



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

CULTURA LABORAL

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JESICA DE LA ROSA LÓPEZ

ASESOR:

L.D. MA. GUADALUPE TORRES SOLIS



MÉXICO, D. F.

2006



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.

AGRADEZCO:

A mis padres

Mamá: gracias por todo tu apoyo, tu confianza, tu amor, por aguantar mis malos ratos y hacer que los días sean mejores cuando no resultan como uno espera, por ser mi gran amiga. Gracias por ser mi mamá, la más grandiosa que me pudieron dar. TE AMO.

Papá: te agradezco todo lo que has hecho por mi, por darme tu apoyo incondicional y esa mano dura, que hace falta en algunas ocasiones y que me ha llevado hasta donde me encuentro. Gracias por protegerme tanto y, a pesar de que hemos tenido fricciones sabes que TE AMO.

A mis hermanos

Israel: por todo lo que has hecho por mi, por apoyarme, aguantarme, alentarme a salir adelante, por estar con nosotros, y por tratar de mantener ese espíritu alegre y optimista, que nos ha permitido ser felices.

Carlos: mi hermano pequeño, que siempre está conmigo, y aunque pretende ser el niño malo no lo es, por cuidarme y apoyarme en los momentos difíciles.

A mi familia en general:

A mi abuelita, mis tías, tíos, y primos los cuales deben de ver en mí, no un ejemplo a seguir sino un ejemplo a superar, gracias por su apoyo y consejos.

A mis amigos:

Verónica: por estar conmigo en los momentos difíciles, por sus consejos y palabras de aliento que me permitieron seguir adelante. Sabes que eres más que mi amiga.

Mari Carmen: por que además de ser mi tía eres una gran amiga, que me ha brindado respaldo y momentos alegres, te quiero mucho.

Katia, Nayelli, Adriana, Nite: porque fueron una parte importante, en ustedes encontré una bonita amistad y juntas nos impulsamos para lograr nuestra meta, para la cual ya solo nos faltan unos pasos. Las quiero mucho.

A mi asesora:

La Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís: por todo su apoyo en la elaboración de la tesis, y por sus consejos. Que Dios le de todo lo que se merece, pues ha través de sus conocimientos y experiencia transmite seguridad, confianza y permite que sus alumnos sean mejores cada día. GRACIAS

Y a todos aquellos que me brindaron su apoyo cuando los necesite.

INDICE

Introducción	7
Planteamiento del problema	12
Hipótesis	17
Objetivo	18
Delimitación de la investigación	19
Capítulo 1 Cultura	
1.1 Problemas a los que se enfrenta el hombre	21
1.2 Definiciones sobre cultura	23
1.3 Características de la cultura	26
1.4 Subsistemas de la cultura	28
1.5 Subculturas	32
1.6 Importancia de la cultura	32
1.7 Características de los mexicanos	34
Capítulo 2 Valores	
2.1 Qué implica el término valor	47
2.2 Algunas definiciones de la palabra Valor	52
2.3 Clasificaciones de los valores	53
2.4 Conflicto de valores	57
2.5 Las cuatro virtudes	58
2.6 Valores relacionados con las cuatro virtudes	62
2.7 Valores orientados por distintos factores	64

Capítulo 3 Cultura laboral

3.1	Definición de Cultura Laboral_____	72
3.2	El papel de Recursos Humanos_____	73
3.3	Objetivos de Recursos Humanos_____	74
3.4	La importancia de Recursos Humanos_____	76
3.5	Principios Generales que guiarán en las organizaciones_____	78
3.6	Cultura Organizacional_____	79
	3.6.1 Definiciones sobre Cultura Organizacional_____	81
	3.6.2 Características_____	84
	3.6.3 Organización Formal e Informal y Multiculturalismo_____	85
3.7	Trabajo en Equipo_____	86
	3.7.1 Qué es el Trabajo en Equipo_____	87
	3.7.2 Las cinco “C”_____	88
3.8	Clima Laboral_____	90
	3.8.1 Definición de Clima Laboral_____	91
	3.8.2 Tipos de Clima Laboral_____	93
	3.8.3 Aspectos del Clima Laboral_____	95
3.9	Liderazgo_____	95

