. Se resalta que; aquí en la tierra, la entropía material está continuamente incrementado y últimamente esta alcanzando su máximo. Esto es porque el mundo es un sistema cerrado en relación al universo, intercambia energía e información, pero no materia con sus alrededores a excepción de un meteoro ocasional que cae en la tierra y algún polvo cósmico, hasta el día de hoy nuestro planeta permanece como un subsistema cerrado del universo.

El reconocimiento de ésta verdad es incorporada en la segunda ley de la termodinámica que señala: En un sistema cerrado la entropía material finalmente alcanza su máximo. Cada vez que ocurre algo en la naturaleza una cantidad de energía es desaprovechable para realizar un trabajo futuro. Esa energía desaprovechable es lo que se refiere a la contaminación. La contaminación es resultado de haber transformado energía aprovechable en energía desaprovechable. La contaminación es justamente otro nombre de la entropía, que representa una medida de energía desaprovechable presente en un sistema.

Desperdicio entonces, es energía disipada. Puesto que de acuerdo a la primera ley de la Termodinámica, la energía no se puede crear ni destruir, solo transformarse, y puesto que de acuerdo a la segunda ley solo puede ser transformada en una sola forma: hacia un estado disipado.

La ley de la entropía trata solamente en el mundo físico. El nuevo paradigma de la entropía se toma como un segundo lenguaje, nunca completamente confortable y nunca capaz de articular totalmente nuestras rutinas diarias.

Lo contrario de la entropía es la sintropía, término utilizado por los científicos contemporáneos, en vez de negentropía, y significa re-estructurar la energía. El papel del hombre dentro de la naturaleza, puede ser resumido en dos puntos:

- ° Utilizar la energía de tal forma que se logre algo a un nivel superior.
- ° Administrar sintrópicamente la energía.

El objetivo principal de la Teoría General de Sistemas es el de unificar a las ciencias, tanto a las físicas como a las sociales para poder enfrentarse a la complejidad del mundo actual. El futuro depende mucho de los problemas que se decidan atacar y de lo bien que se utilice la ciencia y la tecnología para resolverlos. Así es como la TGS pretende el cambio del sistema mecanicista hacia sistemas más humanizadas.

Por su parte las ciencias sociales como la sociología y la historia tratan de organizaciones informales. Otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea, de estructuras escrupulosamente constituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios. Esta teoría organizacional está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar a la organización es estudiarla como sistema, y el análisis de sistema trata de ver a la organización como un sistema, de variables mutuamente interdependientes.

Al nuevo mundo de las computadoras no le importa la gente sino los "sistemas"; el hombre se vuelve reemplazable y gastable. Para los nuevos utopistas de la ingeniería de sistemas, es el factor humano el componente inconfiable de sus creaciones. O bien se elimina del todo, sustituyéndolo por el hardware de computadoras, maquinaria autorregulada y así por el estilo, o bien hay que hacerlo tan confiable como se pueda: mecanizado, conformista, controlado y estandarizado.

Esta concepción mecanista quedó firmemente establecida con la demostración de que el universo se basaba en la operación de partículas anónimas que se movían al azar, de modo desordenado, generando, con su multidisciplinad, orden y regularidad de naturaleza estadística, como la física clásica y las leyes de los gases.

Los conceptos de conducta intencional y de teleología se han asociado por largo tiempo a una misteriosa capacidad autoperfectiva o buscadora de metas, o causa final, ordinariamente de origen sobrehumano o sobrenatural.

La teoría de los sistemas es identificada con la cibernética y la teoría de control. Esto es incorrecto. La cibernética, como teoría de los mecanismos de control, en la tecnología y la naturaleza, fundada en los conceptos de información y retroalimentación, no es sino parte de una teoría general de los sistemas, es una fuente del todo.

La aplicación de procedimientos analíticos depende de dos condiciones. La primera es que no existan interacciones entre "partes", o que sean tan débiles que puedan dejarse a un lado en ciertas investigaciones. Solo con ésta condición es posible "deslindar" las partes –real, lógica y matemáticamente- y luego volverlas a "juntar". La segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineables.

Al parecer los enfoques son vagos y representan distintos modelos conceptuales, técnicas matemáticas, puntos de vista generales, concuerdan, sin embargo, en ser "teorías de sistemas". La teoría "clásicas" de los sistemas aplicadas a las matemáticas clásicas, o sea el cálculo infinitesimal, enuncia principios aplicables a sistemas en general o a subclases definidas, sistemas cerrados y abiertos, a proporcionar técnicas para su investigación y descripción, y aplicar éstas a casos concretos.

Sistema abierto o sistema jerárquico;

° Teoría de los compartimientos: el sistema consiste en subunidades con ciertas condiciones de frontera, entre las cuales se da procesos de transportes. Tales sistemas de compartimientos pueden tener, estructura "catenaria" o "mamilar" (cadena de compartimientos o compartimiento central en comunicación con múltiples periféricos).

° Teoría de los conjuntos: las propiedades formales generales de sistemas, sistemas cerrados y abiertos, etc., pueden ser axiomatizadas en términos de teorías de los conjuntos.

° Teoría de las gráficas: la teoría de las gráficas, en especial la de las gráficas dirigidas (digráficas), elabora estructuras relacionales representándolas en un espacio topológico. Matemáticamente se vincula al álgebra de matrices; por el lado de los modelos, a la teoría de los sistemas por compartimientos son subsistemas parcialmente "permeables" y desde aquí a la teoría de los sistemas abiertos.

° La teoría de las redes: está ligada a las teorías de los conjuntos, las gráficas, los compartimientos, y se aplica a sistemas tales como las redes nerviosas.

° La cibernética: es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, y dentro del sistema, y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio.

° La teoría de la información: se basa en el concepto de información, definido por una expresión isoforma con la entropía negativa de la termodinámica. La información sirva de medida de la organización.



° La teoría de los autómatas: es la teoría de autómatas abstractos con entrada, salida y posiblemente ensayo –y – error y aprendizaje. Un modelo general es la máquina Turing. Expresado en su manera más simple, un autómata de Turing es una máquina abstracta capaz de imprimir las marcas "I" y "O" en una cinta de longitud infinita. Es demostrable si éste proceso es expresable mediante un número finito de operaciones lógicas. Todo lo que sea posible lógicamente (es decir, en un símbolo algorítmico) también puede ser construido por un autómata, o sea, una máquina algorítmica.

° La teoría de los juegos: son ciencias de sistemas por ocuparse del comportamiento de jugadores supuestamente "racionales" a fin de obtener ganancias máximas y pérdidas mínimas, gracias a estrategias apropiadas contra el otro jugador. Tiene así que ver esencialmente con un "sistema" de "fuerzas" antagonicas con especificaciones.

° La teoría de la decisión: es una teoría matemática que se ocupa de elecciones entre posibilidades.

° La teoría de las colas: se ocupa de la optimización de disposiciones en condiciones de apiñamiento.

° La teoría de la información: tan desarrollada matemáticamente, resultó un chasco en psicología y sociología. La teoría de los juegos fue aplicada esperanzadamente, a la guerra y a la política.

° La teoría de los sistemas abiertos: se aplica a una basta gama de fenómenos en biología y tecnología, pero hay que prevenir contra su expansión incauta a campos para los cuales no son sus conceptos.

Un modelo verbal es preferible a ninguno o a un modelo que, por ser formulado matemáticamente, es impuesto por la fuerza a la realidad y a la falsifica. Teorías enormemente influyentes, como el psicoanálisis, no fueron matemáticas, su influencia llegó mucho más lejos que las construcciones matemáticas que no surgieron hasta después y cubren solo aspectos parciales y una fracción pequeña de datos empíricos. Las matemáticas significan esencialmente la existencia de un algoritmo mucho más preciso que el lenguaje ordinario. Ciencia "normal" son aquéllos esquemas conceptuales monolíticamente aceptados. Sin embargo se reconocen las ventajas de los modelos matemáticos –no ambigüedad, posibilidad de deducción estricta, verificación por datos observados-. Así los modelos en lenguaje ordinarios tienen su sitio en la teoría de los sistemas.

La idea de sistema conserva su valor incluso donde no puede ser formulada matemáticamente, o no deja de ser una "idea guía" en vez de ser construcción matemática. Dentro del enfoque de sistemas hay tendencias y modelos mecanicistas y organísmicos que tratan de dominar los sistemas por "análisis" "causalidad lineal" "autómatas", "totalidad", "interacción", "dinámica". El autómata puede realizar una serie finita de acontecimientos –por larga que sea-, pero no una infinita.

Algunos conceptos, modelos y principios de la teoría general de los sistemas –como el orden jerárquico-, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, las características de sistemas definidas por las teorías de los

conjuntos y las gráficas, son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

Ahora vemos al mundo como organización, según el criterio de Bertalanffy:

“Ahora buscamos otro modo esencial de ver al mundo: el mundo como organización...Esta tendencia está señalada por el surgimiento de un haz de nuevas disciplinas como la cibernética, la teoría de la información, la teoría general de los sistemas, la teoría de los juegos, de la decisión, de las colas, y otras; en la aplicación práctica están el análisis de sistemas, la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, etc. PP. 13.

La estructura de organización, el tipo de liderazgo y supervisión practicado, y la forma de promulgar y observar las tareas y responsabilidades de los trabajadores son elementos tan poderosos que pueden lograr que un sistema funcione desde abajo y eliminar la incompetencia individual dentro del sistema, o bien pueden volver incompetentes aún a sus miembros más capaces. La conducción es una forma ética dentro del sistema.

Niveles principales en la jerarquía de los sistemas  
(Basado principalmente en Boulding) P14.

Nivel	Descripción y Ejemplos	Teoría y modelos
Estructuras Estáticas	Átomos, moléculas, cristales, estructuras biológicas, del nivel microscópico electrónico al macroscópico.	Fórmulas estructurales de la química; cristalografía; descripciones anatómicas.
Relojería	Relojes, máquinas ordinarias en general; sistemas solares.	Física ordinaria, tal como las leyes de la mecánica (newtoniana y Einsteiniana y otras).
Mecanismos de control	Termostato, servomecanismos, mecanismos homeostáticos en los organismos.	Cibernética; retroalimentación y teoría de la información.
Sistemas abiertos	Llamas, células y organismos en general.	Descripción y ejemplos.
Organismos inferiores	Organismos "vegetaloides"; diferenciación creciente del sistema (la llamada "división del trabajo" en el organismo); distinción entre reproducción e individuo funcional ("línea germinal asoma").	Casi no hay teorías.
Animales	Importancia creciente del tráfico en la información (evolución de receptores, sistemas nerviosos); aprendizaje; comienzos de conciencia.	Comienzos en las teorías de los autómatas (relaciones E-R), retroalimentación, fenómenos regulatorios, comportamiento autónomo (oscilaciones de relajamiento) etc.
Hombre	Simbolismo; pasado y porvenir, yo y mundo, conciencia de sí, etc.; como consecuencia; comunicación por lenguaje, etc.	Incipiente teoría del simbolismo.
Sistemas Socioculturales	Poblaciones de organismos (incluyendo los humanos); comunidades determinadas por símbolos (culturas).	Leyes, estadísticas y posiblemente dinámicas en poblaciones como, sociología, economía, historia, comienzos de una teoría de los sistemas culturales.
Sistemas Simbólicos	Lenguaje, lógica, matemáticas, ciencias, arte, moral, etc.	Algoritmos de símbolos (p.ej. matemáticas, gramática); "reglas del juego" como en artes visuales, música, etc.

PP. 13, Bertalanffy, Ludwig von. Op. cit. Pág. 197

PP. 14, Cfr. ibidem. Pág. 28

“Hacer que otros hagan” es una responsabilidad ética de múltiples dimensiones. Los miembros de una organización expresan su solidaridad sentimental, compasión y pena para con sus colegas por una tendencia de cumplir el trabajo con la misma ética, deber como importante los mismos valores y de tolerar las mismas deficiencias é ineficiencias, aún cuando éstas son pruebas irrefutables de la incompetencia. Uno de los deberes de los dirigentes del sistema es analizar ésta presión de conformismo hacia lo que es competente y productivo, volteándola de lo que es inapropiado y obstaculizador.

Efectivamente son los dirigentes con poder y toma de decisiones éticas, los que tienen un papel central en la determinación de cuáles son los comportamientos y valores que se convierten en la cultura organizacional. Si el individuo anda mal, es porque un subsistema del sistema, le afecta si el sistema está mal, es evidente la crisis en el individuo y por supuesto mayor el riesgo de expirar. La incompetencia del individuo es síntoma del sistema entero.

Se aprecia la incompetencia parcialmente según los requisitos del trabajo, las exigencias de los dirigentes de la organización, así como las necesidades de los clientes, en parte por la política nacional, y en parte por la cultura y tradición dentro de los cuales la empresa desempeña sus actividades. Todos éstos elementos contribuye a la definición de la incompetencia que será reconocida en un determinado contexto laboral.

Es fácil que de vez en cuando un empleado sea visto como incompetente si la empresa no ha definido, de forma operativa, las múltiples fronteras pertinentes al trabajo. Los empleados y los ejecutivos tienen que estar orientados con referencia a las fronteras de los papeles que han de tomar.

La competitividad es una medición de fuerzas entre sistemas organizacionales. Pensar en un sistema “bueno”, es reflexionar en los elementos sustanciales y básicamente cualitativos, que debemos tener en cuenta para la toma de decisiones ejecutivas del sistema organizacional, como por ejemplo:

- ° La comprensión de la tarea es de suma trascendencia.
- ° Los límites de la autoridad del empleado tienen que precisarse.
- ° Proveer respuestas claras a éstas preguntas es un paso indispensable hacia la facilitación y el aumento de la competencia del sistema total.
- ° Ordenar no significa entender, sin comprender bien lo que se debe hacer, no es factible hacerlo con competencia.
- ° Conducir es la mejor alternativa de mantener un sistema competente.
- ° Una persona llega a ser incompetente sino sabe desarrollar una relación profesional y productiva con sus compañeros de trabajo. Así mismo, una empresa llega a hacer incompetente si no sabe desarrollar o negociar un trato respetuoso con los usuarios de sus productos o servicios.
- ° A veces la vanidad y presunción pueden contribuir indirectamente a la incompetencia.
- ° La tradición de emplear a las personas por su físico, porque son amigos o amigos de amigos, o porque son familiares, sin tomar en cuenta su capacidad

para cumplir con los requisitos del puesto, hace que tanto el dirigente encargado de la contratación como del empleado así contratado, se vean ineptos.

° Cualquier empleado laborando en un puesto para el cual no posee ni el talento, ni la preparación, ni el deseo, resulta ineficaz.

° Tanto el ejecutivo como el empleado tienen la responsabilidad de asegurar una correspondencia entre los requisitos del puesto y la competencia del candidato.

° Es difícil trabajar de una forma competente sin saber la definición y las fronteras de la tarea.

Cuando los miembros de un sistema comprendan sus cargos y cuando los dirigentes del sistema realicen sus tareas y públicamente lleven a cabo sus responsabilidades de una forma competente, la incompetencia individual y del sistema entero será prácticamente suprimida. En efecto, cuando haya adecuación entre el pensamiento y la realidad actual; cuando la teoría del conocimiento soporte a la decisión y lleve a cabo la ejecución perfecta del acto humano; entonces se convertirá en un sistema bueno, eficiente, excelente; como se espera que deben ser.

### **1.2.1 Diferencia conceptual entre ética y moral.**

La ética es una disciplina práctica de la Filosofía. Es también llamada Filosofía Moral o la manera reflexiva de analizar los actos humanos en su calidad de buenos o malos. Los términos "moral" y "ético" se emplean a menudo como equivalente de "justo" o "bueno" y como opuestos a lo "inmoral" o "antiético". También los problemas morales, de juicios, códigos, argumentos, experiencias y tipos de conciencia morales. El término ético se emplea también en este sentido. Ético y moral son exclusivos a la moralidad pero no son homólogos, no son idénticos; no son excluyentes sino complementarios. La moral es un instrumento de la sociedad como un todo para la guía de los individuos y de sus respectivos grupos para mantener un estado de orden común.

El término ética se deriva de la palabra griega "ethos" que originalmente significaba costumbres, usos, especialmente los correspondientes a un determinado grupo en distinción de otro. Posteriormente este término se comprendió como disposición, carácter, modo de ser.

En tanto que la palabra "moral" en el sentido latino, es derivado de "mores" que significa morada, casa costumbres. Como vemos son las costumbres, "ethos" o "mores, donde la moral o la ética comenzó a figurar en la historia del hombre, dado que las costumbres no eran simplemente formas habituales de obrar, sino que eran modos de conducta aprobados por el grupo o la sociedad y, obrar contrariamente a las costumbres del grupo, acarrearía una notable desaprobación y un castigo.

Los términos ética y moral tal como se analizan y aplican la conducta de hoy –bueno o malo, deber ser- implican naturalmente un tipo de vida mucho mas dinámico y complejo, y por supuesto con un criterio social cuya esencia reside en los actos humanos. El criterio moral o ética –“epiqueya”- es el que se va transformando, sin que la estructura sustancial del hombre cambie: los actos humanos. Dar una explicación científica de los juicios sobre la conducta, significa encontrar los principios que son la base de esos juicios. la conducta o vida moral tiene dos aspectos fundamentales:

a.- Es una vida con finalidad que implica pensamiento, sentimiento, ideales, valoración y elección. Estos elementos son valorados desde una perspectiva psicológica.

b.- Las relaciones con la naturaleza –física y metafísica- es intencionalizada, provocada y direccionada. Esto es que la vida moral implica un conocimiento de principios, valores y fines. Ya su vez la vida moral tiende a modificar o transformar tanto el medio natural como el social para revelar los propósitos y fines del ser humano y su comunidad.

Entre las ramas especulativas se cuentan la metafísica, la lógica, la ontología y la antropología filosófica entre otras. Las ramas filosóficas prácticas por tradición son la ética y la estética; esta última estudia el tema de belleza y las obras de arte. La ética como disciplina práctica implica y complica mayores aplicaciones en la vida humana. Los actos humanos constituyen el tema directo de la ética. Esta ciencia estudia, pues, cuales son las condiciones para que se dé un acto propiamente humano, La principal condición de un acto humano es la libertad. Cuando no se dá esta condición, los actos que ejecuta una persona se llaman actos del hombre, los cuales carecen de valor moral, y se dice, por eso, que son amoraes.

Ahora bien varias ciencias se dedican a estudiar la conducta humana, tal es el caso de la historia, la sociología y psicología. La ética se distingue de ellas porque estudia en los actos humanos sólo un aspecto, a saber, la bondad o maldad de ellos. Este ángulo o enfoque especial de la conducta humana es lo propio del estudio de la ética. Se dice entonces que aunque varias ciencias pueden estudiar el mismo objeto material (actos humanos), se distinguen por su diferente objeto formal (la bondad o maldad de los actos humanos en el caso de l ética). La ética es, pues, una guía práctica de principio a fin para la conducta humana. Proporciona los elementos racionales, que justifican una determinada línea de acción.

### **Método de la ética.**

El punto de partida de la ética es un conocimiento profundo de la conducta humana tal como se da en los individuos de cualquier época y cualquier lugar. El método de la ética en este punto coincide con la etapa de observación propia del método científico en general. Para captar la conducta humana es preciso acercarse al hecho real que se esta dando. En esta aproximación se utilizan los sentidos en forma acuciosa, penetrante y amplia. Pero no basta el uso de los

sentidos. Cada vez que una persona capta un objeto, inmediatamente y en forma natural, aplica una cierta estructuración al dato recibido; de esta manera, el fenómeno percibido, adquiere una estructura nominal que lo identifica y distingue respecto a otros fenómenos similares. El intelecto humano aplica esta forma o estructura al dato recibido por los sentidos.

Un segundo aspecto del método propio de la ética es el proceso de evaluación. A partir de la percepción, el sujeto emite enseguida un juicio de valor moral, es decir, trata de clasificar el acto captado dentro de las categorías morales que ha estudiado. Así por ejemplo, puede utilizar las categorías, de reprobable, honesto, obligatorio, bueno, amable, recomendable, virtuosos, reprobable, lícito, ilícito, indiferente, etc. Cabe considerar que no podría haber juicios de valor ético sin un previo concepto claro de lo bueno y lo malo. El juicio moral, es la manifestación propia de la naturaleza, los actos conforme a un estado óptimo, como es el deber ser.

El tercer aspecto de este método, es la percepción axiológica. Se trata de descubrir, en forma personal, los horizontes superiores de valores, que todavía no habíamos sido capaces de percibir y apreciar. Es evidente que el niño percibe algunos valores; pero también es evidente que el niño no percibe todos los valores. La ampliación de horizonte axiológico es un proceso que dura toda la vida. Esta percepción axiológica es un aspecto importante del método. Puede suceder que un sujeto haya actuado conforme a la moral social en su etapa infantil y posteriormente, en su adultez, la moral no tenga sentido en su vida personal. La percepción axiológica tiende a demeritarse o ampliarse en el deseo del individuo.

El método de la ética puede desglosarse en tres aspectos, que no necesariamente son tres etapas cronológicas:

- a.- La percepción de la conducta,
- b.- La evaluación de la misma, y
- c.- La intuición axiológica.

La amplitud y penetración de esta última es la que marca el auténtico avance dentro del ámbito de la ética.

" El ethos es para el hombre su daimon: su conciencia interior, la voz que pronuncia el si y el no del mundo de valor". PP. 15.

Si bien se pretende insistir en un diferente enfoque de la enseñanza de la ética en el terreno de las ciencias sociales y particularmente, el campo de la administración, conviene observar el punto de vista del filósofo Raúl Gutiérrez Sains PP. 16. al respecto: Existen dos vocablos alemanes: "Verstand" y "Vernunft", cuyo esclarecimiento puede ayudar a entender porque ha fallado en tantas ocasiones la enseñanza y aprendizaje de la ética.

PP. 15, González, Juliana, Op. Cit. Pág. 74

PP. 16, CFR. Gutiérrez Sains, Raúl: "Introducción a la filosofía", México. Ed. Esfinge, 1992. Págs. 178-180.

Se trata de las dos funciones suprasensibles de nuestra inteligencia, con los nombres de "Verstand" conocimiento conceptual y "Vernunft" conocimiento holístico.

Verstand significa intelecto. Se trata de la inteligencia en cuanto que conceptualiza, analiza, razona y percibe con toda claridad un significado. El concepto es que el producto principal de Verstand. Ahora bien, el concepto siempre es una limitación de la realidad captada. El concepto claramente percibido está limitado o definido con precisión.

Esta precisión del concepto, no deja de ser una desventaja cuando se pretende captar la realidad en toda su riqueza, sus aspectos y dimensiones. Lo anterior queda claro cuando comparamos la descripción de una obra de arte con la captación directa de dicha obra de arte. La descripción oral o escrita utiliza conceptos, pero estos nunca serán suficientes para traer a la mente todo lo que contiene esa obra de arte –novela, pieza de teatro, pintura, sinfonía, etc.-.

Esto mismo sucede cuando se trata de captar valores, sean estos morales, intelectuales o estéticos. La "Verstand" capta el concepto de un valor, mas no el valor en si mismo. No es lo mismo la definición de belleza, que la belleza propia de un objeto. El objeto bello emociona, mas no así la definición de belleza.

Aquí tenemos, pues, la principal falla de en la enseñanza de la ética. Fue el enseñarse en función de conceptos, -es decir, en función de la "verstand"-. Ahora bien, dichos conceptos jamás igualan o sustituyen a los valores que intentan representar. En el mejor de los casos, esta enseñanza libre y demasiada racionalista, atiborra al estudiante de conceptos morales, es demasiado racionalista, es decir, de representantes de los valores morales, mas no de auténticos valores morales. El estudiante puede obtener la máxima calificación en su examen final, pero eso no garantiza que se haya puesto en contacto con los valores morales, mucho menos, que los aprecie como tales, y todavía menos, que este dispuesto a hacer los suyos y a realizarlos a lo largo de su vida.

"Vernunft" es un término alemán que de manera errónea se ha traducido como razón. En español el término razón nos habla de raciocinios, silogismos, argumentaciones precisas, exactas y rigurosas, que es precisamente lo que le incumbe a la "verstand". El término "vernunft", tal como ha sido utilizado por Kantz, y sobre todo por Hegel, se refiere a un tipo de pensamiento completamente opuesto al de la "verstand" y al de la razón precisa y rigurosa es el conocimiento holístico o intuición. "Vernunft" es un modo de pensar mucho mas amplio y profundo que la "verstand". El primero capta la realidad, pero sin necesidad de conceptos. Intuye la realidad, la percibe en toda – o casi toda- su riqueza, sus aspectos y relaciones, sin necesidad de delimitarla o de sustituirla por medio de conceptos. "Vernunft" es la que capta la belleza de una pieza de teatro, de una puesta de sol, de una sinfonía. La "vernunft" es la que comprende la interioridad de un amigo. "Vernunft" es la que capta los valores en si mismos, sin conceptos. Con la "vernunft" se percibe el misterio y la profundidad de dios.

En la psicología contemporánea se ha explicado este tipo de conocimiento y se le ha designado con el nombre de conocimiento holístico, conocimiento intuitivo, o percepción integradora. Los pedagogos también han aludido a él cuando hablan de la operación intelectual que se llama síntesis. En alemán, esta síntesis se denomina "Aufhebung" y consiste en considerar desde una perspectiva superior los significados que previamente parecían oponerse y excluirse. La tesis y antítesis captadas en forma conceptual, se contraponen y excluyen. Pero cuando funciona la "vernunft", la tesis y la antítesis, se fusionan en un significado unitario, superior, armónico, holístico. Esta es la enorme ventaja de la "Vernunft" en relación con la "verstand".

Debido a la función de la "vernunft" es posible captar en profundidad el horizonte axiológico. Tenemos, pues, dos modos de interpretar un nuevo concepto de ética. Cuando predomina la "verstand", la ética se vuelve rigurosa, racional, exacta. Pero al mismo tiempo es fría, escéptica, casi humana. Para algunos, esta ética es francamente adversita.

Cuando predomina la "vernunft", se vuelve axiológica, intuitiva, y se aprecia como una obra de arte. Los libros generalmente utilizan la "verstand". Es el profesor el que puede convertir a la ética un aprendizaje, en función de la "vernunft". Los ejemplos concretos, el entusiasmo, el ejemplo personal, la participación del estudiante, la empatía, la actitud positiva, la retroalimentación, la manifestación humana del profesor, la conversación animada, la consideración del mundo personal del estudiante, el sentido del humor, la menidad de la exposición, la alusión a películas, novelas y obras de teatro actuales, la oportunidad de los casos reales estudiados, etc., son algunos de los procedimientos utilizados por los profesores con éxito al enseñar ética. Este logro didáctico no consiste en que la mayoría de los alumnos obtengan la máxima calificación en el terreno de los conceptos y de los principios, sino en que terminen un curso apreciando y aplicando en su vida cotidiana los valores morales develados durante el mismo. La ética, al fin al cabo, implica un aprendizaje para la vida, no para la escuela.

En el mismo sentido, es necesario subrayar que la ética es fundamentadora de la acción humana. Las ciencias humanas se interesan por el "como es" de los hechos humanos; esto es lo que expresa el lenguaje descriptivo. La ética, en cambio estudia el "como debe ser" de la persona humana, y se lo expresa mediante el lenguaje prescriptivo y valorativo.

La ética está utilizando ya otro tipo de lenguaje, el lenguaje valorativo, que es el que nos conduce a "evaluar" una conducta de acuerdo con unos criterios. La aplicación de los mismos se efectuará en forma de norma, obligación o "llamado de la conciencia", es decir, utilizando el lenguaje prescriptivo –que prescribe o recomienda-, propio ya de la moral.

Ética y Moral no son expresiones sinónimas. La moral se refiere a la conducta del hombre que obedece a unos criterios valorativos acerca del bien y del mal, mientras que la ética estudia la reflexión acerca de tales criterios, así



como de todo lo relacionado a la moralidad. La ética se ubica en el plano del derecho –deber ser-, en tanto que la moral en el plano del hecho –lo que es-.

Etica: Evalúa → Razón de ser..... Leguaje valorativo, prescriptivo, crítico.  
(deber ser)

Moral: Describe → Acto humano..... Lenguaje descriptivo ante el suceso  
(es bueno o malo)

El lenguaje prescriptivo expresa normas éticas referentes a la moralidad. No obstante hay gente que se mantiene al margen de las obligaciones exteriores y obedecen a los dictámenes anteriores. De las personas que se limitan a cumplir o hacer cumplir las leyes sin considerar este segundo aspecto –la moralidad-, a veces se dice: “Es una persona sin conciencia”. Bien, este árbitro interior que nos obliga a actuar moralmente en algunas circunstancias, es la conciencia moral. La conciencia moral, según Aranguren, aplica las normas generales a los casos particulares y dicta lo que se ha de hacer u omitir. Para el filósofo griego Sócrates, una voz interna nos guía siempre en los trances difíciles en que no sabemos que decidir, es el reflejo de la voluntad divina; de ahí que para actuar bien, según el, haya que empezar por escuchar esta voz de la conciencia, y de ahí también, que su norma básica para llegar a descubrir la verdad consistía aún en la fórmula introspectiva: “conócete a ti mismo”.

Posteriormente, en la filosofía cristiana medieval, estas normas de moralidad dictadas, por la conciencia, proceden claramente de dios, quien es el que dicta, lo que se debe hacer; quizá para algunos, como un fuerte mecanismo totalitario de parte de la iglesia y sus representantes. Obrar conforme a la fe en lugar de la razón, era la base ética de esta época. Cabe decir que los principios filosóficos se encintraban mal entendidos y mal atendidos; solo la filosofía escolástica admitiría lo correcto e incorrecto de los tratados morales. San agustín y Tomás de quino –por citar a los mas representativos de este periodo- intentaron hacer comprender a través de sus obras, que la fe y la razón no son opuestas sino compuestas para la vida humana. Hay un momento histórico en el que la ética puede respirar en forma autónoma y racional; en forma objetiva y subjetiva:

“La norma remota de la moralidad es la ley, y la norma próxima es la conciencia. En el pensamiento de Tomás, la ley es una orientación objetiva encontrada por la inteligencia y la razón, orientación que debe seguirse porque dirige al hombre a la consecución de su fin propio. La conciencia, en cambio, es una orientación o norma subjetiva, que aplica la ley al caso concreto y se dice subjetiva porque incluye la interpretación por parte del sujeto”. PP. 17.

En una ética autónoma, es decir, una ética propia solo de la persona moral, soy yo mismo el autor de mis principios éticos; aunque ya se ve en la ética de Sócrates, este tipo de ética está representada fundamentalmente por el filósofo alemán del siglo XVIII Emmanuel Kant.

PP. 17, Platts, Mark. Op. Cit. Pág. 45

No debemos confundir, no obstante, moral autónoma y subjetivismo, moral autónoma se refiere aquí a que el individuo es el único juez y soberano de sus actos, pues es el único que sabe si estos han sido realizados por deber y si su voluntad se ha sumado a su realización. Subjetivismo moral, y no es este el caso de Kant, significaría que cada sujeto tendría normas y criterios de vida distintos, los cuales mantiene y defiende ante los demás.

Aranguren nos define las acciones buenas como aquéllas que contribuyen a la perfección de la persona que las realiza, o a la planificación de su carácter moral. Según el mismo autor, la bondad o maldad dependerá, en primer lugar, de la calidad del propio acto moral; en segundo lugar, de las circunstancias que lo rodean; por último, dependerá del fin que, al ejecutarlo, movió a su actor. El concepto del deber ser está muy unido al de responsabilidad moral, puesto que "me siento responsable" ante una situación, siento en mí la exigencia de cumplir, por tanto, con lo que considero un deber.

Si la responsabilidad moral, ya hemos dicho que no equivale a la imputabilidad legal, tampoco el deber equivale al deber moral, forzosamente. Así, nadie me obliga legalmente a cuidar mi madre enferma, pero siento en mí la obligación moral de hacerlo. En el reconocimiento de un valor, a su vez, supone una serie de deberes que el hombre, concientemente moral, adopta como suyos. El inhibirse de los propios deberes es no aceptar nuestra moralidad plenamente, y por tanto, no asumir las consecuencias de nuestra propia libertad.

El sentido moral es comprendido como el conjunto de esquemas, normas y reglas que hemos adquirido a través de nuestra educación, familia y medio ambiente, y que mantenemos convencionalmente en el momento de emitir un juicio moral. Ferrel –Friedrich, apunta:

"Moral philosophy refers in particular to the principles or rules that people use to decide what is right or wrong". PP. 18.

Por consiguiente se nos ha transmitido un conjunto de reglas o normas morales, en suma, pautas de conducta. ¿Quién nos la ha transmitido?: en primer lugar, en nuestra familia, luego, las instituciones educativas en las que hemos estado, también la propia sociedad en la que vivimos y con la que interactuamos cotidianamente. Igualmente se nos ha dicho lo que es bueno y lo que es malo, o, si quieren, lo que nuestros educadores consideran bueno o malo.

Y nosotros, tras ese aprendizaje y, ante esas normas de conducta, hemos podido tener tres actitudes:

- ° Rechazo
- ° Indiferencia
- ° Aceptación

PP. 18, Ferrel-Friedrich. Op. Cit. pág. 52

Rechazo, cuando la norma o normas que nos han transmitido, no nos han convencido y, tras un razonamiento y una crítica, hemos decidido olvidarlas. Rechazo también, cuando por cansancio, o saturación, hemos, sin más, prescindido de ellas. Rechazo, también, cuando las hemos sustituidos por otras. Indiferencia, cuando la norma o regla no nos dice nada, y volvemos la espalda a su contenido. No es un rechazo efectivo, pero tampoco una aceptación consciente.

Aceptación, cuando esa norma o normas constituyen lo que podríamos llamar nuestro equipaje moral. El conjunto de reglas que hemos mantenido, conservado, con las que caminamos por la vida y que constituyen lo que en un principio hemos llamado sentido moral. Pues bien, este sentido moral es lo que hace posible que podamos juzgar nuestros actos y las acciones de los demás. El juicio moral es siempre, que en última instancia, un juicio individual. Soy yo el que niega o afirma que una acción sea buena o mala, y aunque no coincida con los demás, puedo mantener un juicio moral si mi conciencia así lo exige.

Este juicio es posible debido a nuestro sentido moral adquirido a través de un aprendizaje subjetivo u objetivo. En tanto que el juicio científico es posible gracias a la aplicación de las leyes de la lógica y la experiencia. Este no es individual, sino intersubjetivo. Esto es, necesita de la aprobación de los demás y de la aceptación de varios sujetos para que tal juicio tenga validez. El juicio moral no depende de ninguna comprobación, mientras que el juicio científico si necesita de ella.

El juicio moral no es ni verdadero ni falso. Un juicio moral es aceptado por unos y negado por otros y, tanto en un caso como en otro, sigue siendo un juicio moral. Juicio científico es, o bien verdadero o bien falso y depende de su comprobación como dijimos antes. Así:

#### Juicio moral (Ethos)

- ° Son individuales
- ° Son posibles gracias al sentido moral
- ° No son comprobables
- ° No son ni verdaderos ni falsos
- ° Son aceptados o no aceptados

#### Juicios científicos (Episteme)

- ° Son interobjetivos
- ° Son posibles a causa de leyes lógicas y la experiencia
- ° Son comprobables
- ° Son verdaderos o falsos

El pasar de la rigidez a la tolerancia o viceversa, es producto de muchos factores que pueden oscilar desde nuestro estado de ánimo, hasta una mayor o menor comprensión de los actos ajenos. En cualquier caso, y como veremos mas tarde, es necesario siempre adoptar una actitud crítica, objetiva, prudente, y sobre todo, respetuosa.

Pero nuestro entorno es la sociedad en que vivimos. Toda sociedad impone y mantiene lo que podríamos llamar "grados de permisibilidad", esto quiere decir que nos permite hacer algunas cosas mientras que nos prohíbe o nos dificulta

hacer otras. Estos "grados de permisibilidad" tampoco son fijos e inmutables, y están sujetos al cambio y a la evolución social. Este cambio puede ser lento y gradual o brusco y violento. Sea como fuere, las pautas sociales influyen en nosotros y para algunas personas esas pautas son asumidas casi irreflexivamente, las aceptan sin más, y caminan con ellas durante el tiempo que duran.

No todas las personas de una misma comunidad, incluso dentro de una misma familia tienen el mismo sentido moral y, por consiguiente, tampoco juzgarán un mismo acto de la misma manera. Los juicios morales son, por tanto, relativos a las personas que los emiten, y esta relatividad va en función, como dijimos antes, de los esquemas morales o de la escala de valores que los individuos posean.

Por ejemplo, especular con los bienes de los demás, puede ser, para algunos, un acto inmoral y para otros, un acto justificado y adecuado en el medio bursátil. Otro caso, es el de la infidelidad en el matrimonio, que podría ser considerada por unos, un acto normal, ridículo e indiferente, mientras que otros la condenarán con dureza.

El concepto de persona hace referencia a aquello que le da un valor al hombre como ser racional y capaz de dominar sus propios actos y de sentir y actuar por sí mismo, de forma autónoma. Para Kant, la personalidad moral es la libertad de un ser racional bajo leyes morales. La persona, a diferencia de los demás objetos, es libre, de modo que solo obedece a las leyes morales dictadas por su propia razón. La persona se da "un fin en sí misma".

No debe tomarse nunca a la persona humana como un simple medio para conseguir otro fin, por lo cual se supeditaría la persona a las cosas, sino que el valor de la persona humana supera todos los demás fines. Contrasta esta filosofía con la de Maquiavelo, quien pone su atención en el hombre como un medio más que como un fin en sí mismo. Por supuesto que el hombre es convertido en un medio para conseguir cualquier propósito u objetivo en la teoría maquiavélica.

Kant nos hace ver la importancia de máxima ética:

"Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin, nunca como un medio. Este principio se llama el principio de la humanidad". PP. 19.

Por último, se considera también a la persona humana como la unificación de todos los actos espirituales y conscientes del hombre. Es así que la persona humana se constituye como la totalidad de una serie de capacidades no solo intelectuales, sino fisiológicas, emocionales y volitivas, así como espirituales.

Se caracteriza, además, por ser autónoma, es decir, capaz de proyectar su vida libremente, capacidad que la convierte en un ser responsable moralmente. Finalmente el hombre es un proyecto que se realiza continuamente cultivando todos sus valores y mimando todas sus posibilidades. En esta lucha se avanza hacia el triunfo de la persona auténtica. Este camina a tientas por la vida, pero no esta ciego. El puede triunfar. Es el valor de su propia singularidad –todos somos únicos e irrepetibles-, lo que va a potenciar mas su dignidad. Sin moral no comprenderíamos la dignidad humana.

## **1.2.2. La doctrina ética capitalista y su influencia en la administración.**

A partir de 1950 se ha venido marcando en las instituciones y organizaciones de mayor influencia social, una necesidad por proteger los valores y principios éticos tanto personal como en sus corporaciones. La ética se sitúa hoy en una civilización mercantil, fruto de una larga historia, que ha ampliado progresivamente el papel de intercambio, contrato y cumplimiento según los fines debidamente dispuestos.

La ética social nos permitirá visualizar la importancia de esta en las organizaciones de negocios; solo que habré de tocar este punto relacionado con el capitalismo, sistema económico que ha dado origen al desarrollo de empresas privadas y un gran desarrollo de ejecutivos, notablemente en el crecimiento económico de nuestro país.

El vínculo del mundo mercantil con la nueva ética burguesa valora el dinero “bien” ganado por la habilidad emprendedora, de economía de medios, la preparación y el cálculo; el contrato; el respeto a la palabra dada, las decisiones a futuro, etc., han posibilitado que se mantenga la confianza entre los participantes en el “juego” mercantil, llamado así por su relación con la teoría de los juegos implícita en el enfoque sistémico. Recordemos que el intercambio comercial ha sido uno de los pilares principales en las civilizaciones antiguas y modernas, razón por las que los pueblos van creciendo en necesidades y satisfactores, a los que la administración debe atender.

El comercio en la antigua Grecia floreció a pesar de los grandes ideales y metas de autosuficiencia en la agricultura y la cría de animales y no en el intercambio de mercancías como una fuente de trabajo específica. Los filósofos griegos veían con desprecio las actividades comerciales y las consideraba un mal necesario. El punto de vista romano tiene gran influencia en la transición comercial, triangulándola a través de un orden tributario de buenos logros para los emperadores. Aunque la aristocracia había hecho tratos mercantiles con el fin de obtener más dinero para propósitos más nobles, no dejaba de existir el menosprecio y la desconfianza por los comerciantes ambulantes. Así tanto griegos y romanos, no dejaron, de minusvalorar con significativo desprecio a los

“pequeños empresarios”, pero reconociendo la participación de cada uno de ellos en la economía del estado.

En el período medieval hubo poco desarrollo económico y social debido a la aparición del feudalismo, cuyo propósito era obtener grandes tierras en manos de “poderosos”, inexpertos cuya ambición los obligaba a conquistar cuan más encontraran. También, la participación de la Iglesia Católica, incluyó la conflagración del poder en la aristocracia y monarquía, sobre los verdaderamente necesitados, cuya posición social jamás pasaba de ser un empleado. El feudalismo dominó la vida económica de Europa Occidental con un sistema cerrado que determinaba el rol de “señor” y de “siervo”.

La Iglesia implantó la ideología, su dominio en la sociedad, mediante la salvación del alma, y el castigo al pecado, quizá para algunos, en forma deshumanizante. La Iglesia era una institución hegemónica y prevalecía aún sobre la comunidad feudal y no tenía límites nacionales. Su influencia era extensa en todas las áreas de la actividad humana... también se dice que la Iglesia practicaba el hostigamiento y la sospecha humillante hacia los comerciantes que no eran prestigiados. Aceptaba con gran decoro a los hombres de negocios que compartían su riqueza con ellos y por supuesto, estos, con el propósito de encontrar el camino directo al cielo.

La modificación de los puntos de vista de la Iglesia en razón de las relaciones comerciales, son debidas a Tomás de Aquino a mitad del siglo XIII quien trata de arreglar cuentas con la sociedad mercantil.

“Aunque en su opinión el intercambio era degradante y un mal necesario, vio que el desarrollo comercial en ese tiempo tenía un papel social. Estableció el concepto de precio justo y de márgenes de utilidad razonables obtenidos en el proceso de comercio como una retribución para la labor del mercader. Su opinión de que debía haber un precio justo determinado por el mercado fue una de las concesiones principales que hizo a las actividades comerciales”. PP. 20.

A principios del siglo XVI se habían levantado muchas restricciones impuestas al inicio del período medieval. Los grandes descubrimientos e inventos de los científicos modernos, aminoraron un poco la terrible ambición y grave escrupulosidad con la Iglesia. La filosofía racionalista se opuso a los dogmas dando oportunidades al espíritu emprendedor de los negociantes. La urbanización de la población y el desarrollo de comunidades y naciones alentaron el crecimiento comercial e industrial, pero más esta última de naciones como Inglaterra, Francia, Portugal, España y Holanda.

Ciertos historiadores consideran que los valores religiosos de los judíos, llegaron a ser más efectivos que los de la Iglesia Católica, en vías a la prosperidad comunitaria. Igualmente los estudiosos consideran al judaísmo como el fenómeno inicial de la ética capitalista. A los judíos en Europa se les impidió la posesión de tierras y su participación en ceremonias religiosas cristianas, por tanto su alternativa principal era el intercambio de mercancías, obligándolas a convertirse en mercaderes. Los valores judaicos como el autocontrol, trabajo duro y honesto, sobriedad, ahorro y abstinencia impuesto por sus preceptos religiosos, condujeron al desarrollo económico de su comunidad.

La ética del capitalismo ascético y las sectas puritanas ayudan hoy a comprender especialmente la ética de los negocios en el país líder que es los Estados Unidos. Se sabe que los puritanos huyendo de Inglaterra en los principios del siglo XVII y XVIII, desembarcaron en el nuevo Mundo y fundaron, a partir de Boston, la Nueva Inglaterra de la que ha partido el espectacular desarrollo industrial y tecnológico que ha hecho de los Estados Unidos una potencia mundial.

En 1776 Adam Smith –economista y moralista- en su obra “De las investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones”, observa que las naciones que se enriquecen –en la época, Holanda e Inglaterra – no son aquéllas en que el poder se esfuerza en regirlo todo, sino las que dejan hacer a las iniciativas privadas, aguijoneadas por el afán de ganancia, pero contenidas por la competencia –mas limitadora que ningún control, que incita a la racionalización y especialización para rebajar costos y favorecer al consumidor. Cada actor busca su beneficio; pero , si hay competencia e información, actúa sin saberlo en pro del enriquecimiento común, y evita la corrupción que rodea a los arbitrajes autoritarios del príncipe –gobernante-. Esta legitimización del beneficio competitivo ha sido admitida de forma dominante durante un siglo, con el triunfo de la ética burguesa y de una concepción liberal de un estado con funciones limitadas.

Al respecto se piensa que un “Liberalismo Salvaje o negativo, sacrifica al hombre ante el beneficio, sometiéndole a fuerzas impersonales o al poder implacable de los poderosos y destruyendo los lazos de la sociedad. Se sabe que esta cara negativa a dado nacimiento a los movimientos socialistas y sindicales, a las legislaciones de protección social, etc., pero también a las exigencias marxistas y leninistas puestas en práctica para liberar al hombre del yugo capitalista.

Por otra parte Max Weber, considera que el resultado de la Reforma y el movimiento protestante dan inicio a la naciente estructura capitalista. Weber señala que el auge del protestantismo de Inglaterra, Escocia y Holanda fue la razón fundamental para encontrarse con el movimiento industrial del siglo XVIII. Weber expone en su libro “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” el contenido y el sistema de sanciones de estas sectas puritanas, cuyo espíritu se ha transmitido, como veremos, a las grandes empresas a las múltiples asociaciones profesionales de los Estados Unidos.

De esta forma, los seguidores de calvinismo proporcionaron el marco básico, un poco más organizado, del capitalismo y fundamentaron las actividades comerciales en una "filosofía" de trabajo arduo, digno, sobrio y de acumulación de bienes terrenales, como un signo de estar en gracia con dios.

Para 1789, Francia logra su independencia y pronuncia tres principios que dan forma a la estructura social de un pueblo; igualdad, fraternidad, libertad. Este fenómeno provocó movimientos en otras naciones lo que obligó a una reestructuración de la economía social. No cabe duda que la influencia de la escuela anglosajona de los utilitaristas –Hume, 1751, Smith 1759; J. S. 1873- se ve como la más cercana a la economía y la administración conservando los principios éticos en la historia de la humanidad. Es la economía la que contribuye a maximizar la suma de utilidad productiva en la economía: por ella se encuentra una noción de "bien común" a pesar del estallido individualista de la sociedad.

Anotemos que el máximo de utilidad total puede obtenerse sacrificando la utilidad recibida por un pequeño número. Por lo general cada individuo se encuentra, por nacimiento, integrado a una religión –católica o luterana-. En estas comunidades, los malos hábitos de los adultos como por ejemplo, pereza, improvisación, despilfarro, informalidad en los negocios- o de la moral personal – alcoholismo, adulterio, robo, fraude, etc.- eran rápidamente detectadas y castigadas mediante las sanciones de la comunidad con una acentuación de vergüenza pública, y, en el límite, la exclusión –excomuniación-.

El éxito económico de los puritanos es la razón por la que se habla de ellos todavía. Animados por la acética de la gestión honrada y eficaz, no podría sino enriquecerse, con las únicas salidas de la inversión y el crecimiento. y ello tanto más eficazmente en cuanto que a la pertenencia a la secta realzaba su crédito bancario y su imagen comercial.

Rodríguez Valencia afirma que:

"La revolución industrial Inglesa se proyectó en el período comprendido entre 1700 y 1785 durante el cual una nueva generación de administradores empíricos se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas. Fue durante este breve período de tiempo cuando Inglaterra cambió dramáticamente de una nación de terratenientes a "taller del mundo", la primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria -rural a una comercial-industrial". PP. 21.

Pertenecer a una secta era para el individuo, el equivalente a un certificado de calificación ética: en particular, daba testimonio de su moralidad en los negocios. Uno se encuentra admitido por la voluntad de sus miembros en virtud de un examen riguroso. La exclusión de la secta por infracción del orden ético significaba pérdida de crédito en negocios y marginamiento social.

PP: 21, Rodríguez Valencia Joaquín. "El pensamiento de la administración". México. Ed. ECASA, 1990. Pág. 26.



Si se añade que los hombres de negocios puritanos se ayudaban entre sí mediante la mutua confianza, se comprende que la mayoría de las empresas anglosajonas de los siglos XVIII y XIX y principios del XX. Siguiendo este modelo comunitario es como han podido desarrollarse éticas profesionales serias sin intervención del estado, gracias a un sistema privado de autodisciplina y de sanción en el seno de un segmento de la sociedad: porque no hay ética sin sanción.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, comenzó una nueva era de industrialización como resultado de la expansión de las industrias mecánicas y de los movimientos sociales, como el de la abolición de la esclavitud. El desarrollo de la economía norteamericana a partir de la guerra civil (1861-1865) fue de tal impacto que, un lustro más, -1870- se colocó en segundo lugar a nivel mundial por el valor de su producción industrial al aportar el 23 % del total, siendo superado por el Reino Unido, al que correspondió el 32% de la manufactura mundial. Para fines del siglo XIX la Unión Americana desplaza al Reino Unido del primer lugar, y en 1913 su aportación fue del 36 % de la producción industrial mundial” PP. 22.

La fuerza de trabajo y el crecimiento de una nueva clase de industriales, empresarios y “administradores” se hizo notoria. Existe la necesidad de investigar, explorar, planear, organizar, producir y dirigir actividades; hay una nueva visión de hacer negocios y de comerciar; la administración toma terreno en las disciplinas sociales y económicas.

En este proceso de nuevas necesidades y evolución, F. W. Taylor, emerge con un pensamiento sistematizado afirmando que había que cambiar el trabajo esclavizante y de condiciones precarias, en una visión más humana, comprensiva y más amplia en función de una entidad llamada “organización”. Da pie a una nueva visión empresarial a la que más tarde se reconocería como “administración científica”. Por su propia naturaleza, la administración científica propugnaba la participación integral de empleados y directivos hacia un mismo propósito; también motivó un ambiente de investigación empírica, promovió esta nueva mentalidad en todas las áreas posibles de trabajo administrativo y corporal, para determinar mejores resultados, y al mismo tiempo, establecer reglas de optimización en el trabajo cotidiano. (Cfr. cronología de la evolución y transformación de la ética capitalista). PP. 23.

En este período de 1935- 1954 en función de estudios económicos, en torno a la universidad de Friburgo, intelectuales elaboran la versión moderna de una economía laboral organizada que borre el aspecto “salvaje”, para obtener mayor eficacia y seducción que los modelos –nazis y comunistas- que se disputaban entonces la permanencia: fue la economía social de mercado. La idea central de esta escuela, era completar el principio de libertad económica mediante organismos de regulación y de encuadramiento que aseguraran que el funcionamiento del sistema se equilibrará de modo “ordenado” y conforme a la larga, al interés bien comprendido de todos los segmentos de la sociedad.

PP: 22, Rodríguez Valencia Joaquín. “El pensamiento de la administración”. México. Ed. ECASA, 1990. Pág. 30.

PP. 23, Cfr. Kast-Rosenzweig. Op. Cit. Págs. 40-41.

La puesta en práctica de la economía social del mercado a partir de la reforma monetaria de 1948 fue el punto de partida del milagro "alentan". Su adopción por el partido social –demócrata en el congreso de Badüg Godesberg de 1959 fue la confirmación del consenso alemán. En 1990, la unificación alemana se realiza bajo el signo de la economía social de mercado.: esto significa la importancia que tendrá mañana en Europa.

En economía de mercado, el estado, asume en primer lugar una función reglamentadota. Fija el marco en que actuará los mecanismos del mercado. La cuestión de saber cuantos y que tipo de bienes serán producidos, y también quien se beneficiará de ellos y en qué proporción se resuelve ante todo por el mercado, del modo contrario al dirigismo en que son los organismos del estado quienes determinan la producción y la distribución. La competencia condiciona el funcionamiento de los mecanismos del mercado. Sin competencia, no hay economía de mercado. El motor de la economía de mercado es la búsqueda del beneficio. En el mercado del trabajo, también el libre juego de las fuerzas económicas desempeña un papel determinante.

El principio de la autonomía tarifaria constituye la regla. Ello significa que los acuerdos, que fijan la cuantía de los salarios, la duración del trabajo y de las vacaciones, así como las condiciones generales de trabajo, se negocian libremente entre asalariados y empleadores, es decir, los interlocutores sociales, como se les denomina generalmente. Las organizaciones de los interlocutores sociales, sindicatos y asociaciones patronales, revisten en consecuencia una gran importancia en la vida económica. Su tarea principal consiste en defender con firmeza y a veces incluso con intransigencia, los intereses de sus miembros. El comportamiento en las negociaciones salariales puede influir de modo considerable en el funcionamiento del sistema económico.

La economía de mercado es el mundo del contrato entre actores libres, por oposición al estado, que es el mundo de la imposición, cuyo monopolio el posee. Servir al cliente, puesto que no puede obligársele, es el primer valor para sobrevivir. Porque la empresa es mortal, esta sometidas a la sanción del desaparecer, según el rasgo distintivo de su condición.

La evolución es el principal hecho que determina la lógica de la economía moderna. Todo se transforma: Técnicas, mercados, estructuras, calificaciones, actitudes humanas, relaciones con la sociedad, y con el entorno. La simple reproducción del pasado conduce al declive y a la miseria. Para progresar, la economía debe organizarse como una estructura del descubrimiento y de creación del futuro, comportando múltiples cabezas pensantes libres, informadas e interesadas. En estas condiciones, se abandona la economía predatora por la economía creadora.

El capitalismo de mercado consiste en que cada persona física o moral busca en el su interés, guiada por las informaciones del mercado, lo que estimula

las iniciativas de adaptación -o de innovación- que contribuyen indirectamente, se quiera o no, a la prosperidad general.

La propiedad privada de los bienes de producción es una condición esencial de la adaptación creativa, y ello se comprende con frecuencia mal. Abrir un pretendido mercado competitivo en que se intercambian bienes y servicios producidos por estructuras de estatutos fijos de apropiación, deja bloqueadas las iniciativas de reestructuración creativas. De igual modo, el monopolio (público o privado) es contrario a la ética del bien común, porque corta las motivaciones al progreso.

El beneficio competitivo será al servicio del interés general como signo y medio de un buen servicio al cliente y al consumidor:

- ° En épocas pasadas, quitar al otro era la principal fuente de enriquecimiento,
- ° Hoy mismo, la economía de mercado supone una competencia civilizada que se distingue de la "ley de la selva" porque se han eliminado poco a poco de ella las armas desleales: violencia, intimidación, fraude, corrupción, delitos menores, monopolios, privilegios, prácticas antisociales;
- ° Pero ni siquiera esto basta; una economía de mercado creativa viene animada por una ética de los negocios más exigente, que permite recoger el "valor añadido por la confianza".

La confianza produce valor añadido; por que solo entre interlocutores confiados se intercambian informaciones finas, se exploran soluciones nuevas en un diálogo discreto, se construye el trabajo de equipo creativo. A la inversa los costos de la desconfianza no son solo la falta de agilidad e los controles, sino también el bloqueo de las comunicaciones y con ello la detención del progreso. Pero la ley no basta para generar la confianza, yo puedo, con toda legalidad, jugar a quien desenfundará primero, juego predador. Solo sobre los valores compartidos de la ética profesional pueden construirse las relaciones de confianza con todas sus resonancias positivas.

Los participantes en estas relaciones de confianza, hacia el exterior. los clientes, proveedores, escuelas, el estado, las organizaciones profesionales, los medios de comunicación y hacia el interior, los asalariados y sus representantes. La eficacia de la empresa se basa en un mínimo de consenso entre estos interlocutores, referido al menos a los valores claves e la economía comercial:

- ° Finalidad- externa- de servicio al cliente y a la sociedad.
- ° Respeto a los hombres cuya aportación positiva es la clave de todo.
- ° Reconsideración de todas las cosas para responder a -o anticipar- la evolución y mantener rentabilidad y crecimiento.

La ética interna de la empresa en sus relaciones con sus asalariados, creando un clima de adhesión participativa y de comunicación abierta, es una gran fortaleza en la competición de hoy: no solo por la mejora del funcionamiento ordinario, sino también por una percepción mas rica del mundo por parte de numerosas cabezas que observan a su nivel y comunican; lo que permite comprender mejor y adaptarse mas rápidamente, con esfuerzo pero sin drama.

La nueva civilización de la economía competitiva no se compone de conflictos sociales brutales y de golpes cínicos preparados en la sombra por la colusión de los poderes; se funda en el proceso continuo e indefinido que construyen los hombres libres y comunicadores, guiados por una profunda ética profesional.

### **1.2.3. Deber ser y calidad: Principio y fin del ejecutivo**

En principio, la ética es una ciencia normativa. Orienta la conducta práctica, dirige y encausa las decisiones libres del hombre. Es rectora de la conducta humana hacia un fin cualitativo. La calidad es el fin del hombre. Si acaso a la ética le interesa lo que se hace para descubrir la ética misma en esas acciones humanas.

Sin embargo, la ética se dirige profundamente al deber ser conforme a la recta razón y no con lo que normalmente se hace o se acepta. Lo normal proviene, en su origen, de la norma, lo aceptado, lo regular, lo acostumbrado. La costumbre es un hábito, y los Hábitos, como tales actos repetitivos, pueden ser juzgados como buenos o malos, según los valores de una sociedad. Por ejemplo en el caso escolar, es normal que haya alumnos "copiando" en un examen, pero no lo es normalmente bueno, lo aceptado conforme a la razón, el bien y la verdad. Lo normativo y lo fáctico –la norma y el hecho- son dos planos fácilmente distinguidos, sin embargo no pueden separarse por completo, ya que tanto lo normativo como lo fáctico se encuentran en una relación mutua: la norma exige ser realizada y por ello esta dirigida a lo fáctico. En cuanto a lo fáctico, solo cobra un significado moral si puede referirse a una norma.

La ética no radica solamente en el estudio de lo normal de hecho sino lo que debe ser, lo que debe suceder, lo establecido de un modo racional aún cuando de hecho la conducta humana se realice de otro modo ordinariamente. Así el modelo del deber ser se visualiza como un modelo óptimo de calidad, de eficiencia, de perfección. En el deber ser, se conjugan los deseos próximos de perfectibilidad que posee el hombre, en un constructo universal que el ser humano crea para aproximarse a una realidad cuasiperfecta, múltiple y compleja en la vida humana. Kant hace una excelente observación respecto a la posible interpretación del deber solo con una especulación y acaso, burla de un sueño imposible:

"A esos que se burlan de la moralidad y la consideran como simple visión soñada por la fantasía humana, que se excede a sí misma, llevada de su vanidad, no se les puede hacer mas deseado favor que concederles que los conceptos del deber ser -como muchos están persuadidos por comodidad, que sucede igualmente con todos los demás conceptos- tiene que derivarse exclusivamente de la experiencia; de ese modo, en efecto, se les prepara a aquéllos un triunfo seguro. Voy a admitir, por amor a los hombres, que la mayor parte de nuestras acciones son conforme al deber". PP. 24.

PP. 24, Kant Immanuel. Op. Cit. Pág. 30.

Este valor cualitativo –“quiditas”- toma su sentido más pleno cuando a través de ella se produce calidad de servicio, producción, mercadotecnia, finanzas, etc., y es congruente también con un alto nivel de calidad de vida, para quienes colaboran profesionalmente con la empresa. Es llegar a entender que el deber ser, desde luego, es un factor participativo de un sistema cualitativo, al que se le ha denominado Sistema de Calidad Total. Implantar un sistema de calidad total, significa lograr un cambio de actitud en todos y cada uno de los integrantes de la organización. Este cambio debe ser iniciado y perneado, en toda la compañía, desde la alta gerencia, mediante un enfoque sistémico y no como una imposición, sino a través del convencimiento y lo que es más importante la educación en este sistema de todo el personal incluyendo a la alta gerencia.

Uno de los principios básicos del Sistema de Calidad total es “hacerlo bien a la primera vez y por siempre”, esto implica, que es un proceso constante, no debe ser tomado como una moda dentro de la organización, ya que el cambio de actitud, permitirá, identificar causas que originan errores, integrar al personal de nuevo ingreso en la dinámica de la empresa, abrir canales de comunicación vertical y horizontal, permite que las áreas en constante pugna por excelencia identifica mejor los objetivos divisionales, y generales de la empresa y apoya la creatividad para una mejora continua.

El Control de Calidad tiene sus inicios en la aplicación de los métodos de evaluación estadística, diseñados y desarrollados por el doctor Walter A. Shewhart donde el objetivo fundamental es controlar los defectos una vez identificados en los procesos productivos. La aplicación de sus métodos estadísticos desarrollados por Shewhart alcanza su máxima expresión durante la Segunda Guerra Mundial, gracias a los requerimientos que el departamento de defensa de los Estados Unidos de Norteamérica impuso a sus proveedores.

Al término de la Segunda Guerra Mundial y formando parte de las Fuerzas Aliadas de Reconstrucción un discípulo de Shewhart, W. E (Unión japonesa de científicos e ingenieros = Japoneses Union of Science and Engineers- JUSE-) imparte una serie de conferencias a los altos directivos de empresas japonesas exponiéndoles la necesidad del uso de los métodos de control de calidad desarrollados por Shewhart, empero, el enfoque que Deming enseña a los japoneses con el uso de dichas técnicas estadísticas, es hacia la prevención de los defectos más que a la defección de los mismos y enfatiza el concepto de crear constancia en el propósito de mejora en el producto y en la compañía.

En tanto que el administrador Japonés, Joseph M. Jurán realiza su primera visita al Japón a instancias de la misma JUSE, uno de los grupos más preocupados por la mejora de la calidad de los productos manufacturados por la industria de su nación. Jurán les expone la importancia de administrar en función de calidad en la empresa, como una adecuación entre los principios y los resultados, como una disciplina de administración análoga a la de Finanzas, en las que ambas son preponderantemente importantes para el logro de los objetivos organizacionales. Es el Doctor Armand V. Feigenbaum quien a través de un

artículo titulado "total quality management" emplea por primera vez el concepto de sistema total y lo relaciona con la función de calidad en la empresa. Esta concepción es la que mayor eco proporciona al sistema de calidad total y sus aplicaciones actuales. Feignbaum establece que la calidad es tarea de todos los elementos que constituyen a la organización. La aportación que Crosby realiza al desarrollo del sistema de calidad total, es la idea de "cero defectos" y el mismo afirma que "si la gente no cree que es posible obtener cero defectos, ellos nunca lo lograrán".

De acuerdo con J. M. Jurán, la calidad se define como: "la adecuación al uso" PP. 25.

Esta definición a primera vista vuelve a parece simplista, pero creo que proporciona un concepto breve pero comprensible de lo que significa la calidad. Si la analizamos, descubriremos que la adecuación al uso llega a derivarse en dos direcciones significativamente diferentes como se presenta en el siguiente cuadro:

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	AUSENCIAS DE DEFICIENCIAS
<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>° Acumular las satisfacciones del cliente.</li> <li>° Hacer productos comercializables.</li> <li>° Ser competitiva.</li> <li>° Incrementar la participación en el mercado.</li> <li>° Proporcionar ingresos por ventas.</li> </ul> <p>El efecto principal se acusa en las ventas. Generalmente, la mayor calidad cuesta más.</p>	<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>° Reducir los índices de error.</li> <li>° Reducir los reprocesos y desechos.</li> <li>° Reducir las fallas pos-venta y gastos de garantía.</li> <li>° Reducir la insatisfacción del cliente.</li> <li>° Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado.</li> <li>° Aumentar los rendimientos y la capacidad.</li> <li>° Mejorar los plazos de entrega.</li> </ul> <p>El efecto principal se nota en los costos. Generalmente, la mayor calidad cuesta menos.</p>

PP. 25, J. M. Jurán. "Jurán y el liderazgo para calidad" México, Ed. Díaz de los Santos, 1990, Pág. 14.

Ambos enfoques son correctos sin embargo, es necesario hacer notar que aumentando la ausencia de definiciones en los productos obtendremos una mejor satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con las expectativas que ellos tienen en cada caso particular de los productos. Es preciso definir así mismo que con un enfoque sistémico, toda actividad que realizamos puede ser considerada como un proceso susceptible de mejora continua. Esto nos lleva a pensar que en toda actividad productiva que realizamos recibimos y proporcionamos productos o servicios, lo cual nos convierte en clientes y proveedores.

Para lograr que el Sistema de Calidad Total funcione correctamente es de suma importancia empezar a pensar que el trabajo de cada quien debe satisfacer los requisitos de nuestros clientes. No existe un Sistema de Calidad Total que cada organización deba adoptar como si fuera una "receta", sino que el Sistema debe ser diseñado para que se adapte a las características particulares de cada empresa. Las adaptaciones deberán ser acordes con la subcultura organizacional imperante en cada entidad.

## PROCESO DE CALIDAD INTEGRAL

### 18 Factores Universales dentro del Aseguramiento de Calidad

Organización	Programa de Aseguramiento de Calidad	Control de Diseño	Control de documentos de Compra	
Identificación de Materiales y partes	Control de Materiales	Control de Documentos	Instrucciones Procedimientos y planos	
Control de Procesos Estadísticos	Inspección	Control de Pruebas	Control de Equipos de Pruebas	Manejo Almacén Embarque
Auditoría de Aseguramiento de la Calidad	Registro de Calidad	Acciones Correctivas	Disconformidades	Estado de Inspección Prueba y Op.

De esta forma la única constante es el cambio y la mejora continua, ya que siempre podremos encontrar una mejor manera de hacer las cosas debido fundamentalmente a la naturaleza del ser humano y su condición de perfectible. La superación personal y la renovación de las organizaciones implican una disposición orientada creativamente a vencer la costumbre y lograr el cambio.

En el presente, la calidad deberá ser uno de los instrumentos para que los administradores se apoyen y sus compañías progresen. Ya no es algo deseable, sino que se trata algo indispensable. Esta nueva herramienta nos servirá como plataforma de apoyo, diagnóstico y planeación para todas las organizaciones.

Para lograr esto es necesario realizar una labor de convencimiento y reeducación que permita el cambio de actitud a manera de embrión que vaya madurando en el centro de la subcultura organizacional de cada compañía. Sin embargo, esta labor debe empezar en la base trabajadora que es el tramo más amplio de la pirámide organizacional y no en la punta de dicha pirámide, ya que la alta dirección, al establecer un programa de implantación del Sistema de Calidad Total, debe estar convencida que dicho programa le acarrearán beneficios, una forma de lograr convencer a los trabajadores, empleados y mandos intermedios, es la capacitación con lo que podremos asegurar el éxito del programa.

Las técnicas de Control de Calidad Total se deben usar para reducir inventarios de materias primas, material en proceso y producto terminado, en lo que al departamento de producción se refiere, también se deben llevar estadísticas y técnicas de Control de Calidad, con los clientes de cada proceso para que éstos a su vez, al convertirse proveedores en la siguiente etapa productiva, entreguen productos de alta confiabilidad, hasta que lleguen al consumidor final, siendo así una cadena que beneficiará directamente a todos los integrantes de la economía. También es menester tomar en cuenta el entorno económico en que se desarrolla la empresa y las fuerzas y las debilidades que de él se deriven y con respecto a la competencia para definir las acciones que deberán realizar los programas de calidad.

A través de la identificación y análisis de las necesidades y requisitos del proveedor y del cliente, los individuos y las organizaciones tendrán un entendimiento de los elementos específicos en donde se pueden desarrollar las mediciones, éstas medidas ayudarán en la búsqueda de la excelencia. El valor cualitativo de los productos y servicios, procesos y actividades diversas deben medirse en términos de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos y no en función de sus privaciones, esto es, de lo que no debe ser.

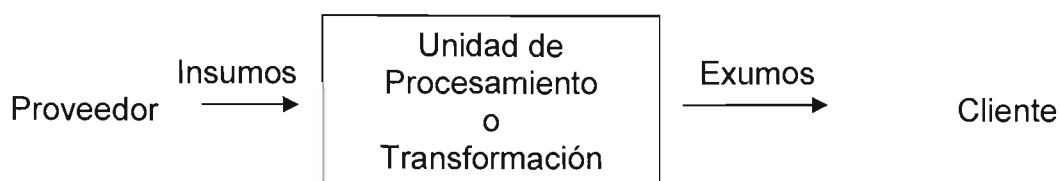
El distinguido Doctor en Filosofía, Gutiérrez Sáenz, indica:

"La palabra privación tiene un significado preciso, pues se refiere a los que debería haber y no hay. Es más que una simple negación de alguna cualidad. Se ejemplifica diciendo que lo que hay es la luz, y allí donde no hay luz se dice que hay oscuridad. Semejante pasa con la pobreza, lo que hay es dinero y riqueza y allí donde no existe la suficiente riqueza, se dice que hay pobreza. En el orden moral sucede lo mismo. Lo verdaderamente existente es el orden moral que algunas personas llegan a realizar y donde no existe tal orden se dice que hay vicio o mal moral. EL mal, pues, no tiene existencia propia y es solo un desorden o privación del orden que debería haber". PP. 26.

PP. 26 Gutiérrez Sáenz, Raúl. "Introducción a la antropología", México, Ed. Esfinge, 1990, Pág. 146.



El potencial humano de quienes integran la organización y de aquéllos que forman parte de nuestro entorno es enorme y permanece prácticamente inexplorado y en la mayoría de las veces es subutilizado, la asignación de responsabilidades que nos permite establecer el Sistema de Calidad podrá darnos la pauta para explotar este potencial que más que controlarlo es preciso despertarlo y que lo poco que podemos hacer en ese sentido nos proporcionará grandes resultados y enormes frutos de satisfacción personal, y de empresa. En la empresa, la única constante es el cambio y la mejora continua, ya que siempre podremos encontrar una mejor manera de hacer las cosas debido fundamentalmente a la naturaleza de ser humano y su condición de ser perfectible. La superación personal y la renovación de las organizaciones implican una disposición orientada creativamente a vencer la costumbre y lograr el cambio. Toda actividad –incluyendo los actos humanos- pueden clasificarse como un proceso implícito en un sistema.



Desde el punto de vista de sistemas, estos elementos tendrán un objetivo común, a su vez las actividades que desarrollan para lograr el objetivo establecido pueden definirse como procesos. El resultado a obtener será la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor final y la única forma de lograrlo es proporcionando productos y servicios de alta calidad siendo estos los más rentables, coadyuvando con ello a alcanzar los objetivos sociales y económicos de la organización.

En el presente la calidad deberá ser uno de los instrumentos en que los administradores se apoyen para que sus compañías progresen. Ya no es algo deseable, sino que se trata algo indispensable. Esta nueva herramienta nos servirá como plataforma de apoyo, diagnóstico y planeación para todas las organizaciones. Es necesario tomar en cuenta el entorno económico en que se desarrolla la empresa y las fuerzas y debilidades que de él se deriven y con respecto a la competencia para definir las acciones que deberán realizar los programas de calidad.

A través de la identificación y análisis de las necesidades y requisitos del proveedor y clientes, los individuos y las organizaciones tendrán un entendimiento de los elementos específicos donde se pueden desarrollar las mediciones, estas medidas ayudarán en la búsqueda de la excelencia. Al concretar el programa de Calidad Total es necesario que el departamento de Control de Calidad sea considerado como el coordinador de todos los demás departamentos que influyen sobre la calidad, producción, finanzas, personal, compras, mercadotecnia, ventas, ingeniería y cada uno de estos departamentos deben identificar su papel específico en relación con la calidad y debe fijar una serie de incentivos para

conservar un nivel aceptable de calidad tanto en el diseño como en la construcción al proporcionar un servicio.

El proceso de Calidad Total exige más tiempo en la planeación y realice un menor esfuerzo en lo que respecta a la inspección y control, un enfoque de Calidad Total pone en relieve la prevención de defectos y reconoce la participación que tienen las demás organizaciones en el logro de las metas de calidad; la prevención no es algo que pueda hacerse por un solo departamento porque requiere de una atención especial en cuanto a la relación con los proveedores, compras, el entrenamiento, personal, el diseño; las necesidades de los clientes y la producción del producto, se requiere un enfoque sistémico total que cubra a toda la organización en estos términos entonces, el Departamento de Calidad no es el único responsable de la misma, mas bien la calidad es responsabilidad de todos; el área de Calidad desempeña el papel de coordinador de los esfuerzos individuales departamentales para asegurar que todo mundo contribuya a lograr las metas de calidad.

Desarrollar la cultura de una empresa implica al proceso de comunicación no solo de gran complejidad, sino de un alto grado de conocimiento ya que busca generar un cambio no nada más de carácter material en quienes integran la organización, sino también de índole intelectual y más aún, un cambio en valores, motivaciones y actitudes porque de este modo el cambio de cultura nos puede servir como un proceso de comunicación que nos involucre en lo más profundo de lo que somos. Probablemente lo más trascendente del conocido programa en lo que se refiere al desarrollo cultural, es su poder para romper los mitos y falsas creencias que dificultan hacer de la organización algo más humano y efectivo.

Cada organización y cada localidad de trabajo, deben adoptar o generar sus propios medios en función de sus necesidades, dando siempre al proceso de comunicación la oportunidad de ser lo que es de ir y venir, de generar las oportunidades que se requieren para que se aproveche la creatividad que de el puede emanar para beneficio de la organización y asegura el éxito del programa.

Las crecientes demandas de la sociedad, la economía y la ecología obligan a la empresa a pensar cada vez más global y comprometidamente con estos factores de forma tal, que cada vez es más necesario elevar el nivel de calidad de vida en el trabajo y un camino que nos lleva a estos último es precisamente crear conciencia de que el incremento de calidad de los bienes y servicios que produce la sociedad misma nos proporcionará un mayor bienestar colectivo, para lograr lo anterior debemos empezar por implantar en nuestro centros de trabajo el programa de Calidad Total, a través del cual podremos aspirar a un mejor nivel de calidad de vida general.

La competitividad global nos exige un fuerte nivel de compromiso con valores como el servicio y calidad que son imposibles de alcanzar cuando no se tiene la libertad de aportar lo mejor de uno mismo. Una solución que nos permite aprovechar el potencial de cada ser humano que son parte de la organización, es

la formación de tipos de mejora interdisciplinarios con los que se aprovecha la experiencia y creatividad de sus miembros en la reducción de problemas y el desarrollo de nuevos proyectos con los que es posible reconocer el talento individual y estimular el trabajo grupal para su crecimiento. Con estos equipos se pretende dotar a sus elementos de una metodología y un espacio adecuados para proponer e implantar mejoras específicas en aspectos tales como productividad, calidad, eficacia y eficiencia. Cada equipo tiene como objetivo desarrollar un proyecto específico y autodefinir tanto su conformación como el alcance del proyecto, la periodicidad de sus reuniones y las técnicas específicas para avanzar en su solución, la metodología de los equipos de mejora cuenta con la flexibilidad que esto requiere y debe ir evolucionando a partir de las necesidades de los grupos y la experiencia acumulada, finalmente, es responsabilidad de cada grupo documentar su experiencia en el proyecto y ponerla a disposición de la organización en los centros de información.

Un elemento fundamental para el éxito de los equipos de mejora es el involucramiento real de los mandos directivos y el apoyo institucional, solo en la medida en que se cuente con el aval activo y la participación de la alta dirección, con la delegación de responsabilidad y confianza que esto implica y cuando se ha entendido a, los equipos de mejora no solo son un evento aislado, sino integrados plenamente al funcionamiento de la empresa, es posible que tengan continuidad y resultados exitosos. Delegar efectivamente autoridad para tomar decisiones, además de incrementar la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización, facilita la creación de estructuras más planas y menos burocráticas, los equipos de mejora continua pueden ser una alternativa en este proceso, ya que sus integrantes adquieren la madurez requerida por la organización para que el proceso de toma de decisiones resulte favorable y oportuno para la buena marcha del negocio.

Uno de los problemas más importantes que podemos encontrar y que obstaculizan el proceso de cambio que conlleva el Sistema de Calidad Total, es el de la ineficiencia en los mandos intermedios, sin embargo, con la implantación de esta nueva filosofía organizacional este trato cuya función es simplemente transmitir ordenes y ver que se cumplan, tiende a despertar, ya que al ser responsables todos y cada uno de los elementos de la compañía por los procesos de quienes son clientes y a su vez proveedores, la función de los mandos intermedios podría ser innecesaria, según algunos expertos.

El proceso de mejora continua es quizás el paso más importante dentro de la metodología de implantación del Sistema de Calidad Total ya que la falta de constancia constituye en muchas ocasiones la diferencia entre una organización con pérdidas y destinada a desaparecer y una empresa ganadora y con tendencia de crecimiento, es la diferencia entre los hombres de hechos y los de palabras, entre las realizaciones y los sueños y si queremos ver como una realidad el funcionamiento del sistema implantado y sus beneficios en reducción de costos e incremento de productividad, entonces es necesario que nuestro proceso de mejora sea permanente, que tenga continuidad en si mismo y que la valoración y

diagnóstico del funcionamiento del sistema sea objetiva y que de ella se desprendan acciones correctivas que permitan llevarlo al nivel de excelencia y perfeccionamiento que acorde con la naturaleza del ser humano y las condiciones ambientales nos sea posible.

El espíritu de grupo y de mejora colectiva surge de la toma de conciencia de que como individuos integrados a un equipo que comparte un propósito común tiene una energía potencial mayor a la de la simple suma de los esfuerzos individuales. Solo en la medida en que una compañía es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, sus empleados, proveedores, clientes y accionistas que colaboran con ella y la satisfacen, solo en esa medida será rentable y estará en posibilidades de cumplir con su misión y su papel histórico dentro de la economía en que se desenvuelve.

El propósito del Sistema de Calidad Total debe ser digno, atractivo, defendible, debe contemplar las necesidades y aspiraciones de todos, tratar de dar a la organización su sentido social e histórico, es importante involucrar a todos, para que el cambio pueda ser traducido en una visión clara, atractiva y retadora de la empresa, a partir de esto, debe replantearse estratégicamente cada unidad del negocio, dentro del contexto de la competitividad internacional comprometieron en esta acción a clientes y proveedores, con lo que la alta dirección comunicará directivas nuevas y claras así como será encargado de vigilar la armonía de los diversos planes y objetivos con el propósito que indique la planeación estratégica general, debe participar todo el personal en entender, discutir y comentar lo que se busca, apoyándose en un programa paralelo de cambio cultural, deben definirse indicadores de progreso objetivos y metas muy concretas e informar en función de ello sobre el avance, los logros y los obstáculos. Los retos que se desprenden del propósito del cambio para cada área, equipo o persona, deben percibirse como difíciles de alcanzar, pero realizables y estimulantes.

Nuestro reto fundamental se expresa en términos de velocidad y de cambio y consiste en revolucionar nuestra conciencia y actitudes básicas para integrarlas al ritmo de la modernidad y de la sociedad cada vez más consciente y demandante de productos y servicios de calidad superior al más consciente y demandante de productos y servicios de calidad superior al más bajo precio posible, pero que signifiquen rentabilidad para la empresa, para generar la capacidad que esta última requiere, que le permitirá cumplir con su cometido social y su misión.

Reconocernos en activa interacción con un todo global vinculados necesariamente a nuestro entorno inmediato y al mundo entero, implica el rompimiento de desintegración de disyuntivas ancestrales, debemos cuestionar primeramente el sentido del crecimiento, es necesario proponer un esquema de desarrollo armónico, tecnología de punta y diseño de estrategias que nos proporcionan la capacidad requerida para hacerle frente a un mercado altamente competitivo.

Todo esto se genera en la preocupación de la competitividad de las empresas mexicanas en el entorno global con base a un cambio de tipo cultural y en el desarrollo humano, el Sistema de Calidad Total nos presenta un concepto innovador, la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite, no se trata de empujarla, sino de dirigirla, no se pretende obstaculizarla, dándole ordenes y planes prefabricados, sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural a hacer bien las cosas.

Goetsch-Davis, advierten que:

*"If the trust that results from ethical behavior is so important to total quality, then it follows that modern managers need to be good trust-builders. Although it is important that managers be able to establish themselves as trustworthy that by itself is enough. Managers in a total-quality setting must also be able to built trust in the organization and among its employees".* PP. 27.

Es en suma una alternativa que nos propone un cambio que ayudará a que la economía nacional, tome el rumbo definitivo y que con esta plataforma se lance al tan ansiado despegue que consolide a nuestro país como una potencia en todos los órdenes: económico, cultural y social.

### **1.3.1 Indicadores de la conducta ética en el entorno organizacional.**

El sistema sociocultural influye en los valores del administrador. La sociedad capitalista actual se ha caracterizado por ser una sociedad de empresas en la cual la ideología de las grandes empresas determina la de todo el sistema. La organización empresarial moderna es el mecanismo primario para la transformación de una tecnología en productos y servicios. Es una fuerza dominante en la absorción de insumos del medio, en la transformación de éstos y en su distribución como productos: Al desempeñar éste papel, las empresas influyen en la sociedad, como si fuese un organismo vivo, según Bertalanffy:

*"Características de la organización, tratése de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc."* PP. 28.

Las ideologías y los valores determinan la actuación ética de los individuos con lo que éstos se desempeñan en la sociedad a la que pertenecen. Conforme al concepto de la teoría y también adoptan los valores y normas que el grupo, prescribe para ellos. Por tanto, el rol prescrito para los administradores se esfuerza por su propia motivación para desempeñarlo de manera efectiva.

PP. 27, Goetsch-Davis, "Introduction to total quality", E.U.A., Ed. Prentice Hall, 1994. Pág. 75.  
PP. 28, Bertalanffy, Ludwig von. Op. cit. Pág. 47.

Su rol en la sociedad contemporánea ha evolucionado sustancialmente en relación con el que tuvo en un principio, bajo el capitalismo –tradicional-. Las instituciones educativas también ejercen una influencia importante sobre nuestros valores. Las escuelas primarias y secundarias son los principales medios institucionales de que se vale la sociedad para transmitir ideologías y valores a la juventud. De igual forma organizaciones religiosas, sindicatos, instituciones sociales, ejército y otras organizaciones operan bajo ciertos valores, que a su vez afectan a la sociedad.

Existe un intercambio dinámico entre la organización y la sociedad. La primera, utiliza recursos que le proporciona el medio y goza de un cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos; no obstante, está restringida por la exigencia de contribuir para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general. Pero al mismo tiempo, no son pasivas; modifica los valores sociales. En tanto que la segunda, es la estructura social en la que es posible que se den múltiples tipos de fenómenos que afectan favorablemente a todo lo contrario. Sin embargo, existe un “feedback”, una retroalimentación continua entre ellas. El trabajo humano es ocasión y medio para que el desarrollo de virtudes, pero en función de un valor central que es sinónimo de entrega, alta capacidad y calidad: el amor. No deseo pasar por alto éste concepto porque amor y virtud se implican.

El amor es fundamento último; las virtudes son instrumento imprescindible para que el amor pueda ser real. Sin el deseo y la fuerza del amor no se puede tener la generosidad propia de la virtud, y sin la ayuda de la virtud no se puede mantener la generosidad propia del amor. De algún modo por tanto, la relación trabajo-virtudes es la continuación de la relación trabajo-amor. Nadie ama lo que no conoce, indicaba San Agustín; con admiración aún es válida hoy, ésta frase como razón innegable de que sin deseo de amar no se piensa ni se hace absolutamente nada.

El principal factor que determina la conducta del individuo en una relación es, sin duda, su trabajo. El trabajo humano es una excelente ocasión para mejorar diversas virtudes humanas: incluyendo las morales y las intelectuales, según Aristóteles y otras derivaciones como generosidad, orden, perseverancia, sobriedad, formalidad, puntualidad, higiene, etc. Al desarrollar éstas cualidades estamos apoyando la relación trabajo-libertad. Esto es cierto solo por el hecho de contribuir al propio dominio, porque sin el, la libertad que se tiene es ficticia; debe existir un conocimiento suficiente de las virtudes humanas en general, porque su ejercicio es necesario para desenvolverse en la vida diaria, cabe preguntarse en primer lugar, qué virtudes humanas tienen prioridad en el ámbito profesional o cuáles son aquéllas cuyo ejercicio incide más en el trabajo humano. Quizá la más próxima al trabajo sea la laboriosidad, precisamente porque el carácter virtuoso de la laboriosidad deriva el hecho de que realiza la obligación de trabajar que incumbe a todo el hombre.

Recordemos a Aristóteles:

".. la virtud se manifiesta en las pasiones y en los actos; y para las pasiones y los actos el exceso en más es una falta; el exceso en menos es igualmente reprehensible; el medio únicamente es digno de alabanza porque el solo está en exacta y debida medida; y éstas dos condiciones constituyen el privilegio de las virtudes. Y así, es una especie de medio, puesto que el medio es el fin que ella busca sin cesar". PP. 29.

En realidad, ésta virtud humana es propia de personas que están dispuestas a hacer, sin vivir solo en la esfera del rendimiento. La laboriosidad es una virtud, una cualidad espiritual, no una coacción ni un ímpetu exclusivos, no una inclinación egocéntrica, ni un puro hábito activista que ahoga el amor al prójimo y al mundo. Es decir, la laboriosidad implica el esfuerzo minucioso de trabajar, pero no limitada al propio sustento, sino referida al propio proceso educativo y, por consiguiente, al servicio de los demás. Esta cualidad rebasa el ámbito profesional en cuanto lleva a la persona a asumir con diligencia los propios deberes de servicio pero es, precisamente, ahí donde el ser humano encuentra mas oportunidades de servir, dado el número de diligencia. Por tanto, la búsqueda ansiosa del trabajo-obstinación-, es una deformación de la laboriosidad. Lo que busca una persona laboriosa, no es el trabajo como un refugio o como un reducto, sino como una ocasión de servir diligentemente.

En síntesis, la laboriosidad es un factor de servicio y alcance su óptimo desarrollo-como las demás virtudes humanas- en el ámbito de la fe. Es entonces, cumplimiento amoroso del propio deber. La consideración de la laboriosidad, sirve, por tanto, para rectificar motivos en el propio trabajo. Resulta mas fácil así, por ejemplo, distinguir entre las consideraciones sociales, los lucimientos personales y el servicio basado en un prestigio profesional. Entre otros factores éticos que afectan la conducta del ejecutivo, habremos de indicar la sinceridad. Esta es otra cualidad cuyo ejercicio ha de considerarse prioritario en la actividad profesional. Es, en primer lugar, sinceridad consigo mismo, -honestidad- y exige que nos preguntemos por los objetivos y motivos del propio trabajo. Servirá, por tanto, para conducir nuestra inteligencia adecuadamente a los fines propuestos. Si no existe veracidad y franqueza para sí mismo, no es ético exigirla a los demás en el terreno de la práctica administrativa y por ende, en la vida privada.

La sinceridad está en la relación cantidad-calidad de trabajo. Una persona puede estar haciendo mucho, pero no bien. Lo óptimo sería hacer mucho y bien, pero me refiero a los casos frecuentes en que la calidad no es prioritaria, de hecho, en la actividad profesional, sea por razones de necedad o pereza, para revisar lo hecho cuidando detalles significativos, sea por prejuicios que afectan negativamente la calidad-y, por tanto el trabajo humano. La sinceridad nos llevará a ocultar las limitaciones personales en el propio trabajo ni la lucha personal para superarlas –sin alardear de lo uno de lo otro-.

Digamos que la actitud de aceptar limitaciones, desviaciones, errores, faltas, etc. Es como un lente graduado que nos permite aclarar nuestra visión de la realidad. Por supuesto que en nuestro lente llegaría tener un máximo de dioptrías como una consecuencia grave de no haberse tratado con tiempo dicha falla. También puede suceder que nos encontremos con una grave dificultad: la del encasillamiento. Hay personas que captan las limitaciones pero no la capacidad de superación, porque, en el fondo, no creen que el ser humano pueda mejorar personalmente –es decir, niega la realidad de la educación-. Hace falta mucho valor para vivir la sinceridad del no ocultamiento con ese tipo de personas, pero es en la dificultad donde se pone de manifiesto el ejercicio de una virtud. En éste caso, la misma sinceridad de aptitud y actitud de mejora en el trabajo será transparencia con posibilidad de ejemplo estimulante.

La sinceridad es una naturalidad del espíritu, una lozanía y transparencia estrictamente auténticas en el hombre, que eliminan del ser y de la conducta cuanto suene a doblez, hay hipocresía. La sinceridad verdadera y valiosa esta al servicio del prójimo, no quiere escandalizar, ni ofender, ni hacer “tabla rasa” con la educación y el tacto por eso, no es sinceridad la de quienes solo pretenden exhibir sus defectos o sus fracasos. Y en el ámbito de la fe, será sinceridad con dios, que llevará a ofrecerle un trabajo bien hecho. Es una sinceridad que se demuestra, principalmente, en la oración.

La justicia es otra virtud humana prioritaria en el trabajo profesional. Una observación elemental: si la justicia consiste en dar a cada uno lo suyo, yo no puedo perjudicar a los destinatarios de este servicio social que es mi trabajo, ni siquiera por razones que puedan parecerme urgentes o poderosas. Un ejemplo muy actual puede ser esa tendencia a mostrar solidaridades diversas a base de no trabajar. También esta virtud exige, en todo caso, un mejor servicio; quizá en alguna situación personal haya razones, por ejemplo, para trabajar pocas horas, pero nunca para un trabajo mal hecho. Además, un trabajo bien hecho, ¿en función de qué? porque la justicia está mas allá de un bien hacer técnico.

Para vivir la justicia en el propio trabajo será necesario, en primer lugar, haber superado algunos prejuicios muy generalizados: por ejemplo, el de la categoría socio-económica de las profesiones. A éste respecto, el sentido religioso y el profundo (aunque no vigente) sentido humano de la justicia exige que la categoría de las profesiones dependa del efectivo servicio que se haga –a través de ésa profesión- a la entera comunidad social.

Por otra parte, ¿es posible vivir, de hecho, la justicia si falta, misión profesional? porque uno puede estar convencido intelectualmente de la necesidad de vivirla, pero no encontrar energía o ánimo para ello. Trabajar con ilusión equivaldría a intentar conseguir metas difíciles, pero posibles. La ilusión profesional es una actitud que se concreta en cumplir, el propio cometido lo mejor posible, teniendo en cuenta sus repercusiones. Es decir viviendo para los demás, en otras palabras, trabajar con base a una visión y misión profesional nos hace creer en un futuro mejor con la esperanza de ser partícipe de una justicia social.



Conviene añadir que si la actividad profesional consiste en un trabajo directivo, la justicia estará relacionada con su efecto multiplicador. Y, en general, con las consecuencias del propio comportamiento profesional en el modo de trabajar de los colaboradores. Podrían establecerse como prioritarias en el trabajo otras virtudes humanas: por ejemplo, la sobriedad en el uso de los medios, la fortaleza en la resistencia a influencias negativas, sobre todo a enfoques degradantes en el trabajo humano, y la audacia de quien sabe lo que implica en su vida un trabajo bien hecho y con actitud de servicio; la generosidad, que supone excederse gustosamente en el cumplimiento del deber, etc.; dependerá en cada caso, de la situación personal de quien trabaja; del nivel alcanzado en el desarrollo de éstas y otras virtudes humanas.

Pudiera ocurrir que, en muchos casos, habiendo captado la importancia del trabajo humano en el propio y en los ajenos procesos de mejora personal, faltará perseverancia. Es una virtud muy importante en el trabajo. Es muy importante en una época de cambios; en la que todo parece inestable, frágil y fugaz, quizá por ello las expresiones "constancias", "perseverancia", "resistencia", y "tenacidad" han perdido hoy su antiguo prestigio, saben a esfuerzo sin contenido, a rigidez inmóvil a testarudez entera, a aburrida uniformidad.

La perseverancia es valiosa en función de lo que se quiere lograr. Perseverar es ser leal, fiel a algo valioso en cuyo logro una persona se compromete libremente. La perseverancia debe ser considerada no solo en función de los objetivos que se persiguen, sino también de la labor ya realizada, no como rigidez inmóvil, sino como algo vivo firme y flexible: lealtad, fidelidad. En un grado de competencia profesional normal, la tenacidad es la base de un prestigio en la profesión sin el cual no es posible ayudar a quienes colaboran.

El estudio de estos factores éticos en la relación trabajo-calidad, nos remite a fundamentar una clara conceptualización del hombre de nuestro tiempo y por supuesto, el que deseamos crear para el siglo XXI. Hacer a un lado las virtudes, cualidades humanas, bondad ética, excelencia, el sentido de perfectibilidad y de prospectiva, confianza, credibilidad, etc. Nos orillaríamos a un vacío existencial, sin un sentido real de nuestra existencia, de nuestra conciencia y de nuestra vivencia.

Es conveniente retomar nuevamente las ideas de Víctor Frankl al respecto. Señala que éste vacío existencial se da a partir de un amplísimo material empírico. Hay muchos seres humanos que no saben lo que deben hacer, ni siquiera saben lo que quieren realmente; como consecuencia, el hombre está cada vez más inclinado a desear lo que hacen los demás –el conformismo actual- o a hacer lo que otros quieren de él –el totalitarismo-.

Frankl desarrolló un modelo motivacional teórico según el cual el hombre es un ser que busca un significado, que quiere encontrar en su existencia y en cada situación un sentido a perseguir y a realizar. Este tema forma parte de su teoría denominada logoterapia.

Si falta este sentido de la vida se llega a la depresión, la agresividad y a la drogadicción, tres fenómenos típicos de la actual neurosis colectiva, a los que añade el mismo autor un cuarto: la inflación de la sexualidad. Podemos observar lo que pasa en tantos seres humanos cuando falta el sentido de la vida; podemos comprobar desde diversas perspectivas, que el hombre necesita descubrir ese sentido –superar su vacío existencial- y que nadie pueda sustituirle en ello, aunque se le puede ayudar. ¿Cómo encontrar este significado de la vida, del sufrimiento, del trabajo, etc?.

El propio Frankl destaca diversas vías que enlazan este sentido de la vida con los valores. Y señala un órgano del sentido que procura este significado: la conciencia personal. Por ello, en un tiempo en que las tradiciones –y con ellas, los valores transmitidos- desaparecen, la educación debe ser, cada vez mas profundamente, educación de la conciencia personal. Para actuar con conciencia cierta y recta. Sin embargo, la educación de la conciencia personal no es posible sin una referencia al bien en general o algunas de sus especificaciones: los valores ¿bastarían los valores humanos-la sinceridad, la justicia, etc.- para encontrar el sentido de la vida, para ser marco de referencia de la propia educación? por lo menos, constituyen una base imprescindible para buscar en cualquier sentido la propia existencia. Y esos valores, vividos, desde la disposición psíquica, como hábitos operativos, son las virtudes humanas de las que venimos hablando.