Capítulo 4 Nueva Cultura Laboral Implantada por la STPS

4.1	Qué es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social_____	100
	4.1.1 Misión_____	101
	4.1.2 Visión_____	102
	4.1.3 Principios del Plan Nacional de Desarrollo (2006)_____	103
	4.1.4 Objetivos Institucionales_____	103
	4.1.5 Líneas Estratégicas de Acción_____	104
4.2	La Nueva Cultura laboral o La Ley del Mejor Esfuerzo_____	105
	4.2.1 Antecedentes_____	105
	4.2.2 Qué es lo que se pretende_____	106

	4.2.3 La Nueva Cultura dentro del Plan Nacional de Desarrollo_____	108
4.3	La Participación de la Organización Internacional de Trabajo_____	112
	4.3.1 Qué es la Organización Internacional de Trabajo_____	112
	4.3.2 Trabajo Decente_____	114
4.4	Principios de la Nueva Cultura Laboral_	116
4.5	Valores que fomenta la Nueva Cultura Laboral_____	119
4.6	Circulo Virtuoso_____	120
4.7	Beneficios de la Nueva Cultura Laboral_	121
4.8	Aspectos en los que pretende afectar__	121

Capítulo 5 Calidad

5.1	Cultura de Calidad y Calidad Total_____	125
5.2	Características_____	126
5.3	Principios de la Calidad Total_____	127
5.4	Desarrollo Organizacional_____	129
	5.4.1 Definiciones de Desarrollo Organizacional_____	131
	5.4.2 Características_____	133
	5.4.3 Metas que persigue_____	135
	5.4.4 Técnicas_____	135
	5.4.5 Etapas de un Programa de Desarrollo Organizacional_____	137
5.5	Calidad de Vida_____	138
5.6	La Excelencia_____	140
	5.6.1 Principios de Excelencia_____	141
	5.6.2 Perfil de un Hombre Excelente__	142

Capítulo 6 Sindicatos

6.1	El papel de los Sindicatos_____	147
6.2	Qué son los sindicatos_____	147
6.3	Fines de los sindicatos_____	148
6.4	Objetivos_____	150

6.5	Lo que no deben hacer_____	150
Capítulo 7 Seguridad e Higiene en el Trabajo		
7.1	Importancia de su estudio_____	153
7.2	Conceptos sobre Seguridad e Higiene_	154
	7.2.1 Higiene_____	154
	7.2.2 Objetivos_____	155
	7.2.3 Limpieza_____	156
	7.2.4 Seguridad_____	158
7.3	Enfermedades de Trabajo_____	160
7.4	Accidentes de Trabajo_____	161
	7.4.1 Causas de Accidentes_____	161
	7.4.2 Tipos de Accidentes_____	163
7.5	La cultura de la Seguridad_____	164
7.6	Concientizar a la gente_____	166
	7.6.1 Programas de Concientización__	167
	7.6.2 Los Carteles un buen medio de Difusión_____	169
7.7	Capacitación_____	171
	7.7.1 Definición_____	171
	7.7.2 Objetivos_____	171
Capítulo 8 Estrés Laboral		
8.1	La Importancia del Estrés en la Vida Laboral_____	174
8.2	El Estrés, Un problema para las Empresas_____	175
8.3	Causas del Estrés Laboral_____	176
8.4	Síntomas del Estrés Laboral_____	178
8.5	Medidas para evitar el Estrés_____	179
Conclusiones_____		182
Recomendaciones_____		185
Bibliografía_____		188

INTRODUCCIÓN

La Cultura Laboral resulta ser un tema interesante en nuestros días, con ello no pretendo decir que en la actualidad se está apenas conciente de ello, por el contrario es algo que tiene ya mucho tiempo revisándose. Sin embargo es importante hablar e investigar sobre esto, pues nos permite visualizar la importancia de la cultura laboral en relación a la productividad de las organizaciones.

En esta investigación se pretende abarcar temas relacionados con una sana cultura laboral, que ayude a vislumbrar todo aquello que en conjunto permita desarrollar un trabajo digno, eficiente y eficaz; en donde los actos de todos los que participan dentro de las organizaciones (no importando su jerarquía) sean los correctos y más positivos para el beneficio de la sociedad. Tener conocimiento de las herramientas con que se cuenta para llevar a cabo una adecuada cultura laboral es importante para una buena productividad, en función del tipo de empresa de que se trate.

El presente trabajo consta de ocho capítulos:

El primero nos introduce a lo que es la cultura como tal, su significado, así como también algunas características que determinan a la cultura; la importancia de esta para las empresas y los subsistemas que tiene la cultura. En este capítulo también encontraremos algunos aspectos que definen a la cultura del mexicano, el cómo se comportan, y el cómo nos tienen visualizados en el extranjero, el cómo se nos suele llamar y algunas características positivas y negativas que nos distinguen como mexicanos y en las cuales hay que poner atención para sacar ya sea algún provecho o por el contrario erradicarlas.