Hay comportamientos humanos que hacen pensar en una especie de locura colectiva. Y si, se enseña que la vida no tiene, en realidad, ningún sentido, que el ser humano es una marioneta que se agita movida por hilos externos e internos, que el hombre vive solo para satisfacer solo sus propias necesidades, se comprende que haya muchas personas –por lo general jóvenes- que se limitan a ser coherentes, mas no congruentes y que han sido arrastrados hacia la neurosis de masas, mediante una doctrina reduccionista.

La cuestión esencial de saber si en estos casos todavía se puede hacer algo. Lo lógico es, en esta situación, el suicidio, la criminalidad y la droga. Las virtudes humanas quedan lejanas, la gente cree solo una fuerza misteriosa puede lograr un cambio radical. No han dedicado un buen tiempo a buscarse a sí mismos, recordando la tarea Socrática “conócete a ti mismo”, por la que se puede llegar a encontrar horizontes trascendentes y sublimes en la vida humana.

Hay comportamientos humanos más normales, aunque tienen una sola dimensión. Es el caso de quienes se mueven en un plano horizontal entre los polos del éxito y del fracaso. Esta es la dimensión del “homosapiens” que quiere tener éxito como hombre de negocios –business man- o como hombre de mundo. Falta la dimensión del “homosapiens”, esto es del hombre que incluso en el sufrimiento inevitable, se encamina a la realización de su fin por medio del conocimiento adecuado. Los polos no son únicamente el éxito y el fracaso, sino también la realización o la desesperación.

En estos casos las virtudes humanas parecen quedar menos lejanas, y pueden ser un punto de partida para elevar las miras, los motivos. Pero no nos engañemos, el salto es enorme; a veces lo facilita un fracaso, pero no resulta siempre difícil ayudar. Solo intento hacer pensar en las inmensas posibilidades de los valores humanos y en la radical insuficiencia de lo humano. Tenemos que ser muy humanos, pero, ¿qué podemos hacer en situaciones muy difíciles solo con medios humanos, aunque debemos estar dispuestos a agotarlos?.

Y sin embargo, en condiciones satisfactorias de trabajo, pueden encontrar algunas crisis personales. Es decir, siempre que el trabajo no sea un refugio sino un lugar de responsabilidades asumidas, donde se pueda vivir una libertad responsable, en un clima de confianza. El establecimiento de prioridades respecto a las virtudes humanas que deben cultivarse en el propio trabajo es un asunto personal...depende de la situación interior de cada persona y de las condiciones en que se realiza su trabajo. Cada uno puede preguntarse en que medida cultiva algunas virtudes humanas en su trabajo, preferentemente por razones de prestigio o de servicio; como esta ayudando a otros colegas a superar crisis personales, grandes o pequeñas que inciden en un ámbito profesional; hasta que punto se esta excediendo en el cumplimiento de su deber, sabiendo que la generosidad no es un lujo la vida de una persona; hasta donde vive, en definitiva, la responsabilidad en su trabajo profesional.

En la actualidad la organización científica del trabajo ha ido mejorando sus métodos hasta llegar a consolidarse en uno de los pilares de la economía en el mundo industrial. Uno de los principales factores determinantes en el desarrollo del hombre radica en la racionalización del trabajo que implica:

a) Métodos de:

° Previsión →

° Ejecución → de la producción

° Control →

b) Técnicas de:

° Medición

° Planificación

° Programación

° Investigación

° Operación

Por lo que dentro del trabajo, la máxima cualidad que se requiere en el hombre se llama eficiencia, es decir, obtener el máximo resultado con el mínimo de recursos utilizados.

La eficiencia supone en el hombre:

° Actividad

° Dominio personal

° Conocimientos

° Responsabilidad

° Adaptabilidad

- ° Creatividad
- ° Equilibrio
- ° Sentido crítico y propositivo
- ° Afán de progreso
- ° Legalidad
- ° Deber ser

La eficiencia proporciona al hombre: Bienestar.

- ° Éxito
- ° Ingresos
- ° Prestigio
- ° Autorrealización
- ° Autoridad
- ° Creatividad (prospectiva)
- ° Superación constante
- ° Trascendencia

Los hombres que triunfan o destacan por ser más eficientes, generalmente son:

- ° Quienes se esfuerzan por realizar siempre un poco más que los otros.
- ° Quienes buscan sobresalir por sus cualidades entre la masa social y el anonimato.
- ° Quienes exigen así mismos como si fueran "otras personas".

Para ser eficientes y exitosos en el trabajo.-y por supuesto en la vida- se requiere esforzarse en desarrollar un conjunto de cualidades y hábitos. Un hábito es una disponibilidad, es consecuencia de un acto cada vez más intenso. El sujeto tiene siempre conciencia de ello aunque su comportamiento se vea rutinario y mecánico y parezca su comportamiento no tener sentido alguno. Y es lo que determina finalmente al hombre en vías de lo que llega a ejecutar: virtudes o vicios. Los hábitos se clasifican en "buenos" y "malos". Un hábito bueno es aquel acto intenso que constituye una cualidad y que permite el perfeccionamiento en la naturaleza de un ser. En ese sentido filosófico, identificaremos a los hábitos buenos con las virtudes, los hábitos "malos" son aquellos actos intensos que corrompen y desgastan la naturaleza de un ser, también son conocidos como vicios.

Recordemos solamente los conocidos vicios y virtudes capitales.

Virtudes Cardinales:

- ° Fortaleza
- ° Justicia
- ° Templanza
- ° Prudencia

Vicios Capitales:

- |           |    |             |
|-----------|----|-------------|
| -Gula     | vs | Templanza   |
| -Pereza   | vs | Diligencia  |
| -Envidia  | vs | Caridad     |
| -Lujuria  | vs | Castidad    |
| -Avaricia | vs | Generosidad |
| -Soberbia | vs | Humildad    |
| -Ira      | vs | Paciencia   |

A continuación se presenta una escueta lista de factores influyentes en el comportamiento ético ejecutivo, con un sencillo esquema, que no necesariamente se contraponen en este listado.

Indicadores éticos que influye en la conducta ejecutiva:

#### Virtudes Laborales

- ° Perseverancia
- ° Honestidad
- ° Honradez
- ° Entusiasmo
- ° Seguridad
- ° Confianza en sí mismo
- ° Confianza hacia los demás
- ° Capacidad del servicio
- ° Sentido del orden
- ° Responsabilidad
- ° Convicciones
- ° Principios éticos
- ° Donde escuchar
- ° Espíritu fraternal
- ° Autocrítica
- ° Artístico
- ° Solidaridad
- ° Prospectiva
- ° Buen ánimo
- ° Cordialidad

#### Vicios Laborales

- Inconstancia
- Deshonestidad
- Abuso
- Indiferencia
- Inseguridad
- Incredulidad
- Desconfianza
- Servilismo
- Desorden
- Irresponsabilidad
- Imitación
- Conveniencia
- Demagogia
- Ridiculización
- Vanidad
- Rústico
- Egoísmo
- retrospectiva
- Mal humor
- Maltrato

Para finalizar, reforzaremos el concepto de virtud nuevamente recubriendo al pensamiento clásico:

"...toda virtud es respecto a la cosa sobre que recae, lo que completa la buena disposición de la misma y le asegura la ejecución perfecta de la obra que le es propia". PP. 30.

### **1.3.2.Cultura Organizacional Mexicana.**

Nuestra cultura empresarial se ha distinguido, en general, por ser autócrata, resistente al cambio, mimética y transitoria. Los modelos administrativos y culturales se han irnportado para que tengan éxito también en México. Hay una notable diferencia entre un ejecutivo alemán, norteamericano, japonés y un mexicano. Nadamos para sobrevivir y no ahogarnos, en lugar de aprender a nadar para ser felices, sin el riesgo de ahogarnos.

No hay continuidad en la formación de ejecutivos profesionales, aún con la necesidad de profundizar sus conocimientos en los estudios de un posgrado. Los empresarios viven para sí y terminan para sí. Los intereses del mexicano están dispersos, desordenados y al mismo tiempo con una firme disposición de un tiempo esperanzador-el mañana- para cristalizar sus éxitos. Sin embargo la mala fortuna –el presente- se muestra rebelde a la voluntad y capricho del mexicano. El pasado, la historia ya no es y no será, en un instante de incertidumbre que es fugaz y perecedero, como la vida misma del actor. cabe decir que nuestra incultura se refleja en un lenguaje tan cotidiano, tan distante de lo que debe ser: “ahorita”, “las ganas”, “a lo mejor”, “no se”, etc.

Nuestro país enfrenta la coyuntura de la globalización de los mercados internacionales, es preciso lograr un cambio en las estructuras organizacionales que permitan afrontar este reto y lograr con éxito la integración de nuestra economía en el concierto de la demanda internacional. La ubicación geográfica de México lo coloca en una posición privilegiada para abordar los más grandes mercados mundiales. Nuestra colindancia fronteriza con el mercado norteamericano y nuestra pertenencia a la cuenca del pacífico han empujado a la economía nacional a participar activamente en el contexto internacional, ahora con el objetivo de establecer la base que nos permita en conjunto atacar los mercados de la Europa oriental.

La única alternativa que como nación tenemos para incrementar la preponderancia de nuestra presencia económica a nivel mundial, es aumentando la productividad de nuestras empresas y elevar y conservar un nivel de calidad de forma tal que satisfaga los requisitos y necesidades de los consumidores mas exigentes. La política básica de las empresas debe consistir en buscar su consolidación y su fuerza a mediano y largo plazo, dando más importancia a la cuota de penetración en el mercado que al mayor beneficio que a corto plazo. La preocupación por la competitividad, hace que los empresarios se fijen tanto en sus logros como en los de sus competidores para no quedarse rezagados, lo que se puede condensar en estos dos objetivos:

- ° Ser mejor, no quedarse atrás, o sea, tener mejores productos con base en modelos de calidad eficientes.
- ° Luchar por un liderazgo organizacional, siendo diferente, o sea, buscar la parte del mercado que no este ocupado por la competencia.

Ser parte de la necesidad de que la empresa cumpla con su responsabilidad social para lo cual debe asegurar un beneficio razonable y además, debe hacer todos los esfuerzos para entrenar y educar a su personal para que desarrolle sus responsabilidades y talentos. Estos objetivos los conseguirá:

- ° Mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios.
- ° Reduciendo los costos de producción para obtener precios de venta convenientes para los mercados en que se compete.
- ° Concibiendo productos innovados para evitar su obsolescencia.

Para competir globalmente una compañía necesita competidores locales, capaces y vigorosos, no se requiere competencia excesiva. Para lograr que la competencia local crezca en forma tal que todos los productos se apoyen a fin de emerger con éxito a los mercados internacionales, es necesario ofrecer productos y servicios de alta calidad al menor costo posible. La competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La prosperidad nacional es creada, no se hereda.

Para lograr lo anterior es de vital importancia para cualquier organización anticipar los cambios que deben hacerse en la estructura y en su propósito, para evitar el conflicto con el entorno y mantener en consecuencia, una adecuación entre la actividad de la organización y los factores ambientales condicionantes. A medida que los cambios ambientales se van haciendo más numerosos, complejos e impredecibles, el administrador necesita de una herramienta que le ayude a entenderlo, proveerlos y saber interpretarlos en términos de acciones que los tomen en cuenta para aprovecharlos, contrarrestarlos o evitarlos.

Los criterios se han convertido en relativos, que parecen ser que se estudian para terminar empleado en una organización que sufre los estragos de la crisis. Los cambios sociales son notorios: se esta privatizando un gran número de empresas paraestatales y estatales y se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público. Los cambios resultantes se presentan tanto como "oportunidades", o "riesgos".

La transformación conlleva sus riesgos. Uno de estos es el peligro de la clausura o declive de algunas empresas las que tienen mas riesgo son las que no tienen la adaptabilidad necesaria o en las cuales el producto o servicio no puede competir con productos o servicios extranjeros actualmente disponibles en México; o sencillamente en las que los dueños no desean cambiar.

Frecuentemente se hace una serie de preguntas al considerarse el cambio.

- ° ¿Por qué son necesarios los cambios ?.
- ° ¿Quiénes deben cambiar?
- ° ¿Cuáles son las áreas sustanciales donde se necesitan los cambios?
- ° ¿Cuáles son los principales obstáculos en la transición?
- ° ¿Cuáles son los indicadores favorables para una acción exitosa?

Además habrá empresas que hayan hecho ajustes superficiales o inadecuados sin un cambio fundamental en su estilo y estas empresas también estarán expuestas al riesgo. Un ejemplo muy común de este tipo de cambio es la introducción de un sistema o procedimiento nuevo en un departamento específico, esperando que éste sea el "remedio rápido" de todo tipo de problemas. La improvisación es solo una falacia.

El comentario de Giral Barnés, parece ser oportuno:

"En el triángulo clásico de querer-saber-poder- en México somos mas débiles en la logística y en la infraestructura y tratamos de suplirla con la improvisación. Cuando nos falta el disponer del producto, del servicio o de la información requerida, la frustración nos hace descorteses y esquivamos la confrontación. Si todo marcha bien, somos en general mas corteses y cálidos en nuestra actitud de servicio que en muchos otros países". PP. 31.

Otro riesgo es la pérdida de valores culturales arraigados. Valores culturales: el patrón total del comportamiento, creencias, formas sociales y costumbres humanas. México está sintiendo la presión de efectuar cambios fundamentales y rápidos que pueden afectar profundamente, los valores culturales en cuya esencia se basa su identidad y de los cuales depende el propósito de la vida del mexicano. Algunas empresas toman sistemas, teorías y procesos extranjeros intentando transformarse rápidamente para lograr el éxito. Al hacer esto les ha faltado tomar en cuenta el efecto que los cambios tendrían en sus valores culturales y, por cierto, en su vida entera y en la vida de sus hijos. Esta copia inconsciente se llama mimetismo. Se enfrentan al riesgo de perder sus propios valores y principios fundamentales, en los cuales basan sus estilos de vida, sustituyéndolos por aquéllos que solo pueden adoptar superficialmente – valores basados en una perspectiva de consumo que es ajena a su herencia cultural. Dicho riesgo es bastante real, por lo tanto la administración debe procurar desarrollar un modelo nuevo que concuerde con los valores culturales arraigados. Si México sacrifica sus valores culturales por el modernismo, perderá aquello, por lo cual, casi todo mexicano, siente que vale la pena vivir.

La comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada de la competencia. El comerciante no ha tenido que preocuparse mucho por sus mercados. Los comercios pequeños generalmente, tenían un mercado local cautivo. Y las empresas mas grandes vendían sus productos a nivel nacional. Los clientes aceptaban lo que recibían sin queja, y en general, eran leales a sus proveedores.

En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido fama de pobre calidad y lo mismo ha sucedido en el sector de servicios. La mercadotecnia y la publicidad de corporaciones trasnacionales siguen tomando mas poder ideológico en el comportamiento social del consumidor. Los productos mexicanos apenas sobresalen por su tradición que por su innovación. Diferencia antagónica. Con el TLC, nos hemos dado cuenta de que estamos viviendo en el pasado, sobre todo al respecto a nuestra inexperiencia con nuestra competitividad. Algunos empresarios están actuando con planeación y visión estratégica, listos para llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío.



En México las empresas se pueden dividir en tres categorías principales:

- ° Multinacionales y extranjeras.
- ° Estatales y paraestatales.
- ° Privadas.

Las empresas medianas y pequeñas abarcan una amplia cantidad en el país, ya que emplean a la mayoría de la población laboral y representan sensiblemente la transición socioeconómica, ajustes adecuados y síntomas en la problemática ciudadana. Dichas empresas en su mayoría pertenecen y son operadas por familias y han funcionado con un sistema administrativo tradicional por muchos años. Estas empresas han de desarrollarse competitivamente; es indispensable que el dueño / director general moderno plenamente utilice y desarrolle el potencial de sus gerentes y personal. Necesitará aceptar mas participación del grupo administrativo en la toma de decisiones y se den parte de su autoridad y poder a niveles mas bajos.

Los principales obstáculos en esa transformación son aparentes. Los desvalores culturales, malos hábitos y costumbres nocivas están en el fondo y no en la forma de llevar a cabo una organización. Vicios, manías y costumbres de los jefes, hacen parecer que la actuación de los ejecutivos de hoy son ecuánimes, virtuosas y excelentes. La excelencia la toman como una moda y no como un estado ideal de hacer bien las cosas, requiere exigirse mas ante lo propiamente hecho. El "ethos" es la definición ética de cada individuo y análogamente, y a una organización; aún cabe aclarar, el "ethos" no es una categoría absoluta en todas las organizaciones; existen múltiples formas en las que cada organismo lleva a la práctica su modo de ser interna y externamente.

"Sostenemos, entonces que existe un círculo recurrente en el "ethos" como rasgo socialmente construido, los hábitos (virtudes y vicios) y los actos y acciones morales. Esto implica que el "ethos" es un concepto en el cual se incluyen las definiciones de lo bueno y lo malo para la organización. No tiene una consistencia asegurada aunque puede afirmarse que si la organización existe es porque retiene y se apropia de algunos valores más que otros. Pero esto no es absoluto, es decir, no tiene porqué llevarnos a una visión unitaria del "ethos" organizacional". PP. 32.

Mucha de la resistencia al cambio en la administración se encuentra en el área de la cultura. Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Esto se refleja en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles que afectan profundamente la dirección de los negocios. Algunos de éstos son valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y vicios, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigados en la mayoría de los mexicanos. Estos, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno a la productividad, eficiencia y satisfacción laboral, y crecimiento auténtico de la organización.

PP. 32, Etkin, Jorge Ricardo. "La doble moral de las organizaciones". México, Ed. McGraw Hill, 1993  
Pág. 26

Todas esperan que "alguien" lo salve, sin darse cuenta que son cada uno de ellos mismos, el "alguien" de su salvación. El ejecutivo debe aprender a distinguir éstos dos grupos para asegurar que se conserve los verdaderos valores culturales pero modificando o adaptando costumbres o hábitos que afectan adversamente los objetivos de la empresa. La iniciación de éste cambio es responsabilidad del director general. En la mayoría de los casos esto implica un cambio completo en la mentalidad, un giro fundamental en sus propias creencias y hábitos tradicionales. De aquí el análisis de nuestra situación y la propuesta del deber ser como modelo conceptual de hacer bien las cosas, esto equivale a decir ser eficiente. Este es el paso más difícil y también hace hincapié que sin la plena convicción y compromiso del ejecutivo no se logrará nada que valga la pena o que sea estable.

Orientar hacia una participación real en la administración es complicado pero no infalible será lento pero no imposible. El papel totalmente nuevo que el ejecutivo tiene que desempeñar, los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa, la transición del pensamiento teórico al práctico. El deber ser constituye un modelo ético de hacer bien las cosas. Principalmente en la disposición, la actitud, la dirección del acto a realizar un fin en la que el individuo puede servir dentro de una organización. La actitud de servicio obedece a la convicción ética.

"En empresas de servicio la actitud tiene especial importancia como variable de comportamiento y de la efectividad; es indispensable comprender al cliente y establecer una empatía con él, ser cordiales y aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctima de las necesidades de productividad y de los sistemas internos de la organización". PP. 33.

El cambio más grande en México es el papel de líder. El concepto de su posición deberá cambiar de "parecer" a "ser". Muchos ejecutivos de empresas mexicanas progresivas están conscientes de otro obstáculo a la modernización, encontrándose este en las teorías de los nuevos profesionistas que ingresan a la empresa. El obstáculo principal al cambio es la inercia integrada en el sistema. Como resultado, el cambio suele ser muy lento para mantenerse al ritmo de la evolución en el mundo comercial. Solo unas cuantas escuelas y universidades son capaces de proporcionar la calidad de educación que se requiere y la mayoría de los líderes de comercio de México provienen de estas. Las empresas están padeciendo de una severa escasez de profesionistas con conocimientos actualizados para la aplicación de dichas tecnologías. Aunque este problema no es exclusivo de México, si es un factor que frena el paso de la modernización. Actualmente, la mayoría de la capacitación se tiene que llevar a cabo en las empresas.

En resumen, la actitud hacia el trabajo, o sea, hacia el desempeñar trabajo práctico, es incompatible con la práctica moderna de negocios y tendrá que modificarse para que México compita exitosamente en el nuevo mercado internacional.

El proceso de transición organizacional (Kras. Eva), PP. 34.

Primeros pasos

- ° Mirar el interior de la empresa
- ° Autoanálisis
- ° Establecimiento de objetivos totales
- ° Desarrollo del equipo administrativo
- ° Establecimiento de una filosofía empresarial-operacional
- ° Planeación estratégica para metas y objetivos específicos
- ° Desarrollo de equipos
- ° Control y seguimiento
- ° Evaluación de resultados

Según la experiencia de los administradores que han pasado por el proceso de transición, esta etapa de autoanálisis es una de las más difíciles ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes. Este conjunto de actitudes y convicciones tendrá que modificarse y en algunos casos cambiarse por completo.

“Tenemos muchos comerciantes en México, pero pocos empresarios. Muchos que se llaman empresarios realmente son comerciantes”, comenta Kras. Sin éste examen de conciencia, apertura y determinación para cambiar, por parte del director general, es inútil esperar una mejoría fundamental, el proceso de autoanálisis a veces se denomina sensibilización incluye el análisis de todos los departamentos claves: producción, finanzas, mercadotecnia o ventas, recursos humanos. Este cambio requiere de cambios fundamentales en las actitudes de la administración, centrándose en la eficiencia y la calidad. Esto hace indispensable un completo análisis de las prácticas y actitudes administrativas actuales.

El establecimiento de objetivos totales es de vital importancia. Este paso incluye decisiones acerca de la dirección de la empresa, de los productos o servicios que la empresa planea proporcionar, los objetivos específicos que espera lograr. Posteriormente esto se reduce a planes y objetivos a mediano y corto plazo. También se necesita el desarrollo del equipo administrativo.

El director general escoge su equipo administrativo con sumo cuidado, ya que éste constituye la estructura de la empresa. Los ejecutivos escogidos deberán ser, tanto profesionalmente competentes como estar comprometidos con el cambio que la empresa va a llevar a cabo.

Adicionalmente el establecimiento de una filosofía empresarial, incluye el poner por escrito los principios y valores básicos a los que se suscriben todos los miembros de la empresa y con los que se compromete a vivir. La filosofía puede tomar diferentes formas, pero generalmente incluye una declaración básica en la responsabilidad que cubre los siguientes puntos:

- ° La responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste.
- ° La responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente.
- ° La responsabilidad y actitud hacia las ganancias y la reinversión.
- ° Las responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa.

Con mayor frecuencia se ha encontrado útil colocar el mensaje de la misión y la conjunta responsabilidad organizacionales en todas las áreas claves del trabajo ya que sirven como un recordatorio del compromiso que acepta cada miembro de la empresa, desde el nivel de director general hasta el de trabajador. No obstante, algunos ejecutivos consideran que la tolerancia y el flujo libre de ideas en la empresa también pueden considerarse como un elemento atractivo en la filosofía de la empresa. Evitan obstinarlos y relajar su tensión dentro de la empresa.

Al respecto, Etkin comenta que:

"La axiología nos permite ser heterónomos porque nos referimos a una regla de evaluación que es externa a las leyes de comportamiento. Vamos a utilizar el campo de la construcción del conocimiento para ejemplificar el problema de los valores. Existe un deber ser respecto de la verdad, en el sentido de que la vida en sociedad supone que debe aceptarse las creencias verdaderas y rechazarse las falsas. Se supone que la verdad es un bien y que por lo tanto debe perseguirse. Junto con ello también existe la obligación de la tolerancia, es decir, el respetar de las creencias ajenas aunque ciertos actores no la compartan". PP. 35.

Es recomendable entonces, estructurar una planeación estratégica para metas y objetivos específicos, considerando las siguientes expectativas:

- a) El asegurar un compromiso constante con los objetivos acordados, a pesar de los problemas que se presenten.
- b) Combinar objetivos concretos con programas realistas de tiempo. Esto requiere de una planeación lógica y clara, sin un exceso de optimismo, incertidumbre o castillos en el aire, que han caracterizado a muchas empresas en el pasado.
- c) Proporcionar flexibilidad y planes alternativos de contingencia para tomar en cuenta cambios económicas o de mercado.
- d) Traducir los planes por escrito, en acciones con propósito, tomando en cuenta las prioridades acordadas, actividades interrelacionadas y coordinación interdepartamental.
- e) Escoger, desarrollar y capacitar la siguiente línea de subordinados.
- f) Ser efectivo como facilitador del nivel administrativo mas bajo y de los equipos de trabajadores.

PP. 35, Etkin, Jorge Ricardo. Op. Cit. Pág. 37.

Por otra parte, cada miembro del equipo administrativo superior tendrá que ser el organizador, implementador y motivador de los equipos en el siguiente nivel inferior. Después ejecutivos de nivel inferior formará equipos con sus subordinados. Este paso planea la escena para el funcionario de cada departamento, en donde se decide y ejecutan los sistemas, se establecen relaciones interpersonales e interdepartamentales y donde se lleva a cabo una planeación detallada para lograr objetivos departamentales. En este proceso, el equipo administrativo superior generalmente, necesita capacitación y asesoría inicial, para desarrollar equipos efectivos.

Una vez organizados los equipos, el gerente trabaja con cada equipo en la planeación en conjunto y en detalle para determinar, exactamente, como pueden organizar sus actividades más efectivamente y poner en práctica los sistemas requeridos para lograr sus objetivos departamentales. El proceso de cambio hacia el trabajo en equipo es lento y las empresas en transición han descubierto que el peso de la responsabilidad recae sobre el gerente de mayor nivel en el departamento. El debe decidir cual es la mejor manera de iniciar los cambios en su área y a qué ritmo basándose en las respuestas de sus subordinados. Poco a poco recibirá más participación de los miembros del equipo, hasta que finalmente ellos mismos harán mucho de la planeación, organización y solución de problemas de su propia área. En este proceso, la responsabilidad y el control pasan del gerente a sus grupos subordinados y, de ésta manera la toma de decisiones y la seguridad de calidad se moverán a los niveles más bajos.

El control y el seguimiento, son indispensables. Al paso del tiempo y a medida que los miembros del equipo comiencen a trabajar más efectivamente, el control de calidad se vuelve un reto constante y el mantenimiento de normas de calidad una fuente de orgullo para el equipo; adoptan plenamente el principio de "hacerlo bien desde el principio", la costumbre de buscar culpables también se cambia por una positiva que es llegar, a la raíz del problema y resolverlo para el futuro, de modo que estamos planteando un cambio total de actitud. Como resultado, el control y seguimiento se vuelven una forma de vida a todos los niveles y deja de ser la responsabilidad ajena.

Los resultados pertenecientes al logro de objetivos concretos se tratan como un esfuerzo en conjunto, en equipo. Estas evaluaciones se manejan como revisiones rutinarias del progreso departamental, donde los logros se comparan con los objetivos acordados. Es una oportunidad para dar sugerencias acerca de cómo mejorar el desempeño y resolver problemas.

Por otro lado, la evaluación del ejecutivo como un líder efectivo se considera esencial para el funcionamiento exitoso de cualquier departamento, por lo que se observan evaluaciones continuas en diferentes secciones:

- a) Evaluación del ejecutivo por sus iguales.
- b) Evaluación del ejecutivo por sus subordinados; y
- c) La autoevaluación del mismo ejecutivo.

Las evaluaciones, en caso de que sean contrarias no se consideran problemas o pérdidas, sino oportunidades para crecimiento y mejoría. La queja solo es un desahogo mental sin resolver el problema. La oportunidad es el comienzo de la planeación. Esta franqueza requiere de un ambiente de confianza entre los interesados, a menudo es el momento cuando el gerente, con ayuda de su superior, pueda llegar a la raíz de muchos problemas y malentendidos. La actitud hacia la comunicación ha cambiado en la empresa mexicana. Ahora se le da gran importancia a mantener informado a todos los niveles sobre los desarrollos relevantes de su área y de la empresa. Existe un creciente reconocimiento del deseo de los empleados, en todo nivel, de "saber qué está pasando". La información resulta ser uno de los factores claves para motivar al personal a que aumente la productividad e incremente la satisfacción en el trabajo.

La empresa logra una retroalimentación directa y continua, por medio de reuniones mensuales entre el director general o un gerente y un representante de los trabajadores de cada departamento, un trabajador diferente cada mes. Los representantes comentan, sugieren y analizan problemas de su departamento, facilitándole al gerente el poder entrever directamente que está sucediendo en los niveles más bajos.

De ésta manera los participantes también llegan a confiar en que sus ideas y quejas se escucharán al nivel más alto y se les dará solución. Para administración sirve de retroalimentación y sobre aviso de la posible existencia de comunicación bloqueada entre gerentes y subordinados. La mayoría de los ejecutivos están relacionados con cambios en actitudes y patrones de comportamiento; pero todos se dirigen a las prácticas administrativas implicadas en el proceso.

El resultado de una adecuada evaluación nos llevará a obtener y mantener una actitud positiva. Adoptar una disposición favorable y utilizar la creatividad e ingenio natural del ejecutivo mexicano, posibilitan descubrir nuevas maneras para resolver los viejos problemas. Al principio esto es difícil, porque los ejecutivos, al igual que el director general, han estado acostumbrados a memorizar todo. Esta práctica tiene ciertas desventajas, algunas de las más obvias son:

- a) Olvidar hacer cosas importantes; y
- b) La incapacidad de organizar y desarrollar todos los detalles de un plan de acción para actividades esenciales. Sin embargo, al poner los planes por escrito nos forzamos a analizar el orden de prioridad de las actividades y la coordinación que se requiere con otras secciones o departamentos. De ésta manera, los detalles o pasos se definen cuidadosa y anticipadamente y las probabilidades de que algo importante se olvide; disminuye notoriamente.

Cuando algo sale mal; la primera reacción es culpar a alguien. Normalmente a un subordinado, un departamento o alguna fuerza exterior "Incontrolable". Con esta reacción el gerente se siente tradicionalmente reindicado y la responsabilidad del problema pasa a otra persona.

Este mecanismo de defensa llega a convertirse en un mal hábito que conducen a la deshonestidad personal y profesional. No hay humildad para aceptar las fallas, irregularidades, anomalías o carencias. Para un gerente es difícil lograr un cambio de actitud tan diametral, pero el primer paso consiste en contenerse cada vez que empiece a culpar a otro por algo que salió mal en su área. Dondequiera que surja el problema, el ejecutivo deberá hacerse responsable de encontrar la solución sin intentar culpar a otros. Ser honesto y humilde es una excelente medida de eficiencia y disposición ética.

Escuchar a los subordinados y aprender de ellos. No aparentar saber todo, pues esto último es arrogante y contraproducente. Los subordinados llegarán a respetar a una persona que tiene el valor de admitir que no sabe y que está abierto para escuchar y aprender. Se ha comprobado que esto es una de las maneras más efectivas para estimular la participación y desarrollar el máximo potencial de los subordinados. Uno de los grandes problemas al iniciar un cambio importante en el enfoque hacia una mayor participación por los gerentes en las tomas de decisiones y planeación es que se han acostumbrado a quedarse callados y hacer lo que se les dice. Sin embargo, normalmente les hace falta la experiencia para analizar realmente situaciones concretas y hacer planes hacia metas realistas.

Al principio puede ser que no todas sus ideas sean factibles, pero con el ánimo y el apoyo del director general esto se desarrollará pronto. El gerente siempre tiene que tener en mente que lo que sugiera deberá estar bien desarrollado y él deberá estar seguro de que funcionará. Tomarse el tiempo para capacitar a sus subordinados. Un ejecutivo no puede darse el lujo de no capacitar a los subordinados. El concepto de capacitación a veces se malinterpreta. No implica necesariamente de clases formales, sino más bien un contacto personal, formativo y vivencial con ellos. La convicción es el mejor aliciente en su preparación y superación personal.

Por otro lado consideremos que existen diversos elementos causales de la cultura mexicana –como toda cultura- que no son determinismos en sí, sino factores parciales. Veamos la totalidad de nuestra cultura y encontramos que es esencialmente pluridimensional y presenta éstos aspectos primordiales:

- 1) Geográfico: Zonas climáticas, fauna y flora diversas, distintas altitudes y latitudes, duración de la luz solar en las varias regiones.
- 2) Cultural: Tradiciones, valores, historia y proyectos sociales de un pueblo.
- 3) Lingüístico: El estudio etimológico y serio de las lenguas –vocabulario, gramática, sintaxis- expresa distintas pautas de pensamiento, de sentimiento, de acción, de normas y valores.
- 4) Filosófico: La filosofía de una cultura pone de relieve una manera de vivir y una concepción del universo en cuanto universalizable. Las líneas de pensamiento filosófico que han imperado en el seno de la cultura mexicana reflejan un modo de ser y una vocación en lo universal, como una versión de lo humano, lo universal y lo particular, lo abstracto y lo concreto se interrelacionan en el ser del mexicano.

- 5) El literario: En las notables obras literarias que se han producido en México, puede rastrearse una personalidad definida, un estilo, un producto inteligible y un particular modo de interpretar la vida.
- 6) Artístico: El arte –pintura, escultura, arquitectura, música, danza, canto- expresa el modo de ser de nuestro pueblo. Hay en las manifestaciones del arte mexicano una idiosincrasia que nos revela aspectos importantes sobre la cultura permanente de la mexicanidad.
- 7) Político: La organización y la trayectoria política de la nación mexicana –formas de gobierno, instituciones comunitarias de naturaleza política, grupos de presión, evolución jurídico-política –reflejan algunas de nuestras características culturales.
- 8) Económico-empresarial: El país de hoy, en vías de desarrollo, crecimiento, retos y esperanzas de un equilibrio en la riqueza nacional.
- 9) El social: Familia, ciudad, grupos intermedios, nación, nos indican la presencia de pautas culturales permanentes, constantes históricas de nuestro pueblo.
- 10) El comunicativo: Las diferencias culturales entre los españoles e indígenas y entre mexicanos y extranjeros evolucionan y se influyen mutuamente. El impacto causado por las relaciones existentes desde lo antiguo entre nuestras culturas no puede ignorarse en la génesis y en el desarrollo de la mexicanidad, aunque la moda, tecnología, presión extranjera persista en su dominio a través de los medios de comunicación inmersos en esta sociedad, quizá una sociedad de consumo inconsciente, transitorio y ciego.

### **1.3.3 Valores y Disvalores**

Descubrir que en la vida existe la bipolaridad de principios lógicos y ontológicos, y que además, están implícitos en la actualización humana, es una tarea difícil de comprender por un sujeto, un grupo, una organización y una sociedad ensimismada en el funcionalismo y pragmatismo convencional. Basta señalar que la contraposición a la existencia es la no existencia; el bien al mal; la verdad a la falsedad; la trascendencia a la trivialidad; la perfectibilidad a la corruptibilidad; y tantos conceptos similares que nos hacen pensar que la vida humana tiene un sentido natural en busca de valores auténticos que desarrollen y perfeccionen la naturaleza de su ser.

El disvalor se hace presente en forma inmediata ante la carencia de un fin natural de un ser. Es la contraposición ontológica y axiológica que supondría la existencia de un fin natural y que no está presente en ese ser. El disvalor es también comprendido como una degradación o privación en la naturaleza cualitativa de un ser. También se alcanza a comprender como aquello que pone en peligro la esencia de una cosa.

Friedrich Nietzsche introdujo el concepto “valor” en el lenguaje filosófico y popular del siglo XIX. El mundo gira en torno al inventor de nuevos valores – Zaratustra-. Nietzsche determina su propio objetivo doctrinal y su mas profundo anhelo como la gran “transformación de todos los valores”. Quiere destruir las viejas tablas de valores encubiertas por el cristianismo y su nexos con el poder



político y sustituirlas por otras nuevas. Exhorta a una transmutación de valores, a revisar las costumbres religiosas y sociales para discernir lo "valioso" en los actos humanos. Pretende encontrar la fundamentación de lo bueno a través de una crítica axiológica tanto presente como histórica, por lo que señala:

"Antes en tiempos mas sanos, las valoraciones se atenían a la realidad; no existía mas que lo bueno ( gut ), es decir las cualidades del hombre fuerte y poderoso, y lo malo (schlecht), las peculiaridades del hombre simple y bajo. Pero el resentimiento introduce una valoración; ahora los valores son lo bueno (gut) y lo malvado (böse). La transvaloración consiste en que ahora se llama malvado al poderoso, al violento, al lleno de vida. En cambio se llama bueno al que antes era el malo, esto es al hombre bajo, simple, indigente, enfermo". Pp. 36.

El filósofo alemán propone hacer conciencia de las costumbres y los orígenes para observar la autenticidad del acto humano. Sin embargo, "el lleno de vida" y "el indigente" son los protagonistas de una real historia de nuestros tiempos en la que se propone que se estudie la actuación ética entre la relación poderoso-menestero. Pretender una transmutación axiológica es concomitantemente, cambiar la interpretación del sujeto y su historia.

Claro que la realización de los valores, tanto en el nivel personal como en el social, es tanto mas perfecta cuanto mas elevado es el nivel cultural del individuo como de la sociedad, cuanto mas elevado es el nivel educacional del individuo como persona y como ser social, cuanto mas elevada es la conciencia de los alcances normativos y limitaciones naturales de la libertad en el mismo individuo y en la sociedad.

Por tanto, la realización de los valores está condicionada al grado y elevación, tanto en el individuo como en la sociedad a:

- 1.- La educación y su orientación al ser del hombre.
- 2.- La cultura, su conservación y protección.
- 3.- La conciencia histórica y activa de la libertad.

Propiedades del valor.- Los valores no se reducen a cosas ni existen entre sí; la justicia ni es una cosa que ande flotando en el aire ni existe en sí, sino que existe en algo; en las acciones humanas, por ejemplo. Lo mismo ocurre con los demás valores. Por tanto, los valores son cualidades de los fenómenos. Los valores, no obstante, tienen ciertas cualidades propias:

- a) Inherencia; es decir, los valores solo existen adheridos a un sujeto: el objeto valioso.
- b) Polaridad; mientras que las cosas "son lo que son", los valores se presentan en dos polos opuestos; el polo positivo → bien; el polo negativo → mal; como útil o inútil, bello y feo, etc. Aquí se ve una gran diferencia entre valor y realidad; ésta no admite polaridad, aquél sí.

PP. 36, Nietzsche Friedrich. "La genealogía de la moral", México, Ed. Alianza Editorial, 1985, Pág. 11.

- c) Trascendencia; esto quiere decir que los valores no se identifican con los objetos, con los fenómenos a que se adhieren; los valores están mas allá de lo dado, y nunca se encarnan perfectamente. La bondad, la justicia, el amor, nunca se da en todo lo que significa: trascienden la realidad
- d) Preferibilidad; el valor se caracteriza por la atracción que ejerce sobre nosotros. Por eso se ha dicho que el valor implica la ruptura de la indiferencia; al presentarse el valor ante nuestra capacidad valorativa, en el acto reaccionamos positiva o negativamente con nuestra aceptación o rechazo.
- e) Jerarquía; los valores están ordenados en la tensión a su importancia objetiva y propia: hay valores superiores y valores inferiores, no es posible confundir el valor de un elemento con el valor de la acción heroica de un ciudadano que salva de la catástrofe política a su pueblo.
- f) Heterogeneidad; los valores se diferencian cualitativamente entre sí. Nadie podría afirmar, razonablemente que el placer y la verdad, una acción moral y un acto político, tienen el mismo valor. Los valores ni son totalmente diferentes ni son totalmente idénticos, son heterogéneos. En otras palabras, algo tienen en común y algo tienen de diferente entre sí.
- g) Objetividad; se trata de una objetividad "sui géneris". Una es la objetividad física de los fenómenos, de los objetos naturales; otra es la objetividad axiológica del sujeto; el valor se encarna en los fenómenos, en los objetos, en las acciones humanas con relación al hombre. En otras palabras, los valores se dan en los fenómenos, pero por y para el hombre.

Tanto el sentido de la vida como el de la cultura radica en la realización de los valores. Decir que la vida humana tiene valor es decir que tiene sentido y viceversa. La decepción por la vida no significa otra cosa que la frustración en la realización de los valores. En toda la realidad natural solo hay un ente dotado de radares capaces de percibir y captar los valores: el hombre. Los valores son por y para el hombre, y éste es con los valores. Es con los valores como el hombre adquiere su plenitud personal.

Sin embargo la lucha entre valores y bienes es comúnmente dada en la actualidad. Conviene distinguir entre valores y bienes. Los bienes contienen un valor que los hace ser deseados como valores inferiores. Un bien es perecedero y tangible en tanto el valor permanece por su esencia aunque ya no exista el bien. Por ejemplo: un automóvil de reciente modelo, es un bien de transporte cuando se usa y se cumple sus fines, pero cuando por alguna circunstancia, no se tiene en forma material, quiere decir que hay ausencia del bien pero no del valor en sí mismo. También un trozo de mármol es una mera cosa, la mano del escultor le agrega belleza al "quitarle todo lo que le sobra" y el mármol-cosa se transforma en una estatua, en un bien. La estatua continúa conservando todas las características del mármol común; se le ha agregado algo que la ha convertido en estatua. Este agregado es valor estético. Los valores no son, por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias, son valores.

Insistimos que el valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa, será subjetivo si debe su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas o psicológicas, del sujeto que valora. Un ejemplo: los objetos físicos tienen ciertas cualidades llamadas "primarias", otras, en cambio, como las cualidades sensibles o "secundarias" dependen, al menos en parte, de un sujeto que las percibe.

¿Qué valor podrían tener los objetos si nos resultaran indiferentes, si no nos produjeran un goce o satisfacción, no podemos hablar de valores fuera de una valoración real o posible?, ¿Qué sentido tendría la existencia de valores que escaparan de toda posibilidad de ser apreciados por el hombre?. La reflexión es aún mayúscula cuando la asociamos a una entidad viva y dinámica como lo es un sistema organizacional. En cada uno de los caminos de la vida y de la sociedad, los valores son un resorte poderoso y también la clave de la actividad humana, son los grandes motivadores. De algo podemos estar ciertos: Sin valores no hay empresa.

Los valores supremos no son los tecnológicos sino los humanos, porque no vivimos para trabajar sino trabajamos para vivir; no son los hombres para las cosas, sino las cosas para los hombres. No son los hombres para las empresas sino las empresas para los hombres. Los valores fundamentales para una empresa se conjugan en una visión y una misión. Empresa que no crea un clima de humanismo es empresa que traiciona su misión. La calidad de vida va antes que la calidad de los productos, la calidad humana está por encima de la calidad financiera o tecnológica. todo valor se define por su capacidad de responder a determinadas necesidades humanas. Toda convivencia engendra cultura, y en especial los valores de una comunidad se expresan en la correspondiente "cultura y comunicación organizacional". La empresa es una comunidad, y por lo tanto se piden para ella los valores que se requieren para la comunidad humana en cuanto tal: comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, esfuerzo de superación, etc.

Etkin insiste en la importancia del asunto:

"Este tema es fundamental en la dirección de organizaciones sociales, ya que se afirma la credibilidad o la resistencia de la directiva. La posibilidad de inducir (no de imponer) comportamientos en los integrantes está relacionada con la congruencia entre los mensajes de los directivos y los sistemas de valores de los actores". Pp. 37.

Desde el punto de vista social, la ley básica de la empresa es el servicio; se permite ganar a cambio de dar, y ganar mucho a cambio de dar mucho, no de dar apenas lo suficiente. El verdadero empresario es un hombre de valores que construye, aporta, crea, brinda y se entrega.

En tanto que el reino de las ganancias fáciles es de la gente antisocial, quienes actúan contra los valores aceptados y corrompen un orden axiológico, ellos son: los vividores, los grillos, los tranzas, los gánsters, los engañosos y los de las quiebras fraudulentas. Los espectadores y cómplices potenciales de la presencia de los desvalores, serán los que aceptarán como una normalidad que estos hechos continúen en forma social, pero no en su persona. Son de visión miope y escasa voluntad ética. En la medida de que es cierto que decir empresa es decir valores, estamos ya adentrados en el terreno de la ética.

Es significativo que en lo castellano llamamos "profesión" en alemán se llama "beruf" es decir, "llamada, "vocación", y en hebreo se dice "melakáh", es decir, "misión". Un buen desempeño directivo resulta de un conjunto de habilidades, actitudes y conductas. El empresario no es más que el protagonista de un tipo específico de liderazgo. Los empresarios del nivel más alto son los que determinan lo que hará la institución, los del siguiente nivel hacia abajo se abocan sobre todo a las estrategias. Dicho de otro modo, los primeros manejan principalmente, la filosofía corporativa, los objetivos terminales y las políticas; los segundos, las tácticas y los procedimientos. Toda organización se mueve sobre dos carriles: las actividades de tipo humano y las técnicas; funcionan como dos coordenadas que encuadra y definen los hechos. Existe hoy el peligro de que la tecnología se coma al humanismo.

"¿Quieres poner un negocio que tenga éxito y te dé mucho dinero?. Find a need. Fill it. El empresario genuino no simpatiza con conceptos tan trillados como el de "recursos humanos "y" fuerza de trabajo "(manpower), quien quiere rodearse de personas creativas y elevar mas y mas su rendimiento creativo, busca modos de realizar el interés de cada uno en su trabajo, y favorece, para ello la clara comprensión de los objetivos de cada puesto y de como cada tarea se relaciona con las tareas de los otros". PP. 38.

La administración y la economía son valores en la medida que el hombre las emplea para construir la justa convivencia humana a través de intercambio de bienes imponiendo orden, satisfaciendo necesidades, distribuyendo satisfactores, aprovechando y optimizando recursos así como creando fuentes de trabajo. La justicia prevalece como un valor eje dentro de las economías y del poder. Su disvalor-injusticia-, causa distintas formas de anarquía, monopolio, autocracia y una obsoleta estructura dictatorial para las necesidades sociales del siglo XXI. He aquí los principales desvalores comúnmente presentes en las entidades corporativas por los que no se está llevando a cabo una debida y eficiente administración, según Rodríguez Estrada:

"La ausencia de administración es desorden, incomunicación. ineficiencia, frustración, corrupción y caos". PP. 39.

PP. 38, Garza, Juan Gerardo. "Valores para el ejercicio profesional", México, ITESM, 1995, Pág. 30.

PP. 39, Rodríguez Estrada, Mauro. "Los valores, clave de la excelencia". México, Ed. Mc Graw Hill, 1992.

Los seres humanos necesitamos justicia pero también afecto. Se trata de dos diferentes conjuntos de valores, que resultan incompletos cuando falta el otro. Los valores mas amables los hemos asociado con la religión y el arte; y nos comportamos como si de alguna manera pertenecieran a un área diferente de nuestra vida de científicos. Pero esta es la división que no puede adaptarse, pues nuestra sociedad perecerá si persistimos en esta separación, o en otro caso, mantendremos en una atmósfera confusa y llena de antinomias axiológicas y de falsa comunicación, tal como lo señala Etkin:

"Las antinomias se refieren a las confusiones en los lenguajes utilizados, cuando se reúnen varios niveles en la misma proporción. Es formular un juicio de valor utilizando los valores que se critican. Por ejemplo: cuando la alta dirección afirma que sus decisiones de política son ineficaces, que no obligan y son un mero ejercicio retórico. Al fijar esta orientación, también se está criticando el valor de esta misma afirmación, la cual deja de ser válida por que se contradice a sí misma". PP. 40.

El problema moral de nuestro siglo ha consistido en considerar que los valores requeridos por la actividad científica y organizacional se refieren solo a un área de nuestra vida, mientras que se refieren a otra área los valores que la religión y la literatura han exaltado por mucho tiempo. Debemos aprender a construir una visión axiológica integral en la que el amor no se contraponga por mas tiempo, en nuestro subconsciente, a la verdad, porque nuestra debilidad consiste en pensar que el amor incluso la bondad se ven amenazados por la verdad y que es mejor y mas confortable no ser honestos con nosotros mismos. Es una amenaza para la ética y moral de la sociedad mexicana, en esta época de crisis o poner los valores que pensamos son de la familia y de la vida nacional, por una parte, a los valores auténticos y estrictos que exige la vida. Nuevamente Rodríguez Estrada asevera que los valores forman parte de un sistema integral, mas que una escala independiente.

"El único enfoque justo y adecuado para los valores es el integral, o sea, el de percibirlos y estudiarlos como sistemas o como *Gestalt*. Por eso se habla tanto de escalas de valores; mejor sería decir sistemas de valores, porque la palabra sistema indica mejor la trabazón y la sinergia". PP. 41.

No hay razón por la que las ciencias y técnicas ahoguen el espíritu humano de nuestro tiempo. Prever las consecuencias y hacer frente a los hechos puede ayudarnos a crear una moralidad completa y generosa. Lealtad, bondad para con los demás e incluso el heroísmo no se excluye por el hecho de ser honestos con los hechos. Hay dos cosas que conforman a la moralidad: lo que se refiere a las otras personas; el sentido de una lealtad común, de calidad y ternura, de amor humano, y el juicio claro de aquello está en juego: un conocimiento frío, sin rasgos de decepción, de aquello que sucederá a uno mismo y a los demás si uno juega el papel de héroe o el cobarde.

PP. 40, Etkin, Jorge. Op. Cit. Pág. 281.

PP. 41, Rodríguez Estrada, Mauro. Op. Cit. Pág. 50.

La moralidad en su nivel mas alto consiste en combinar el afecto humano con un juicio científico y sereno. Valores clave que el ejecutivo de hoy debe poseer, tal como lo señala Drucker:

"En el mundo de hoy, el ejecutivo es cada vez mas el factor fundamental para el cambio y crecimiento empresarial y social". PP. 42.

### **1.3.4 Crisis y Cambios.**

Empresa que no ha padecido alguna crisis de cualquier nivel o dimensión ha de ser porque está demasiado enferma, o porque las cosas están resultando a la máxima perfección.

En efecto, la crisis es un período de desestabilización y desorden conforme a la estructura de un sistema, análogo de cierta, a lo que le sucede al organismo humano cuando padece de una convulsión o enfermedad crónica. Toda crisis implica un peligro y a la vez, un cambio. Este puede originar una descomposición –en un sentido mas estricto es llamado corrupción- o la posibilidad de una reestructuración, como una tendencia al mejoramiento y perfección.

Dentro del campo de la economía recordemos el suceso conocido, "la gran depresión" del 29 de octubre de 1929. En Estados Unidos, al producirse una quiebra en la bolsa de valores en Nueva Cork, y como consecuencia una crisis económica que repercutió en el mundo entero, quebraron centenares de bancos y provocó el cierre de muchas industrias y comercios, por lo que para 1933 había ya 17,000,000 millones de desempleados. En estas circunstancias el Partido Demócrata tomó el poder, por conducto de Franklin Roosevelt, quien mediante el cierre temporal de bancos y la planeación de estrategias políticas y económicas adecuadas, restauró la confianza del país en el gobierno y el crecimiento capitalista. En México, sucedió algo similar al desplomarse la bolsa de valores en octubre de 1987, sin que aún se haya recuperado la total confianza en los mercados financieros. Todavía prevalece la incertidumbre y la especulación, como factores decisivos en el constante y patético caso mexicano.

El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción internas, sino que se produce a través de la influencia histórica, cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América. Analizando la estructura económica del país y la participación de las empresas que podemos denominar como nacionales, en relación con la participación de las empresas extranjeras. Podemos decir que la administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras con ciertas adaptaciones de modelos administrativos al estilo de vida de los mexicanos.

PP. 42. Cfr. Siliceo Aguilar, Alonso, "Liderazgo para la productividad en México". México, Ed. Limusa, 1992, Pág. 379.

También se puede decir que el fenómeno de la administración en México, a partir de la década de los cincuentas, se integró a los cambios conjuntos de una nueva fuerza cultural, intentando dar respuesta a las necesidades organizacionales del país pero con modelos ajenos a su idiosincracia. Se introduce artificial y multivariadamente para cumplir con los objetivos y las necesidades de las empresas multinacionales que en cierta forma, ayudaría a la progreso económico y tecnológico del comercio mexicano.

A partir de éste período de renovación cultural en México la actividad administrativa y empresarial se restringió a importar y traducir textos de autores prestigiados, provenientes, principalmente, de la Universidad de Harvard, o Cambridge, en los Estados Unidos. Posteriormente se consolidaron algunas instituciones que impartían estudios administrativos a nivel superior, ya que antes se practicaba, como un conjunto de técnicas comerciales, sin una visión disciplinaria y prospectiva.

"La profesionalización del administrador en México ha avanzado. La legitimidad profesional se ha obtenido de diversas fuentes; la formación de carreras universitarias, la necesidad de las organizaciones (principalmente las de gran tamaño), las asociaciones profesionales (colegios y otros gremios) y el reconocimiento oficial de la profesión. Por ejemplo en el terreno educacional, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA ), propone planes nacionales de estudios en administración que consta de las cinco áreas básicas; administración general, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción" PP. 43.

En 1993 se inicia en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), los estudios en administración de negocios; en tanto que en 1947 se estructuran los estudios de administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Por su parte en 1957 la UNAM y la Universidad Iberoamericana le dan el impulso definitivo al otorgar grado a la profesión de la administración para atender la creciente demanda económica en los ámbitos privados, público y social.

Así en vez de analizar los casos y ejemplos de las compañías como la Ford, Chrysler y General Motors Co.; como empresas automotrices de amplio estudio, se revisaban los problemas desde la perspectiva mexicana, y sus subsidiarias en México, con personal mexicano así como de muchos de sus recursos. Sin duda alguna los resultados fueron diferentes. El desarrollo ejecutivo mexicano se vió siempre limitado y dependiente de los directivos norteamericanos, quienes llevaban a cabo sus políticas y procedimientos específicos corporativos. El administrador mexicano alcanzaba solo un mundo intermedio, y nunca un puesto clave en la dirección de empresas internacionales. Estaban regularmente, asistidas por un cuerpo de expertos, en su mayoría de extranjeros.

Por otra parte, los autores de administración surgidos del binomio universidad-empresa, aún no desarrollaban una teoría propia, ya que en su mayoría, abarcaban más el campo teórico y docente para la difusión de ésta disciplina en México. Algunos catedráticos elaboraron compilaciones, antologías y textos especiales para la enseñanza superior, que llevó a cabo un estilo de enseñanza en los negocios cuando en el correr de la sexta década, estaba ya formándose una generación joven, que pretendía demostrar su capacidad competitiva en el mundo empresarial.

No obstante para que la administración en México se pudiera desarrollar con características propias y producir realmente un nuevo estilo de conducción administrativa, es necesario considerar una autonomía económica, estabilidad política y crecimiento, con el fin de participar en mercados externos y la exigencia de calidad internacional. El momento de México; un país en vías de desarrollo.

"La idea central de mis escrito, mis clases y mis consultas ha sido la tesis de que la empresa moderna es una organización humana y social. La administración como disciplina y como práctica trata con valores humanos y sociales. Es indudable que la organización existe para un fin mas allá de sí mismo...para alcanzar éstos fines, el singular invento moderno que llamamos administración, organiza a seres humanos para que actúen conjuntamente y crea una organización social. Pero solo es posible alcanzar los objetivos y los resultados externos deseados cuando la administración logra que la organización y los recursos humanos sean productivos". PP. 44.

Los últimos 20 años pueden considerarse como cruciales en la definición y reestructuración de empresas e industrias nacionales e internacionales. México no obstante, no puede evadir la presión de países industrializados de Norteamérica, como Estados Unidos y Canadá, y soporta cierta dependencia para realizar tratados internacionales, para la apertura de mercados internacionales.

"México se incorpora al sistema capitalista, al tiempo en que, como sistema económico se extiende de forma exclusiva en nivel planetario y los grados de concentración y centralización de las fuerzas productivas y de la base social lo convierten en imperialismo. Hecho que significa no solo caer en una nueva dependencia, sino causar profundas deformaciones que impiden la maduración de sus propias fuerzas internas, autónomamente; de participar con mejores posibilidades, sino de competencia, al menos de alternar en ciertos campos productivos". PP. 45.

Alrededor de los años setentas, se presenta un parte aguas de la crisis general del sistema económico, político, educativo así como axiológico. La política mundial se reacomoda, hay más países independientes, mayores ideales de libertad y paradójicamente, grandes problemas ecológicos que afectan la vida humana y su sobrevivencia en la tierra.

PP. 44, Drucker, Peter. "Las fronteras de la administración". Argentina. Ed. Sudamericana, S.A., Pág. 218.

PP. 45, Olivares Enrique. "México: crisis y dependencia tecnológica". México. Ed. Nuestro tiempo. UAM, 1992, Pág. 11.



No es exagerado decir que estos fenómenos, hayan afectado en forma consuetudinaria tanto para la evolución industrial mundial, así como para la nacional. Particularmente, en la cultura mexicana se ha ido perdiendo mas la identidad nacional y aumentando sus niveles de pobreza, sobrepoblación y de enfermedades; también existen fugas de valores auténticos y de alta ética en sus gobernantes, complicando éstos la existencia del mexicano, a través de la práctica constante de interese egoístas y vicios corruptos ante una evidente desdicha socio-económica de nuestro pueblo.

En fin, el tema de la crisis y el cambio, se han visto desde diferentes ángulos e intereses específicos. El proceso del cambio ha sido temas de mucha investigación a través de los años. Es parte del mundo de loa negocios por generaciones y se ha publicado gran cantidad de literatura, analizando las características básicas del cambio y los diversos métodos para manejar la resistencia al mismo.

En la actual situación administrativa mexicana está presente una dimensión que complica aún más el proceso de cambio. Un componente cultural está sobrepuesto en el proceso básico del cambio administrativo, al cambiar una empresa de un estilo administrativo tradicional a uno moderno. Resulta que los cambios se han dado en cuanto a la forma y no en lo sustancial de la estructura. "El cambio es lo único que permanece", señalaba ya con anterioridad el filósofo griego Heráclito, al advertir que tanto la naturaleza física como humana, están destinadas a un devenir constante, en razón de la lucha de los expertos; o sea, el cambio es un fenómeno constante que resulta de dos principios antagónicos. No puede haber transición si falta alguno de ellos.

En el campo de la administración, una de las reconocidas personalidades en el proceso del cambio es Kurt Lewin pp. 47. De acuerdo a su teoría, el proceso del cambio consta de tres etapas:

1.- El descongelamiento: induce, motiva y prepara al individuo o grupo al cambio, cuya necesidad se vuelve clara; se rompen hábitos, costumbres, tradiciones, lo cual pasó a cambios nuevos.

2.- El cambio: una vez motivado el individuo o grupo recibe nuevos modelos de conducta, por dos subprocesos combinables.

° Identificación total a las nuevas pautas de conducta.

° Introyección por el individuo o grupo, colocado en la situación donde se le exigen nuevas conductas para determinar una buena actuación.

3.- Recongelamiento: es el establecimiento de una nueva conducta que queda integrada como modelo de personalidad en el individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas, con el apoyo de refuerzos.

PP. 47, Cfr. Lewin, Kart. "Field Theory of Social Science". EUA. Ed. Harper and Row. 1951. Cap.II.

Lewin ha indicado que existen dos fuerzas opuestas principales en el proceso de cambio, una es una fuerza motriz positiva que alimenta al cambio, la otra es una fuerza restrictiva negativa que resiste el cambio. En toda organización existen ambas fuerzas y se encuentran en un estado de equilibrio cuando la organización se establece y opera consistentemente a altos niveles de productividad y calidad. No obstante, cuando el cambio se vuelve necesario, una fuerza tiene que sacarle ventaja a la otra. Como se aprecia, las dos fuerzas opuestas también están sujetas a influencias internas y externas; o sea, influencias endógenas y exógenas en la naturaleza organizacional.

a) Fuerzas restrictivas: estas fuerzas limitan las fuerzas motrices positivas, mediante la apatía, la pasividad, la hostilidad y en general el desempeño laboral pobre.

° Fuerzas externas.- Estas pueden incluir la tradición, las costumbres, las presiones sociales y familiares, la falta de visión de grupos comunitarios y sociales en aceptar la necesidad del cambio, la resistencia de servicios de apoyo para cambiar.

° Fuerzas internas.- Modelos tradicionales y relaciones interpersonales, un sentido de seguridad en la posición actual contrario a lo desconocido, la falta de percepción de la necesidad o urgencia del cambio; la falta de confianza en las intenciones del líder y una inercia natural que tiende a mantener el status quo.

b) Fuerzas motrices positivas: Estas fuerzas están dirigidas e impulsadas o por fuerzas tales como la competencia en la productividad y la calidad, las presiones del superior, el uso de programas de incentivos, y a veces la iniciativa del director general hacia la modernización.

° Fuerzas externas.- Estas incluyen, para México, su ingreso al TLC y la consecuente competencia, la necesidad de seguir en el negocio y mantener los trabajos y la necesidad de mejorar la calidad y productividad.

° Fuerzas internas.- Estas incluyen el hincapié que hace la dirección general en la productividad, en la participación de los gerentes en la planeación y toma de decisiones en nuevas estructuras y la mayor participación solicitada por los empleados a todos los niveles, y mayor interés en el lado humano del trabajo y el ambiente natural.

Tradicionalmente se señalan cuatro fases administrativas: planeación, organización, operación y control. En éstos factores se pueden analizar las verdaderas causas de las crisis y por ende los cambios favorables que permitan hacer consistente a la organización. Reiteramos brevemente, en qué consiste éstos fundamentos.

° Planeación: Es determinar los objetivos deseados y el programa general de acción a seguir para alcanzarlos. "Un kilogramo de planeación resuelve una tonelada de problemas". La planeación debe partir de la misión de la empresa.

° Organización: Es el proceso de identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad; estableciendo relaciones, con el fin de permitir a las personas trabajar eficazmente en equipos para los logros de los objetivos. Si la planeación se centra en los qué, la organización se centra en los cómo, es decir en las estrategias, tácticas y métodos.

- ° Operación: Consiste en ir realizando, etapa por etapa, lo planeado. La buena administración tiene bien claros los nexos que hay entre conocimiento científico, manufacturas, costos, mercados, promoción y creación y mantenimiento de cultura organizacional.
- ° Control: Consiste en establecer formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviaciones.

Al comparar lo operado con lo planeado, el control viene a ser una evaluación para replanear y seguir adelante. Ahora bien, el distintivo principal de la administración creativa y preactiva, es que se enfoca más hacia el descubrimiento de oportunidades que hacia la solución de los problemas; éste rasgo la coloca en los antípodas de la administración apaga fuegos (fire fighting). La creatividad puede entrar a la empresa por dos puertas diferentes: algún problema plantea la necesidad urgente de nuevas ideas, no presiona ningún problema ni necesidad que exija soluciones.

Los principios básicos de la dirección creativa brotan del sentido común:

- ° Siempre hay un mejor modo de hacer las cosas.
- ° El ejecutivo creativo fabrica un futuro, en vez de esperarlo o seguir por inercia.
- ° Compromete a su personal, mientras que el simple administrador controla.
- ° Hace participar; no se limita a indicar y ordenar.
- ° En las organizaciones, las conductas innovadoras no se dan por generación espontánea; el director, solicitar conductas creativas. Un modo de dar a conocer la receptividad activa y entusiasta a las nuevas ideas es diseñar un sistema de compensaciones que premie las ideas originales y los cambios positivos.
- ° Instituir programas educacionales de desarrollo de la creatividad. Reconocer, celebrar y premiar la creatividad es un poderoso estímulo reforzador.
- ° Manifestar mayor atención a las personas que hacia las cosas estimula el rendimiento creativo; como es el caso de una clara orientación al mercado y a las relaciones humanas.
- ° La incertidumbre es parte esencial de la creatividad, quien no es capaz de tolerarla, acusa una personalidad del empleado, no de empresario.
- ° No hay administración creativa si no hay conciencia de las relaciones mutuas y estrechas entre cambio tecnológico y cambio organizacional.
- ° La capacidad para ser al mismo tiempo atacante y defensor, cuando llegan los cambios revolucionarios en cualquier tecnología, es muestra de gran creatividad.
- ° Hay filosofías administrativas hechas para despertar la creatividad de todo el personal. "En lugar de empeñarnos en organizar el mínimo detalle, tratamos de que cada quien trabaje con el conocimiento de lo que se busca, en ambiente de libertad para que logre hacer mejor su tarea valiéndose de su juicio personal y de su imaginación. Se les concede emplear el 15 % de su tiempo laboral sobre proyectos creativos de su particular y libre elección.
- ° El enfoque creativo de la crisis y de los problemas hace de ellos retos de superación y de plataforma de lanzamiento, crisis es "cuando lo viejo ha muerto y lo nuevo está por nacer"; crisis es: "problema mas oportunidad"; un problema se puede encara como un proyecto. El problema es llamado también "reto", "caso

inadecuado” o “punto perfectible” tre fueron las instituciones clásicas del poder, en casi todos los pueblos a lo largo de milenios: el gobierno civil, las jerarquías religiosas y las autoridades militares.

La herencia que los de la actual generación recibimos fue de una administración prototípica tradicional, autoritaria y rutinaria: de aquí el aparente divorcio entre administración y creación: la administración correcta es vista como conservadora, repetitiva y programable, donde las normas cierran el paso a las sorpresas. Un ejecutivo creativo se propone, entre otras cosas, pronosticar y marcar el ritmo adecuado de los cambios; y así se mantiene como amo de la situación, no como juguete de las circunstancias.

“Un cambio notable de los rendimientos requiere tener amplias miras sobre los clientes, el mercado, los procesos y las tecnologías. Los procesos no piensan; las organizaciones no crean; las tecnologías no actúan. Solo las personas tienen grandes ideas, solo ellas pueden renovarse, reinventar la empresa y determinar como pueden y debe ser en la actualidad”. PP. 48.

La experiencia acredita medidas como las siguientes:

- ° Definir con esmero el propio campo de acción:
- ° Mucha orientación al servicio, que es el fuerte de los pequeños.
- ° Relaciones humanas primarias, cercanas, y cordiales; vivencia de ser una comunidad.
- ° Contar con un gerente entregado, entusiasta, con mucha fe en lo que hace y en lo que vende:
- ° Criterio de optimización.

El trato humano en las empresas, separar lo verdadero y lo falso, de lo bueno y de lo malo trae consecuencias destructivas en el aspecto moral, ya que hace a un lado el juicio moral acerca de lo que a diario acontece a nuestro alrededor y considera dicho juicio como algo ajeno a nuestra vida cotidiana.

Esto es peligroso, ahora que el curso de nuestras vidas lo han cambiado los descubrimientos de la medicina, los relacionados con la salud mental, con la psicología y con las ciencias sociales, en un grado que afecta en gran medida, a las relaciones humanas. Nuestros hábitos, particularmente nuestra forma de pensar, están cambiando profundamente. En todos los campos del bienestar humano, podemos juzgar debidamente las acciones de los demás solo cuando entendemos sus motivos. En una época con éstas características es un desastre pensar que la diferencia entre conocimiento e ignorancia es algo mas trivial que la diferencia entre lo bueno y lo malo. Es propio del hombre el entender: Entender la naturaleza y entenderse a sí mismo. Por éste motivo no hay relación auténticamente humana mientras no se conjuguen sabiduría y bondad; y mientras no se le considere como facetas de nuestro carácter que no pueden desvincularse una de la otra.

PP. 48, The Price Waterhouse change integration team. El cambio óptimo. España. Ed. Irwin. 1995. Pág. 185.

Resaltar la importancia de la vida en los tiempos críticos, es uno de los mejores motivos para cambiar las cosas, personal y conjuntamente.

"Ayudar a las personas a vivir su vida, engloba muchos conceptos. La vida es el resultado de la educación sustento, trabajo y relaciones. De la misma forma que se cría a los niños en la familia para que al crecer adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para formar sus propias familias, lo mismo sucede con las personas en las organizaciones formales". PP. 49.

Así mismo, la práctica de la ciencia nos proporciona una profunda lección de moral que no ha sido captada debido a que mucha gente no ha visto cómo se práctica la ciencia. La gente no se da cuenta de las penas, de la preocupación, paciencia, humildad y perplejidad, de las largas horas empleadas en tratar de ver todos los hechos con objetividad, de la pena de rechazar una explicación que parecía plausible, pero que falla debido a que un hecho obstinado no encaja en dicha explicación, la satisfacción de encontrar finalmente el hilo a través de todo el laberinto. Mucha gente no vé mas que el descubrimiento final, desapasionado y neutral. Un descubrimiento, sea una materia de hecho o una teoría es neutral. No hay nada de moral o de inmoral en la teoría de la relatividad; un cohete puede usarse para fines tanto provechosos como destructivos; así como también los descubrimientos de la medicina pueden usarse para curar como para matar. Pero esto no significa que la ciencia sea neutral. Si así se pensara, se interpretaría mal lo que es la ciencia, y el pensamiento se sustituiría por una confusión semántica del lenguaje. La ciencia no es una mera colección de descubrimientos, ni un álbum de hechos y teorías establecidos de una vez para siempre. Es un proceso vivo de descubrimiento, es un proceso vital. En la ciencia no se trata de lo que los científicos conocen, sino de lo que no conocen, lo que mueve a los científicos es el ansia de conocer más. En pocas palabras el conocimiento es una forma de experiencia para el científico así como también lo es, sin duda alguna, para todos nosotros; y a lo que todos nosotros importa, no es la experiencia que hayamos tenido, sino que la experiencia que estamos teniendo.

Esta es la esencia de la vida, que siempre es algo tan decisivo como un matrimonio y tan agradable como una luna de miel; pero nuestra vida muere desde el momento en que consideramos el año anterior más importante que el presente año.

De la misma manera que es importante en la ciencia no es el acto inicial del descubrimiento, sino la búsqueda constante de la verdad. Los descubrimientos mismos son neutrales debido a que pertenecen ya al pasado. La práctica de la ciencia es un asunto moral, porque incansablemente se busca lo que es verdadero y se rechaza lo que es falso. Se podría pensar que verdad es una palabra demasiado grande para describir lo que busca la ciencia, puesto que la "verdad" no puede significar algo tan profundo en la ciencia como en nuestros juicios morales.

La ciencia da la impresión de referirse a los hechos, y cuando se dice que algo es verdadero, parece ser que no se nos dice algo más que el que los hechos son así y no de otra manera. Mas no es de esta forma como realmente procede la ciencia. Si así fuera no habría debates ni nuevas teorías; y nosotros todavía estuviéramos creyendo en la física de Newton y en la biología de Lamarck, como si no hubiéramos escuchado ni los conceptos de relatividad ni la teoría de la evolución. La ciencia es siempre un ordenamiento de los hechos, y nuestra preferencia por un ordenamiento más que por otro es un intento constante por encontrar la verdad más allá de la apariencia de la naturaleza. Los nuevos conocimientos, como los del principio de incertidumbre, ponen límites a lo que podemos conocer. En todo caso se trata de una profunda reorientación de nuestra forma de ver la naturaleza. La verdad que buscamos a través de la ciencia es algo que está en el centro de las cosas; se trata de ajustar los hechos, pero esto significa algo más profundo y más coherente, que los hechos mismos.

Cuando una agrupación persigue un único objetivo, su código de conducta es más sencillo pero más severo que el conjunto de compromisos, generalmente más benignos, a los que se obliga la mayoría de la gente. En la vida diaria poco de nosotros somos muy estrictos con respecto a las mentiras intrascendentes, a los gastos deducibles de impuestos y a otras pequeñas evasiones. Aceptamos, aun cuando no aprobemos totalmente dichos pecados veniales. Pero la moralidad profesional de los científicos no acepta compromisos. Obliga a que uno reporte lo que cree que es verdadero, con exactitud y sin suprimir ni añadir algo. Ahora bien, en ninguna revista de investigación se permite al científico minimizar una pequeña discrepancia embarazosa o exagerar una confirmación alentadora. En ninguna parte se le permite escribir lo que le parece oportuno en lugar de lo que es la verdad, aunque esta sea desagradable. Cuando un científico reporta un hallazgo, los demás pueden dar por supuesto el hallazgo y creerle absolutamente; con lo que queremos decir que podemos estar ciertos de que lo que el hombre ha reportado es exactamente lo que él pensó, vió, o escuchó, ni menos ni más. La credibilidad y la confianza en la verdad es lo que une al hombre.

Esta confianza absoluta en la palabra de otro hombre que se da en la sociedad de científicos es digna de subrayarse. No constituye toda la moralidad científica no solo se refiere al individuo y a la confianza de depositar en él, sino a toda la comunidad; por tanto, se refiere a todas las relaciones sutiles que se dan entre los miembros de la comunidad. La moralidad de la ciencia es sutil en esta forma, pero se ha desarrollado a partir de un sencillo principio; el de que la comunidad de científicos se organice en tal forma de que nada impida el esclarecimiento de la verdad.

Aquí vemos como es superficial la creencia de que la ciencia solo nos dice lo que es la realidad, mientras que la moralidad nos dice lo que debe ser. Evidentemente que los hechos de los que habla la ciencia y los descubrimientos ya efectuados, solo nos dicen lo que la realidad es.

Debemos comportarnos en tal forma que todos podamos encontrar lo que es la verdad. A partir de éste principio básico, se desarrolla toda la organización de la comunidad científica. Esto significa que el cuerpo de científicos tiene que crear un código de comportamiento de acuerdo con el cual ellos superen los perjuicios de las vanidades y debilidades individuales, en aras de la búsqueda de la verdad no por una imposición dictatorial sino libremente. De esto se sigue que la ciencia conceda un valor especial a algunas formas de comportamiento que la gente ordinariamente encuentra agotadoras. Por ejemplo, de ordinario la gente prefiere a las personas que están de acuerdo con las creencias tradicionales, a las personas que no les encuentran fallas a estas opiniones. Pero los científicos asumen que las creencias del pasado no son definitivas y que deben ser corregidas ahora y mas adelante. Por tanto la ciencia concede un valor especial al pensamiento original y a su expresión franca. La independencia intelectual y el disentimiento razonado son virtudes en el mundo de la ciencia, mientras que en estas actitudes en muchos círculos políticos son considerados como vicios.

Una sociedad que da importancia especial a la independencia intelectual y a la libertad de expresión debe cultivar el hábito de la humildad. Aún cuando suene paradójico, esto es necesario, porque sin humildad no puede prestarse la debida atención a la opinión de los demás. La verdad no se alcanza solamente por la expresión de nuevas ideas; requiere que estas se analicen. Por eso los científicos tienen que cultivar el hábito de escuchar a los demás y estudiar lo que otros dicen aunque les parezca una opinión poco común. La ciencia requiere que cada hombre respete lo que otros dicen, trátase de una idea nueva antigua. La verdad no se alcanza por destellos momentáneos de iluminación individual, sino por el estudio concienzudo que varios llevan a cabo.

Por esto la sociedad de científicos es un modelo de democracia. Se honran las nuevas ideas pero también las idas anteriores aún cuando hayan sido superadas, porque se reconoce que estas no necesariamente fueron descabelladas, sino que simplemente quedaron atrás en la ruta de la verdad. Se debe recordar que es inherente a la práctica de la ciencia un conjunto de valores sin los que sería imposible avanzar. La ciencia no progresaría sin una confianza completa entre todos los científicos, así como tampoco hubiera algún otro fin, además de la verdad, y si este otro fin justificara el engaño o la imposición autoritaria de una creencia. La ciencia no avanzaría sino inculcara el considerar como valores la originalidad de pensamiento, la independencia intelectual y la libertad para disentir de opiniones establecidas, pues sin estas actitudes no es posible descubrir nuevos aspectos de la verdad. Pero, al mismo tiempo, la ciencia no puede practicarse si las nuevas ideas y las antiguas no se examinan y debaten con tolerancia, respeto y honor. Si no existen estos valores en el mundo, la ciencia tendría que crearlos antes de hacer cualquier descubrimiento, ya que no es posible establecer y aprender algo, mientras los hombres no apreciamos la verdad sobre todo lo demás.

Pero podrían darse en el campo de la organización, ciertos factores a favor:

- 1.- Un ambiente de comunicación sin barreras artificiales; trato sencillo, poco protocolo, pero sin caer en una excesiva camaradería y "familiaridad" mal entendida.
- 2.- Mostrar aprecio por el trabajo de cada uno, elogiar las buenas cualidades y las buenas actuaciones con oportunidad y con tino.
- 3.- Usar estímulos positivos, no castigos. El gerente creativo debe buscar la inspiración más que la amenaza.
- 4.- Cuando se trata de criticar, hacerlo con tacto. La crítica constructiva es la que corre de igual a igual.
- 5.- Escuchar con empatía, interés y paciencia.
- 6.- Comunicar abiertamente, constantemente, cordialmente. Cualquier falta de comunicación origina por un lado malentendidos, equívocos; y por el otro, rumores y chismes.
- 7.- Considerar como propios los problemas del personal; la salud, la seguridad, el aprendizaje, la familia, el progreso laboral. El concepto de autoridad es, según su etimología, aumentar, hacer crecer.

Un modo seguro de lograr que la gente trabaje para mí es trabajar para ellos; un modo de ganar respeto es dándolo; para recibir amistad, antes debo ofrecer amistad. Para una empresa, una dotación de personas valiosas, bien organizadas y leales constituye un capital de más alta estima que cien bodegas llenas y rebosantes de mercancía. Grupo y equipo se distinguen entre sí como lo estructurado y lo no estructurado, lo diferenciado y lo indiferenciado, lo formado y lo amorfo. El equipo supone organización interna, definición de tareas, asignación de puestos. Y si en muchas empresas mexicanas fallan los equipos de trabajo y la productividad es mediocre, ¿no se debe en parte a que tienen más de grupos que de equipos?

Hay equipos que no son ni productivos ni creativos, grupos que son productivos pero no creativos, y grupos que son productivos y creativos. Son como quien dice, tres niveles: el malo, el regular y el bueno.

° Un clima humano relajado, donde la ley primera es la mutua aceptación de los miembros y reina la espontaneidad, la apertura a lo nuevo. Existe la libertad de probar y equivocarse, y el temor al ridículo no tiene cabida.

° Un liderazgo democrático, que sistemáticamente se orienta hacia el polo positivo y se aleja del negativo en el continuo paso del autoritarismo a la democracia.

° El jefe que propicia que sus colaboradores establezcan sus propias metas, libera los mecanismos de la creación; porque es principio psicológico que la gente apoya lo que ella ayuda a crear.

° La buena relación con el jefe resulta sobremanera motivante para el desempeño y para el logro de los objetivos empresariales, porque en última instancia, colaborar con el jefe es colaborar con la compañía.

° Un ambiente crítico a las tradiciones y a las instituciones. La creatividad es subversiva, todo organismo que se renueva rompe el conformismo y marcha por caminos de inconformidad constructiva.

° Nuevos retos y metas cada vez más ambiciosas. Si un grupo es ya creativo pero se duerme en sus laureles y deja de crecer, empezará a declinar.



Están siempre disponibles para todos ocho preguntas que sirven para estimular el pensamiento creativo:

- ° qué
  - ° por qué
  - ° para qué
  - ° cuando
  - ° cuánto
  - ° como
  - ° donde
  - ° quién
- 
- ° El grupo creativo echa mano de ellas continuamente.
  - ° Y así se perfila y se define la cartilla del equipo maduro.
  - ° En todos sus ámbitos y niveles está presente el conocimiento de los valores que inspiran la acción y aglutina a los miembros.
  - ° Los valores se ven encarnados en metas y objetivos.
  - ° Es franca la aceptación de los valores, metas y objetivos.
  - ° Hay buena comunicación en todas las direcciones y niveles.
  - ° El equipo posee un claro inventario de su patrimonio humano y de sus recursos en todos los renglones.
  - ° Emplea y pone en acción dichos recursos.
  - ° Es disciplinado, sin ser super estructurado; respeta las normas pero no las sacraliza ni permita que nadie pretenda hacerlo.
  - ° Aprende de su propia experiencia.
  - ° Asimila lo nuevo (ideas, personas, tecnologías o situaciones) sin aflojarse ni desintegrarse.
  - ° Maneja una intensa dinámica participativa, porque campea en todos la conciencia de dar y recibir de coordinarse y colaborar, de enriquecerse con las aportaciones ajenas y las propias.
  - ° Mantiene abiertos los canales de suministro de la información relativa a sus funciones y objetivos.
  - ° Su autoconocimiento es elevado, utilizando el modelo ya clásico de la ventana de Johari, su dinámica no es de este tipo: es decir, el yo abierto es la zona mas grande y el desconocido la mas pequeña.

Hoy todo el mundo habla de desarrollo: personal, organizacional; países desarrollados; y en vías de desarrollo; desarrollo rural, desarrollo de equipos, desarrollo turístico, etc. Pero pocos piensan en las finas resonancias de este término de acuerdo con su origen etimológico, ya empolvado y casi olvidado: el desarrollo como un proceso con fines cualitativos. Lo contrario es el desgaste y su mínimo grado de corrupción en su propia naturaleza. En igual forma, se entiende para las personas y los grupos sociales. Así pues la idea central de desarrollo no va solo en la línea de meter algo, en el sujeto o en una situación cualquiera, sino de hacer salir las virtudes y las posibilidades latentes. La idea de desarrollo, si se entiende bien, no concuerda con la imposición autoritaria sino con la animación democrática. Todo "desarrollo" impuesto o manipulado desde afuera se niega a sí

mismo, niega el concepto esencial del término. Se vuelve un "sin sentido" orgánico.

La esencia de la creatividad administrativa consiste en formular los problemas, que muchas veces esta enmascarado, y encontrar la mejor solución para cada uno o, como dice, R. L. Kuhny B. Soffer: "saber ver un mismo problema desde múltiples puntos de vista, es la esencia de la creatividad, ".

Hay tres modelos sencillos.

El primer modelo plantea:

- 1.- Se determina la norma: el "deber ser" o dicho de otra forma, el modelo conceptual para obtener excelentes resultados, como un límite máximo de alcance.
- 2.- La desviación: que anda mal en este momento, que no debe de suceder.
- 3.- La desviación se define y precisa, aparece distinta de lo que no ha sido afectado por el problema: ¿Cuáles objetos, personas, funciones, son afectados y cuales no? ¿en qué modos? ¿en qué momentos? ¿en qué grados?
- 4.- Las causas posibles.
- 5.- La causa mas radical.
- 6.- Las propuestas de solución. El creativo no se contenta con las primeras que se le ocurren. Busca muchas y variadas. Sabe que unas se ven fácilmente, pero otras hay que crearlas casi de la nada.
- 7.- La solución en tierra. De la mente, a lo concreto y con el resultado óptimo de lo esperado.

El segundo modelo es útil para ciertos problemas en que la definición es ya clara. Consiste en ir repasando las nueve preguntas ya clásicas:

Un tercer modelo es cuando se trata de desarrollo organizacional, podemos visualizarlo en nueve momentos:

- 1.- Describir en forma global la situación actual, calificando el grado de satisfacción o insatisfacción.
- 2.- Registrar las estrategias que se han estado usando.
- 3.- Analizar frente a los retos actuales: ¿siguen siendo válidas? ¿a caso las mantenemos por mera inercia?
- 4.- Definir las disonancias entre el "debiera" y el "es" (el estado y el problema).
- 5.- Formular alternativas.
- 6.- Evaluarlas.
- 7.- Elegir las que con menos costo ofrezcan mejores perspectivas.
- 8.- A finarlas.
- 9.- Implementarlas.

Una de las autoridades mejor conocidas en la resistencia al cambio es Paul Laurence quien dice que la gente no se resiste al cambio tecnológico en sí y gran parte de la resistencia que se origina, generalmente, es innecesaria.

- 1) La gente afectada deberá participar en la introducción al cambio. La gente reacciona del mismo modo en que se le trata. Los individuos se sienten valorados y respetados en el cambio.

- 2) La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Generalmente se encuentra en el aspecto de cambio social, no en el cambio tecnológico.
- 3) La resistencia al cambio en los niveles inferiores normalmente surge a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares de la dirección general.
- 4) Se debe hacer hincapié en normas de comportamiento y actitudes para toda la organización.
- 5) La alta dirección puede ser mas efectiva en sus reuniones con subordinados si, en vez de concentrarse totalmente en la ejecución de algún proyecto, detalles técnicos, asignación de tareas, etc., se concentra en observar lo que indica la discusión de estos temas con respecto al desarrollo de la resistencia o la recepción del cambio.

Veamos el papel del director general inmerso en el proceso del cambio:

- 1) El director general deberá tratar a sus ejecutivos de la misma manera que el desea que ellos traten a sus subordinados.
- 2) El director general es el coordinador del trabajo de diferentes grupos de personas involucrados en el cambio. Su deber principal es facilitar la comunicación y comprensión ante la gente y los grupos con diferentes puntos de vista. Deberá comentar programas de tiempo, detalles técnicos, asignación de tareas. Además, deberá sensibilizarse para detectar "mensajes" recibidos mediante este intercambio. Se percatará de que la gente, elabora preguntas y respuestas.

Cuando un director general toma estas preguntas en serio, experimentará un sentimiento de propósitos comunes, mayor comprensión, menor discusión, menor ansiedad, mejor aceptación de la crítica, mayor flexibilidad y mayor enfoque sobre problemas específicos.

La resistencia al cambio es una señal importante que exige de la administración, se vuelva mas preactiva y conocedora de lo que realmente esta sucediendo en el proceso de la empresa.

"Las organizaciones de alto desempeño siempre atribuyen gran valor a sus nuevas ideas. Sus altos ejecutivo se ven a sí mismos como los constructores de una organización caracterizada por el continuo cambio. Una de las razones mas importantes para que el empleado se comprometa y participe en los programas de mejora continua es hacer propaganda del valor de las ideas nuevas". PP. 50.

La transición que México está experimentando actualmente es dolorosa debido a la necesidad de cambiar, en primer lugar, comportamiento, actitudes, y perspectivas culturalmente orientadas, y enseguida, tener que acoger nuevas prácticas y técnicas administrativas efectivas y de superior calidad, como otra forma de hacer las cosas, pero en el sentido de lo "bien hecho".

PP. 50, "The price Watherhouse change integration team". Op. Cit. Pág. 185.

En México, debemos poner atención a los cambios requeridos ya que son radicales y esenciales; incluyen tanto cambios culturales como cambios en el estilo administrativos. Dichos cambios afectan no solo la situación laboral sino también la perspectiva entera hacia la vida. La reestructuración y ahora la reingeniería en el mundo de los negocios, son una inmediata alternativa para mantenerse y avanzar en el mercado competitivo nacional e internacional.

## **1.4. La misión del ejecutivo: servir con calidad.**

### **1.4.1 El servicio como misión en el ejecutivo.**

La calidad es la razón de ser de un negocio y hay que trabajar por ella. Reencontrar el valor de tener y ser, en una misma dimensión en desarrollo, que denominamos calidad. O sea, una aproximación y adecuación de la perfección y la realidad. Esto es lo que solemos llamar también excelencia.

En efecto, la excelencia consiste en, su sentido original, "llegar al cielo", ir mas allá de lo terrestre y de lo físico; concepto que coincide con aquello que satisface un valor y que tratamos en el tema de la felicidad: "Eudemonía". Por lo que el negocio, en realidad, al constituirse, como un valor, esta en el trasfondo indeterminado de las cosas y en la claridad espiritual del verdadero ejecutivo que trasciende con su trabajo cotidiano. La misión del servicio esta en "hacer felices" a todos sus clientes, mantenerlos gratamente, complacidos y satisfechos con un producto prometido, bien hecho y finalmente, que esperaban hacer lo suyo.

"Si definimos de alguna manera la calidad, podemos decir que es: adecuación al uso, disminución de pérdida, atención y servicio, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir con las especificaciones, reacciones íntimas ...". PP. 51.

La excelencia del servicio, para Albrecht –desde el punto de vista de posicionamiento competitivo-, es un exigente nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitir recordar su precio mas alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores. También considera que tratar al cliente sin "espejos o apariencias", son la mejor instancia de saber realmente las necesidades de nuestra clientela. Albrecht propone ser honesto y franco en la actitud inmediata en el cliente. Escucharlo, observarlo y dialogar sanamente, constituyen un paso hacia el mejor servicio de calidad que la empresa ofrece a todos sus clientes.

PP. 51. Larios Gutiérrez, Juan José. "Hacia un modelo de calidad". México. Ed. Iberoamericana. 1989. Pág. 3.

Es decir, los individuos interesados en nuestros productos o servicios, no hay que tratarlos como simples consumidores, sino como clientes que merecen mi atención y mi tiempo, mi razón de ser y trabajar. Sin clientes –siendo el producto más valioso de todo negocio- no habría empleo, ni presente, ni futuro.

Albrecht sugiere al respecto:

"Hay que convertir en un hábito la evaluación del producto más valioso: el servicio". PP. 52.

Si uno desea orientar algún negocio hacia el servicio más que a la producción, se debe tomar en cuenta la diferencia cultural de los clientes. Cuando los empleados de servicio no conocen el valor cultural ajeno, pueden perder grandes oportunidades de mercado. Es por esto, que el concepto clave de los negocios hoy en día, lo constituyen:

- 1.- El momento de verdad y
- 2.- El triángulo del servicio.

1) Momento de verdad.- Es un episodio (instante, movimiento, situación o cotidianidad) en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier parte de la organización y sobre la base de ese contacto se forma una opinión sobre la calidad del servicio. Una organización puede tener una gran cantidad ilimitada cotidianamente de momentos de verdad y cada instante es un "momento de verdad" en la interacción con el cliente. No necesariamente en forma personal, pero si en la presentación o forma de servir un producto a la sensibilidad del cliente. Este "momento" no es positivo o negativo, no es bueno o malo, correcto o incorrecto en sí mismo; mas bien es la forma como deja ver las cosas como son. El juicio valorativo es posterior a esta circunstancia.

Un momento de verdad no implica forzosamente un contacto individual – corporal o verbal-, sino que es la ubicación satisfactoria o insatisfactoria del cliente en espera de recibir un bien o servicio. El cliente experimenta un momento de verdad cuando piensa o vuelve al lugar indicado. El contacto anterior con otras organizaciones similares, lo predispone para recibir, por lo menos, el bien o servicio solicitado. La labor del servidor ante su cliente, consistirá en darle desde una sencilla y agradable bienvenida hasta una despedida cortés, atendiendo por supuesto, las necesidades del cliente.

Un momento de verdad no se presenta al azar. Es falso pensar que las cosas ocurren "porque si" o "pasó esto sin darme cuenta", se dan en una secuencia lógica y medible, lo que nos permite identificar aquéllos contactos por los que atraviesa un cliente desde su llegada a la organización o en todo caso, en el departamento específico al que se acerca.

PP. 52, Albrecht-Bradford. "La excelencia en el servicio". México. Ed. Legis.1992.Pág.86.

También hay “momentos crípticos de verdad” (instantes que carecen de un control adecuado) que hacen presente las diferencias operativas y también la ineficiencia de los directivos y que casi con seguridad, aquéllos son los que conduce al descontento del cliente, a la pérdida de la lealtad del servicio y quizá a su pérdida completa.

El contexto de servicio creado en la empresa, siempre estará dispuesto a otorgar al cliente, un máximo esfuerzo. Esto implica compromiso y responsabilidad; verdad y honestidad; alegría y esmero; ética y prospectiva. En fin, como se puede apreciar, el deber ser, los valores y los principios éticos tienen cabida en estos múltiples “momentos de verdad” que definen la actitud y la inteligencia de poder servir con eficiencia.

Nuevamente Albrecht nos define este concepto:

*“Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. ¿Cuántos momentos de verdad hay en nuestro negocio en un día determinado?”*. PP. 53.

2) Triángulo del servicio.- Es una ilustración visual de toda la filosofía en cuanto a la gestión del servicio corporativo. El cliente es el centro de la operación, es la razón de todo movimiento interno y externo en función de este, giran los tres aspectos siguientes:

- ° La estrategia del servicio.
- ° Los sistemas.
- ° La gente.

1) La estrategia del servicio.- Se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene en la investigación para llegar a conocer mas a fondo a nuestra potencial clientela. Contiene dos partes: a) la dedicación corporativa al servicio y b) la promesa cumplida de servicio efectiva a los clientes. La estrategia de servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones.

2) Los sistemas.- Están considerados cuatro sistemas básicos con los que se posibilita una cultura del servicio:

- a) Sistema gerencial
- b) Sistemas de reglas y regulaciones
- c) Sistema técnico
- d) Sistema social

PP. 53, Albrecht-Bradford. “La excelencia en el servicio”. México. Ed. Legis.1992.Pág.30, 31.

3) La gente.- Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo y formativo de la gerencia. La línea que conecta este círculo con la estrategia de servicio, significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización desde los empleados mas sencillos, hasta aquéllos directivos imbuídos en su arrogancia. Todas las personas deben saber y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. Luego la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente, representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y ejecutivos de la corporación. (ver anexo: "triángulo del servicio").

A pesar de los tantos servicios que actualmente existen y de la revolución del servicio tan avanzada, no todos los negocios están prestando mucha atención a la calidad del servicio; en su gran mayoría la cuestión de la calidad queda a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre, por lo que muchos clientes quedan descontentos. Adicionalmente, existen siete categorías de factores de quejas que Albrecht llama los siete pecados del servicio:

- 1.- Apatía: La persona que tiene directamente el contacto con el cliente, simplemente manifiesta una actitud de no importarle nada.
- 2.- Desaire: Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema.
- 3.- Frialidad: Un especie de fría hostilidad, laconismo, antipatía hacia el cliente.
- 4.- Aire de superioridad: Tratar al cliente con un aire de protección. Decidir por el.
- 5.- Robotismo: El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.
- 6.- Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.
- 7.- Evasivas: Tratar de deshacerse del cliente con respuestas tales como "lo sentimos, pero ...", "si gusta preguntarle a ..." o preguntas persuasivas: "¿es todo?..." "¿no necesita nada mas, ¿verdad...?"

Thompson abrevia la importancia de la misión y el servicio:

"Management's vision of what the organization is trying to do and to become over the long term is commonly referred to as the organization's mission. A mission statement specifies what activities organizations intends to pursue and what course management has charted for the future". PP. 54.

Una visión del servicio orienta todo esfuerzo corporativo hacia la tensión de la propia gente de la organización y posteriormente, hacia las necesidades y prioridades reales del cliente. Este concepto –guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente-. La misión es el compromiso real de la corporación para realizar tal proyecto. Habrá empresas que estarán tras un producto, pero su misión, las hace distintas en el terreno de la competencia.

PP. 54, Thompson - Stricklan. "Strategic Management". EUA. Ed. Irwin 1993. Pág. 20.