El segundo capítulo resulta ser uno de los más interesantes e importantes en mi opinión. Este capítulo nos habla sobre lo que son los valores, lo cual es relevante debido a que es algo que no se difunde y fomenta fuertemente; actualmente se están perdiendo en la gente, principalmente en la juventud, no solo en el aspecto laboral sino también social, siendo que es uno de los pilares de cualquier tipo de cultura. Los valores nos permiten relacionarnos y actuar dentro de cualquier grupo social, y estos determinarán si nuestros actos son o no positivos. Veremos que implica y que significa la palabra valor, así como su clasificación, el conflicto que provocan en el interior de las personas para tomar decisiones. Se hablará de las cuatro virtudes y su relación con los valores, podremos ver también algunos valores que son orientados por uno mismo, por la familia, por el ambiente, por la cultura y por las empresas.

El capítulo tres es el de la cultura laboral; aquí se nos muestra la definición sobre cultura laboral de manera muy general, el papel que desempeña el área de Recursos Humanos, sus objetivos e importancia de la misma. Veremos lo que es la Cultura Organizacional, que es muy semejante a la cultura laboral y la cual suele confundirse (existe entre estas una diferencia pequeña pero la hay), todo lo relacionado a la cultura organizacional como definición, características y tipos. Otro punto que abarca este capítulo es el de clima laboral el cual es importante para crear un ambiente estable que facilite el desarrollo de una buena cultura, se tocará la definición y tipos de climas laborales.

El capítulo cuatro comprende la Nueva Cultura Laboral difundida por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; cómo ya había comentado este tema se ha tocado desde hace tiempo y es a través de la STPS que se trata de difundir una nueva cultura, en este capítulo se da una

pequeña introducción sobre lo que es la STPS, su misión y visión. También se habla del Plan Nacional de Desarrollo (2006) pues en este se está estipulado que será difundida la Nueva Cultura Laboral, así los objetivos y líneas de acción que se buscan. Obviamente se habla de todo lo que abarca la Nueva Cultura, antecedentes sobre esta, los principios con los cuales se rige y los valores que trata de difundir, los beneficios que trae consigo y más; también tenemos la participación de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en beneficio de los trabajadores.

En el capítulo cinco el tema es la calidad, aquí principalmente se trata de ver la cultura de la calidad en el trabajo, pues es importante que los productos y servicios sean eficientes y se reflejen en una buena productividad que satisfaga a la empresa y al cliente. Comprende algunas características y principios sobre la cultura de calidad que en este caso se le denomina calidad total estas denominaciones resultan ser sinónimos. También se toca el tema de Desarrollo Organizacional, el cual resulta ser importante debido a que son estrategias en donde el cambio de la cultura es importante para el crecimiento del aspecto laboral; se muestra su definición, características, metas que persigue, algunas técnicas que resultan ser muy buenas herramientas y las etapas del proceso. Otro punto que abarca, y resulta ser interesante, es la calidad de vida la cual queda relacionada con lo que es excelencia, en este se ven algunos principios a seguir y el perfil del un hombre excelente.

En el capítulo seis tenemos lo que comprende a los sindicatos, es un capítulo pequeño, sin embargo me parece importante que se mencione y no se excluya del tema en general, pues los sindicatos tienen un papel relevante para la generación de una cultura laboral. Veremos que son los

sindicatos, sus fines y objetivos y algunos aspectos negativos de este y qué no deben hacer.

En el capítulo siete se habla sobre lo que es la Seguridad e Higiene en el trabajo; se inicia primero con lo que es la higiene, su concepto, objetivos y enfermedades de trabajo relacionadas con esta. Dentro de esto esta la limpieza la cual también resulta importante dentro de la cultura del trabajador. Continúa con lo relacionado a la seguridad, los accidentes de trabajo, tipos de accidentes para llegar a lo que es una cultura de seguridad en el trabajo, así mismo la importancia de concientizar a los empleados de que ellos mismos deben procurar esa seguridad dentro de las instalaciones donde laboran, estos se puede hacer a través de programas de concientización y algunas herramientas como los carteles para difusión de esta. Se habla sobre el papel de la capacitación, su definición y los objetivos que se persiguen con esto.