Los directivos de las empresas deben estimular y ayudar a los empleados a mantener su atención física en las necesidades del cliente. Un empleado es capaz de enterarse de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades; esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más. Los sistemas deben ser “amables” para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y proceso de comunicación, todo le debe decir el cliente: “todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”. El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.

El ciclo del servicio.- es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestros servicios. La técnica mas útil para hacer que los ejecutivos y la gente de enlace con el público cambien su punto de vista y vean el producto como lo ve el cliente, es pedirles que piensen en su producto en términos del ciclo del servicio. El ciclo del servicio es un patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con nuestro enfoque “técnico” para establecer el negocio. El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que esta ocurriendo.

Ahora bien, cada uno de los acontecimientos por los que atraviesa un cliente en el ciclo del servicio, no son más que momentos de verdad. Cada uno es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de sus servicios. Los diferentes momentos de verdad forman una continua cadena de acontecimientos para uno como cliente. Aún cuando se pueda tratar con diez o quince departamentos distintos, para uno es un solo proceso completo, sin embargo, los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas; es por ello que debemos reconocer que a veces el cliente es el único que ve el cuadro completo.

Lo mismo que el concepto de verdad, el ciclo de servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar a través de la formación y capacitación de sus ejecutivos. Nadie puede evadir este desafío; el servicio no es un estilo competitivo, es el estímulo competitivo en sí.

Ha de comprenderse que la formación del ejecutivo es esencial en el compromiso de la misión. Pero la formación no es la información continua que corre por las oficinas, o bien, los recortes de periódicos y las opiniones de



expertos en el área. Implica un conjunto de elementos inherentes al ser del hombre. Esa definición de Bucle resulta clara al respecto:

"Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo de trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajos dados". PP. 55.

Los efectos de la formación a corto, mediana y largo plazo solo tendrán pleno sentido si esta va unida a los objetivos y misión organizacional. La formación está inmersa en el subsistema de cultura corporativa. El mecanismo de transformación en éste subsistema, produce salidas como el conocimiento, las técnicas y actitudes adquiridas por los formados. Los cursos de formación van a estar ligados a cumplir la misión de la empresa y serán medidos por la eficacia y calidad de quienes están responsabilizados en diferentes niveles directivos.

La forma como un ejecutivo penetra en la formación de sus subordinados para no distanciarse de la misión en el planteamiento sistémico, dependerá en gran medida de cómo y porque se logran éxitos inmediatos individualmente y en equipo las decisiones de equipo no provendrán de un estado de ánimo o un conocimiento arbitrario o informativo, sino que lo llevará a la práctica de la confianza en el propio trabajo y su convicción para obtener excelentes resultados que coincidan con lo que realmente se ha propuesto conseguir en un tiempo y espacio determinados con anterioridad y plasmados en la misión. Si no hay preocupación y libertad dentro de la organización por dirigirse hacia nuevos caminos productivos, no se dará gratuitamente, una cultura del servicio que le dé la espalda a la crisis de los mercados tanto nacional como internacional. La nueva misión de las organizaciones que se preocupan por perfeccionar un estímulo competitivo tiene que desarrollar dos nuevas capacidades:

- 1.- La habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico.
- 2.- La habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio.

He aquí la suma importancia que establece Thompson:

"Establishing objectives converts the mission and directional course into designate performances outcomes. Objectives represent a managerial commitment to produce specified time. They spell out how much of what kind of performance by when. They direct attention and energy to what needs to be accomplished". PP. 56.

PP. 55, Buckley -Caple. "La Formación". España, Ed. Díaz de santos, S.A., 1991. Pág. 1.

PP. 56, Thompson-Strickland. Op. cit. Pág. 27.

## 1.4.2 El ejecutivo y su compromiso con la calidad del servicio corporativo.

La preocupación por la calidad ha inquietado a un círculo mayoritario de profesionistas y empresarios por encontrar mejores sistemas de calidad y servicio, por lo que ahora se presta más atención a un nuevo sistema estratégico denominado Gestión de Servicios. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico – técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para el servicio. La referencia al cliente quizá haya estado ausente en las posiciones doctrinales clásicas acerca de la calidad, las necesidades de los clientes han sido frecuentemente incluidas en las propias definiciones de la calidad. Lo rigurosamente nuevo es el énfasis con que pretende destacarse el papel primordial que debe jugar el cliente en este asunto. De esta manera, la satisfacción del cliente es vivida hoy en el mundo empresarial como un nuevo credo, una filosofía y un sistema cualitativo real. Uno de los resultados que se consiguen con una política de calidad es colocar en primer lugar los requerimientos y las expectativas del cliente.

La calidad es la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes. La excelencia sería lograr el máximo rendimiento o grado de beneficio en esta dimensión. Por esta razón, algunos ejecutivos tienden a considerarlos sinónimos en el terreno administrativo. Incluso, parece ser que la excelencia tiene un tinte más humano que técnico o mecánico en relación a la calidad, como es el caso de las especificaciones del ISO 9001 y subsecuentes. La excelencia tiene una aplicación más común en todo lo que concierne al factor humano. La gestión de calidad debe estar comprometida con once sectores dentro de la organización y cinco fuera de ella. Estas partes han de estar involucradas a la hora de organizar, innovar o corregir dentro de la práctica de un programa de mejora de calidad así como una oportuna y eficiente reestructuración estratégica. A continuación se presenta dichos factores considerados esenciales en el servicio corporativo, según Rosander: PP. 57.

Internos:

- 1.- Dirección alto nivel.
- 2.- Director Señor.
- 3.- Director Medio.
- 4.- Supervisores Primera Línea.
- 5.- Profesionales No Supervisores.
- 6.- No Supervisores No Profesionales (Empleados Núcleo más abajo).

Externos:

- 7.- Campo Servicio de Personal.
- 8.- Vendedores.
- 9.- Distribuidores.
- 10.- Competidores.
- 11.- Clientes.

PP. 57, Rosander, A. C. Op. cit. Pág.357.

Los programas de Mejora Continua y Círculos de Calidad, promovidos con mucha fuerza en los años setenta y ochenta, son en realidad un surgimiento del antiguo sistema de "comentarios y sugerencias", pero en cambios radicales respecto a como se dirige las sugerencias y la manera de apreciarlas, aplicarlas y como buen resultado gratificantes. El problema de aquél sistema de buzón, consistía en que la dirección no tomaba una parte activa en ellas, no propagaba su importancia y actuaba en función de la inmediatez de los problemas, su liderazgo estaba condicionado a mandar y obtener resultados operativos, mas que cualitativos. El servicio se hizo cada vez más indispensable de comprender e integrar en las ventas y sobre todo, en la satisfacción del cliente, como ser humano.

Cuando la calidad llega a ser asunto de todos, la sugerencia y notas referentes, se vuelven un compromiso auténtico y no obligación mecánica de trabajar por trabajar. La formación de comisiones, equipos de investigación, seguimiento corporativo, tratamiento interdepartamental, etc. Dentro de la organización, han sido nuevas formas de participar conjuntamente en los problemas de la producción y el servicio de la empresa. Bajo esta nueva aproximación de eficiencia y de cooperación corporativa, se vislumbran esperanzas e ideas nuevas para resolver problemas organizacionales; o sea, el enfoque de sistemas –analizar en partes y conjuntar el todo- viene a ser una alternativa funcional para la mejora de servicios.

La implementación de un cambio hacia la calidad, anima a los empleados de todos los niveles; recompensas y gratificaciones por su esmero y eficiencia; reconocimientos y apoyos profesionales; proyección y autorrealización laboral. El clima organizacional también se ve afectado y provoca que el grupo sea el motor de un buen desempeño y estimula además, la competencia de logros personales interna y externamente de la organización. La elevación de la competitividad de la corporación debe ser constituido con un afán de todos los miembros de la misma. Por lo tanto en la medida en que el alto desempeño humano contribuya a ello, cae también bajo su cargo la administración y el compromiso hacia el factor humano.

El desempeño se concibe como el cumplimiento con las obligaciones de un trabajo, oficio o profesión. El adjetivo alto significa en este contexto, la determinación de superar las expectativas o pretensiones de la clientela, mediante un espíritu de mejoría permanente. Arias Galicia advierte que:

"Un servicio constituye un beneficio, una utilidad o un provecho proveniente de una acción ejecutada por una persona en atención a otra. Por extensión se aplica también a una relación semejante entre unidades, departamentos y empresas. Nótese lo importante no es la relación sino el beneficio...Si dichas esperanzas han sido explicitadas e incluyen métodos cuantitativos y cualitativos para verificar el resultado y si este puede contrastarse contra un criterio, entonces se cuenta con un estándar o una norma. El desempeño, de una manera implícita o explícita, va a compararse con ese estándar. Resultará alto solamente si, en un espíritu de mejoría permanente, sobrepasa dicho estándar". PP. 58.

Una empresa centrada en la satisfacción del cliente significa:

- ° que la orientación corporativa fundamental es el cliente frente a otras opciones;
- ° que la proximidad al cliente es un criterio de acción más importante que la tecnología o el costo;
- ° que "el cliente tiene siempre la razón", aunque no nos parezca su forma de expresarlo;
- ° los intereses del cliente deben prevalecer siempre sobre los de la propia empresa, que se esforzará por servirlos con absoluta integridad y competencia.

La interiorización de todo este bagaje de actitudes ante el cliente puede llevar fácilmente a una nueva cultura empresarial y a una nueva concepción para los agentes productivos de las relaciones empresa-sociedad. Por satisfacción del cliente se entiende el conocimiento real que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente mediante:

- ° Un proceso de identificación de los segmentos de mercado, de los grupos de clientes potenciales y de sus respectivos requerimientos y expectativas por medio de estudios, entrevistas y otros contactos.
- ° Un proceso de identificación de los factores determinantes de la calidad de producto y de servicio, y de su importancia relativa con respecto a los clientes o a los distintos grupos de clientes.
- ° Un cruce de la información anterior con otros datos (por ejemplo, quejas, pérdida de clientes o clientes nuevos) que ayuden a conocer las expectativas y los factores determinantes de calidad del producto y del servicio.

La Gestión del Servicio sugiere una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente considerando a los clientes satisfechos, como un activo. En la satisfacción del cliente hay un capital. Es muy sensato pensar en los clientes como un apreciable activo del negocio. Un activo apreciable es aquél que aumenta su valor con el tiempo; exactamente lo que ocurre cuando aumenta con el tiempo la satisfacción y la lealtad de los clientes. Este nuevo sistema propone al ejecutivo, salirse del escritorio, andar en la cotidianidad y dialogar con el cliente.

El pensamiento de Grönross es claro:

"La gestión de los servicios es:

- 1.- Comprender el valor que reciben los clientes al consumir o utilizar las ofertas de la organización y cómo los servicios contribuyen a ese valor, ya sean solos o combinados con bienes físicos u otros tipos de elementos tangibles; esto es, entender cómo se percibe la calidad total en las relaciones con los clientes y cómo ésta cambia con el tiempo.
- 2.- Entender cómo la organización (personal, tecnología y recursos físicos, sistemas y clientes) podrá producir y entregar ese valor y calidad.
- 3.- Entender cómo se debería desarrollar y dirigir la organización para que se alcance ese valor o calidad pretendida.

4.- Hacer que la organización funcione para alcanzar ese valor o calidad y se satisfagan los objetivos de las partes implicadas (la organización, los clientes, otras partes, la sociedad, etc.)". PP. 59.

La queja del cliente, la solicitud de un reembolso o cambio, el favor especial, todo adquiere mucha más importancia cuando se mira en el cliente un activo apreciable a largo plazo. Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo. Desde cualquier ángulo que se analice la Gestión de Servicios, debe planearse y aplicarse en conjunto con la planeación estratégica corporativa. Esta a su vez, es presentada en cuanto a la interrelación que tiene con el beneficio que recibirá el cliente y por ende, también la organización. La calidad tiene que ser gestionada sin perder de vista algunos objetivos y metas básicas. Algunas medidas de optimización que permiten el acceso a la filosofía del servicio, son las siguientes:

- ° La calidad significa un reto de liderazgo fuerte y constante por parte de la alta dirección.
- ° El objetivo de la corporación debe ser agradar y satisfacer al cliente tanto si este compra productos como si adquiere servicios.
- ° La calidad significa actuar en dirección del crecimiento y desarrollo de los empleados a todos los niveles; prepararlos tanto en el anterior como en el nuevo conocimiento relacionado con su trabajo.
- ° En todo momento debe enfatizarse la cooperación y equipo de trabajo, así disminuirán conflictos, tensiones y propiciar un clima organizacional siempre confortable.
- ° Todo mundo aprende y aplica el control de calidad. Empezando por la propia persona, su salud, familia, trabajo, etc.
- ° La práctica de estrecha cooperación entre proveedores y clientes.
- ° Se asume que todos tienen que conocer las técnicas, procesos y métodos básicos, tanto estadísticos y no estadísticos y que sean capaces de proteger la información del servicio de calidad.
- ° La política más importante de la corporación es promover la comunicación, innovación, prospectiva y técnica de "lluvia de ideas" organizada, para introducir métodos que superen los estándares establecidos.
- ° Deben de estar informados y comunicados de los cambios y sucesos importantes ocurridos en relación a la organización.
- ° Un programa de calidad efectivo tiene que basarse en la compilación y análisis de la información y datos sólidos y exactos de puntos clave y de todas las clases de características de calidad.
- ° Se deben cuidar esas medidas, a todos los niveles, para asegurarse de que el programa de mejora de calidad es continua y permanente. Cuando un departamento o grupo deja caer el sistema de calidad, la pirámide de logros y esfuerzos, se desequilibra hasta derrumbarse. Y como decimos, por unos, pagan todos. La irresponsabilidad, es la primera causa de este fenómeno.

En fin, se podrían señalar múltiples aspectos y medidas, no obstante, los últimos resultados sobre los Círculos de Calidad no han sido realmente muy alentadores en América, por ejemplo M. Juran comenta que en los Estados Unidos, estos han llegado al declive por tres razones:

- a) El Círculo de Control de Calidad es una entidad separada, no se integra ni en la estructura de gestión ni en su función.
- b) Los directivos no están preparados en calidad y de ahí que sean incapaces de hacer un uso efectivo del Círculo de Calidad. Normalmente se delega la responsabilidad en ejecutivos y asesores externos.
- c) No existe una coordinación central ni guía relativa a los conceptos de Círculos de Calidad, como llevarlos a la práctica, sus aplicaciones y problemas.

También señala que de cualquier manera, conforme los directivos aprendan a como gestionar la calidad, habrá un renacimiento en el interés por los Círculos de Calidad. Adicionalmente se mencionan los siguientes factores, considerándose que no son limitativos, sino solo expositivos:

- ° Carencia de preparación: resistencia, oposición, objeciones, inmadurez al compromiso.
- ° Ausencia de cultura organizacional y capacitación en forma oportuna.
- ° Carencia de conocimiento técnico apropiado.
- ° Carencia de recursos materiales adecuados: herramienta y máquina desgastadas, anticuadas.
- ° Mala distribución financiera de los directivos, para hacer crecer áreas sustantivas.
- ° Inadecuación de conocimientos y experiencia entre universidad-empresa.
- ° Cambios socioeconómicos y culturales críticos que confunden los métodos y procedimientos tradicionales.
- ° Asesores y consultores externos crean conflictos con los directivos y supervisores.
- ° Lucha de intereses políticos, económicos, sociales, axiológicos entre las empresas privadas y del estado.
- ° Riesgos de desempleo y subempleo que atemorizan a los empleados.
- ° Empresas enfocadas más a la ganancia egoísta y el lucro (producción-ventas) que al beneficio social (producción-servicio).

La planeación estratégica es indispensable en el manejo de un servicio corporativo de calidad. Podemos definirla –sin adentrarnos mucho en el tema- pero si para ubicarlo, como una práctica, y mas que esto como una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, encaminar las acciones apropiadas que debe emprender una organización a fin de dar respuesta a fenómenos dañinos para esta (amenazas), como para detectar oportunidades que se traduzcan finalmente en ventajas competitivas. Por otra parte la práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, y permite definir la misión de una empresa en términos de resultados finales. Además guía la transición de esta, desde donde esta y es en el presente (conduce a la organización) hasta donde deberá estar y ser en el futuro.

El examen de cualquier organización bajo el enfoque sistémico, nos lleva a identificar dos partes fundamentales: 1) Estratégico y 2) Operativo:

Sistema Estratégico.- Sirve para formalizar la visión, misión y estrategias, que incluya los siguientes aspectos:

° Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior.

° Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia.

Sistema Operativo.- Consiste en emprender y cristalizar las acciones apropiadas, tendientes a cultivar clientes satisfechos, mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad superior en los servicios, que los ofrecidos por la competencia, pretendiéndose integrar en un todo ambos sistemas, como medio para llegar hacia la excelencia empresarial.

Estos dos sistemas básicos también se les conoce con el nombre de Gestión Estratégica y Gestión Operativa, que a continuación examinaremos con más detalle. Se deben analizar estos dos sistemas, el estratégico y el operativo conjuntamente con la participación que en ellos tiene la Gestión de Servicios, tanto, a la hora de desarrollar estrategias de éxito por el Sistema Estratégico, como para implementar acciones específicas que servirán de guía para llevar a cabo las estrategias definidas, y que son emprendidas por el sistema operativo.

Ambos sistemas se van a desenvolver en un entorno o ambiente empresarial, donde convergen fuerzas: competitivas, económicas, sociales, ecológicas, mercadológicas, entre otras, no obstante a esto cada uno de ellos tiene su cometido principal de acuerdo a sus funciones y actividades. En el Sistema estratégico, radican la función y la capacidad de adaptación y respuesta de la organización hacia su entorno o ambiente empresarial entre fenómenos y amenazas que dañan a la organización. Es todo un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas del entorno, partiendo de que la esencia de estas respuestas deben ser ideas, conceptos y acciones novedosas, estamos en presencia pues de su principal función, la de formular estrategias de acuerdo a la contingencia que se presente. La propia naturaleza de este sistema hace que su efectividad y resultados dependan de la capacidad mental y la responsabilidad de los gerentes que integran la alta gerencia, mas que del manejo de técnicas o fórmulas inflexibles, cuyo desempeño se deriva de responder a la pregunta: ¿estoy haciendo lo que debo hacer?.

Desde luego con una orientación hacia el futuro. La respuesta a esta pregunta es sencilla: la eficacia. Es decir, que si los ejecutivos son verdaderamente eficaces en sus funciones, podemos responder positivamente a esta pregunta "Si estoy haciendo lo que debo hacer. Entendiéndose por eficacia la capacidad que deben poseer los ejecutivos para planear, organizar, dirigir y controlar acciones apropiadas para lograr los resultados y objetivos definidos mediante la planeación estratégica.

Todo este proceso de la Planeación Estratégica, que comienza con el desempeño de Sistema Estratégico no esta desvinculado de las acciones que lleva a cabo la Gestión de Servicios, pues esta participación inicia, se apoya y se dirige desde el sistema estratégico, conjuntamente con la aplicación de los lineamientos de la Planeación Estratégica. Esta fusión es necesaria y efectiva porque es en este nivel donde se confirma que, para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, deben formularse estrategias que influyan: la creación de valor al cliente, ofreciéndoles un servicio de superior calidad que nuestros competidores y lograr la innovación constante que de lugar a lo anterior, antes de que se nos adelante la competencia.

Es decir podemos profundizar que dicha presencia de la Gestión de Servicios en el Sistema Estratégico, permite incluir en la visión y misión de una empresa el ingrediente de la calidad del servicio, tan importante para lograr los objetivos de la planeación estratégica y la misión misma. La participación de la Gestión de Servicios en este sistema logra desarrollar una cultura organizacional, que también incluya la calidad del servicio, como un factor competitivo importante, y una práctica regular en el pensar y hacer bien toda actividad. Acostumbrar a la gente a la calidad en su máximo rendimiento de las actividades y responsabilidades que le competen.

El propósito final de esta fusión es lograr establecer congruencia entre las acciones planeadas, planteadas e implementar por la Gestión de Servicio y las Estrategias definidas por la Planeación Estratégica. Pero lógicamente para lograr que esta congruencia sea efectiva, la práctica dicho sistema de servicios debe iniciarse formulándose las preguntas fundamentales de la Planeación Estratégica.

- ° ¿Dónde estamos?
- ° ¿En qué negocio estamos?
- ° ¿A dónde debemos estar?
- ° ¿En que negocio deberemos estar?

Como complemento al Sistema Estratégico, esta el Sistema Operativo, encargado de transformar recursos:

- ° Insumos
- ° Materiales
- ° Humanos
- ° Técnicos.

Se diría que reproducirlos en cientos para que la organización logre responder a las demandas, necesidades, deseos y expectativas de sus clientes. El cometido principal en este sistema es elevar la productividad, fundamentalmente a través de la reducción y optimización de costos. Observamos nuevamente, que el deber ser se presenta en el siguiente planteamiento: ¿Cómo puedo hacer mejor lo que debo hacer?.



Lo que debe hacer el Sistema Operativo fue establecido con anterioridad por el Sistema Estratégico, cuando se cuestiona si lo que esta haciendo es lo que debe hacer. Una vez definido esto por el sistema estratégico, las estrategias acordadas o por este, pasan a formar parte, de las acciones o tareas que deben llevar a cabo el Sistema Operativo para transformar los insumos en los productos de la empresa conforme a estrategias establecidas. La respuesta a esta pregunta que se formula el Sistema Operativo esta en: La eficiencia. Entendiéndose como la capacidad para cambiar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero para poder dar cumplimiento al principal cometido del sistema operativo: aumento continuo de la productividad, a través de la reducción de costos.

La participación de la Gestión de Servicios en el Sistema Operativo es clara ya que en este sistema donde se implementa las mejoras del servicio al cliente, imprimiendo los cambios necesarios en forma práctica para prestar un servicio directamente al cliente como su receptor primario. Pues en este sistema donde se van a dar las dos acciones claves de la estrategia:

- ° Momentos de verdad
- ° Momentos de oportunidad.

Es decir la Gestión de Servicios va a seguir de cerca estos dos momentos conjuntamente con las acciones emprendidas por el Sistema Operativo: Se trata de que en este encuentro de persona a persona, de empresa y cliente se detecten cuales podrían ser las mejoras que se le debe realizar al producto, a partir de evaluar el grado en que se satisfacen las necesidades, deseos o expectativas del cliente contactado (momentos de verdad).

También resulta este encuentro un momento de oportunidad para fortalecer la atención y relación del cliente en el camino para crear clientes satisfechos, al permitirnos este contacto personal mejorar la calidad del servicio y de nuestros productos a partir de sus opiniones, forma de pensar y por supuesto de nuestras percepciones – del personal del sistema operativo, que principalmente lo compone el nivel de supervisión por otra parte el papel que juega el Sistema Operativo en el cumplimiento de los propósitos de la Gestión de Servicios, es dar una orientación hacia el cliente, que es precisamente este, el objetivo que persigue la Gestión de Servicio, concluir todas sus acciones en el cliente.

El comportamiento estratégico tiende al proceso de integración de una organización con su medio ambiente acompañado por un proceso de cambiar configuraciones internas, dinámicas y comportamiento operativo, que está relacionado con el proceso interno de transformación de recursos. Lo que se pretende finalmente es integrar en un todo, ambos sistemas, el Estratégico y el Operativo, como medio para llegar hacia la Calidad Corporativa.

Sin embargo en la práctica se producen cuatro combinaciones diferentes que se van a alcanzar en relación a la forma en como funcionan cada uno de los sistemas anteriores, es decir de acuerdo a la forma en que operan:

- ° Corporación eficaz – eficiente
- ° Corporación eficaz – ineficiente
- ° Corporación ineficaz – eficiente
- ° Corporación ineficaz – ineficiente

El modelo de matriz eficaz – eficiente, auxilia en el proceso de transformación de la empresa, para establecer el punto de partida de los cambios que debe emprender una empresa y que requerirá para ello de la Planeación Estratégica y la Gestión de Servicio, al responder a la pregunta ¿Dónde estamos y que somos?.

Esta matriz combina los conceptos de eficiencia y eficacia, para analizar los diferentes perfiles empresariales:

#### 1.- Eficaz – Eficiente.

Es el tipo de empresa que opera en condiciones óptimas ya que tanto su Sistema Estratégico, como el Operativo:

- ° Tienen visión y misión
- ° Formulan estrategias competitivas centradas en el cliente
- ° Cumplen la implementación de las acciones y velan por la productividad

En el logro de estos resultados tienen un papel determinado tanto la Planeación Estratégica como la Gestión de Servicio, siendo el factor competitivo de mayor peso: centrarse en el cliente, ya que ello permitirá la creación de valor o el ofrecimiento de un servicio de superior calidad o ambos, que no son mas que ventajas competitivas alcanzadas que mantiene clientes satisfechos y por supuesto, gente diferente.

#### 2.- Eficaz – Ineficiente

Retrata de empresas que disponen de:

- ° Una alta gerencia efectiva;
- ° Fuerte orientación hacia los fenómenos del entorno;
- ° Toma en cuenta al cliente;
- ° Considera a la competencia;
- ° Analiza tendencias de la empresa.

Pero descuidan: eficiencia y productividad.

A medida de que se agudiza la competencia se ven obligadas a mejorar sus prácticas operativas para no perder las ventajas de su eficaz sistema estratégico, tienen altos costos y contratiempos mínimos en sus procesos de producción y ventas, pero finalmente cumplen.

Deben implementar las siguientes soluciones:

- ° Establecer programas formales de ingeniería de servicios.
- ° Programas de innovación.
- ° Orientación hacia el cliente.

### 3.- Ineficaz – Eficiente.

Dan mayor prioridad a los fenómenos internos, restando importancia a los externos:

- ° Orientación al producto y a procesos (vicio gerencial de los años sesentas).
- ° Buscan elevar la productividad y eficiencia de los procesos operativos.

Deben poner énfasis en su Sistema Estratégico, conforme a las nuevas prácticas de Planeación Estratégica. Caen en los problemas del exceso de producción o bien, la causa es mas grave, hay alta deficiencia en las ventas. No hay liderazgo y son empresas que trabajan por cumplir con sus jornadas de trabajo. No existe innovación ni motivación en el interior de la organización.

### 4.- Ineficaz – Ineficiente.

Aquellas empresas que han experimentado los mayores fracasos, muchas han desaparecido. Empresas condicionadas a la vida de un solo producto u operación, deben emprender drásticos cambios: operativos, estratégicos y mentales, de lo contrario desaparecen. Bueno, en realidad, no han desaparecido en su totalidad, ya que todavía hay ingenuos que busca "empresitas barateras", que les hagan trabajos para salir del paso y recurriendo al trabajo de maquila. Existen circunstancialmente y porque hay clientes mediocres.

En el diseño de estas acciones se requerirán enfoques propios de Planeación Estratégica pero lo mas importante será el apoyo decidido de la alta gerencia, de lo contrario todo quedará en buenas intenciones o en otro de los casos, en trabajos " mal hechos".

Factores competitivos y Estructurales para fines de la Gestión de Servicios:

- ° Precio: la elección se va a tomar en función de lo que se paga en igualdad de circunstancias calidad y servicios.
- ° Calidad del producto: considerando lo considerado el ingrediente mínimo esperado por el cliente –en lo que recibe, en el producto que adquiere-.
- ° Calidad del servicio: es objeto de la Gestión de Servicios, ofrecer un servicio superior al de la competencia para lograr clientes satisfechos.

Con estos tres factores se tienen los factores competitivos básicos, que deben ser manejados conjuntamente en la práctica para lograr ventajas sustanciales y sostenibles.

Para lograr ese propósito, la Gestión de Servicios debe apoyarse en los factores estructurales, incluidos en el Hexágono del Servicio.

- ° Comunicación: conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa.
- ° Innovación: permite emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia.
- ° Sistemas de información: permite mantener un seguimiento del cliente y analizar su comportamiento, así como tomar decisiones con la formulación de estrategias competitivas.

Al interrelacionarse los factores estructurales a los competitivos, producen una poderosa fuerza competitiva que logra los siguientes objetivos:

- ° Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- ° Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.

El lograr estos dos objetivos van formando y desarrollando cada vez mas la Cultura Organizacional. Son precisamente estos factores Estructurales y Competitivos los que conforman el Hexágono de Servicio, y manejo de ellos debe obedecer a un orden, conforme a objetivos específicos, lo que conduce a un manejo congruente de la Gestión de Servicios con la Planeación Estratégica en dos sentidos fundamentales:

- ° Por su orientación al cliente.
- ° Búsqueda de ventajas competitivas.

Y una congruencia que se logra al existir una interrelación continua entre:

- ° Gestión de Servicios.
- ° Planeación Estratégica.

Una vez lograda esa interrelación, cuyo fin es el cliente, ambas deben tener, una misma visión y misión de servicio, que permita definir y conocer a los clientes.

Por otra parte es importante comprender que la efectividad y resultados de la Gestión de Servicios, dependerá del desempeño de la gente en todos los niveles de la organización por lo que la calidad total, calidad del servicio, productividad, comunicación e innovación, deben ser parte misma de la cultura corporativa.

El doctor Deming, utiliza un plan que es sencillo, pero efectivo, el plan PHCA.

Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar



Finalmente recordaremos que debe existir, además de un clima organizacional armónico, un credo; o sea, una mística, un fin común, un compromiso de todos por lograr la calidad de los servicios y la excelencia de su estilo de vida. He aquí una muestra de un pensamiento y un valor conjunto, con el propósito de que se haga una buena costumbre y un sentido de realización profesional y personal en las organizaciones mexicanas.

Vale la pena considerar el código de conducta que Goetsch presenta:

"Credo and code of conduct:

° Our foundation is INTEGRITY

° Our strength is OUR PEOPLE

° Our style is TEAMWORK

° Our goal is EXCELLENCE" PP. 60.

### **1.4.3. El ejecutivo como director del servicio excelente.**

La excelencia literalmente significa: elevarse, alcanzar el cielo. Este término se utiliza para resaltar las cualidades excepcionales que se manifiestan en cualquiera de las expresiones u obras humanas. Paralelamente podríamos emplear el concepto de calidad, el cual ha adquirido gran relevancia en la presente década dentro del ámbito administrativo, la calidad es una filosofía aplicable en todos los ámbitos de la vida, la cual significa realizar las cosas bien desde la primera vez y en forma permanente. Aquí cabe el modelo ético del deber ser. "Hacer las cosas como debe ser", no es mas una breve intuición de este principio filosófico. Dentro del trabajo este término se relaciona con la productividad en el sentido de que empleándola se eliminan las demoras del tiempo, repetición de operaciones, y se reduce el desperdicio de materiales que comúnmente se observa en el desarrollo de los procesos productivos y administrativos. Además se adquiere una gran satisfacción de imagen social. El sentido de la actuación ética del ejecutivo, en este punto, ya es teleológico.

Se puede decir que aplicando el concepto de calidad en la dirección del factor humano es posible alcanzar la excelencia directiva como un estado ideal en la dirección de la organización, la cual constituye la razón de ser de las áreas departamentales importantes que la conforman.

Se ha de insistir que la esencia de un ejecutivo de excelencia, se encuentra ligado, poder y capacidad de servicio que entregue éste, dentro y fuera de la organización. La autoridad y el liderazgo son dos elementos muy importantes dentro de la función directiva. La autoridad es el poder que se confiere a una persona para ejercer el mando sobre otros, al fin de que conduzca los esfuerzos del personal para el logro de los objetivos de una empresa u organismo.

En cambio el liderazgo es el sello personal con el cual se ejerce la autoridad. Se ha señalado que el liderazgo es una influencia positiva o negativa que se ejerce entre los subordinados. El buen líder se caracteriza por inducir, cuidar y mantener un ambiente armónico dentro del grupo. La diferencia entre los conceptos de autoridad y liderazgo nos ayudan a identificar la existencia de una autoridad formal y una informal. En tanto, el mal líder busca su beneficio a costa de otros, los usa como medios y peldaños, se apodera de la conciencia y voluntad ajena para satisfacer ese informe egoísta carece de valores éticos y su conducta es mezquino por doquier, su comportamiento es al parejo de los animales impulsado por sus instintos y su inconsciencia social. Este, es el que se aparta y aleja a todos de la excelencia con sus insidias y vil ejemplo.

Reiteramos que la autoridad formal es aquélla que adquiere una persona por medio de las facultades que le otorga un grupo para hacerse obedecer. Esta autoridad es impuesta, se da al puesto y no a la persona que la desempeña. Por otra parte la autoridad informal nace de la relación que se establece en un grupo, y se define como aquélla autoridad que tiene una persona por su carisma, por su facilidad de influir y de atraer la voluntad de otros. Esta autoridad es aceptada. El líder sobresale por sus habilidades personales, conocimientos técnicos o por la influencia nata que ejerce en el grupo.

Cuatro son los factores que afectan la excelencia dentro del ámbito organizacional:

- ° El comportamiento del líder.
- ° La voluntad de los subordinados
- ° Las metas conjuntas de la organización y la de sus empleados.
- ° El ambiente operativo y estable de la organización.

Diferentes metas, ambientes operativos y diferencias dentro del mismo grupo son factores que influyen en el estilo del liderazgo que mas efectividad puede tener para determinada situación y los altibajos en los niveles de excelencia esperados. Un directivo utiliza tres tipos de capacidad:

- ° La capacidad técnica: que se relaciona con las cosas,
- ° La capacidad o aptitud humana que se refiere a las personas y
- ° La capacidad conceptual que se refiere a las ideas.

1.- La capacidad técnica se refiere a la que tiene el ejecutivo para enfrentarse a cualquier proceso o técnica como podrían ser la contabilidad, la mercadotecnia o la ingeniería. en general esta capacidad la ponen en práctica los ejecutivos de niveles inferiores, mas que los directivos de niveles superiores. Cuanto mas alto es el nivel gerencial mayor es la dependencia del líder en la capacidad técnica de sus subordinados.

2.- La capacidad o aptitud humana se refiere a la que tiene el líder para actuar recíprocamente con los demás en forma eficaz. El líder que posee tal capacidad está mejor dotado para motivar a sus colegas y subordinados, y para generar un espíritu de cooperación y de trabajo en equipo. Estas aptitudes humanas tienen la misma importancia para todos los directivos de todos los niveles gerenciales.

3.- La capacidad conceptual se relaciona con la creatividad del líder para formular planes y generar proyecciones. Esta capacidad habilita al líder para manipular con eficacia las abstracciones. Normalmente los directivos de los niveles superiores deben poseer mayor capacidad conceptual que los ejecutivos de los niveles inferiores. La naturaleza de sus responsabilidades es tal que dedican más tiempo a labores de planeación y otras actividades todavía más abstractas. Los tipos de funciones y niveles de liderazgo requieren combinaciones peculiares de capacidad.

Los estilos de liderazgo motivacional están íntimamente relacionados con la excelencia ejecutiva. El liderazgo puede aplicarse de muy diversas formas según el estilo del directivo. Por ejemplo, si su enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el "liderazgo positivo". Si por el contrario, el enfoque recalca los castigos, el dirigente estará empleando el "liderazgo negativo". Cuanto mayor sea la recompensa monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo. En forma similar, cuanto mayor sea el castigo, más negativo será el liderazgo. El estilo del director está relacionado con su teoría personal sobre el comportamiento organizacional. Los que han adoptado la teoría "X" (las personas son perezosas y no les gusta trabajar) normalmente exhibirán el estilo de liderazgo negativo. Los directivos que concuerdan con la teoría "Y" (las personas tienen una necesidad psicológica de trabajar y lograr resultados). Normalmente muestran un estilo de liderazgo positivo. En determinadas situaciones hasta el líder más competente y positivo deberá adoptar un estilo negativo en un intento por sacar a un subordinado de su estado de incompetencia. Ciertos factores tales como el alto nivel educativo del personal, una mayor independencia por parte de los empleados y un sindicalismo muy extendido, obligan a los directivos de hoy a adoptar un estilo de liderazgo más positivo.

Estilos de liderazgo con poder.- La forma como los directivos emplean el poder que les ha sido dado también establece un estilo de liderazgo. Son tres los estilos básicos de liderazgo con poder:

- ° Ejecutivo autócrata.
- ° Ejecutivo liberal.
- ° Ejecutivo participativo.

Los ejecutivos exhiben una combinación de los tres estilos en el cual uno de estos predomina en el comportamiento del líder ejecutivo.

a) Ejecutivos autócratas.- Este tipo de ejecutivos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación laboral por completo, dejando pocas oportunidades para que el empleado exprese sus opiniones o iniciativas individuales. El ejecutivo autócrata posee la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. En general los empleados se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padece de esa tensión por inseguridad que les causa el comportamiento de sus jefes. El directivo autócrata puede cumplir con sus resultados a corto plazo, pero por lo general fracasa a largo plazo, debido a que su estilo negativo va erosionando poco a poco la moral de los empleados y enfría su entusiasmo.

b) Ejecutivos liberales.- Si el dirigente autócrata disfruta con el poder, el ejecutivo liberal hará todo lo posible por evitar el uso del poder personal. Los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe; establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas. Si el estilo del poder autócrata hace caso omiso de la contribución de los subordinados, el estilo del poder liberal no toma en cuenta la contribución del líder. El estilo del poder liberal no es un estilo predominante viable; sin embargo, puede emplearse en situaciones aisladas en que el directivo puede dejar en manos del grupo de trabajo la elección de las opciones.

c) Ejecutivos participativos.- A diferencia del dirigente autócrata que toma todas las decisiones o del ejecutivo liberal que no las toma, el dirigente participativo sin toma decisiones, pero pocas veces en forma unilateral. Los directivos que emplean el estilo participativo están concientes de que puede multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser mas efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas. Los dirigentes participativos mantienen a sus subordinados bien informados, comprometiéndolos en los problemas según su experiencia y capacidad, así como solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que estén atravesando. El dirigente participativo delega responsabilidad y autoridad voluntariamente en forma selectiva y controla generando un espíritu de grupo que fomente el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales y amor propio. El estilo participativo puede lograr los mejores resultados debido de que aumenta la participación de los empleados y por tanto su contribución, ya que cuenta con la capacidad para sacar el máximo provecho del potencial de productividad de la organización. La participación del personal puede definirse como la implicación de los empleados en los procesos de la organización. Esta implicación es mental y emocional, y estimula al empleado para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.

En la mayor parte de las organizaciones, el empleado se involucra en los aspectos físicos del trabajo. En una situación de trabajo que se caracteriza por la participación del persona, la persona esta implicada integralmente no nada más su capacidad para desempeñar determinadas labores. Esta implicación total es un producto de la mente, las emociones y las capacidades. Una vez que la organización cuenta con las condiciones que sirven de apoyo para la participación el paso siguiente consiste en concebir e implantar programas que hagan realidad esa participación. si se define el término programa como un conjunto de prácticas preestablecidas enfocadas a actividades limitadas dentro de la organización; para obtener mejores resultados, será necesario un buen número de programas coordinados.

Entre los principales programas se tienen los siguientes:

a) Reuniones de comunicación.- Las reuniones de comunicación tienen por objeto mantener a los empleados bien informados acerca de lo que esta sucediendo, o esta planeando, en el lugar de trabajo. La comunicación debe efectuarse de



manera que evite rumores y especulaciones, y realce la credibilidad del gerente del área. Los requerimientos de tales reuniones son los siguientes:

- ° Cada ejecutivo debe llevar reuniones de comunicación con sus subordinados.
  - ° Las reuniones de comunicación deben llevarse a cabo en forma periódica.
  - ° Los temas que se han de tratar en las reuniones de comunicación deben limitarse a aspectos de trabajo, relaciones, directa o indirectamente con el grupo.
  - ° El tono de la reunión debe mantenerse favorable y dominante.
  - ° Cualquier cosa que se comunique debe de presentarse de manera sincera, auténtica y franca.
  - ° Siempre que sea posible, utilícese gráficas o diagramas para comunicar problemas, tendencias, y grados de avance.
- b) Supervisión consultiva.- Esta técnica, como su nombre lo indica significa que el gerente consulta con su personal en un intento de beneficiarse con sus ideas y sugerencias antes de tomar una decisión. A pesar de que no consulte cada tema con sus empleados, el gerente crea un clima adecuado para que los empleados aporten sus ideas y sugerencias.
- c) Comités de personas claves.- El término "persona clave", puede definirse como aquéllos empleados que, por la naturaleza de los puestos que ocupan o por su talento, aptitudes, experiencia y actitud positiva, tienen mayores posibilidades de contribuir en el logro de las metas de organización.
- d) Supervisión democrática.- La supervisión democrática va más allá de la supervisión consultiva debido a que cierto poder de la toma de decisiones se delegan en algunos de los empleados. En cada organización existen ciertos puestos que brindan una oportunidad realista para que sus ocupantes puedan decidir la forma en como habrán de desempeñarlos.
- e) Fijación de metas por los empleados.- Algunas organizaciones han llevado a cabo experimentos en los cuales permiten a sus empleados que fijen sus propias metas de trabajo. Para lograr que un programa de fijación de metas por los empleados sea efectivo, también hay que asegurar su compatibilidad con las metas de la organización.

También se considera dentro del comportamiento ejecutivo, los factores y responsabilidades esenciales de excelencia:

- ° Escuchar.-Este indicador es una de las habilidades más importantes que puede aprender un ejecutivo. Consiste en entender la postura comunicativa de la otra persona, como tal, no como un subordinado o peor aún, como un sujeto sin conciencia ni capacidad de pensamiento y de sentimientos. La subjetividad del ejecutivo tiende a ser mas común que la objetividad en el diálogo, o quizá, mas persuasiva, por el modo de comunicación, " quiere entender lo que el cree" y no lo que se esta decidiendo, lo que no se esta decidiendo y detectar la diferencia. Es poner atención fuera de si mismo y comprender el entorno. Hay situaciones que son abstraídas por el sujeto aún cuando no se hagan explicar en la dinámica organizacional.
- ° Toma de decisiones.- Este acto del pensamientos es la esencia directiva. Conocer la verdad y el bien como principios teóricos del conocimiento, posibilitarán el punto de partida, el camino y el fin de sus decisiones. Para ello debe considerarse, que los "hechos" no siempre pueden ser una descripción

exacta y adecuada de lo que esta sucediendo, mas bien, consiste en las posibles conveniencias de ese fenómeno. Un "si", "no" o "no se", incurren dentro del proyecto personal e institucional. Las decisiones no dependen del estado o motivo del ejecutivo, ya que tienden a ser más intelectivas y responsables dentro del medio en el que participa.

° Manejo oportuno de la dinámica del cambio.- Saber transformar, debe ser una virtud de todo ejecutivo. El cambio es vital para el continuo desarrollo de nuestra sociedad. El cambio es una forma de pensar que las cosas pueden ser diferentes a lo establecido: Una de las principales funciones como directivo es saber manejar el cambio y preparar al personal para este. La resistencia al cambio y los mecanismos defensivos de ciertos empleados, influyen demasiado para que nos de alguna metamorfosis en la estructura organizacional interna.

° Habilidad de motivar.- Un ejecutivo debe ser capaz de indicar a los demás como alcanzar las metas y satisfacer las necesidades en una situación de trabajo. La motivación es el impulso interior del individuo que lo mueve a actuar para satisfacer necesidades de alcanzar metas. Motivar para hacer y rehacer. Tiene mucho que ver la autoestima del empleado y su disposición al trabajo con sus compañeros y su jefe inmediato.

° Administración del tiempo.- Mejorando y entendiendo la actitud frente al tiempo, es posible lograr mas eficiencia. El manejo tradicional del tiempo le indica al directivo que: sea selectivo y fije prioridades para su trabajo y que delegue todas las tareas posibles.

° Capacidad de delegación.- Delegar es el arte de ser capaz de depositar en alguien una tarea que uno puede hacer perfectamente bien. Para hacer eficiente un directivo debe de centralizar su trabajo a través de delegación. La tarea del ejecutivo es supervisar –no quedarse en la operación de ellas-, mucho depende de la habilidad y confianza que se tenga en los subordinados y a la vez estos, en la capacidad de responder a sus actividades. Es una opción para despertar el sentido de compromiso y la responsabilidad dentro de la cultura organizacional.

° Liderazgo.- Hay que desear y aceptar la responsabilidad del liderazgo. Líder o director, es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades. En cuanto a la labor que desempeña, dirección, es el proceso que enfoca a la atención y abarca las energías de la gente en un sentido determinado. El ser auténtico necesita tener presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos. De esta forma, el ejecutivo esta constituido por una combinación de cualidades y requerimientos intrínsecos en: una personalidad ética, coraje, dignidad, ecuanimidad, amistad, honestidad, justicia, amabilidad, lealtad, consideración, nobleza, autoridad formal, sapiencia, sencillez, etc.

° Entrenamiento y capacitación empresarial.- Entrenar y capacitar es un proceso interminable para un sistema gerencial basado en los principios fundamentales.

° Comunicación futura.- Una comunicación eficiente es fundamental para todo lo que hagan los directivos. La interacción humana tiene éxito otra casa como consecuencia directa de nuestra habilidad para comunicarnos. La información solo es una parte de este campo. Tomando en cuenta la estructura final de la empresa, existe necesidad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos

los integrantes de la empresa. Por ello es necesaria una buena transmisión de lo que se pretende lograr.

° Fijar la misión de la empresa.- El directivo excelente tiene que establecer las metas para si mismo y para sus empleados, y conocer la manera de hacer planes apropiados para lograr esas metas y objetivos. La misión es el alto compromiso de los empleados que buscan transformar sus esfuerzos en resultados óptimos de satisfacción para los clientes.

Se hace una difusión de la filosofía excelente porque:

- ° Reconoce el talento natural.
- ° Es antiburocrática.
- ° Desdeña el temor y la codicia como motivadores en el negocio.
- ° Hace mucho hincapié en la automotivación, destrezas aprendidas.
- ° Reconoce la necesidad del instinto y de la no conformidad del pensamiento.
- ° Es un estilo de dirección de persona a persona.
- ° Es la estrategia del cambio permanente para el directivo actual, quien debe utilizar las nuevas tecnologías con los principios directivos comprobados por el tiempo.

Del directivo excelente, se pretende que debe:

- ° Conocerse a sí mismo (física, emocional y espiritualmente).
- ° Ser experto en como conducir a su gente para que se realicen bien las cosas.
- ° Tener talento para administrar el tiempo y para la autoorganización.
- ° Utilizar la comunicación formal e informal como principal herramienta de dirección.
- ° Ser justo ante las habilidades y torpezas de sus colaboradores.
- ° Dar oportunidades de creatividad y reestructuración primarias específicas de trabajo.
- ° Saber, con conocimiento de causa, las consecuencias de un trabajo.
- ° Ser un facilitador efectivo y eficiente.
- ° Poseer fortaleza, carisma y carácter para evitar el desánimo, tensión e incertidumbre ante la amenaza y riesgos en la organización.

Razones de la excelencia directiva:

Las empresas ayer y hoy.- Las empresas de ayer reinaron, hoy están tratando de defender su liderazgo frente a otras. La lucha por los clientes altamente demandantes, en la razón de la super oferta que tienen, la obligan a comportarse agresivamente.

El nuevo rol de la empresa.- El cambio de roles es claro e indescriptible; antes la empresa era el rey, hoy en cambio, lo es el cliente. Ayer el cliente llegaba de manera sumisa y dependiente a los pies de la empresa, Hoy en razón de la super oferta existente; el cliente no tiene necesidad de ir a la empresa y esperar que la atiendan. Sabe que si se queda en su casa, alguien irá a buscarlo.

El concepto global de la excelencia.- Consiste en ser un modelo perfectible. Esto es una nueva conducta empresarial donde constante y en forma seria y

auténtica, se piensa en el cliente en favorecerlo, en escucharlo y en respetarlo, para hacer llegar un producto o servicio con atributos cualitativos. La excelencia es una forma de vida que adoptan las empresas si se lo proponen y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos errores que puedan estar alterando la claridad que espera el cliente, en vías de un valor mayor al que existe.

Cabe señalar que por la década de los sesentas, en algunas empresas de países latinoamericanos crearon los comités de “cero defectos”. Su objeto fundamental era producir ideas para mejorar la calidad del producto de la empresa para reducir costos. También aparece como manifestación espontánea de producir “algo más” para mejorar los resultados de la empresa. Se trata de los “círculos de calidad”, son grupos de ocho a diez personas de los diferentes niveles de organización que, formados para actuar y solucionar problemas en grupo, se reúnen periódicamente para resolver situaciones que por lo general son de su propio sector. Sus miembros participan espontáneamente y tienen la libertad de dejar el grupo cuando lo dispone.

Como se había dicho anteriormente en 1980 toma fuerza otra corriente que proclama también la necesidad de optimización de los “círculos de calidad”, ya implementados, se trata de la excelencia que busca lograr la optimización de la empresa para poder atender mejor al cliente, para lo cual es necesario un basamento cultural particular, y que con técnicas aisladas no funcionan. La mejora continua es necesaria concebirla dentro de la filosofía de la excelencia. Por otra parte si la empresa tiene una cultura no participativa, es decir, opuesta a la propuesta participativa de la excelencia, sería inoportuno dedicarse a introducir los elementos de esta, es decir, se trataría de una cultura adversa. El personal está invitado a sumarse al programa para la excelencia para que vea con tal convencimiento, que aquello es necesario, en su vida personal y laboral conjuntamente; es decir, que realmente vale el esfuerzo a hacer las cosas mejor que antes y desde la primera vez. Otra condición es tomar esta iniciativa no como un programa que empieza y termina, sino como un “proceso”, como una forma de vida y que en consecuencia, no sea tomada como “una moda más”.

Habilidades clave para conservar el clima organizacional:

- ° Habitual disposición a la acción, en vez de empantanarse en análisis interminables.
- ° Contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos.
- ° Cierta autonomía de los departamentos que los hace sentir como pequeñas empresas dentro de la empresa y los estimula a pensar y actuar creativamente.
- ° Productividad a través de la gente, inculcando a todos los empleados la conciencia y la convicción de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participarán del éxito de la compañía.
- ° Valores claros y muy bien asimilados con definida caracterización de algunos valores esenciales para la compañía.
- ° Fidelidad a la propia línea, permaneciendo en los negocios en que la compañía tiene experiencia y competitividad.

° Reestructurar el organigrama, en vez de continuarlo en forma vertical, proponer el horizontal con los niveles estrictamente necesarios.

En estudios realizados de empresas americanas con mejores resultados económicos se encontraron en común los siguientes factores.

- ° Énfasis en la acción.
- ° Autonomía e iniciativa.
- ° Proximidad al cliente.
- ° Estructuras simples.
- ° Valores claros.
- ° Especialización.
- ° Contar con las personas.

Se está llegando a una era que se caracteriza más por la continuidad, intensidad y profundidad de los cambios. Cambian los consumidores, que cada vez son más exigentes en los servicios y están mejor informados de los mercados competitivos; cambia la estructura del comercio mundial; cambian las regulaciones estatales, pero sobre todo, cambia la tecnología y con ellas los productos, sus métodos de fabricación y la forma de comercializarlos. Basta con mirar alrededor para ver los cambios. Pero, con todo, lo más importante no son los cambios actuales sino los que están a la víspera del siglo XXI. Un cambio inmediato que ha de darse ya, es función de la filosofía del servicio. Los servicios están abarcando gran parte de actividad comercial. Para ello debe tomarse en cuenta los siguientes cinco principios del servicio, como una fuente para lograr la excelencia corporativa:

Butterfield reitera esta filosofía a través de cinco momentos:

- 1.- Pay attention to the little things.
- 2.- Do business by the golden rule.
- 3.- Understand the customer.
- 4.- Encourage innovation.
- 5.- Value your people.. PP. 61.

En general a las empresas mexicanas no les basta con tener un rumbo claro y bien definidos, y un buen sistema de control; les falta la creatividad, enfocada al servicio, como un sentido final, teleológico de todo tipo de trabajo; les falta el "valor agregado" al bien que entrega. No basta con saber adaptarse a los cambios del entorno, ni siquiera con ser capaz de predecirlos, hay que generarlos uno mismo. Por lo tanto, ya no bastan los caminos de la lógica, que solo conducirán a soluciones al alcance de cualquiera. Hay que recurrir a la creatividad para obtener ventajas competitivas sobre los demás y así, un salto más fuerte que nos acerca al plano más próximo al cielo: La excelencia.

Cuando en el otoño encontramos que las hojas caen de los árboles, debemos comprender que es un tiempo necesario para dar lugar a otras hojas y frutos potenciales que madurarán en la primavera y el verano próximo, esto sucede en forma similar, en la vida del hombre de empresa. La excelencia se asume cuando se esta a tiempo de crecer y por consiguiente, demostrar vida y plenitud.

Por último una persona de calidad es capaz de crear y de innovar y debe contar con las facultades necesarias para desarrollar y operar los sistemas tecnológicos y organizacionales que generen con calidad en forma óptima los satisfactores que sus clientes demanden.

Humberto Cantú cierra esta idea perfectamente:

"Una persona con cultura de calidad tiene los siguientes hábitos: mejora continua, atención y responsabilidad en el trabajo, prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, evaluación constante de su desempeño y disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos". PP. 62.

1	2	3	4	5	6
VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	ESCALA	ITEMES	DISEÑO ESTADISTICO
ACTITUD ETICA EN EJECUTIVOS QUE LABORAN EN LA A.L.R.C.D.F./S.A.T.	Tendencia de la voluntad para actuar conforme a fines buenos o malos y que caracterizan a los ejecutivos que laboran en la A.L.R.C.D.F./S.A.T.	Puntaje (Calificando las variables principales del instrumento de Medición)	Intervalor (Puntaje)	P1; p2; p3; p4; p5; p6; p7; p8; p9; p10; p11; p12; p13; p14; p15; p16; p17.	Mukivariado  P(VD)=Disposición ética
CULTURA CORPORATIVA	Conjunto de factores sociales que influyen directa o indirectamente en el comportamiento actual del ejecutivo y la organización mexicana* trabajadores de la A.L.R.C.D.F./S.A.T.	Puntaje	Intervalor	P5; p10; p12; p13; p16.	Multivariado  q (VI)=Cultura Cotporativa
COMPROMISO ETICO	Comportamiento específico de un ejecutivo en función de sus deberes profesionales, particularmente aquéllos que laboran en la A.L.R.C.D.F./S.A.T.	Puntaje	Intervalor	P4; p6; p7; p8; p9; p14; p17.	Multivariado  q (VI)=Ética laboral
COMPROMISO AXIOLOGICO	Estudio de los valores y desvalores que influyen en las decisiones organizacionales de los ejecutivos que laboran en la A.L.R.C.D.F./S.A.T.	Puntaje	Intervalor	P1; p2; p3.	Multivariado  q (VI)=Actitud Axiológica
CALIDAD EN EL SERVICIO	Fin de toda empresa constituido por esfuerzos humanos, recursos materiales y económicos en beneficio de un cliente	Puntaje	Intervalor	P11; p15.	Multivariados  q (VI)=Calidad en el servicio
SEXO	Diferencia física y constitutiva entre individuos	Masculino Femenino	Nominal	Integrada en datos generales	Análisis de Varianza
EDAD	Tiempo que ha vivido alguien desde su nacimiento	Años cumplidos	Intervalor	Integrada en datos generales	Análisis de Varianza
ANTIGÜEDAD	Tiempo que alguien lleva en un empleo	Años cumplidos	Intervalor	Integrada en datos generales	Análisis de Varianza
SUBORDINADOS	Se aplica a una persona que está bajo las órdenes de otro	Número de subordinados	Intervalor	Integrada en datos generales	Análisis de Varianza

VARIABLE	HIPOTESIS	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	ESTADISTICO	RESULTADOS ESTADISTICOS	INTERPRETACION
ACTITU ETICA EN EJECUTIVOS QUE LABORAN EN LA A.L.R.C.D.F.	Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas de disposición ética.	Alpha 0.10 23 grados de libertad.	Alpha de Crombach (Confiabilidad del instrumento)	a=0.6113	Instrumento confiable, con consistencia interna de 0.61
CULTURA CORPORATIVA	Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la cultura corporativa.	Determinada por la disposición ética.	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos.
COMPROMISO ETICO	Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la ética laboral.	Determinada por la disposición ética.	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos.
COMPROMISO AXIOLOGICO	Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la axiología	Determinada por la disposición ética.	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos.
CALIDAD EN EL SERVICIO	Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la calidad en el servicio.	Determinada por la disposición ética.	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos.
SEXO	Ho. No existe diferencia significativa entre la actitud ética en el ejecutivo que labora en la A.L.R.C.D.F./S.A.T. en función del sexo.	Alpha 0.05 Grados de libertad 4.	$t^2$	$V_c = 2.36$ $< V_t = 9.48$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de ésta variable.
EDAD	Ho. No existe diferencia significativa entre la actitud ética en el ejecutivo que labora en la A.L.R.C.D.F./S.A.T. en función de la edad.	Alpha 0.05 Grados de libertad 12	$t^2$	$V_c = 6.35$ $< V_t = 21.02$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de ésta variable.
ANTIGÜEDAD	Ho. No existe diferencia significativa entre la actitud ética en el ejecutivo que labora en la A.L.R.C.D.F./S.A.T. en función de su antigüedad en la empresa	Alpha 0.05 Grados de libertad 12	$t^2$	$V_c = 3.66$ $< V_t = 21.02$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de ésta variable.
SUBORDINADOS	Ho. No existe diferencia significativa entre la actitud ética en el ejecutivo que labora en la A.L.R.C.D.F./S.A.T. en función de los subordinados	Alpha 0.05 Grados de libertad 16	$t^2$	$V_c = 5.99$ $< V_t = 26.29$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de ésta variable.



**CAPITULO**

**II**

**METODOLOGÍA DE**

**LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

A través de los años las funciones del personal de la Administración Local de Recaudación del Centro se han ido quedando atrás de la demanda creciente de los contribuyentes, porque hasta a la fecha solo se ha cambiado el nombre de los departamentos dejando de lado la verdadera función de hacer un cambio en la operación del órgano público a tratar.

Por parte de la Auditoría Fiscal; sus funciones son básicas como el de encontrar las anomalías que ciertos contribuyentes tengan, así como de que se modifique el método de cómo pagan los impuestos, pero lo que en realidad pasa, es que en la forma en que se hacen estas supervisiones, solo se hace una pequeña parte de todo lo que se debe hacer por la causa de que no se dan abasto de la creciente demanda de empresas.

En Jurídica de Ingresos, los contribuyentes que anteponen una demanda pasan a ser créditos controvertidos y como el personal que se tiene no es suficiente, los casos van quedando rezagados.

En la Subadministración de Control de Créditos y Cobro Coactivo tiene a su cargo Ventanilla, Claves Dinámicas, Pago en Parcialidades, Créditos Controvertidos, Control de Créditos y Oficialía de Partes, lo que aquí sale a relucir es también el poco personal con que cuenta ante la gran demanda de trámites constantes logrando solo los estándares de producción establecidos por la Administración Central de Recaudación órgano supervisor de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

En mi surgió una inquietud por situaciones que pasé para hacer algunos trámites en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., me tocó la casualidad de notar algunas anomalías en el manejo de la información y documentación, por lo que justifica mi investigación al respecto. El Servicio de Administración Tributaria se creó principalmente para la Profesionalización de los servidores públicos y sería muy interesante qué ha resultado a la fecha.

## **2.2. PROBLEMÁTICA Y SU DELIMITACION**

Parece ser que existe un problema que rebasa los límites estructurales socioeconómicos y se ahonda en lo supraestructural, como es la formación axiológica. La valoración de la actuación del ejecutivo de hoy, es un fenómeno real que se puede formular a través de algunos cuestionamientos:

¿Todo profesionalista de la administración garantiza su eficiencia solamente con su formación profesional y su experiencia laboral?

¿La formación posgradual en el área de la ética y axiológica posibilita mejores decisiones a niveles ejecutivos así como una mejora continua en los sistemas de calidad de las organizaciones?

¿Deben responsabilizarse los ejecutivos de las causas y consecuencias de sus decisiones adecuadas e inadecuadas en los sistemas organizacionales?

¿La crisis actual de las organizaciones puede tener un trasfondo ético, debido a que no se aplican adecuados modelos cualitativos y axiológicos en el comportamiento del ejecutivo dentro del ámbito de servidor público?

Estas preguntas son, en conjunto, el punto de partida de un planteamiento mayor elaborado en el curso de esta investigación acompañado de un estudio metodológico y estadístico para verificar hipótesis y observar los resultados provenientes de los empleados de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

## **2.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Para sustentar el trabajo de investigación sobre el Servicio de Administración Tributaria en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.; se tomarán las teorías del comportamiento de los empleados y ejecutivos ante los cambios del ámbito de trabajo y si se opone a mejorar su situación actual de modernización.

Un análisis del real comportamiento de cada departamento que labora en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. con respecto a sus funciones y obtener una delimitación apropiada a sus fortalezas contra sus debilidades, obteniendo un estándar apropiado de productividad.

Sacar una muestra significativa y diversificada de trabajadores que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. con distintas funciones, aplicándoles un cuestionario de aptitudes para reconocer las habilidades media de los trabajadores en su conjunto.

Los informes publicados sustentará de forma definitiva la materia de campo de estudio en cuestión de lo que es en sí el Servicio de Administración Tributaria, apoyándose de los escritos internos de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como también en desplegados de revistas, periódicos y almanaques y en el Diario Oficial de la Federación.

## **2.4. OBJETIVOS A ALCANZAR CON EL ESTUDIO**

1.- Identificar y analizar los factores que incurren en la formación ejecutiva en la profesionalización de carrera.

2.- Elaborar un instrumento de medición de actitudes de servicio que pueda servir como guía en el análisis del personal del Servicio de Administración Tributaria en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

3.- Realizar un análisis estadístico de las variables que permitan observar la disposición de servicio de los empleados y ejecutivos que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

4.- Hacer propuestas formativas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación que permitan mejorar el nivel de profesionalización y de compromiso con la calidad humana y organizacional del personal que labora en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

## **2.5. HIPOTESIS**

Hipótesis de Trabajo.- La actitud ética del ejecutivo en el mejoramiento de la calidad en el servicio al contribuyente está relacionada con las variables independientes (sexo, edad, antigüedad en la empresa, puesto, subordinados directos a su cargo).

Hipótesis Nula.- La actitud ética del ejecutivo en el mejoramiento de la calidad en el servicio al contribuyente no está relacionada con las variables independientes (sexo, edad, antigüedad en la empresa, puesto, subordinados directos a su cargo).

Esta hipótesis de trabajo se comprobará mediante la asociación de variables (independiente – dependiente) utilizando el modelo estadístico de la ji<sup>2</sup> y su análisis.

Hipótesis 2.- Los ejecutivos que están en proceso formativo en el servicio al contribuyente, tienen la necesidad de un conjunto de principios y fines éticos para lograr la calidad organizacional y el servicio directivo excelente.

Hipótesis Nula.- Los ejecutivos que están en proceso formativo en el servicio al contribuyente, no tienen la necesidad de un conjunto de principios y fines éticos para lograr la calidad organizacional y el servicio directivo excelente.

Esta hipótesis de carácter descriptiva, se verificará a través del instrumento de medición comprendiendo las cuatro dimensiones de estudio: 1.- Cultura Corporativa 2.- Ética 3.- Axiología 4.- Calidad en el Servicio.

Hipótesis 3.- Los ejecutivos que están en proceso formativo en el servicio al contribuyente actuarán y promoverán los altos valores éticos con el objeto de mantener la calidad humana y de servicio en las organizaciones que laboran, mediante el modelo ético del deber ser.

Hipótesis Nula.- Los ejecutivos que están en proceso formativo en el servicio al contribuyente no actuarán y no promoverán los altos valores éticos con el objeto de mantener la calidad humana y de servicio en las organizaciones que laboran, mediante el modelo ético del deber ser.

Esta hipótesis de carácter conceptual será probada a través del contenido y del análisis de la investigación y vertidas en las conclusiones del estudio.

## **2.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El Tipo de Investigación comprende las siguientes características metodológicas:

a.- Un estudio exploratorio <sup>1</sup> “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Este tipo de investigación es el inicio para estudiar por propia cuenta, la temática elegida.

1.- Hernández Sampieri Roberto, ea tl, “Metodología de la Investigación”, México, Ed. Mc Graw Hill, 1997, Pág. 58.

b.- Un estudio descriptivo 2 "...dado que el objeto de este proyecto es descubrir y describir al fenómeno tal como se presenta en la realidad; con sus limitantes y alcances físicos.

Cabe señalar que esta investigación es un soporte para estudios más estructurados y profundos.

Este tipo de investigación se emplea para estudiar la proporción de individuos que asumen determinado comportamiento o particular manera de pensar y decidir.

c.- Un estudio correlacional 3, "...la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas...".

Este tipo de investigación se aplica con las variables que están interrelacionadas.

d.- Una investigación de campo 4. "...analiza un determinado grupo de personas para conocer su estructura y relaciones sociales. Su principal característica consiste en que se realiza en un medio natural que rodea al individuo...".

La ventaja principal de esta investigación consiste en que los resultados se pueden generalizar a una población, en caso de que la muestra sea representativa, dado que la investigación se lleva a cabo en el lugar donde se manifiesta el fenómeno. Por otro lado también es propenso al control de variables.

## **2.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

a.- Diseño no experimental 5, "...se realiza sin manipulación deliberada de variables,...en la investigación no experimental se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural..., como señala Kerlinger 6 (1979), Pág. 116) la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables...".

2.- Hernández Sampieri Roberto, ea tl, "Metodología de la Investigación", México, Ed. Mc Graw Hill, 1997, Págs. 60-61.

3.- Ibidem, Pág. 63.

4.- Zorrilla Santiago, ea tl, "Metodología de la Investigación", México, Ed. Mc Graw Hill, 1997, Pág. 32-33.

5.- Hernández Sampieri Roberto, ea tl, "Metodología de la Investigación", México, Ed. Mc Graw Hill, 1997, Pág. 186-187.

6.- Citado por Hernández Sampieri Roberto, ea tl, "Metodología de la Investigación", Pág. 184.

b.- Un diseño transversal o transeccional 7, "Estudio en el cual se mide una sola vez las variables; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento dado..."

c.- Un diseño transversal o transeccional descriptivo 8, "Tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta uno o más variables..."

Se interpretan los valores correspondientes a las variables independientes y su relación con la variable dependiente.

## **2.8. POBLACION**

Población:

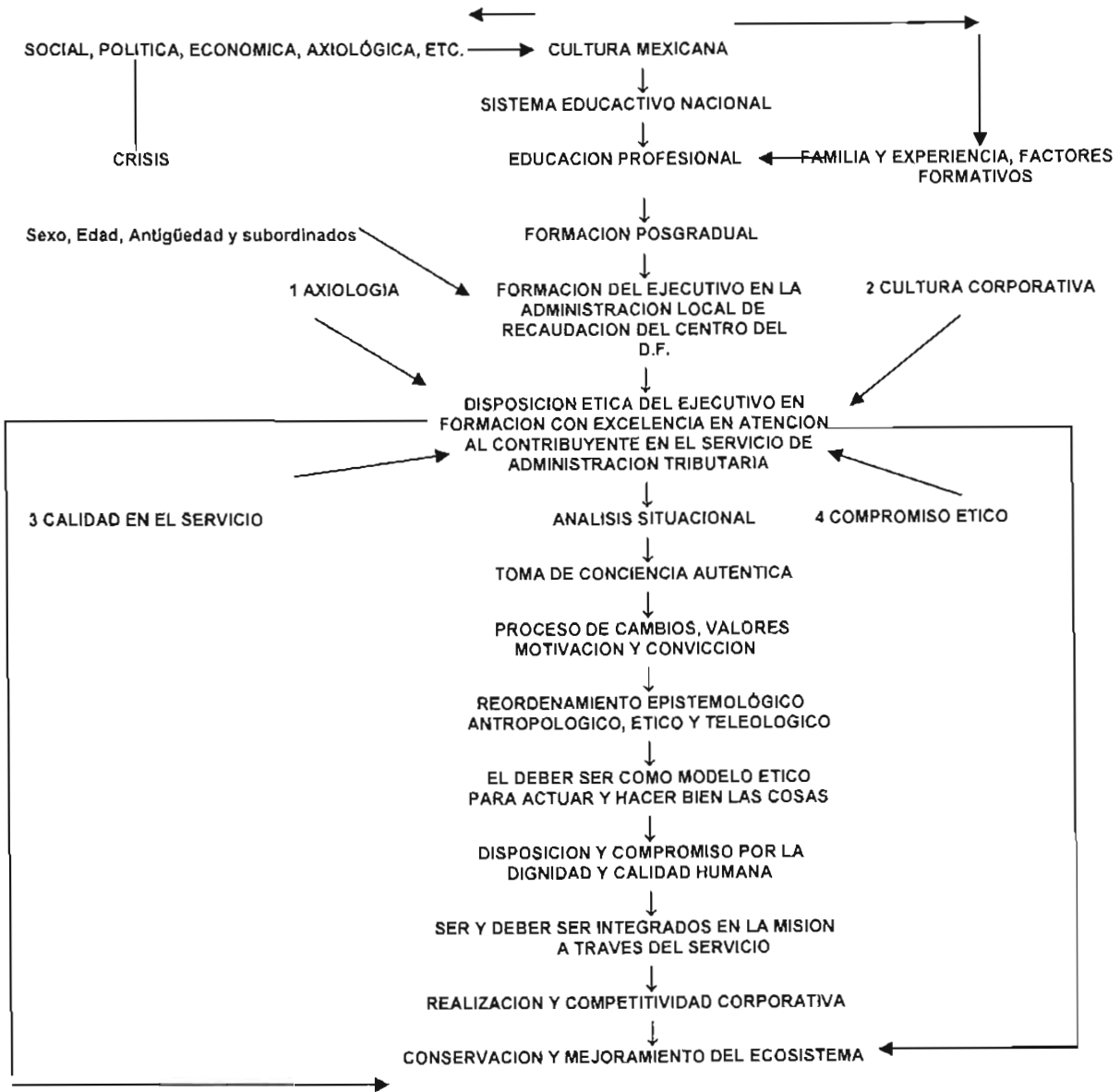
Ejecutivos y personal en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., que laboran actualmente y asistieron regularmente en el período 2004 al 2005 aproximadamente 250 empleados.

Para la aplicación de la herramienta se censará a la población.

7.- Méndez Ramírez Ignacio, ea tl, "El protocolo de Investigación", México, Ed. Trillas 1995, Págs. 12-13.

8.- Méndez Ramírez Ignacio, ea tl, "El protocolo de Investigación", México, Ed. Trillas 1995, Págs. 12-13.

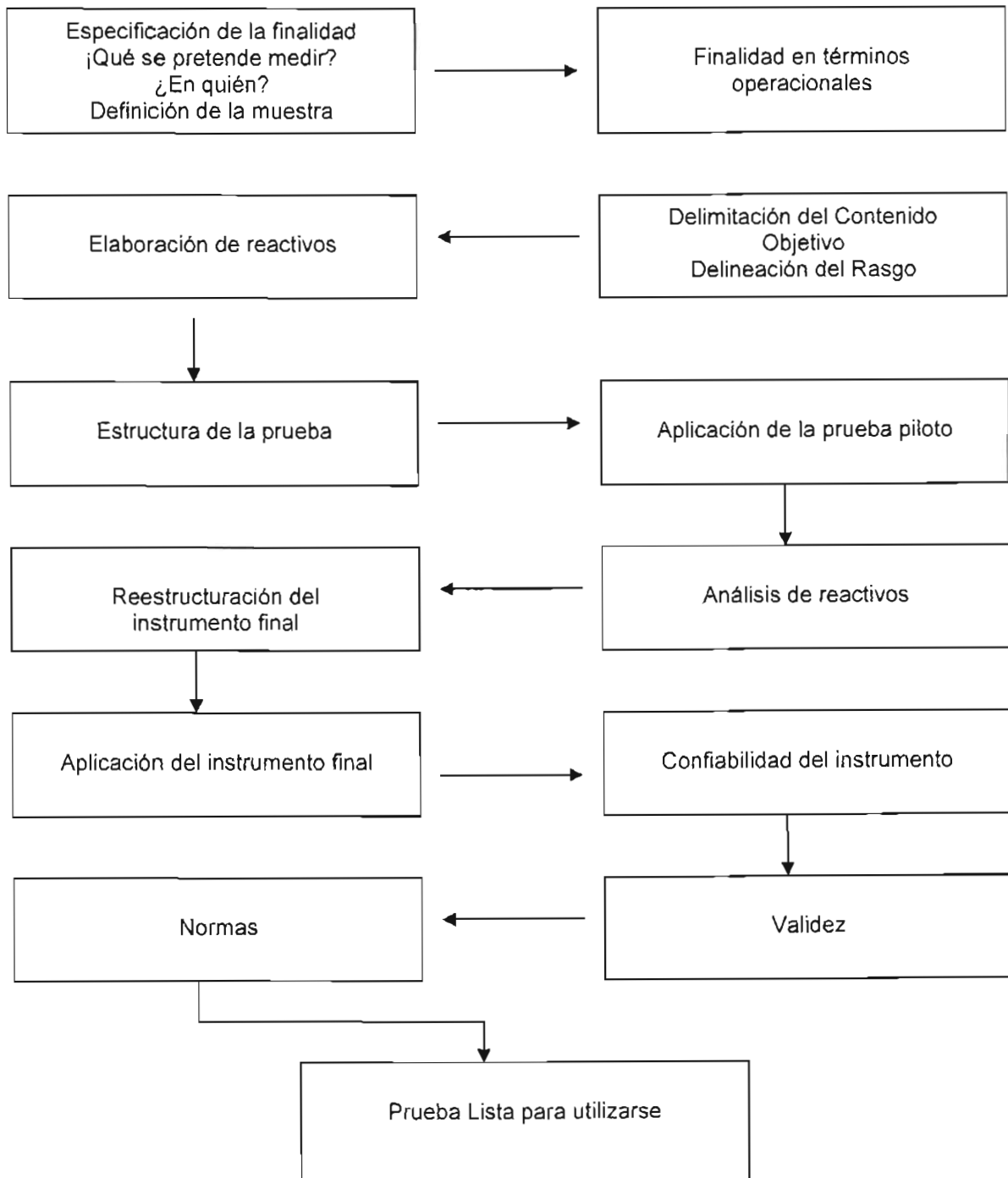
## 2.9. MODELO OPERACIONAL DE LAS VARIABLES





## 2.10. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Con el propósito de identificar el grado de disposición ética en la toma de decisiones de los empleados del Servicio de Administración Tributaria que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., se diseñó este instrumento mensurable que se caracteriza por ser sensible, objetivo, confiable y válido para identificar el grado de disposición ética en el ejecutivo.



## CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

° Sensible

° Objetivo

° Confiable

° Válido.

a.- Sensible, en cuanto es posible establecer diferencias entre los sujetos de estudio.

b.- Objetivo, elaborado con estímulos, claros, sencillos enfocados a la misma variable a medir (la disposición ética).

c.- Confiable, ya que se utiliza el método probatorio como es la escala de Likert, y confiabilizado con la prueba Alpha de Cronbach para estimar la consistencia interna del instrumento, esto es, que todos los reactivos mide la misma vertiente actitudinal (la disposición ética en la forma de decisiones).

d.- Válido, la medida en que el instrumento mide lo que realmente pretende medir (la disposición ética en la toma de decisiones) esto se realizará por el método interjuez, con validez de contenido.

### **Especificación de la finalidad.**

Se pretende medir la actitud ética en la toma de decisiones, en ejecutivos en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. que laboran en el Servicio de Administración Tributaria.

El escenario de la investigación será en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público / Servicio de Administración Tributaria / Administración Central de Recaudación / Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

La población Potencial son todos los empleados y ejecutivos de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., que laboraron el período 2001 al 2005 aproximadamente de 500 empleados y ejecutivos.

El instrumento que se utilizará es un cuestionario construido en la escala de Likert, cuyo objeto es medir e interpretar la disposición hacia el comportamiento ético en la toma de decisiones.

El instrumento se integra en dos partes:

I.- La cédula de identificación con datos personales: 1.- Sexo, 2.- Edad, 3.- Empresa en la que labora, 4.- Antigüedad en la misma, 5.- Puesto desempeñado, 6.- Escolaridad, 7.- Subordinados a su cargo, 8.- Toma de decisiones sobresalientes.

II.- Una prueba piloto con 30 ítems con el objeto de identificar los factores que influyen en su disposición ética para realizar sus funciones en términos del deber ser. Cada afirmación tendrá que ser contestada de acuerdo al grado de cumplimiento ético, por lo que habrá cinco respuestas posibles:

<u>DISPOSICIÓN ÉTICA</u>		<u>CALIFICACIÓN</u>
Totalmente de Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	A	4
Indiferente	?	3
En Desacuerdo	D	2
Totalmente en Desacuerdo	TD	1

Con lo anterior se establece que los cuestionarios con mayor puntaje tienen una mayor disposición ética, en tanto que los de menor puntaje, confirmarán su menor disposición ética en la toma de decisiones del ejecutivo.

### **CONFIABILIDAD.**

Se utilizará el método de Estimaciones Sumatorias desarrollado por Likert, así como el coeficiente de Alpha de Cronbach, para la consistencia interna del instrumento final.

### **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.**

Se hará por un método interjuez, con validez de contenido.

## **2.11. DEFINICION DE DIMENSIONES (Variables independientes)**

### **1.- CULTURA CORPORATIVA**

a.- Conocimiento de principios y fines de la Administración.

El grado de conocimiento y capacidad de involucrarse en la misión de la Administración.

Reactivos: 1, 21, 22.

b.- Actitud Responsable ante el personal que labora en la Administración.

Comportamiento frecuente ante las inmediatas autoridades y sus subordinados.

Reactivos: 11, 14, 19.

c.- Actitud responsable ante el poder y la corrupción en la Administración.

Disposición al afán de poder y sus actos intencionalmente indebidos.

Reactivos: 15, 25, 29.

### **2.-COMPROMISO ETICO**

a.- Responsabilidad en sus funciones, proyectos y/o negocios.

Actitud de compromiso en sus actividades sin importar horarios y/o recursos.

Reactivos: 13, 27.

b.- Responsabilidad ante sus jefes y subordinados.

Cumplir con actividades, actos o tareas prometidas.

Reactivos: 2.

c.- Compromiso en sí mismo fuera de la Administración.

Disposición de actuar con mesura en cualquier actividad ajena a la Administración.

Reactivos: 9.

d.- Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo.

Actitud de sobrellevar las situaciones adversas y las de mayor satisfacción.

Reactivos: 12.

e.- Compromiso ante el paradigma del deber ser.

Inclinación a realizar las cosas en función de principios, normas y fines establecidos para ser eficiente.

Reactivos: 16, 17, 30.

### **3.- COMPROMISO AXIOLÓGICO**

a.- Compromiso ante los valores que vive y transmite.  
Plena convicción de los valores adquiridos y capacidad para expresarlos.  
Reactivos: 7, 24.

b.- Compromiso ante los valores sociales mexicanos.  
Identificación y conservación de valores propiamente nacionales.  
Reactivos: 4, 5, 6.

c.- Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir.  
Aceptación como individuo con valores en crecimiento.  
Reactivos: 3, 23.

### **4.- ACTITUD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

a.- Actitud responsable ante la calidad del servicio.  
Disposición por cumplir eficientemente con la calidad del servicio.  
Reactivos: 10, 20.

b.- Actitud responsable ante la calidad del producto.  
Capacidad de distinguir productos y seleccionar a aquéllos que sean efectivamente excelentes.  
Reactivos: 18.

c.- Actitud responsable ante la calidad de la Administración.  
Participación como líder en los proyectos de capacitación y mejora continua promovidos por la Administración.  
Reactivos: 28.

d.- Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad.  
Demostrar con su ejemplo la alta capacidad de servicio de calidad.  
Reactivos: 8, 26.

### **DELIMITACION DEL CONTENIDO**

Objetivo:

Identificar los factores que intervienen en mayor medida en la disposición ética en empleados de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. del Servicio de Administración Tributaria.

## **Diseño de la investigación de campo:**

El diseño fue de un solo grupo calculado por 250 empleados, que se encontraban laborando en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., en el período del 2004 al 2005.

## **Elaboración de reactivos.**

Para la elaboración de los reactivos se constituyó un banco de 30 ítemes. Los ítemes se seleccionaron con los siguientes criterios:

- 1.- Todos los enunciados fueron expresiones de comportamiento deseado y no enunciados de hechos (2 personas con actitudes decididamente diferentes pueden, pese a ello, estar de acuerdo sobre cuestiones de hecho).
- 2.- Se expresó cada proposición en un enunciado conciso y directo. En cada proposición se usó el vocabulario más simple posible. En ningún enunciado hubo dobles negaciones ni ninguna otra formulación que lo hiciera complicado o confuso.
- 3.- Se formuló cada enunciado de manera tal que la relación modal ante el mismo no se aproximará al punto medio de las respuestas posibles.
- 4.- Se distribuyeron los enunciados en forma aleatoria a lo largo del instrumento de actitudes.
- 5.- Las diferentes alternativas de respuesta implicaron una sola variable de actitud: la disposición ética.

## **ESTRUCTURA DE LA PRUEBA**

Con lo anterior queda conformado el instrumento con el siguiente desglose de dimensiones.

## **2.12.- ANALISIS DE DIMENSIONES (Prueba piloto 30 reactivos)**

Dimensión	No. de indicadores	Porcentaje de análisis	Porcentaje Total de Instrumento
<b>1.- Cultura Corporativa</b>	9	100	30
a.- Conocimiento de principios y fines de la Administración	3	33.3	
b.- Actitud responsable ante el personal que labora en la Administración	3	33.3	
c.- Actitud responsable ante el poder y la corrupción	3	33.3	
<b>2.- Compromiso Ético</b>	8	100	27
a.- Responsabilidad en sus funciones y proyectos	2	25	
b.- Responsabilidad ante sus jefes y subordinados	1	12.5	
c.- Compromiso en si mismo fuera del ámbito corporativo	2	25	
d.- Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo	1	12.5	
e.- Compromiso ante el paradigma del deber ser	2	25	
<b>3.- Compromiso axiológico</b>	7	100	23
a.- Compromiso ante los valores que vive y transmite	2	28.5	
b.- Compromiso ante los valores sociales mexicanos	3	43	
c.- Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir	2	28.5	
<b>4.- Actitud en la Calidad del Servicio</b>	6	100	20
a.- Actitud responsable ante la calidad del servicio	2	33.3	
b.- Actitud responsable ante la calidad del producto	1	16.7	
c.- Actitud responsable ante la calidad de la empresa	1	16.7	
d.- Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad	2	33.3	
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>		<b>100 %</b>

La asignación de preguntas y puntajes en el instrumento piloto quedó de la siguiente manera:

Tabla de asignación de preguntas y puntajes.

Número de asignación en dimensiones	Número de colocación en el instrumento
1 <sup>a</sup>	1
2b	2
3c	3
3b	4
3b	5
3b	6
3 <sup>a</sup>	7
4d	8
2c	9
4 <sup>a</sup>	10
1b	11
2d	12
2 <sup>a</sup>	13
1b	14
1c	15
2e	16
2e	17
4b	18
1b	19
4 <sup>a</sup>	20
1 <sup>a</sup>	21
1 <sup>a</sup>	22
3c	23
3 <sup>a</sup>	24
1c	25
4d	26
2 <sup>a</sup>	27
4c	28
1c	29
2e	30

Puntaje máximo: 150 puntos

Puntaje mínimo: 30 puntos



## **APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO**

Se aplicó la prueba piloto a sólo 110 empleados que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., de asistencia regular con la debida autorización del Administrador Local de Recaudación del Centro del D.F. después de explicarles la finalidad de este estudio.

## **ANÁLISIS DE REACTIVOS**

Una vez aplicado el instrumento se procedió al análisis de reactivos eliminando las encuestas que no cumplieron con las siguientes restricciones:

- a.- Ejecutivo y/o empleado
- b.- Toma de decisiones
- c.- Personal a su cargo

para determinar los ítemes que conformarán el instrumento final.

Para este objetivo se eligió la prueba "t" de student dado que la técnica de estimaciones sumatorias, propuesta por Likert, así lo requiere.

Teniendo los puntajes asignados a cada respuesta incluida en la prueba piloto se integró la suma de puntajes por cuestionario, ordenándose después en forma ascendente. Una vez clasificados por puntuación se eligieron el 25% (12) de pruebas con puntajes mayores y el 25% (12) de pruebas con puntajes menores para determinar el diferencial de valores escalares por ítem.

El diferencial de valores escalares por ítem se determinó con base en la fórmula del método de estimaciones sumatorias de Likert.

donde:

XA.- Es la medida del puntaje de los reactivos del grupo alto

XB.- Es la medida del puntaje de los reactivos del grupo bajo.

S2A.- Es la variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo alto.

S2B.- Es la variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo bajo.

NA.- Número de sujetos del grupo alto.

NB.- Número de sujetos del grupo bajo.

A cada uno de los reactivos de la prueba piloto se le aplicó el tratamiento estadístico, para establecer los ítemes que contendrá la prueba final considerando una confiabilidad del 90% o un alfa o error de 0.10 y 23 grados de libertad (grados de libertad = Total de pruebas elegidas – 1) indicando así la diferencia significativa entre ambos grupos y el diferencial de valores escalares por ítem.

El diferencial de valores escalares nos indica la discriminación entre cada afirmación por lo que con respecto a la base estadística tomada, resulta que los ítemes con un puntaje de diferencial de valor escalar mayor a 1.319 (valor en tabla de "t" de student) es adecuado para la medición de la dimensión actitudinal de la disposición ética.

## **ESTRUCTURACION DEL INSTRUMENTO FINAL**

El instrumento final quedó constituido en las siguientes dimensiones:  
(ver siguiente página)

## ANÁLISIS DE DIMENSIONES (Instrumento final)

Dimensión	No. de indicadores	Porcentaje de análisis	Porcentaje Total de Instrumento
<b>1.- Cultura Corporativa</b>	5	100%	100%
a.- Conocimiento de principios y fines de la Administración	2		
b.- Actitud responsable ante el personal que labora en la Administración	2		
c.- Actitud responsable ante el poder y la corrupción	1		
<b>2.- Compromiso Ético</b>	7	100%	100%
a.- Responsabilidad en sus funciones y proyectos	2		
b.- Responsabilidad ante sus jefes y subordinados	0		
c.- Compromiso en si mismo fuera del ámbito corporativo	1		
d.- Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo	1		
e.- Compromiso ante el paradigma del deber ser	3		
<b>3.- Compromiso axiológico</b>	3	100%	100%
a.- Compromiso ante los valores que vive y transmite	0		
b.- Compromiso ante los valores sociales mexicanos	2		
c.- Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir	1		
<b>4.- Actitud en la Calidad del Servicio</b>	2	100%	100%
a.- Actitud responsable ante la calidad del servicio	1		
b.- Actitud responsable ante la calidad del producto	0		
c.- Actitud responsable ante la calidad de la empresa	1		
d.- Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad	0		
<b>TOTALES</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>100 %</b>

Con los siguientes puntajes:

Puntaje máxima:	85 puntos
Puntaje mínima:	17 puntos

Tabla de asignación de preguntas y puntajes.

Número de colocación en el instrumento	Número de asignación en dimensiones
1	3c
2	3b
3	3b
4	2c
5	1b
6	2d
7	2 <sup>a</sup>
8	2e
9	2e
10	1b
11	4 <sup>a</sup>
12	1 <sup>a</sup>
13	1 <sup>a</sup>
14	2 <sup>a</sup>
15	4c
16	1c
17	2e

Puntaje máxima: 85 puntos  
Puntaje mínima: 17 puntos

## APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Se aplicó a la población y sólo 51 empleados participaron siendo empleados de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. de asistencia regular del período 2004 al 2005.

Estas aplicaciones se hicieron nuevamente en las instalaciones del Servicio de Administración Tributaria de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento final. Para este objetivo se eligió el coeficiente de Cronbach que determina la consistencia interna del instrumento.

El coeficiente de Cronbach se determina a través de la siguiente fórmula:

$$a = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum k_i = 1 S_{2i}}{S_t^2} \right|$$

donde:

- a.- coeficiente de Cronbach
- K.- número de ítems en el instrumento
- S<sub>2i</sub>.- varianza de cada afirmación
- S<sub>t</sub>.- varianza de la suma total de cada sujeto
- ∑.- sumatoria

aplicando la fórmula:

$$a = \frac{17}{17-1} \left| 1 - \frac{21.0941}{49.9835} \right|$$

$$a = 1.0625 (1 - 0.4220)$$

$$a = 1.0625 (0.578)$$

$$a = 0.6141$$

Con lo anterior se determina que la consistencia interna del instrumento final es de 0.6141 lo que significa la homogeneidad de los reactivos en el instrumento final.

## VALIDEZ

La validez se refiere al grado en que el instrumento de medición mide realmente lo que pretende medir. La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple con su función (Anastasi, 1978).

El método que se utilizó en este instrumento fue el interjuez con un tipo de validez de contenido, esto a través de presentar a diferentes expertos en materia de ética, calidad en el servicio y filosofía de la administración. Demostrando la validez del instrumento al considerar solo los ítemes que estos expertos reconocían como determinantes en el comportamiento ético en la toma de decisiones.

## NORMAS

Una vez determinada la confiabilidad y validez del instrumento para identificar el grado de disposición ética en ejecutivos que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F., se obtuvo la siguiente tabla de normas del instrumento de medición.

Tabla de percentiles

Percentil	Puntajes	Criterio
5	17 – 47	Altamente desfavorable a la disposición ética
10 – 25	48 – 59	Actitud desfavorable a la disposición ética
50	60 – 63	Indiferente a la disposición ética
75 – 90	64 – 71	Actitud favorable a la disposición ética
99	72 - 85	Actitud totalmente favorable a la disposición ética

Tabla de normas simplificadas de disposición a la ética en ejecutivos:

Puntajes	Criterios
17 – 47	Altamente desfavorable a la disposición ética
48 – 59	Desfavorable a la disposición ética
60 – 63	Indiferente a la disposición ética
64 – 71	Actitud favorable a la disposición ética
72 - 85	Actitud totalmente favorable a la disposición ética

## CUMPLIMIENTO DE LA PRUEBA

Se cumplió con el objetivo de tener un instrumento sensible, objetivo, confiable y válido para identificar el grado de disposición a la ética en ejecutivos que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria.

## **2.13. COMPROBACION DE HIPOTESIS**

### **CARACTERISTICAS DE LA POBLACION Y PRUEBA DE HIPOTESIS**

En el presente capítulo se expresarán las características de la población de este estudio así como las pruebas de validación de las hipótesis planteadas al inicio del capítulo I, esto a través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento final de disposición al uso de la administración de riesgos en ejecutivos y empleados.

La prueba que se utilizará para la obtención de las diferencias o similitudes significativas en las hipótesis planteadas será la  $\chi^2$  con los siguientes pasos:

- 1.- Cruzamiento de variables.
- 2.- Elaboración de hipótesis.
- 4.- Elaboración de tabla de valores esperados.

Valor esperado = (Total marginal del renglón) (Total marginal de la columna) / Total de sujetos.

- 5.- Cálculo de  $\chi^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

- 6.- Fijación del nivel de significancia.
- 7.- Análisis.



## Características de la población en la variable sexo.

1.- Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	2	3	6	9	2	22
M	0	10	6	12	1	29
TOTAL	2	13	12	21	3	51

2.-Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba "jt2" quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	7	8	11	14	7	47
M	5	15	11	17	6	54
TOTAL	12	23	22	31	13	101

3.- Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres.

Ho. Existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres.

4.- Elaboración de tablas de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado =  $\frac{(\text{Total marginal de renglón}) (\text{Total marginal de columna})}{(\text{Total de sujetos})}$

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEXO	TA	A	?	D	TD
F	$(12 \cdot 47)/101$	$(23 \cdot 47)/101$	$(22 \cdot 47)/101$	$(31 \cdot 47)/101$	$(13 \cdot 47)/101$
M	$(12 \cdot 54)/101$	$(23 \cdot 54)/101$	$(22 \cdot 54)/101$	$(31 \cdot 54)/101$	$(13 \cdot 54)/101$

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	5.58	10.70	10.24	14.42	6.05	47
M	6.42	12.30	11.76	16.58	6.95	54
TOTAL	12	23	22	31	13	101

5.- Cálculo de  $\chi^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$

SEXO	TA	A	?	D	TD
F	$(7-5.58)^2/5.58$	$(8-10.70)^2/10.70$	$(11-10.24)^2/10.24$	$(14-14.42)^2/14.42$	$(7-6.05)^2/6.05$
M	$(5-6.42)^2/6.42$	$(15-12.30)^2/12.30$	$(11-11.76)^2/11.76$	$(17-16.58)^2/16.58$	$(6-6.95)^2/6.95$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	0.36	0.68	0.76	0.01	0.15	1.96
M	0.31	0.59	0.05	0.01	0.13	1.09
TOTAL	0.67	1.27	0.81	0.02	0.28	3.05

6.- Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 (a 0.05)

Grados de libertad = (# de renglones – 1) (# de columnas – 1)

$$gl = (2-1) (5-1)$$

$$gl = (1) (4)$$

$$gl = 4$$

7.- Análisis

Regla de decisión

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 3.05 < V_t = 9.488$  Se acepta hipótesis – No se rechaza  $H_0$

(veáse anexo)

No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria con respecto al sexo.

## Características de la población en la variable Edad.

1.- Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	1	5	8	11	1	26
30-35	0	8	2	7	2	20
36-41	0	0	1	0	0	1
42-47	1	0	0	3	0	4
TOTAL	2	13	11	21	3	51

2.-Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba "jt2" quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	6	10	13	16	6	51
30-35	5	13	7	12	7	44
36-41	5	5	6	5	5	26
42-47	6	5	5	8	5	29
TOTAL	22	33	31	41	23	150

3.- Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a su edad.

Ho. Existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a su edad.