Y como último capítulo tenemos lo que es el estrés laboral, para la cultura del trabajador se menciona este tema pues hoy en día son muy comentadas las enfermedades relacionadas con él, y hay que fomentar el control sobre esto, se habla de la importancia del estrés en la vida laboral, el problema que resulta ser para las empresas, las causas y síntomas y algunas medidas que las organizaciones pueden tomar para evitar que sea un problema.

Cómo podemos ver todos estos temas están conjuntando aquellos aspectos que deben incluirse dentro de la cultura laboral, así también se mencionan los conceptos sobre estos. Para que una buena cultura se forje es necesario que se difundan e implementen varios aspectos a la vez, como los valores, la capacitación, la concientización de la gente, etc. Y para ello es necesario

hacer uso de varias herramientas que nos permitan llevar a cabo todo lo necesario y lograr el objetivo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el tiempo se ha ido adquiriendo una fuerte atracción por el tema de cultura dentro del trabajo, buscando la manera de que las relaciones entre trabajadores, patrones y sociedad sea la mejor para beneficio de estas, poniendo en el centro del sistema a la persona en si.

Por ello decimos que un factor muy importante dentro de las empresas en todo el mundo, son los recursos humanos (la gente), por no decir indispensables; pues a través de ellos, en conjunto con los recursos materiales y económicos, se llega a los objetivos. Los recursos humanos, son una parte importante del sistema organizacional y se deben conducir a mejores niveles de productividad así como a un mejor nivel de vida que se vea reflejado en la economía del país y del esfuerzo de una buena administración.

En base a esto, nos tenemos que dar cuenta que hoy en día, donde el mundo cada día es más cambiante y se ha transformado en un mundo globalizado, se necesita también transformar el trabajo humano, es decir cambiar la mentalidad de las personas que laboran en las distintas empresas de nuestro país; adaptarlas a estos días de competitividad y así puedan estar a la par con la nueva era. Es importante para las empresas poner atención en todos aquellos factores que les permitan crecer y sobresalir para así, poder competir con empresas extranjeras que se encuentran en un nivel superior a las de nuestro país. Un punto de atención es el fomentar una **buena o nueva cultura laboral** en los empleados, que les permita ser eficientes y eficaces en el desempeño de sus funciones y al mismo tiempo todo eso también lo puedan aplicar en su vida

personal. Siendo así trabajadores útiles y que se adapten al siglo en el que viven¹.

El problema en México, radica en que en sus empresas no se cuenta con una acertada cultura laboral que permita el desarrollo a nivel internacional de estas; provocando que no puedan competir con las empresas extranjeras. Es fundamental generar esa cultura que haga comprometer a los empleados, fomentar el trabajo en equipo y la responsabilidad, donde se forjen y cimienten valores y principios que les permitan actuar y desempeñar de la mejor manera sus actividades laborales, así como crearles el amor por su empresa, su trabajo, hacerles ver la importancia de sus actividades y concientizarlos de sus derechos y obligaciones que deben cumplir. Fomentar en ellos el afán de superación y desarrollo buscando el beneficio social, así como una constante capacitación que permita al empleado desarrollarse y saber desenvolverse en su entorno, el cual día a día les presenta nuevos problemas.

En un país, como lo es México, es necesario crear esa cultura laboral, que cambien los hábitos negativos del personal, que incite al crecimiento, superación, desarrollo, y competitividad. Esto puede resultar ser muy difícil debido a que las empresas no lo creen adecuado debido a que esto implica esfuerzo y dinero, además de que se tiene estereotipado al mexicano como flojo, perezoso y pasivo.

Tal vez el problema radique principalmente en la carencia de valores, en la falta de compromiso de la gente a su empresa, en el que la gente no quiere adquirir esa responsabilidad sobre su trabajo, el no realizar las cosas con calidad, el que los patrones busquen solo pensar en

¹ Basado en el artículo "La cultura laboral". Versión Internet.

http://www.observatoriolaboral.gob.mx/ribo/ncl_n1.jpg

utilidades sin fijarse a quienes afectan y trasgreden , así mismo el no brindar confianza suficiente a sus empleados para adquirir esa responsabilidad, el no capacitarlos (debido a que esto implica costos), el que no se le brinde la atención suficiente para atender a sus sugerencias y carencias.