4.- Elaboración de tablas de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) /  
(Total de sujetos)

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	(22*26)/51	(13*26)/51	(11*26)/51	(21*26)/51	(3*26)/51	26
30-35	(22*20)/51	(13*20)/51	(11*20)/51	(21*20)/51	(3*20)/51	20
36-41	(22*1)/51	(13*1)/51	(11*1)/51	(21*1)/51	(3*1)/51	1
42-47	(22*4)/51	(13*4)/51	(11*4)/51	(21*3)/51	(3*4)/51	4
TOTAL	2	13	11	21	3	51

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	1.02	6.63	5.61	10.71	1.53	25.5
30-35	0.78	5.10	4.31	8.24	1.18	19.6
36-41	0.04	0.02	0.22	0.41	0.56	1.25
42-47	0.16	1.02	0.86	1.24	0.24	3.52
TOTAL	1.8	12.7	11.0	20.6	3.51	49.61

5.- Cálculo de  $\chi^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$

EDAD	TA	A	?	D	TD
24-29	(6*1.02) <sup>2</sup> /1.02	(10*6.63) <sup>2</sup> /6.63	(13*5.61) <sup>2</sup> /5.61	(16*10.71) <sup>2</sup> /10.71	(6*1.53) <sup>2</sup> /1.53
30-35	(5*0.78) <sup>2</sup> /0.78	(13*5.10) <sup>2</sup> /5.10	(7*4.31) <sup>2</sup> /4.31	(12*8.24) <sup>2</sup> /8.24	(7*1.18) <sup>2</sup> /1.18
36-41	(5*0.04) <sup>2</sup> /0.04	(5*0.02) <sup>2</sup> /0.02	(6*0.22) <sup>2</sup> /0.22	(15*0.41) <sup>2</sup> /0.41	(5*0.56) <sup>2</sup> /0.56
42-47	(6*0.16) <sup>2</sup> /0.16	(5*1.02) <sup>2</sup> /1.02	(5*0.86) <sup>2</sup> /0.86	(5*0.24) <sup>2</sup> /0.24	(5*0.24) <sup>2</sup> /0.24

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	36.72	663.0	948	2741	55.08	4443.8
30-35	19.5	861.9	211.1	1186.57	57.82	2336.8
36-41	1.0	0.5	7.92	10.25	14.0	33.67
42-47	5.76	25.5	21.5	79.36	6.00	138.12
TOTAL	62.98	1550.9	1188.52	4017.17	132.9	6.35

6.- Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 (a 0.05)

Grados de libertad = (# de renglones – 1) (# de columnas – 1)

$$gl = (4-1) (5-1)$$

$$gl = (3) (4)$$

$$gl = 12$$

7.- Análisis

Regla de decisión

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 7.39593.05 < V_t = 21.026$  Se acepta hipótesis – No se rechaza  $H_0$

(veáse anexo 11)

No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria con respecto a su edad.

(La distribución de calificaciones del total de la población estudiada, se encuentra en el anexo).

## Características de la población en la variable Antigüedad.

### 1.- Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0 – 2	1	3	4	8	2	18
3 – 5	0	7	6	10	1	24
6 – 8	1	1	2	1	0	5
9 - 11	0	2	0	2	0	4
TOTAL	2	13	12	21	3	51

### 2.-Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba "jt2" quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0 – 2	6	8	9	13	7	43
3 – 5	5	12	11	15	6	49
6 – 8	6	6	7	6	5	30
9 - 11	5	7	5	7	5	29
TOTAL	22	33	32	41	23	151

### 3.- Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a su antigüedad.

Ho. Existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a su antigüedad.

### 4.- Elaboración de tablas de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) /  
(Total de sujetos)

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	TA	A	?	D	TD
0 – 2	(22*43)/151	(33*43)/151	(32*43)/151	(41*43)/151	(23*43)/151
3 – 5	(22*49)/151	(33*49)/151	(32*49)/151	(41*49)/151	(23*49)/151
6 – 8	(22*30)/151	(33*30)/151	(32*30)/151	(41*30)/151	(23*30)/151
9 - 11	(22*29)/151	(33*29)/151	(32*29)/151	(41*29)/151	(23*29)/151

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0 – 2	6.26	9.40	9.11	11.68	6.55	43
3 – 5	7.14	10.71	10.38	13.30	7.46	48.99
6 – 8	4.37	6.56	7.26	8.15	4.57	30.91
9 - 11	4.23	6.34	6.15	7.87	4.42	29.01
TOTAL	22.0	33.01	32.09	41.00	23.00	151

5.- Cálculo de  $\chi^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$

EDAD	TA	A	?	D	TD
0 – 2	(6-6.26) <sup>2</sup> /6.26	(8-9.40) <sup>2</sup> /9.40	(9-9.11) <sup>2</sup> /9.11	(13-11.68) <sup>2</sup> /11.68	(7-6.55) <sup>2</sup> /6.55
3 – 5	(5-7.14) <sup>2</sup> /7.14	(12-10.7) <sup>2</sup> /10.7	(11-10.38) <sup>2</sup> /10.38	(15-13.30) <sup>2</sup> /13.30	(6-7.46) <sup>2</sup> /7.46
6 – 8	(6-4.37) <sup>2</sup> /4.37	(6-6.56) <sup>2</sup> /6.56	(7-7.26) <sup>2</sup> /7.26	(6-8.15) <sup>2</sup> /8.15	(5-4.57) <sup>2</sup> /4.57
9 -11	(5-4.23) <sup>2</sup> /4.23	(7-6.34) <sup>2</sup> /6.34	(5-6.15) <sup>2</sup> /6.15	(7-7.87) <sup>2</sup> /7.87	(5-4.42) <sup>2</sup> /4.42



Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0 – 2	0.01	0.21	0.00	0.15	0.03	0.40
3 – 5	0.64	0.16	0.04	0.22	0.29	1.35
6 – 8	0.61	0.05	0.01	0.57	0.04	1.28
9 -11	0.14	0.07	0.22	0.10	0.08	0.61
TOTAL	1.40	0.49	0.27	1.04	0.44	3.64

6.- Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 (a 0.05)

Grados de libertad = (# de renglones – 1) (# de columnas – 1)

$$gl = (4-1) (5-1)$$

$$gl = (3) (4)$$

$$gl = 12$$

7.- Análisis

Regla de decisión

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 3.64 < V_t = 21.026$  Se acepta hipótesis – No se rechaza  $H_0$

No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria con respecto a su antigüedad.

## Características de la población en la variable Subordinados.

### 1.- Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1 – 10	1	12	9	14	3	39
11 – 20	0	1	2	4	0	7
21 – 30	0	0	1	2	0	3
31 - 40	0	0	0	1	0	1
> 40	1	0	0	0	0	1
TOTAL	2	13	12	21	3	51

### 2.-Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba "jt2" quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1 – 10	6	17	14	19	8	64
11 – 20	5	6	7	9	5	32
21 – 30	5	5	6	7	5	28
31 - 40	5	5	5	6	5	26
> 40	6	5	5	5	5	26
TOTAL	27	38	37	46	28	176

### 3.- Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a sus subordinados.

Ho. Existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con respecto a sus subordinados.

### 4.- Elaboración de tablas de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

$$\text{Valor esperado} = \frac{(\text{Total marginal de renglón})(\text{Total marginal de columna})}{(\text{Total de sujetos})}$$

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD
1 – 10	27*64/176	38*64/176	37*64/176	46*64/176	28*64/176
11 – 20	27*32/176	38*32/176	37*32/176	46*32/176	28*32/176
21 – 30	27*28/176	38*28/176	37*28/176	46*28/176	28*28/176
31 - 40	27*26/176	38*26/176	37*26/176	46*26/176	28*26/176
> 40	27*26/176	38*26/176	37*26/176	46*26/176	28*26/176

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1 – 10	9.81	13.81	13.45	16.72	10.18	63.97
11 – 20	4.90	6.90	6.72	8.36	5.09	31.97
21 – 30	4.29	6.04	5.88	7.31	4.45	27.97
31 - 40	3.98	5.61	5.46	6.79	4.13	25.97
> 40	3.98	5.61	5.46	6.79	4.13	25.97
TOTAL	26.96	37.97	36.97	45.97	27.98	175.85

5.- Cálculo de  $\chi^2$

$$\sum \frac{(\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD
1 – 10	$(6-9.81)^2/9.81$	$(17-13.81)^2/13.81$	$(14-13.45)^2/13.45$	$(19-16.72)^2/16.72$	$(8-10.18)^2/10.18$
11 – 20	$(5-4.90)^2/4.90$	$(6-6.90)^2/6.90$	$(7-6.72)^2/6.72$	$(9-8.36)^2/8.36$	$(5-5.09)^2/5.09$
21 – 30	$(5-4.29)^2/4.29$	$(5-6.04)^2/6.04$	$(6-5.88)^2/5.88$	$(7-7.31)^2/7.31$	$(5-4.13)^2/4.13$
31 - 40	$(5-3.98)^2/3.98$	$(5-5.61)^2/5.61$	$(5-5.46)^2/5.46$	$(6-6.79)^2/6.79$	$(5-4.13)^2/4.13$
> 40	$(6-3.98)^2/3.98$	$(5-5.61)^2/5.61$	$(5-5.46)^2/5.46$	$(6-6.79)^2/6.79$	$(5-4.13)^2/4.13$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1 – 10	1.48	0.74	0.02	0.31	0.47	3.02
11 – 20	0.00	0.12	0.01	0.05	0.00	0.18
21 – 30	0.12	0.18	0.00	0.01	0.07	0.38
31 - 40	0.26	0.07	0.04	0.09	0.18	0.64
> 40	1.03	0.07	0.04	0.09	0.18	1.41
TOTAL	2.89	1.17	0.11	0.56	0.90	5.63

6.- Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 (a 0.05)

Grados de libertad = (# de renglones – 1) (# de columnas – 1)

$$gl = (5-1) (5-1)$$

$$gl = (4) (4)$$

$$gl = 16$$

7.- Análisis

Regla de decisión

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 7.3959 < V_t = 21.026$  Se acepta hipótesis – No se rechaza  $H_0$

No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en el Servicio de Administración Tributaria con respecto a sus subordinados.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

### A).- De contenido

° Se inició el estudio considerando que la formación ética de los ejecutivos y empleados que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. del Servicio de Administración Tributaria, implica una alta responsabilidad profesional y social. Recordemos que este tópico ético, es un compromiso interinstitucional adquirido con la sociedad y empresas mexicanas, - desde su propia fundación y misión - al recaudar de forma eficiente, profesional con altos valores y espíritu humanístico. Se pretendió recuperar tal visión, mística y filosofía al observar la disposición ética del ejecutivo que labora en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. del Servicio de Administración Tributaria, conforme al Reglamento Interior de dicha Institución, vigente a partir de 1997. Las empresas de hoy solicitan y exigen profesionales con gran capacidad sistémica de resolver problemas organizacionales constantes, entre ellos, de suma importancia: la debida actuación directiva, ante cambios cruciales y determinantes.

° La ética como principio y fin del ejecutivo de la administración pública – deber ser - y no concebida solo como un tema de moda, poco práctica o quizá, con matiz religioso, nos ha permitido reflexionar en la necesaria e ineludible formación humana de directivos excelentes que laboran en la Administración de Recaudación. La calidad es hoy en día una necesidad, un deseo, un valor, una satisfacción y una permanencia. Por ello se hace ver que esta necesidad axiológica no es solo responsabilidad de los empleados, la institución o la empresa que les exige a sus ejecutivos una formación posgradual; es una necesidad sistémica y requiere una solución equivalente. En este caso, hay ejecutivos dentro del Servicio de Administración Tributaria que se han esforzado por encarnar y ejemplificar la convicción ética desde el área que dominan: administración, cobro coactivo, control de créditos, ventanilla, créditos controvertidos, etc., con un alto sentido de responsabilidad por aproximarse a la verdad además de aportar experiencias y brillantes reflexiones que hacen transformar inteligible, profesional y espiritualmente al servidor público de mañana. No obstante, hay elementos que no han asimilado a fondo este compromiso formativo, por lo que habrá que atender

con sumo cuidado este fenómeno. El cuerpo ejecutivo de hoy, conducirá a la ruta cualitativa ética del ejecutivo del mañana.

° La corruptibilidad y perfectibilidad son elementos dicotómicos y antagónicos en la acción humana. Es una dualidad inherente a la naturaleza humana en la que tanto, conocimiento como elección, posibilitan la transición entre lo debido - indebido; orden - desorden; composición - descomposición; destrucción - construcción; malo - bueno, a la luz del criterio ético y axiológico del hombre de nuestro tiempo. Un criterio ético fundamentado en valores auténticos, permite discernir convenientemente a los fines humanos deseados. No somos diablos ni santos en nuestra esencia humana. Estamos en camino, en libertad de ser menos corruptibles y más perfectibles o en proporción inversa, como un riesgo inexorable. Si no nos "hacemos" en función a valores, se corre el peligro de "deshacer" los fines organizacionales e incapaces de no hacer nada bien, es decir, como debe ser. El deber ser no es así, un modelo cualitativo, en la toma de decisiones del ejecutivo y cuyo fin es el ejercicio.

° Empresa y Contribuyente se necesitan, complementan y promueven en vías a la transformación de un mundo menos problemático y de acechos deshumanizantes. El desarrollo de nuevos procesos, reajustes, innovaciones están orientados a un mismo fin: el hombre ( reconocido como "estudiante", "cliente", "paciente", "beneficiario", "usuario", etc. ). El servicio define la utilidad y el valor y por ende, el momento de satisfacción esperado por el contribuyente ante el organismo. Ofrecer y dar, son elementos sustanciales en la calidad humana del ejecutivo. Empresa y Contribuyente se sirven del conocimiento para transformar en un servicio de calidad, que el ejecutivo realiza responsablemente. La actitud y el servicio son compatibles en un mismo fin: calidad humana.

° La filosofía de la administración es una nueva visión de integrar conocimientos interdisciplinarios en una exigente tarea antropológica, de nuestro tiempo. El problema humano es latente en forma tangible e intangiblemente; ontológica y metafísicamente. El "ethos" humano está en riesgo de agravarse y descomponerse contra sus propios principios y deseos de perfección. Ser "más" o ser "menos", es una forma compleja de comprender la transformación humana. Requiere de una escala valorativa vigente, general y precisa para ubicar el acto humano inmerso en un tiempo y espacio determinado, que se siente en un instante. El tiempo entendido por sus dimensiones más comunes: - presente ( lo que es ), pasado ( lo que fue y ya no es ) y futuro ( lo que viene a ser, pero todavía no es ) y el espacio comprendido como el lugar que un cuerpo ocupa en el universo, son unidades inteligibles que el ejecutivo de hoy, integra en el principio de la ubicuidad: estar en el momento de ser.

° Factores como: conocimiento, tiempo, circunstancia, necesidad, recursos y decisión, se dan, en un instante, como la oportunidad deseada por todo ejecutivo para hacer un negocio o bien, para disminuir riesgos que atropellen sus beneficios. Los elementos están integrados en una sola entidad organizacional y en un momento específico en la que el hombre observa e interviene según sus valores.

Solo falta auténtica decisión y ejecución eficiente para observar resultados óptimos.

° Esta orientación filosófica se pretende conservar, transmitir y profundizar en la formación humana de los próximos ejecutivos del Servicio de Administración Tributaria. Hay que formar al administrador del futuro, el ejecutivo en la organización preactiva, en la administración cuya misión es el de la óptima recaudación de impuestos.

° Diseñar procesos que no se llevan a cabo, invertir en un “negocio” que no prospera, se corrompe o no funciona; contratar profesionistas y no profesionales; mantener dirigentes desordenados y corruptibles; aquéllos servidores que engañan prometiendo lo que nunca van a cumplir; vencer sin convencer; usar el poder como un fin y no como medio en la metamorfosis humana; en general, son un cotidiano hecho de la pérdida de la dimensión antropológica, teleológica, axiológica y ética. Este fenómeno es una reflexión continua en lo que repercute en nuestra calidad de vida personal, profesional y social.

° Prosiguen los fraudes, abusos de autoridad, deslealtad corporativa, la “transa – acción”, engaños publicitarios, disminución de la calidad para abaratar el producto, servilismo, disimulo laboral, pagos injustos a los trabajadores, apatía en la conformación de equipos de trabajo, autocracia necia, conciencia para la automotivación, dependencia tecnológica, “dineros malhabido” y otros fenómenos incurrentes en la cultura organizacional mexicana, que descontrolan cierto estado individual y social. Estos hechos se han presentado como una cotidianidad, costumbre y “normalidad”. Vemos en una dimensión, esta triada: hecho-deshecho-bienhecho. Todo ocurre en función del valor del “ethos” y de su realidad concreta. El ejecutivo que labora esta consciente del hecho, que es como un camino al andar. Deshecho y bienhecho, son fronteras. El fracaso y el éxito, la desgracia o la fortuna son límites y medidas representativas de valor en las acciones del hombre para darle razón de ser a su propia vida. La vida como un todo integral, por lo que la ética moderna es presentada como un conjunto de convicciones cualitativas del sujeto que se reflejan en la vida profesional y no forzosamente a la inversa. No podemos reducir la actuación humana a la deontología solamente, ética con horario. Los ejecutivos, cuando dejan de serlo eventual o permanentemente, siguen actuando éticamente en su vida. Se requiere un modelo de calidad de vida integral.

° La vida como proyecto individual y social, es un nuevo valor descubierto e integrado a la administración preactiva, análogamente con la supervivencia de las futuras organizaciones. Trabajar para vivir y no vivir para trabajar. La toma de decisiones esta orientada hacia la creación, conservación y ordenamiento de los principios y fines a los que el ejecutivo ha sido llamado – como su propia vocación -, a dar orden.



## **B) Metodológicas**

° Se observó la escasez de instrumentos adecuados a la disposición ética en el ejecutivo que labora en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. Se dió paso a la creación de una herramienta mensurable, que si bien cumplió con sus propiedades cualitativas – sensible, válido, confiable y objetivo – estuvo sujeta a una mínima población así como a las restricciones debidamente señaladas con anterioridad – empleados del Servicio de Administración Tributaria, puesto ejecutivo, toma de decisiones y de asistencia a laborar de manera regular - . Cabe mencionar al respecto que el apoyo de las autoridades y la población que labora encuestada facilitaron el desarrollo del trabajo de campo.

° La disposición ética del ejecutivo estuvo medida bajo cuatro dimensiones esenciales que intervienen en la toma de decisiones: a.- Cultura Corporativa, b.- Compromiso ético, c.- Compromiso axiológico, d.- Actitud en la calidad del servicio. Se diseñaron tanto el cuestionario piloto – 30 preguntas – como el cuestionario final – 17 preguntas – y solamente 51 ejecutivos cumplieron con los objetivos de la medición, lo que implicó reajustar la muestra y convertirla en un censo poblacional. . Debido a dicho recuento, las tablas estadísticas de interpretación, fueron también las adecuadas ( “t” de student ). Así mismo se logró la confiabilidad que está representada por las fórmulas estadísticas en la aplicación del instrumento que resultó suficiente así como su respectivo grado de validez en la medición de la disposición ética en el ejecutivo.

° Resultó difícil conciliar cualitativa y cuantitativamente un fenómeno actitudinal del ejecutivo que labora en la A.L.R.C.D.F.. Sin embargo es una manifestación real de lo que sucede en nuestro entorno organizacional. Es oportuno advertir que dicha herramienta es susceptible a perfeccionarse o modificar en cuanto a fines específicamente deseados en próximos estudios concernientes al tema.

° La formación ética del ejecutivo esta orientada hacia el deber: deber ser, deber estar, deber hacer, deber vivir, etc. Este fundamento ético del deber como modelo cualitativo en el ejecutivo y su servicio, ha sido sustancial para comparar la preferencia actitudinal ante valores y disvalores, edades, sexo, e interés al asistir de forma regular a laborar, lo que guió la estimación estadística en el instrumento de medición. Se ha probado que el deber ser es un principio y fin axiológico, intuitivo e inherente al “ethos” ejecutivo. Es una actitud de posicionamiento en una escala de valores, necesaria cuando se ocupan niveles ejecutivos, dirección, mando, conducción e integración. No es un consejo normativo, preventivo o correctivo exclusivamente. Es un modelo, paradigma, constructo teleológico y una transformación a ser más. Es cualificación actitudinal y de servicio. Servir es fruto de recibir. Existen entidades organizacionales que convierten este valor en antivalor – servilismo – y por ende, su servicio es incompetente, igual que ellos

mismos. La mediocridad es su “modus vivendi”, disfrazada de valores prolatos – aparentes – en vez de los valores auténticos, vivenciales y fundamentales, descubiertos por el deber ser.

### **C) Recomendaciones**

Finalmente, este estudio arroja las siguientes recomendaciones:

- Fomentar la participación de ejecutivos y autoridades de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. en temas éticos, interna y externamente al Servicio de Administración Tributaria, con el objeto de concientizarlos en su compromiso de calidad laboral y de vida. Promover la cultura de calidad organizacional, desde la calidad misma de cada ser humano.
  
- La formación de ejecutivos desde las aulas institucionales del Servicio de Administración Tributaria es una alternativa antropológica a la situación crítica del tomador de decisiones, paralela con los modelos de reingeniería y rearquitectura organizacional. Reorientar nuestros principios y fines, - visión, misión, objetivos, metas, procesos, servicios corporativos, etc. – son esenciales en la organización contemporánea que sirven de plataforma directiva en los logros y éxitos esperados por toda empresa. Fomentar la formación ética en los ejecutivos que laboran en la Administración con prácticas y hechos reales, el análisis por método de casos, conferencias y cursos especiales de la filosofía de la administración, favorecería el crecimiento profesional en los tomadores de decisiones organizacionales.
  
- Crear círculos de discusión y formación ejecutiva con los servidores públicos, en forma frecuente, calendarizada y coordinadas por expertos en el área, con el objeto de animar la actuación ética del ejecutivo en función a su preparación y experiencia profesional. Así mismo difundir con más aliento, valores sustanciales en el perfil del directivo excelente aplicados en el sistema organizacional como lo son: verdad, bien, honestidad, amistad, alegría, justicia, confianza, voluntad orden, eficiencia, apoyo laboral, así como otros indicados en el desarrollo de esta investigación.
  
- Intervenir en sesiones externas con instituciones educativas, tanto en la ciudad de México como en el interior del país, bajo la representación de la Institución, lo que ofrecería mayores oportunidades de compartir y enriquecer criterios éticos actualizados y sobre todo, su repercusión en las organizaciones de nuestros días. Esta alternativa pudiera fortalecer el cambio actitudinal, profesional y social en la ética del ejecutivo.

° Incrementar líneas de investigación específicas en el entorno de la A.L.R.C.D.F., en la que los servidores públicos participen como parte un compromiso formativo e institucional. Podrían crearse instrumentos de medición de acuerdo a las necesidades ejecutivas de empresas e instituciones determinadas y llevarse proyectos directos con dichas organizaciones en las que esta Administración, ofrezca recursos humanos que garanticen su calidad ética y por supuesto, profesional. Es una oportunidad para la apertura de empleos en el área organizacional.

° El personal de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. muestra un gran interés por obtener una mejor preparación en el Servicio de Administración Tributaria estudiando cursos en materia de este tipo. Ellos son el testimonio ético vivo, por ahora quienes forman a los ejecutivos del Siglo XXI. Los servidores públicos están en la disposición de aprender lo que se les enseñe, y cuidado, cuando el servidor público muestra “mañas”, artilugios, técnicas indebidas, teorías manipulables o errores en el conocimiento que ofrece. Aprovechar el interés del servidor por superarse, estará garantizando un mejor prestigio para la Institución. Por lo que apoyar sus aspiraciones en momentos económicamente difíciles, seguiría siendo una muestra solidaria de las autoridades de esta Institución.

° Promover un clima organizacional agradable a la vez competitivo en los servicios administrativos, principalmente, en los que se fomente la cultura de equipos, coordinados eficientemente por los responsables; y que también se hagan merecedores a reconocimientos, estímulos, gratificaciones y premios particulares por resultados obtenidos eficientemente en las respectivas áreas de trabajo. Los servidores públicos de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. esperan recibir algo más que conocimientos: un trato de calidad en el servicio y de calidad humana. La mala atención, los descuidos administrativos y la indiferencia ante sus necesidades, podrían ser el “momento de verdad” menos esperado para un servicio de calidad.

° La participación del servidor público y del contribuyente al hacer llegar quejas, sugerencias y/o felicitaciones a los representantes de la Administración, respondería a un clima organizacional de autenticidad y de servicio adecuado. Esto es hablar de comunicación organizacional eficiente. También el continuo cuidado y mejora de los recursos materiales de las instalaciones, favorecen la comodidad del ejecutivo de la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F. del Servicio de Administración Tributaria.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF RUSELL, Rediseñando el futuro, México, Ed. Limusa, 1994  
El arte de resolver problemas, México, Ed. Limusa 1989
- ALBRETCH-BRADFORD, La excelencia en el servicio, México, Ed. Legis 1992
- ARANGUREN, J. L. ética, España, Ed. Revista de Occidente, 1985
- ARISTÓTELES, Ética a Nicómaco, Argentina, Ed. Austral, 1985
- BALMES JAIME, Filosofía elemental, México, Ed. Porrúa, 1990
- BERTALANFY, LUDWIG VON, Teoría General de Sistemas, México, Ed. FCE, 1976
- BUTTERFIELD, RONALD, Quality Service pure and simple, EUA, Ed. ASQC Quality Press, 1991
- CARLOS ENRIQUE ANAYA, Administración activa, teoría y práctica, Ediciones contables y administrativas, 1982.
- Circulares y Oficios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- El Colegio de México, Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales, 1997.
- CONLA Código de Ética del Administrador, México, Ed. ECASA, 2004
- Diario Oficial de la Federación, 01 de julio de 1997; Abril 1999; Junio 2001, Agosto 2005.
- ETKIN, JORGE RICARDO, La doble moral de las organizaciones, México, Ed. Mc Graw Hill, 1993
- FERELL – FAEDRICH, Ethics bussiness, EUA, Mc Graw Hill, 1994
- GARCIA CARLOS, Técnicas de la investigación documental, U.N.A.M.,
- GARZA, JUAN GERARDO, Valores para el ejercicio profesional (Lecturas comunes de ética) México, Ed. ITESM, Campus Ciudad de México, 1993
- GARZA, JUAN GERARDO, Valores para el ejercicio profesional, ITESM, 1995.
- GÉLINER, OCTAVE, Ética de los negocios, México, Ed. Limusa, 1994

GIRAL BARNÉS, JOSE, Cultura de efectividad, México, Ed. Iberoamericana 1993

GONZALEZ, JULIANA, El ethos, destino del hombre, México, Ed. UNAM-FCE, 1996

GOETSCH-DAVIS, Introduction to total quality, EUA, Ed. Prentice Hall, 1994

GRONROSS, CHRISTIAN, Marketing y gestión de servicios, México, Ed. Díaz de Santos, 1994

GUTIERREZ SAENZ, RAUL, Introducción a la Filosofía, México, Ed. Esfinge, 1992

HARRIS, JEFF O. Administración de los recursos humanos, México, Ed. Limusa, 1994

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO, Introducción a la administración, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994

HOROVITZ, JACQUES, La calidad del Servicio, México, Ed. Mc Graw Hill, 1987

IAEFEI-IMEF, Principios de ética para el ejecutivo de finanzas, México, Ed. Mc Graw Hill, 1992

IBEROAMERICANA, Administración mexicana en transición, 1991.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, Ética profesional comparada, México, 1995

IVANCEVICH-GIBSON, Management, Principles and Functions, EUA, Ed. Irwin 1989

LASTRA LASTRA, MANUEL, Fundamentos de derecho, México, 1996

Ley del Servicio de Administración Tributaria, 2005.

KANT, IMMANUEL, Crítica de la razón práctica, México, Ed. Porrúa, 1990

KAST/ROSENZWEIG, Administración de las organizaciones, México, Ed. Mc Graw Hill, 1990

KELLER ALBERT, Teoría general del conocimiento, España, Ed. Herder, 1988

KOONTZ, HAROLD, Administración, Mc Graw Hill.

KRAS, EVA, La administración mexicana en transición, México, Ed. Iberoamericana, 1991

LAFARGA – GOMEZ DEL CAMPO, Desarrollo del potencial humano, Vol. 1, México, Ed. Trillas, 1992

LEVIN RICHARD, Estadística para administradores, Ed. Prentice Hall, México, 1987

LEWICKI, ROY, Desarrollo organizacional, México, Ed. Limusa, 1993

LEWIN, KURT, Field Theory of social since, EUA, Ed. Harper and Row, 1951

LEVIN-RUBIN, Estadística para administradores, México, Ed. Prentice Hall, 1996

MC GREGOR DOUGLAS, El lado humano de las organizaciones, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994

MARINEZ VILLEGAS, FABIAN, Creatividad e innovación en la reingeniería de procesos de negocios, México, Ed. PAC, 1995

MEDEN HALL, Estadística para administración y economía, Reinmuth.

MUÑOZ - CONCHA, Notas de calidad Humana, Manual de trabajo de la asignatura "Desarrollo y Evaluación de la Calidad Humana", FCA/Posgrado, 1999

MÜNCH-GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de administración, México, Ed. Trillas, 1995

NIETZSCHE, FRIEDRICH, La genealogía de la moral, España, Ed. Alianza editorial, 1990

OLIVARES, ENRIQUE, México, crisis y dependencia tecnológica, México, Ed. Nuestro tiempo, UAM, 1992

PETERS THOMAS, En busca de la excelencia, México, Ed. Lasser Press Mexicana, 1984

PICAZO-MARTINEZ, Ingeniería de servicios, México, Ed. Mc Graw Hill, 1991

Reglamento Interior del Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2005.

RAMOS SAMUEL, El perfil del hombre y la cultura en México, México, Ed. UNAM,.

RIOS SZALAY, ADALBERTO, Orígenes y perspectivas de la Administración, Trillas, 1997.

RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, Los valores, clave de la excelencia, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, El pensamiento de la administración, México, Ed. ECASA, 1990

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, México, Ed. ECAFSA, 3ª. Ed. 1998

ROSANDER, A.C., La búsqueda de la calidad de los servicios, España, Ed. Díaz de Santos, 1992

ROWE-MASON Estrategia Management. A Metodological approach, EUA, Ed. Addison Wesley, 1994

SAMPIERI FERNANDEZ, Metodología de la investigación, México, Ed. Mc Graw Hill, 2003

SILICEO AGUILAR, A., Liderazgo para la productividad en México, Limusa, 1992.

SIMON, R., Moral, España, Ed. Herder, 1990

SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA-FCA, Fundamentos de Administración, México, 1985

SOSA PULIDO, DEMETRIO, Administración por calidad, Limusa 1991.

STONER-FREEMAN, Administración, México, Ed. Prentice Hall, 1996

TECLAS ALFREDO, Teorías, métodos y técnicas en la investigación social.

THOMPSON-STRICKLAND, Strategic management, EUA, Ed. Irwin, 1993

VERNEAUX, ROGER, Filosofía del hombre, España, Ed. Herder, 1987

VIDAL MARCIANO, Moral de actitudes, España, Ed. Herder, 1985

VIDMA, JOSE MA., La excelencia empresarial, México, Ed. Mc Graw Hill, 1992

WEINRICH, HEINZ, Excelencia administrativa, México, Ed. Limusa, 1990

ZEA LEOPOLDO, Conciencia y posibilidad del mexicano, México, Ed. Porrúa.

## GLOSARIO

**Acto ético:** Aquél acontecimiento o acto sobre el que podemos pronunciarnos calificándolo de bueno o de malo, de justo o de injusto, de honesto o deshonesto.

**Autodeterminación:** Capacidad para ejercer el poder de la voluntad en lo que respeta a las propias decisiones del hombre.

**Autorrealización:** Consiste en la consecución de ciertas etapas de la vida en la que el ser humano obtiene la madurez de la personalidad. También se entiende como la formación de valores y una propia vocación y principios reales que dirigen hacia un estilo de vida satisfactorio.

**Carácter moral:** Rasgos morales de una persona, que continuamente se manifiestan en ella. No son rasgos pasajeros o fortuitos, sino constantes en su comportamiento.

**Conciencia mágica:** Mentalidad mítica y fatalista. Impotencia ante la realidad.

**Conciencia ingenua:** Visión superficial del mundo. Se mantiene en la apariencia.

**Conciencia crítica:** Concepción analítica y realista de los fenómenos.

**Conciencia ética:** Autocontrol por el que se hace presente en el hombre el conjunto de principios éticos que rigen su vida.

**Condicionamientos:** Factores que rodean al hombre y que influyen de forma variable en sus decisiones éticas.

**Comunicación auténtica:** Intercambio de elementos existenciales auténticos.

**Comunicación inauténtica:** Relación mediatizada por otros elementos o barreras que se interponen entre el yo y el otro.

**Derechos humanos:** Valores socialmente reconocidos como dignos de respeto para todos los hombres. Son principios indubitables.

**Dignidad:** Cualidad intrínseca en razón al mérito y condición de una persona.

**Disvalores:** Son aquéllos fines que limitan y desvían el proceso perfectible en la naturaleza humana. Pueden ser por exceso o por carencia en el ejercicio humano.



**Educación:** La educación es la acción que permite que un ser humano desarrolle sus aptitudes físicas e intelectuales, al igual que sus sentimientos sociales, estéticos y morales, teniendo como meta al realizar lo mejor posible su función de persona; educación es también el resultado de esta acción.

**Ejecutivo:** Persona que se caracteriza en una organización por un nivel de mando, liderazgo, toma de decisiones, conocimiento de negocios y responsabilidad ante un grupo de subordinados, a quien debe conducir al logro de objetivos comunes. Generalmente se le identifica con un directivo, gerente o administrador.

**Ética:** Ciencia que estudia los actos humanos desde la perspectiva de lo bueno y lo malo. Se encuentra ubicada conceptualmente en el plano del derecho –el deber ser-. También orienta la conducta del individuo hacia un estado final cualitativo que lo constituye el deber ser. Esta ciencia se caracteriza por ser fundamentadora, prescriptiva, crítica y propositiva en función de la acción humana.

**Ética heterónoma:** Procede de fuera de la persona.

**Ética autónoma:** Procede de la persona misma.

**Ética de los valores:** parte de ideales que el hombre se propone cumplir. Axiología.

**Ética de situación:** Concede prioridad a las circunstancias sobre los principios éticos.

**Grado de permisibilidad social:** Conjunto de actos que una sociedad tolera. Límites de comportamiento que una sociedad permite. Saltar por encima de ellos supondría la condena social.

**Honestidad:** Cualidad de la persona al tener una firme seguridad y congruencia entre lo que piensa, dice y hace.

**Juicio ético:** Conjunto de normas que hemos adquirido y que mantenemos en el momento de emitir un juicio moral. Juicio afirmativo o negativo de una acción humana.

**Libertad:** Conquista de la capacidad de la propia autodeterminación por parte del hombre, a pesar de la fuerza de los condicionamientos. Capacidad para dirigir su propia voluntad a un fin elegido con el objeto de ser uno mismo y desarrollarse en esta dirección.

**Moral del sentimiento:** Aquélla que defiende que nuestra conciencia posee un sentido que nos da a conocer el bien y el mal de todo comportamiento.

**Moral:** Parte de la ética inmersa en los actos cotidianos del hombre y su entorno. Se encuentra conceptualmente en el plano del hecho, es decir, lo que se presenta en la realidad tal como es. Observa las costumbres, tradiciones y actos frecuentes en un sujeto o grupo. Tiende a ser subjetiva y heterónoma. Es complemento sustancial de la vida humana.

**Mórbido:** Desequilibrio enfermizo. Patético.

**Neoconductismo:** Escuela de Psicología Experimental, según la cual, la conducta de un hombre es aprendida, incluso la conducta ética, por lo que crece de sentido plantar la posibilidad de una ética basada en la libertad y autodeterminación humana.

**Normas:** Reglas de comportamiento. Tras su adquisición, solemos aceptarlas o mantenernos indiferentes hacia ellas. Son flexibles y se adaptan a las necesidades humanas.

**Ontología:** Ciencia del ser en cuanto ser. Estudia la naturaleza esencia y existencia de todo cuanto existe.

**Persona:** Sustancia individual de naturaleza racional, según la definición clásica de Boecio. También se entiende como la totalidad de todos los actos y estados del hombre, en cuanto unidad: el hombre considerado como sujeto bio-psico-social-espiritual.

**Provisionalidad:** Los juicios morales son provisionales, porque, por diversas circunstancias, pueden ser modificados.

**Respeto:** Darse un trato considerado en reconocimiento a la valía de una persona. Actitud de no violar las leyes, reglas y derechos humanos.

**Relativismo:** Los juicios morales son relativos porque dependen de las normas de las personas que las emite, su situación y sus circunstancias.

**Rigidez:** Un juicio moral es rígido cuando censura un comportamiento aplicando rigurosamente una norma o un conjunto de normas, sin atender a otras circunstancias.

**Tolerancia:** Capacidad menor o mayor para aceptar en los demás sus diferencias legítimas en su manera de ser, pensar o hacer.

**Teleología:** Disciplina filosófica que estudia los fines de la actividad humana.

**Utilitarismo:** Moral que defiende que los actos buenos son aquéllos que provocan placer, felicidad y bienestar. Un acto será tanto más bueno cuanto más intenso, duradero y extenso sea el bienestar que produce.

**Valor moral:** Categoría moral de un acto. Grado moral de un comportamiento, considerando los efectos que provoca o considerándolo en sí mismo.

**Valor de la persona:** Capacidades fisiológicas, emocionales, intelectivas, espirituales; capacidad para autodeterminarse autónomamente y responsabilidad moral.

**Valores prolatos:** Dícese de aquéllos valores (fines) inmersos en una sociedad y que son los que debería vivirse. Son estados vivenciales aparentes, imaginarios.

**Valores auténticos:** Dícese de aquéllos fines auténticos establecidos por el hombre dentro la sociedad y que operan a las necesidades reales del individuo. Son estados vivenciales reales, concretos y que exigen congruencia entre lo que se piensa y lo que se vive.

**Voluntad:** Capacidad que tiene el hombre de ordenar y orientar su propia conducta.

**Vicio:** Es un hábito malo.

**Vida orgánica:** Aspectos que conforman física y funcionalmente al hombre en cuanto organismo.

**Vida psíquica:** Actividades propias del hombre en lo que respecta a sus dimensiones cognoscitivas, afectivas y volitivas.

**Vida moral:** Esfera de la conciencia ética del hombre que le conduce a una acción regida por unos principios autónomos.

**Virtud:** Es un hábito bueno.

Glosario sacado del Gran Diccionario Enciclopédico GRIJALVO, 1999.

## TRADUCCION DE CITAS TEXTUALES

Cita No. 18

“La filosofía moral se refiere en particular a los principios o reglas que la gente utiliza para decidir lo que es correcto e incorrecto”.

Cita No. 27

“Si la confianza que resulta del comportamiento ético es demasiado importante para la calidad total, entonces los administradores modernos deben ser buenos creadores de confianza aún cuando es importante que estos, sean capaces de confiar en sí mismos. Los administradores en el programa de calidad total, también deben ser capaces de construir la confianza dentro de la organización y entre los empleados”.

Cita No. 54

“La visión administrativa de lo que la organización está tratando de hacer y lograr en el largo plazo es, comúnmente referida, a la misión de la organización. El texto de la misión especifica qué actividades persigue y cómo está enfocado organizacionalmente y como está enfocado administrativamente su curso futuro”

Cita No. 56

“El establecimiento de objetivos convierte a la misión en estrategias designadas de desempeño. Los objetivos representan el compromiso administrativo de producir resultados específicos en un período específico. Ellos determinan cuando, cuánto y que clase de desempeño se requiere. Ellos dirigen la atención y energía a lo que debe lograrse”.

Cita No. 60

"Credo y Código de Conducta:

- ° Nuestra base es la INTEGRIDAD
- ° Nuestra fuerza está en NUESTRA GENTE
- ° Nuestro estilo es el TRABAJO EN EQUIPO
- ° Nuestra meta es la EXCELENCIA".

Cita No. 61

- 1.- Atender las pequeñas cosas.
- 2.- Hacer negocios mediante la Regla de Oro.
- 3.- Comprender al comprador.
- 4.- Motivar la innovación.
- 5.- Valorar a su gente.

## ANEXOS

### FRECUENCIAS

#### Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tip.	Varianza	Suma
	Válidos	Perdidos						
Antigüedad en La empresa	51	0	3.63	3.00	1	2.42	5.88	185
Toma de Decisiones	51	0	.98	1.00	1	.14	1.96E-02	50
Edad	51	0	30.90	29.00	26	6.56	42.97	1576
Número de Subordinados	51	0	9.04	4.00	2	15.38	236.64	461
Sexo	51	0						

a: Existen varias modas

Tabla de frecuencia Antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	11	21.6	21.6	21.6
2	7	13.7	13.7	35.3
3	11	21.6	21.6	56.9
4	9	17.6	17.6	74.5
5	4	7.8	7.8	82.4
6	3	5.9	5.9	88.2
7	1	2.0	2.0	90.2
8	1	2.0	2.0	92.2
9	2	3.9	3.9	96.1
10	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	
Total	51	100.0		

Gráfico de Barras

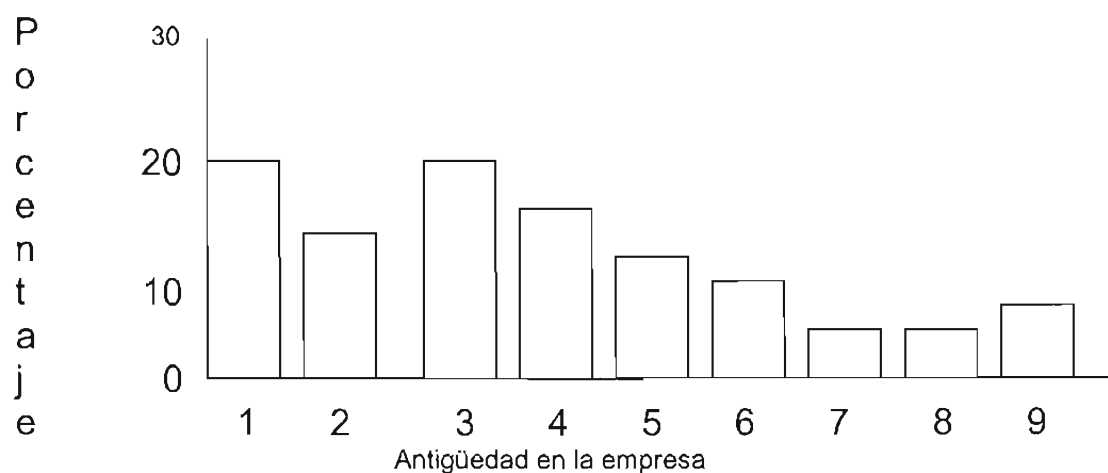


Tabla de frecuencia toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin toma de decisiones	1	2.0	2.0	2.0
	Toma Decisiones	50	98.0	98.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

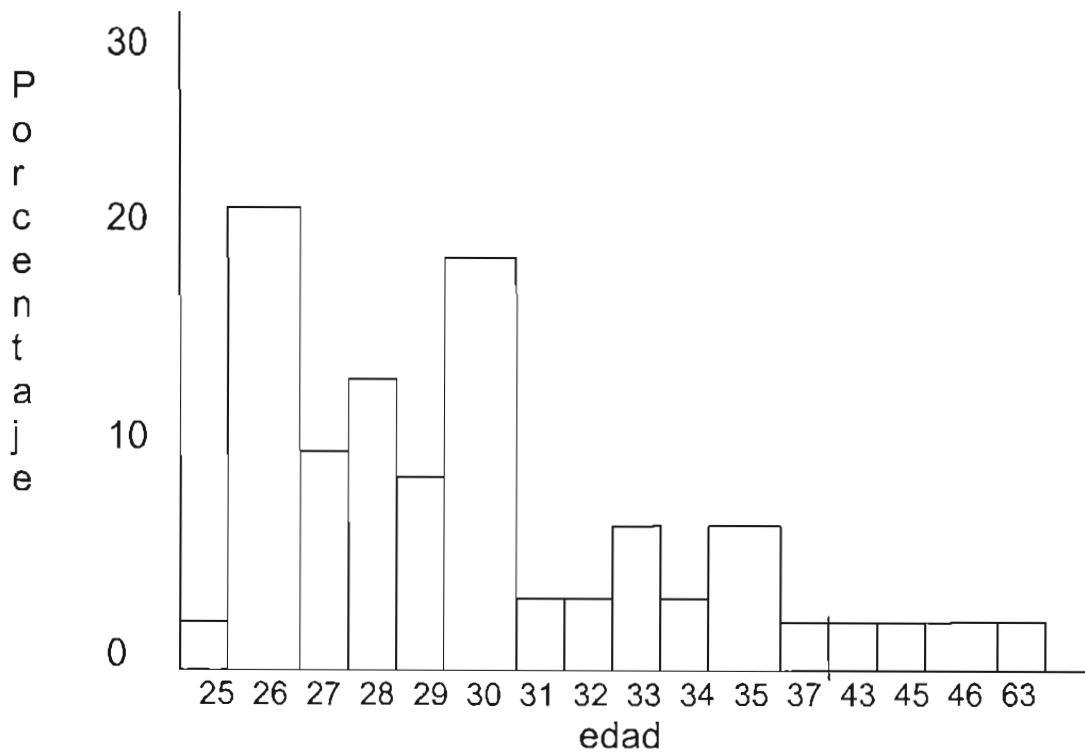
Gráfico de barras



Tabla de frecuencia edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25	1	2.0	2.0	2.0
	26	10	19.6	19.6	21.6
	27	5	9.8	9.8	31.4
	28	6	11.8	11.8	43.1
	29	4	7.8	7.8	51.0
	30	8	15.7	15.7	66.7
	31	2	3.9	3.9	70.6
	32	2	3.9	3.9	74.5
	33	3	5.9	5.9	80.4
	34	2	3.9	3.9	84.3
	35	3	5.9	5.9	90.2
	37	1	2.0	2.0	92.2
	43	1	2.0	2.0	94.1
	45	1	2.0	2.0	96.1
	46	1	2.0	2.0	98.0
	63	1	2.0	2.0	100.0
Total	Total	51	100.0	100.0	

Gráfico de barras





## Tabla de frecuencia número de subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	17.6	17.6	17.6
	2	10	19.6	19.6	37.3
	3	5	9.8	9.8	47.1
	4	2	3.9	3.9	51.0
	5	5	9.8	9.8	60.8
	6	2	3.9	3.9	64.7
	7	1	2.0	2.0	66.7
	8	3	5.9	5.9	72.5
	9	1	2.0	2.0	74.5
	10	1	2.0	2.0	76.5
	12	4	7.8	7.8	84.3
	15	1	2.0	2.0	86.3
	20	2	3.9	3.9	90.2
	22	1	2.0	2.0	92.2
	30	2	3.9	3.9	96.1
	37	1	2.0	2.0	98.0
	100	1	2.0	2.0	100.0
Total		51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

## Gráfico de barras

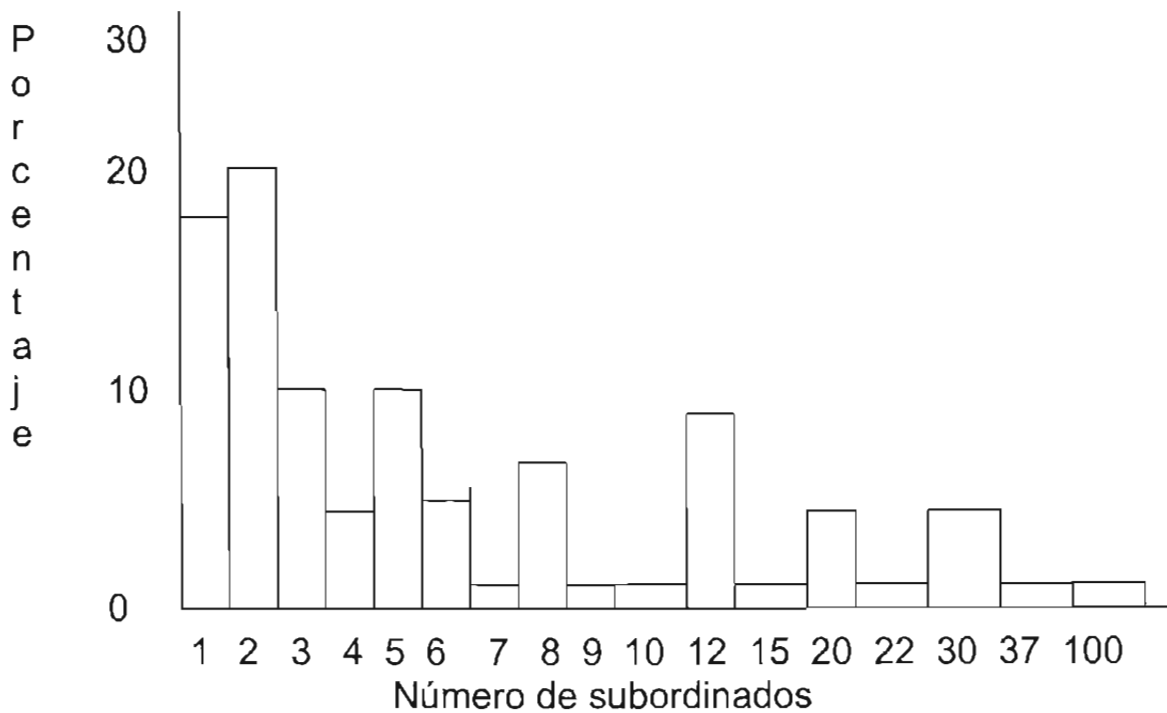
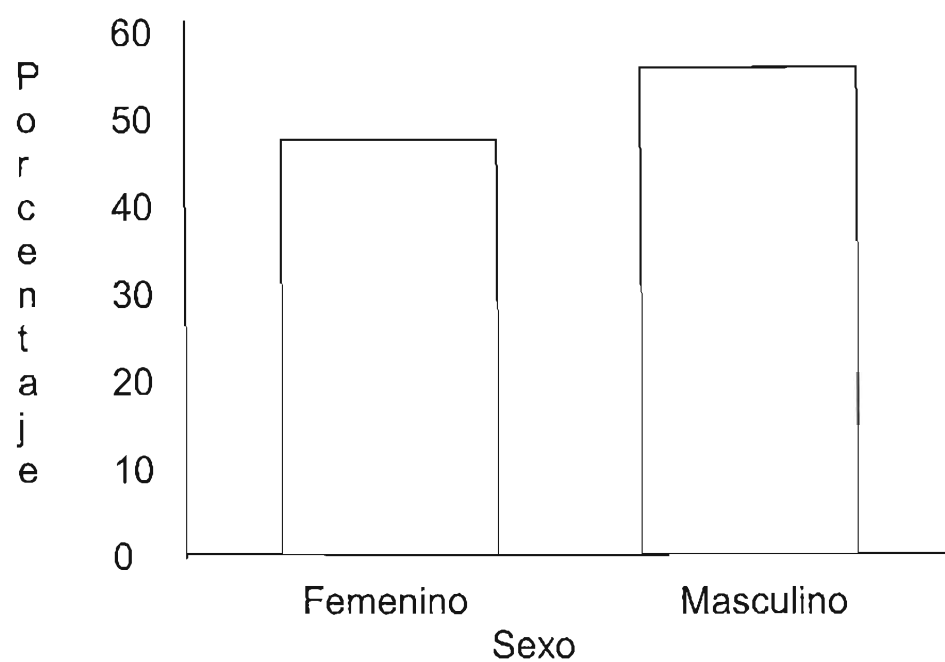


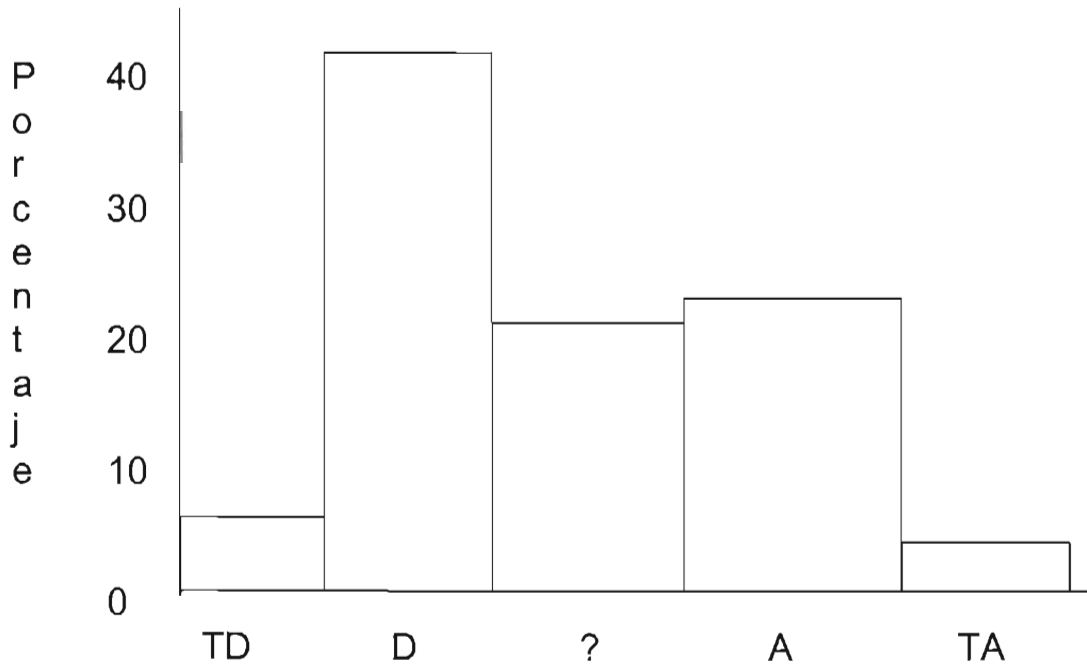
Tabla de frecuencia sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	22	43.1	43.1	43.1
	Masculino	29	56.9	56.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

Gráfico de barras



Disposición al comportamiento ético en ejecutivos que laboran en la Administración Local de Recaudación del Centro del D.F.



TD.-Totalmente en desacuerdo D.- Desacuerdo ?.-Indiferente A.-De acuerdo TA.-Totalmente de acuerdo

De los 51 empleados encuestados que cubrieron los requisitos de la muestra:

- ◆ 24 ejecutivos de la A.L.R.C.D.F. están en desacuerdo con la actitud ética respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. (41% D + 6% TD = 47 = 24 ejecutivos).
- ◆ 15 ejecutivos se mostraron a favor de la actitud ética respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. (25% A + 4% TA = 29 =15 ejecutivos).
- ◆ 12 ejecutivos mostraron una actitud indiferente respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. (24%? = 12 ejecutivos).

## CUESTIONARIO PILOTO

Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de enunciados respecto a los cuales puede estar de acuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca de la disposición ética en el ejecutivo. Este estudio pretende ser objetivo y a la vez con fines estadísticos. En la medida de lo posible, evite contestar (?) indiferente en la mayoría de los reactivos. Conteste cada pregunta marcando la letra correspondiente en el paréntesis ubicado en el lado derecho. La equivalencia de las respuestas es la siguiente:

TA Totalmente de acuerdo  
A De acuerdo  
? Indiferente  
D Desacuerdo  
TD Totalmente en desacuerdo

1.- Sexo M ( ) F ( )      2.- Edad \_\_\_\_\_      3.- Departamento \_\_\_\_\_  
4.- Antigüedad \_\_\_\_\_      5.- Puesto \_\_\_\_\_      6.- Tiempo en puesto \_\_\_\_\_  
7.- Subordinados a su cargo \_\_\_\_\_      8.- Toma de decisiones sobresalientes \_\_\_\_\_

- 1.- Los fines de la Administración corresponden con mis objetivos personales ( )
- 2.- Mi responsabilidad profesional es totalmente eficiente en el puesto asignado ( )
- 3.- Mis valores personales son auténticamente claros y definidos ( )
- 4.- Concuero con los valores económico – sociales de mi país, aunque estoy consciente que la administración depende de esta situación y podría ser afectada ( )
- 5.- He progresado profesionalmente debido a mis valores mexicanos tales como la educación, religión, idiosincrasia y otras costumbres formadas en el ámbito de mi trabajo ( )
- 6.- Cambiaría de valores socio – culturales por un éxito profesional –aún en el extranjero-, ya que busco distinguirme como un excelente profesionista ( )
- 7.- Cambiaría de valores personales a cambio de poder y dinero, porque en este momento lo necesito ( )
- 8.- Aprovecharía separarme de la Administración, en la primera oportunidad de obtener más utilidades, porque tengo derecho de vender mi trabajo al mejor postor ( )
- 9.- Busco recibir beneficios inmediatos ante un servicio prestado por mí, en circunstancias extra-laborales ( )

- 10.- Creo que mi servicio profesional es el mínimo requerido en la Administración, de acuerdo a lo que me pagan ( )
- 11.- Creo que actúo con mi mayor esfuerzo profesional cuando el ámbito organizacional lo propone ( )
- 12.- Prefiero ser honesto en mi trabajo aunque me pongan en evidencia por mis errores ( )
- 13.- Prefiero ser astuto y resolver los problemas a mi manera ( )
- 14.- Creo que soy eficaz para resolver necesidades inmediatas de mis subordinados, aunque ellos no estén de acuerdo conmigo ( )
- 15.- He sentido ganas de ser el Administrador Local, porque tengo mejores ideas que él ( )
- 16.- Hacer las cosas como deben ser es mi obligación, ya que soy un profesional ( )
- 17.- Actuar conforme al deber ser, me motiva a perfeccionar mi trabajo ( )
- 18.- Actúo con la misma tranquilidad cuando las cosas resultan diferentes al modelo de calidad estipulado ( )
- 19.- Me gusta sentirme muy importante cuando hago esforzarse un poco más, a mis subordinados ( )
- 20.- Estoy dispuesto a hacer lo que sea por complacer a los contribuyentes ( )
- 21.- Conozco lo que me interesa de la Administración ( )
- 22.- Me limitan los directivos en el conocimiento y participación de altas decisiones dentro de la Administración ( )
- 23.- Creo que soy difusor honesto(a) de la Administración en la que presto mis servicios ( )
- 24.- Comúnmente les platico a mis amigos y familiares los acontecimientos cotidianos de mi Administración ( )
- 25.- Me gusta tener buenas relaciones e influencias con mis jefes, porque en realidad me conviene ( )
- 26.- Creo que hacer las cosas como deben ser, mejoran la calidad humana y de servicio en el ejecutivo de la Administración ( )
- 27.- Considero que los errores que cometo en mi trabajo, es porque me falta ser más competitivo profesionalmente ( )
- 28.- Intento esforzarme para hacer perfectamente mis actividades, porque estoy convencido que así lograré calidad profesional ( )
- 29.- Prefiero ordenar los procedimientos para que mis subordinados se faciliten su trabajo ( )
- 30.- Me he preocupado por hacer las cosas como deben ser, sin que me obliguen mis jefes a hacerlo ( )

**¡Gracias por tu colaboración!**

## CUESTIONARIO FINAL

Instrucciones: A continuación se le presentará una serie de enunciados respecto a los cuales puede estar de acuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca de la disposición ética en el ejecutivo. Este estudio pretende ser objetivo y a la vez con fines estadísticos. En la medida de lo posible, evite contestar (?) indiferente en la mayoría de los reactivos.

Conteste cada pregunta marcando la letra correspondiente en el paréntesis ubicado en el lado derecho. La equivalencia de las respuestas es la siguiente:

TA Totalmente de acuerdo  
A De acuerdo  
? Indiferente  
D Desacuerdo  
TD Totalmente en desacuerdo

- 1.- Sexo M ( ) F ( )      2.- Edad \_\_\_\_\_      3.- Departamento \_\_\_\_\_  
4.- Antigüedad \_\_\_\_\_      5.- Puesto \_\_\_\_\_      6.- Tiempo en puesto \_\_\_\_\_  
7.- Subordinados a su cargo \_\_\_\_\_      8.- Toma de decisiones sobresalientes \_\_\_\_\_
- 

1.- Mis valores personales son auténticamente claros y definidos

TA    A    ?    D    TD

(    )

2.- He progresado profesionalmente debido a mis valores mexicanos tales como la educación, religión, idiosincrasia y otras costumbres formadas en el ámbito de mi trabajo

TA    A    ?    D    TD

(    )

3.- Cambiaría de valores socio – culturales por un éxito profesional –aún en el extranjero–, ya que busco distinguirme como un excelente profesionalista

TA    A    ?    D    TD

(    )

4.- Busco recibir beneficios inmediatos ante un servicio prestado por mí, en circunstancias extra – laborales

TA    A    ?    D    TD

(    )

5.- Creo que actúo con mi mayor esfuerzo profesional cuando el ámbito organizacional lo propone

TA    A    ?    D    TD

(    )

6.- Prefiero ser honesto en mi trabajo aunque me pongan en evidencia por mis errores

TA    A    ?    D    TD

(    )

7.- Prefiero ser astuto y resolver los problemas a mi manera

TA    A    ?    D    TD

(    )

8.- Hacer las cosas como deben ser es mi obligación, ya que soy un profesional

TA    A    ?    D    TD

(    )

9.- Actuar conforme al deber ser, me motivo a perfeccionar mi trabajo

TA    A    ?    D    TD

(    )

10.- Me gusta sentirme muy importante cuando hago esforzarse un poco más, a mis subordinados y a los contribuyentes

TA    A    ?    D    TD

(    )

11.- Estoy dispuesto a hacer lo que sea por complacer a los contribuyentes

TA    A    ?    D    TD

(    )

12.- Conozco lo que me interesa de la Administración

TA    A    ?    D    TD

(    )

13.- Me limitan los directivos en el conocimiento y participación de altas decisiones dentro de la Administración

TA    A    ?    D    TD

(    )

14.- Considero que los errores que cometo en mi trabajo, es porque me falta ser más competitivo profesionalmente

TA    A    ?    D    TD

(    )

15.- Intento esforzarme para hacer perfectamente mis actividades, porque estoy convencido que así lograré calidad profesional

TA    A    ?    D    TD

(    )

16.- Prefiero ordenar los procedimientos para que mis subordinados faciliten su trabajo

TA    A    ?    D    TD

(    )

17.- Me he preocupado por hacer las cosas como deben ser, sin que me obliguen mis jefes a hacerlo

TA    A    ?    D    TD

(    )

**¡Gracias por tu colaboración!**

**ALGUNOS PROSPECTOS DE LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS**  
Para recoger el valor añadido por la confianza

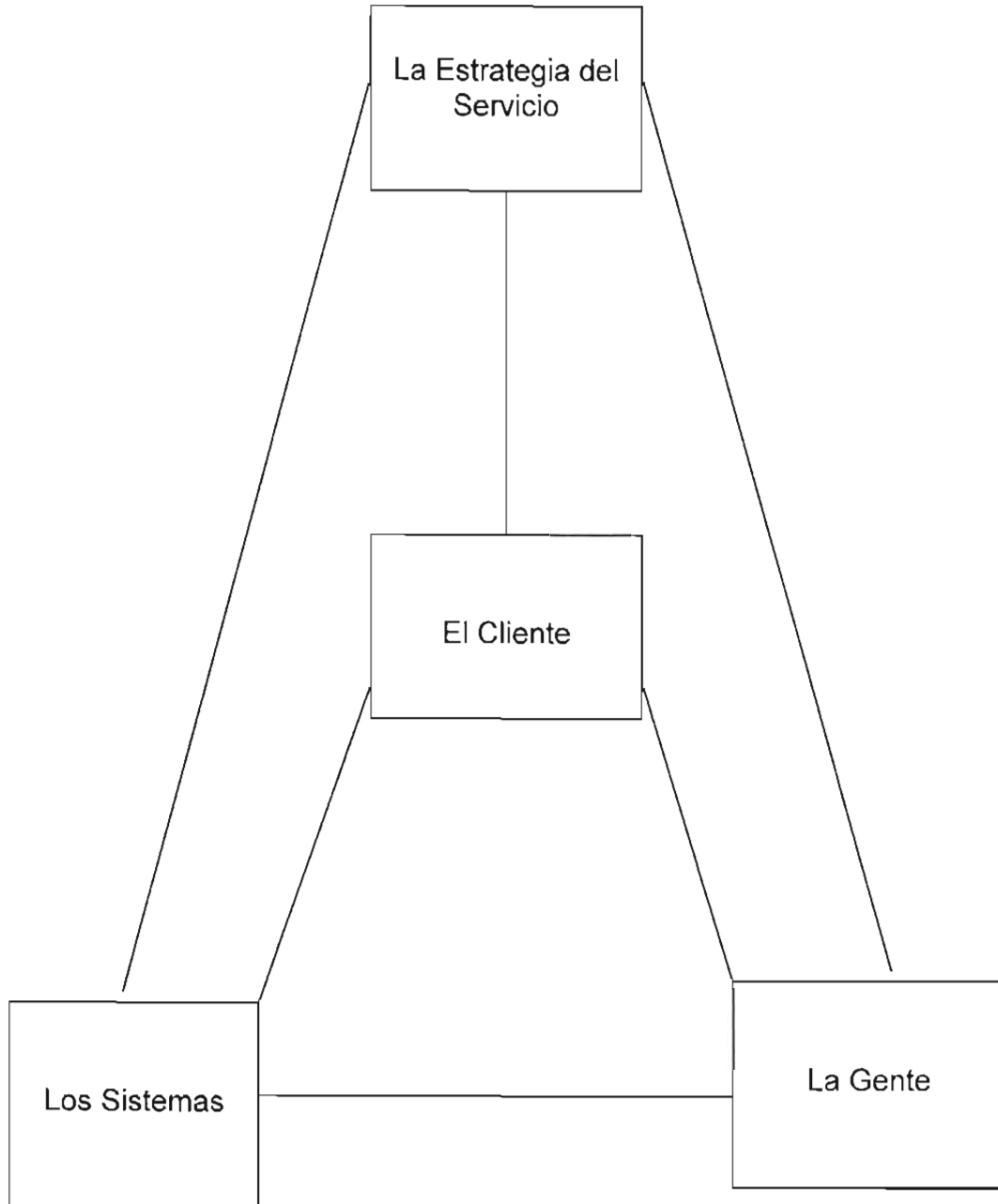
<b>Niveles</b>	<b>Antivalores a descartar</b>	<b>Valores positivos a promover</b>
<b>Ética general</b>	- No engañar, robar, traicionar su promesa, buscar la venganza.	-Honradez, lealtad, veracidad, rigor, valor, respeto por los hechos, respeto a los demás.
<b>Ética profesional de los dirigentes y asalariados</b>	- No violar: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ las reglas del derecho.</li> <li>◦ la confidencialidad de ciertas informaciones.</li> <li>◦ el ejercicio de las libertades de los demás.</li> </ul>	- Servicio de calidad a los clientes. - Respeto a las personas, las reglas y los secretos. - Relaciones jerárquicas leales. - Escuchar, cooperar, compartir la información, espíritu de equipo para el progreso creativo.
<b>Ética de la empresa</b>	- Eliminar: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ discriminación, nepotismo</li> <li>◦ abuso de poder (sobre las personas y los bienes).</li> <li>◦ clima de tiranía, hipocresía, adulación</li> <li>◦ violación de las reglas de la organización.</li> </ul> - Evitar o detectar y gestionar: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ los conflictos de intereses.</li> </ul>	- Jerarquía fundada en la competencia reconocida - Para los empleados: reglas de juegos claras, prácticas equitativas, remuneraciones justas y estímulos, información, participación, compartir el éxito, motivación.  - Para los contribuyentes: servicio competitivo en la duración, en la confianza, en intereses compartidos.
<b>Ética y estrategia</b>	- Evitar estrategias fundadas en: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ventajas de pequeños engaños</li> <li>◦ marketing abusivo</li> <li>◦ prelación para obtener beneficio a corto plazo</li> <li>◦ privilegios concedidos por los poderes</li> <li>◦ coaliciones y corrupción</li> <li>◦ statu quo inmovilismo</li> </ul>	- Estrategia de competitividad a largo plazo fundada en: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ esfuerzo de progreso y excelencia</li> <li>◦ percepción del entorno puesta en cuestión rápida, ambición, audacia, riesgos calculados</li> <li>◦ inversión, equipo, formación, innovación, comunicación, servicios.</li> </ul>
<b>Ética de los mercados</b>	- Eliminar del campo de los mercados: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ violencia, intimidación</li> <li>◦ fraude, corrupción</li> <li>◦ delitos de iniciados, monopolios, privilegios</li> <li>◦ prácticas antisociales</li> </ul>	-Información transparente y justicia que nada detiene. - Regulación de los mercados libres. - Ayuda alas personas (no a las empresas) afectadas por los golpes del mercado.



<p><b>Para el estado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar: <ul style="list-style-type: none"> <li>° actor comerciante con poder de regalía</li> <li>° barreras de entrada a los mercados</li> <li>° competencia subvencionada</li> <li>° pago por los fallos</li> <li>° comisiones a los partidos políticos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inculcar a los contribuyentes las disciplinas de gestión.</li> <li>- Auxiliar la ética tanto como el balance contable.</li> </ul>
<p><b>Para el banquero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar: <ul style="list-style-type: none"> <li>° Prestar a quien no podrá reembolsar, particular, empresa, gobierno.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación cliente – proveedor para el progreso competitivo de resultados compartidos.</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>Para el servicio de compras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chantaje en los precios luego quiebra, arreglos con proveedores, etc.</li> <li>- Negocios “entre copas”.</li> </ul>	

Fuente: Gelineer, Octave, Ética de los Negocios.

## El Triángulo del Servicio



## PUNTOS CRITICOS DE LA DISTRIBUCION

En la primera columna se incluye el número de grados de libertad. Los encabezados de las otras columnas dan la probabilidad (P) de que  $x^2$  exceda el valor de la anotación en la tabla.

<u>P</u>				
gl	0.50	0.025	0.010	0.005
1	3.84146	5.0289	6.63490	7.87944
2	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966
3	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381
4	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602
5	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550
9	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893
10	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882
11	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569
12	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194
14	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193
15	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564
19	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822
20	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010
22	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956
23	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813
24	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585
25	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278
26	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899
27	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449
28	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933
29	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356
30	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720
40	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659
50	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
60	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517
70	90.5312	95.0231	100.425	104.215
80	101.879	106.629	112.329	116.321
90	113.145	118.136	124.116	128.299
100	124.342	129.561	135.807	140.169

## PUNTOS CRITICOS DE LA DISTRIBUCION t

En la primera columna se incluyen los grados de libertad (v). Los encabezados de las otras columnas dan la probabilidad (P) de que t exceda el valor de la anotación de la tabla. Use la propiedad de simetría para los valores negativos de t.

P/gl	1.0	0.5	0.25	.01	.005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

## APENDICE

A continuación se presenta íntegro dicho Código actualizado al año del 2004 por el Consejo Nacional de Licenciados en Administración, (CONLA).

### CODIGO DE ÉTICA DEL ADMINSTRADOR (CONLA) 2004 TITULO I

#### I DECLARACION DE PRINCIPIOS

Nuestra misión como Colegio Nacional es la de representar gremialmente a los profesionistas y estudiantes de la administración y áreas a fines, estableciendo nuevas premisas para elevar el nivel profesional de los agremiados a nivel nacional e internacional y coadyuvar con los empresarios, industriales, funcionarios y trabajadores de instituciones públicas, privadas y sociales en la investigación, desarrollo, promoción y difusión de la teoría y de la práctica administrativa para lograr la productividad y competitividad, entiendo por esto "ser y hacer mejor".

La Administración, como profesión, es la ciencia de la organización, técnica de la eficiencia y eficacia y taller permanente de la mejora continua.

Lo que nuestro tiempo requiere es la creación y desarrollo de las empresas públicas y privadas a organizaciones flexibles, en las que sus integrantes participen en una nueva cultura organizacional y actitud positiva hacia su trabajo; que la jerarquía se convierta en una relación funcional para el logro de un objetivo común; se abra la comunicación y se mantenga en libre circulación para lograr los objetivos particulares y generales del organismo, de los directivos, los empleados y los trabajadores. Todos unificados hacia un mismo propósito, adecuando a la persona al puesto y habilitándola para su desarrollo individual y con el equipo; diseñando y aplicando los bonos de productividad y evaluación al desempeño, para distribuir equitativamente los beneficios que se generan.

Un administrador debe ser un especialista creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinador suficiente, para permitir principalmente la integración, motivación y corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ellos equipos auto controlables de alta efectividad ya que ahora y para el futuro hay que lograr el equipo integrado y solidario, equipo formado por elementos con un fin común.

El administrador como líder, deberá trabajar en forma constante y como ejercicios permanentes, la práctica de los valores dentro de la organización como el de la amistad, el patriotismo, la sinceridad, la solidaridad, el respeto, la perseverancia, la subsidiaridad, el orden, el entusiasmo, la responsabilidad, la fortaleza, la laboriosidad, la generosidad y el humanismo, entre otros; además de orientar los conceptos filosóficos de la calidad para la competitividad, que permitirán al individuo y al grupo fortalecer el ambiente cotidiano y el laboral, con una cultura ética que provoque un avance espiral para llegara ser lo que se quiere ser.

Las normas y estándares de calidad de las empresas públicas y privadas deben tener como base el liderazgo efectivo, la orientación al cliente, la implementación estratégica de la calidad, la productividad de cada una de las personas que la integran, la prevención y la seguridad de actuación y operación y la orientación de los resultados para generar progreso y un valor agregado para cada una de las partes interesadas.

Las organizaciones con el apoyo del administrador, deben emprender el estudio de sus procesos a través del análisis de las ventajas comparativas y competitivas de sus similares, creando e innovando, conociendo y aplicando la legalidad y manejando e implantando la tecnología de punta además de determinar y programar mejoras internas dentro de la estructura, a través de la capacitación y adiestramiento en la operación, ampliando la comunicación y estableciendo registros y estándares con el fin de lograr la eficiencia, productividad y competitividad en el mundo globalizado.

Por tanto, un administrador debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de la organización y su entorno, para lograr su evolución.

## II.- BASES FILOSÓFICAS

### Unidad

La única forma de lograr el cambio es con la "unidad"; la unidad de propósitos y esfuerzos, por lo que demos pasar de establecer en las relaciones los "yos" por el "nosotros; sumar en vez de restar, logrando una integrada multiplicación.

Hemos armado y trabajado en diferentes grupos y ahora se requiere que esos grupos se integren como equipos para lograr como objetivo el bienestar común.

La experiencia histórica de los países demuestra que únicamente las acciones de aquéllos grupos que perciben y expresan los anhelos y necesidades de la colectividad, logran participar realmente en la formación del perfil de su nacionalidad.

Hacemos un llamado a todos aquéllos profesionistas de la administración, para que en forma real, comprometida y seria, nos enlacemos en una sola cadena, con la visión de beneficiar a nuestro gremio, a sus integrantes y a nuestro país en general.

### Esfuerzo

Hagamos un esfuerzo adicional para que con ello ayudemos a las empresas públicas, privadas y sociales a lograr la productividad y competitividad que se requiere en estos momentos de la globalización de los mercados y de las economías. Este esfuerzo deberá ser además de aquél que realizamos en nuestra actividad personal y normal de vida productiva, utilizando un tiempo específico extra para construir y emprender las bases de mejora que nos permita a los mexicanos alcanzar una mejor calidad de vida.

Los administradores de México estamos dispuestos a sumar los esfuerzos de la profesión, para el cumplimiento de las metas sociales, políticas y humanistas que aseguren a la comunidad nacional su plena libertad y dignidad, a fin de participar con toda conciencia en la creación de un orden social más justo y más humano, tanto en la estructura interna como en el orden internacional.

#### Correspondencia

Debemos empezar entendiendo que la responsabilidad es responder; es dar cuanta cabal hasta el final; es la capacidad de afrontar el deber.

Si hacemos algo, debemos afrontar las consecuencias, positiva o negativa con ánimo y deseo de dar soluciones.

Los administradores somos líderes de la organización y por ello debemos activar el asociacionismo y la corresponsabilidad entre los propios miembros del gremio, para con ello hacer enlaces y alianzas con miembros de otras profesiones para lograr la interdisciplina en trabajos, con los que investiguemos y analicemos la problemática de la nación, para proyectar soluciones integrales viables de desarrollo para nuestra población.

Esto es ser responsable de la tarea en equipo y trabajar con voluntad en unidad, haciendo un esfuerzo adicional para lograr los fines que se propongan.

El licenciado en administración es generador de beneficio social, ya que su función es coordinadora de la actividad productiva y propugna por el beneficio social, buscando alcanzar los más altos índices de productividad, estimulando la participación para que todos los individuos, por igual, obtengan la justa y adecuada retribución a sus esfuerzos.

#### Honestidad

Para manejar adecuadamente este principio y su acción, debemos entender lo que significa, por lo que debemos incluir la práctica de sus sinónimos como son: integridad, dignidad, probidad, lealtad, rectitud, moralidad, conciencia y justicia.

Nada podremos lograr si no iniciamos y mantenemos nuestras acciones, comprometidos seria y honestamente ante nosotros mismos y ante la sociedad. Ahora es cuando todos necesitamos trabajar el valor ético de la honestidad para lograr la corresponsabilidad y el compromiso y que nuestra sociedad viva libre de acciones que impidan su evolución.

La actividad del administrador no solo se debe de medir en términos eficiencia, eficacia y economía, sino con criterios de moralidad pública y de honestidad ciudadana, en la administración responsable de los recursos que se le han confiado.

## Calidad

En este proceso de cambio debemos afrontar la resistencia al mismo y a la competencia profesional, situación que deberemos atacar con la bandera de la "calidad". Calidad personal, calidad en los productos y servicios que ofrecemos y calidad de vida que permita un verdadero desarrollo sustentable.

No cabe duda que como administrador requerimos la calidad, ya que es un requisito indispensable para lograr la productividad y esto se logra teniendo, preguntando y adecuándose a los requisitos en la cadena proveedor-cliente, interno y externo; tomando conciencia del servicio hacia los demás; dejando de ser los líderes que requieren de atención; siendo en cambio líderes de atención y servicio hacia los demás; con respeto, educación y cortesía. Creando sistemas para dar y estableciendo mediciones que monitoreen la efectividad de las respuestas a los requisitos de aquéllos a quienes debemos servir.

Como licenciados en administración y como miembros de una sociedad que reclama y necesita el apoyo para la organización y desarrollo de los recursos, tenemos el más importante momento de nuestra historia, para hacer verídico el cambio en México hacia la productividad y competitividad, administrando la calidad en los procesos, los productos y los servicios.

## Servicio

La labor más altruista es la del servicio a la colectividad, el servicio ahora es lo más importante para la venta de nuestros productos nacional e internacionalmente; la calidad en el servicio es una nueva herramienta que debemos utilizar los administradores para mejorar nuestra posición dentro de la sociedad, para inculcarlo a los coparticipes del grupo y para hacer que cada quien trabaje enfocando sus energías, su intención y entusiasmo a satisfacer las necesidades del cliente. El que pertenezcamos a una federación de colegios en toda la República Mexicana, que tiene las bases para desarrollar una plataforma de acción multiplicadora, requiere de un análisis profundo a través de sus miembros, con el propósito de elaborar un plan de difusión de estos principios y su implementación a nivel nacional.

"CORRESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA"

L.A. JOSE LUIS PLIEGO GARDUÑO  
Presidente del Consejo Directivo  
Nacional 2003-2005

## III.- ANTECEDENTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En 1943 se inicia el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey los estudios en Administración de Negocios.

En 1947 se estructuran los estudios en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

En 1957 la U.N.A.M. y la Universidad Iberoamericana le dan el impulso definitivo al crear la profesión de Licenciado en Administración de Empresas para atender la creciente demanda de profesionistas de la administración, en los



ámbitos público, privado y social. Actualmente mas de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten la licenciatura, de donde han egresado ya más de 250,000 mexicanos profesionales de la administración.

#### IV.- ANTECEDENTES DEL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

1959 ANPLAE.- Asociación Nacional de Pasantes de la Carrera de Licenciados en Administración, A.C.

1963 CLAM.- Colegio de Licenciados en Administración de la Ciudad de México, A.C.

1966 ANCLA.- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C.

1980 CONLA.- Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

#### V.- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

##### Presentación

Los licenciados en administración representamos para el futuro de nuestra nación, un elemento vital para lograr el modelo de país que aspiramos tener todos los mexicanos.

Desde su fundación en 1959, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración elabora el primer código de ética de la profesión, donde se establece que los profesionales de la administración deberán actuar normas éticas de actuación profesional, de acuerdo a su tiempo y realidad, con base en los valores y principios que establece la sociedad.

El Código de Ética comprende los ámbitos de la educación, la investigación, las comunidades, los hábitos sociales y los códigos morales.

Mediante el Código de Ética la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad. La ética fortalece en el espíritu del ser humano una forma determinada de actuar.

Son los colegios de profesionistas a quienes les corresponde vigilar el buen comportamiento de sus agremiados y el cumplimiento de las normas que rigen la profesión y de esta manera cuidar y fortalecer su prestigio.

La actuación de nuestros profesionistas debe corresponder a las necesidades actuales de México, por lo que requerimos perfeccionar una ética colectiva e individual, acorde con la realidad actual, con un enfoque objetivo sobre los principios y valores de la sociedad y las formas de producción de bienes y servicios; que nos indique con preceptos que orienten a atender con verticalidad y transparencia las tareas a las que nos dediquemos.

Ante estas nuevas circunstancias, el Consejo Directivo Nacional 1995-1997 se dio a la tarea de revisar y actualizar el Código de Ética, renovándolo para estar

acorde a las necesidades de los tiempos y a las constantes adaptaciones que requieren las organizaciones para enfrentar los cambios de modernización y competitividad mundial.

Para bien de nuestra profesión, exhortamos a todos los administradores a considerar en su manera de actuar, los preceptos de conducta que han sido identificados en este Código de Ética.

## CAPITULO I De las Normas Generales

Artículo 1.- Este Código rige la Conducta del Licenciado en Administración en sus relaciones con la ciudadanía, con sus socios, clientes, superiores, subordinados y sus colegas de profesión, siendo aplicable en cualquiera que sea su actividad.

Artículo 2.- Los Licenciados en Administración normarán su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en este Código y cuidarán de observar las normas de carácter legal y moral que enmarcan las presentes.

Artículo 3.- El Licenciado en Administración que además tenga otra profesión deberá respetar éstas normas de actuación independiente de las que señala su otra profesión.

Artículo 4.- Los casos en que exista duda acerca de la interpretación de éste Código, deberán someterse a la consideración del Colegio Nacional de Licenciados en Administración a través de su Junta de Honor y Justicia.

Artículo 5.- Deberá utilizar sus conocimientos profesionales únicamente en labores que cumplan con la moral y las buenas costumbres.

Artículo 6.- Al emitir un juicio profesional que sirve de base a terceros para tomar decisiones, el Licenciado en Administración deberá buscar con imparcialidad que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias.

Artículo 7.- Los informes de cualquier tipo que emita deberán ser necesariamente el resultado de un trabajo realizado por el o por colaboradores bajo su supervisión.

Artículo 8.- Será el único responsable de los informes que emita y deberá validarlos con su firma.

Artículo 9.- Solamente se responsabilizará de los asuntos cuando tenga capacidad para atenderlos e identificará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes. No aceptará cargos para los cuales no carezca de los conocimientos adecuados y realizará todas sus actividades profesionales con responsabilidad, efectividad y calidad.

Artículo 10.- Los honorarios que perciban deberán ser proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que dedique esa labor, el grado de especialización requerido y los resultados obtenidos.

Artículo 11.- Se abstendrá de hacer comentarios negativos que perjudiquen la reputación y prestigio de otro colega o de la profesión en general.

Artículo 12.- Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y fomentará su adecuada capacitación y desarrollo.

Artículo 13.- En el caso de contar con pruebas concluyentes, de cualquier desviación cometida por algún colega a lo establecido por este Código de Ética, tendrá la obligación de informarla por escrito al Colegio de Licenciados en Administración de la entidad a que corresponda.

Artículo 14.- Únicamente ofrecerá trabajo directa o indirectamente a socios, empleados y trabajadores de otros colegas, con previo conocimiento y autorización estos.

Artículo 15.- Deberá su reputación a la honradez, laboriosidad, capacidad profesional y a la observancia de las reglas de ética en sus actos.

Artículo 16.- Se abstendrá de actuar como árbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente.

Artículo 17.- Se abstendrá de tomar decisiones o concertar arreglos que perjudiquen a las clases desprotegidas.

Artículo 18.- Se abstendrá de hacer uso de información, material técnico o procedimientos de otros colegas, sin obtener su conocimiento por escrito.

Artículo 19.- En los casos en que utilice la información, el material técnico o procedimiento que otros colegas que se hayan hecho públicos, tendrá la obligación de darles el crédito debido.

## CAPITULO II

### De la Responsabilidad en el Ejercicio Profesional

Artículo 20.- Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, los órganos de gobierno o empresa le hayan encomendado.

Artículo 21.- Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución.

Artículo 22.- Nunca proporcionará información incorrecta en beneficio de la empresa y en perjuicio de la sociedad.

Artículo 23.- Denunciará ante las autoridades competentes, los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o entidad donde preste sus servicios, anteponiendo la integridad profesional.

Artículo 24.- Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no identifique a la institución de que se trate.

Artículo 25.- Cuando el Licenciado en Administración emita un dictámen de auditoría Integral, una opinión profesional y en general información para fines públicos y esta sea utilizada por terceras personas para tomar decisiones, deberán mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquéllas cuestiones que puedan resultar inconvenientes a su cliente.

Artículo 26.- El Licenciado en Administración estará obligado a mantener una permanente orientación hacia su actualización y capacitación en los aspectos propios, tanto de la profesión, como de su ámbito de especialidad.

## CAPITULO III

### De lo Social

Artículo 27.- El Licenciado en Administración antepondrá los intereses de la sociedad, a la cual sirve, por encima de cualquier interés particular.

Artículo 28.- Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, cuidar los intereses de la sociedad a la cual sirve.

Artículo 29.- Será conciente de su responsabilidad que tiene como profesionista ante la sociedad civil y el estado.

Artículo 30.- Procurará el mayor provecho para la situación donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como del personal que se le haya encomendado, cuidando que los resultados se traduzcan en beneficios para la misma organización, los trabajadores y la sociedad en general.

Artículo 31.- Tomando en cuenta a la institución a la que sirve, hará el mejor uso racional de los recursos renovables y no renovables previniendo en todas sus acciones el bienestar ecológico social.

Artículo 32.- Con sentido de justicia y en apego a estricto derecho, conciliará entre los factores de la producción, de tal manera que imparcialmente decidirá con base en criterios objetivos a quien le corresponde la razón.

Artículo 33.- Dará siempre a la administración de los recursos públicos y privados una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de estos depende el bienestar social.

## CAPITULO IV

### De la Docencia

Artículo 34.- El Licenciado en Administración tratará de inculcar en sus educandos los valores éticos que este Código recomienda, para lograr su mejor comprensión y disposición a cumplirlos.

Artículo 35.- Deberá orientar a los alumnos en los puntos que deseen aclarar o complementar referentes al ejercicio de la profesión.

Artículo 36.- Pondrá su mayor empeño en formar adecuadamente a los futuros colegas, para contar cada día con mejores profesionales en administración.

Artículo 37.- Aconsejará a sus discípulos sobre los campos de trabajo que ofrece la Licenciatura en Administración, con el propósito de que se preparen para hacer frente exitosamente al futuro que les espera.

Artículo 38.- Promoverá entre sus alumnos el que los conocimientos profesionales que adquieran sean puestos al servicio del país.

Artículo 39.- Concientizará a los alumnos de la importancia que en la actualidad tiene el ejercicio de la administración en el desarrollo social.

Artículo 40.- Deberá impartir su cátedra con el único propósito de enseñar conduciéndose con modestia y sinceridad evitando asumir actitudes prepotentes.

Artículo 41.- Despertará en sus alumnos un genuino interés por el conocimiento, estimulando la inteligencia y sensibilidad que tiene todo ser humano, evitando imponer de su criterio personal.

Artículo 42.- Respetará los valores y creencias de sus alumnos, enalteciendo aquéllos que favorezcan el respeto, los derechos humanos y que eviten los dogmatismos e imposiciones que coarten las libertades mas elementales.

Artículo 43.- Fomentará con espíritu crítico la investigación, interpretación y aplicación de las diferentes escuelas y corrientes del pensamiento administrativo, con el fin de extraer y utilizar aquéllos conocimientos que por su naturaleza y condición se ajusten a la realidad social de México.

Artículo 44.- Deberá estar plenamente enterado y actualizado en los temas de su asignatura y de la profesión como condición indispensable para lograr la confianza, credibilidad y respeto de sus estudiantes.

## CAPITULO V De la Investigación

Artículo 45.- El Licenciado en Administración, dedicado a la investigación, estará consciente de la importancia que la investigación científica tiene para el desarrollo nacional.

Artículo 46.- Efectuará la investigación buscando que las innovaciones se adecuen a las exigencias del desarrollo.

Artículo 47.- Fomentará la importancia que tiene la investigación interdisciplinaria para entender mejor los problemas actuales y buscará facilitar la aplicación del conocimiento a la resolución de los mismos.

## CAPITULO VI Del Licenciado en Administración como Auditor y las Normas Generales

La auditoria, evaluación o diagnóstico integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo público o privado, con el propósito de medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el personal son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, para formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.

Artículo 48.- La Firma del Licenciado en Administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoria, evaluación, o diagnóstico integral, siempre y cuando se observen las siguientes Normas Generales de Administración.....

a.- Deberá de tener independencia, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas o de cualquier otra índole.

b.- Todos los auditores deberán poseer una adecuada formación y capacidad profesional, para aplicar las técnicas requeridas en las auditorías, evaluación o diagnóstico integral.

c.- Deberá tener el debido cuidado y diligencia profesional al efectuar las auditorías, evaluaciones o diagnósticos y elaborar los informes correspondientes.

d.- El auditor deberá informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la evaluación.

- e.- La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- f.- Deberán obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir las opiniones del auditor.
- g.- Se mantendrá alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.
- h.- Los informes se elaborarán por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y aquéllos funcionarios que solicitaron la auditoría.
- i.- Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- j.- Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- k.- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.
- l.- Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.
- m.- El observar las normas y procedimientos permite auditorías, evaluaciones o diagnósticos completos y efectivos, que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldados y defendibles; así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionadas y de las evidencias encontradas.
- n.- Es obligatorio para el Licenciado en Administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorías, evaluaciones o diagnósticos integrales.

## CAPITULO VII De las Sanciones

Artículo 49.- La Comisión de Honor y Justicia del CONLA estudiará las infracciones a este ordenamiento, y después de oír a las partes afectadas aplicará al infractor, de acuerdo con la gravedad del caso, las sanciones siguientes:

- a.- Amonestación por escrito.
- b.- Denunciar ante las autoridades competentes a fin de aplicar la suspensión temporal del ejercicio de la profesión.
- c.- La expulsión y sus pensión definitiva para ejercer profesionalmente denunciando ante autoridades competentes las violaciones cometidas a las leyes que rigen el ejercicio profesional.

Artículo 50.- En el interior de la República serán los Colegios, afiliados al CONLA, quienes aplicarán las sanciones correspondientes, previa comunicación al Colegio Nacional.

## VII CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES SOBRE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un factor estratégico para que países como México puedan insertarse de una manera efectiva en el proceso de globalización. Para poder aspirar como nación a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que nos introduzca a la excelencia debemos tener como principal

preocupación atender las necesidades de crecimiento personal del elemento más importante que es el ser humano.

- 1.- La capacitación sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del factor humano.
- 2.- Es uno de los medios más efectivos para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.
- 3.- Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, ser más productivos.
- 4.- Para actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías.
- 5.- Para incrementar conocimientos, ocupar nuevas posiciones y para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las empresas.
- 6.- Forma ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados, desarrolla el juicio y el criterio.
- 7.- Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.
- 8.- Es una inversión, no un gasto, por lo que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.
- 9.- Forma parte de la educación y de la forma integral de las personas.
- 10.- Modificar a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir.
- 11.- La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
- 12.- La capacitación constituye uno de los insumos de la efectividad y la productividad con calidad.
- 13.- La capacitación efectiva debe ser: la específica enseñanza para la específica necesidad.
- 14.- La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales. Sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.
- 15.- La capacitación puede ser peligrosa; un curso mal dirigido puede ser contraproducente al propiciar cambios de conducta no deseados.
- 16.- La capacitación, para ser aplicada con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su utilización con el recurso del mejoramiento organizacional.
- 17.- Debe ser diagnosticada, administrada y controlada, por especialistas en la materia.
- 18.- Debe administrarse y dosificarse bajo una planeación estricta.
- 19.- Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por el cambio que ese conocimiento provoca en las personas.
- 20.- Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales, deben ser productos del alcance y profundidad que indiquen los objetivos del mismo.
- 21.- La capacitación es un proceso y como tal debe evaluarse constantemente, sin esperar cambios inmediatos, ya que se trata de un proyecto a mediano plazo.
- 22.- La capacitación no tiene un carácter Terminal sino cíclico ya que siempre existirán áreas de aprendizaje por atender.
- 23.- La capacitación debe tener una estructura integral que atienda no solo el "saber hacer" sino paralelamente el "poder" y el "querer" de modo que impacte en

el desarrollo de los individuos, no solo como trabajadores, sino como seres humanos.

## VIII DECALOGO DE LA FORMACION INTEGRAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA SERVIR MEJOR A LA SOCIEDAD

1.- Proponer una Actitud de:

a.- Éxito

b.- Estudio

c.- Investigación

d.- Emprendedor

e.- Superación dada

2.- Fortalecer los valores éticos personales y profesionales.

3.- Enriquecerse culturalmente fortaleciendo su identidad nacional.

4.- Comprender realidades de otras culturas.

5.- Adecuar los modelos extranjeros de vanguardia.

6.- Generar y promover modelos propios.

7.- Fomentar un compromiso con la calidad y productividad.

8.- Competir en el mercado de trabajo nacional e internacional.

9.- Mantener buenas relaciones profesionales y participación social.

10.- Respetar, engrandecer y ser leales a la profesión.

(F. Pedronni Luna).

## IX SIMBOLO DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

Bicéfalo:

Nuestro símbolo representa en su conjunto la filosofía de una disciplina que significa el progreso, el avance continuo, el movimiento dinámico el crear, el convivir, el impulso, la fuerza, el ímpetu y la resolución; evolución creciente que va en busca de perfeccionamiento. Su simetría representa el método, el orden y el sistema que conduce a la eficiencia.

Expresa en sus figuras la obra, el esfuerzo físico, la integración del conocimiento, el estudio, la investigación, el análisis, el examen y la tesis en que va manifiesto lo auténtico y lo genuino, y diferentes corrientes cuyo sentido van siempre hacia la verdad y en donde se hace presente el carácter universal de la administración y su objetivo primordial como coordinadora del trabajo del hombre en un marco de respeto y dignidad.

Su enlace significa la comunicación, la decisión y la acción organizada en el reconocimiento de sus propios valores y en donde se postula el sentimiento humano de la administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**OFICIO: PPCA/GA/2005**

**ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Director General De Administración Escolar  
De Esta Universidad  
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Rodolfo Antonio Jumilla Villanueva**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
Dra. María Antonieta Martín Granados	Vocal
M.A. Octavio Muñoz Jiménez	Secretario
M.A. José Luis Sánchez Ramos	Suplente
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 31 de octubre del 2005.  
**El Coordinador Del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**