Otro problema al cual nos enfrentamos, son nuestros gobernantes, aquellos que pretenden ser nuestros líderes, y que lo único que quieren es tener el control sobre la fuerza trabajadora, basándose en diversos recursos siendo uno de ellos (y muy poderoso e influyente) el crearles una cultura simple, sencilla, sin algo importante que dejar, y es difundido a través de los medios masivos de comunicación, el dejar un sistema educativo pobre, burocrático, en donde en lugar de que su objetivo sea que realmente los alumnos adquieran conocimientos, habilidades fuertes y que sean hombres que luchen con esos conocimientos para el bien de su sociedad, se busca lo contrario, y dejan aun lado a la formación integral del estudiante. Y por consiguiente el resultado de todo esto es una clase trabajadora desilusionada, frustrada, que cree más en la lotería que en sus representantes, es pasiva, y **sin conciencia**, que se preocupa por el destino de los personajes de telenovela y no por su propia situación social, evade la realidad a través de la fiesta, el alcohol, el fútbol o "la tele" (podemos verlo en los programas que trasmite la televisión abierta, televisa y TV azteca)².

En estas condiciones la difusión del arte y la cultura para los trabajadores puede ser no atrayente y acabar en la incomprensión y el rechazo. Los trabajadores no confían y se ponen en defensa ante cualquier situación que sale por parte de la autoridad. Es por eso que; una cultura que revise las demandas de los trabajadores, sus gustos y

² Basado en la Tesis de Maestría "La cultura laboral socialista cubana".FLACSO. Universidad de la Habana 2003.Versión Internet.

expectativas, que termine con las ideologías y la cultura de masas, puede ser lo más viable para el mejoramiento de la productividad y calidad de los trabajadores.

Existen empresas en nuestro país, que denotan que han trabajado en este tema, y se nota principalmente en el cómo sus trabajadores hablan de ella con tal pasión, que se sienten comprometidos con la empresa y se sienten orgullosos de pertenecer a ella, pues no los hacen sentir como simples trabajadores sino los hacen sentirse parte de una de las mejores empresas a nivel mundial y les hacen ver que ellos han contribuido a que la empresa sea de primer nivel. Esto hace falta difundirlo en todas las organizaciones de México, principalmente en las medianas y pequeñas empresas para que sobresalgan. Y para ello es preciso hacer entender a los propietarios que al beneficiar a su personal están beneficiándose, pues si los empleados crecen la empresa también lo hará.

También es importante mencionar que los grupos sindicales representan una parte importante para que esta cultura progrese, debido a que ellos representan una gran parte de la fuerza de trabajo. Y pues a ellos debe importarles el mejoramiento de la calidad de trabajo de sus agremiados y es por ello que esta nueva cultura deberá empezar con ellos. Creo que si se necesita cambiar algo, para que tenga éxito se necesita empezar de raíz, este sector tiene gran influencia sobre el personal y lograran realizar ese cambio.

El cambio de una cultura laboral es trascendental en nuestro país, para beneficio de todos sus integrantes, es una parte importante que ayudará a que seamos un país competitivo, donde los valores y principios que nos rigen sean de calidad y logremos ese desarrollo que tanta falta nos hace., necesitamos esa transformación no solo en el aspecto laboral si no también social, sin que tengamos que

eliminar nuestros orígenes y todo aquello que es orgullo de la cultura del mexicano.

HIPOTESIS

Para que las empresas en la actualidad puedan tener éxito, se necesita un cambio en la cultura laboral ya que permitirá que la productividad sea mucho mejor; a lo que nos atrevemos a plantear que a “mayor cultura laboral mayor productividad o calidad”. Si se desarrolla en los trabajadores los valores, principios, la capacitación adecuada, si se les crea el entusiasmo por el trabajo y el orgullo de pertenecer a la empresa, y todo lo que implica la cultura dentro del trabajo, se verán resultados satisfactorios pues la productividad aumentara, sus productos y servicios serán de calidad destacándose como empresa. Los empleados al adquirir más conocimientos y responsabilidades, logran desenvolverse acertadamente disminuyendo así los errores y buscando por propia iniciativa metas que ayuden al crecimiento individual y de la organización, dando como consecuencia un aumento en las utilidades.

OBJETIVO

El objetivo de este estudio es determinar la importancia que tiene una buena cultura laboral para beneficio de trabajadores, patrones y la sociedad. Haciendo una recopilación de los subtemas que estén entrelazados con el tema y que permita despertar el interés de los patrones y trabajadores por mejorar su calidad de vida, dándonos cuenta de algunas deficiencias con las que cuentan los mexicanos con respecto a esto, y de las herramientas con las que se pueden contar y difundir en la empresa, esto para el mejoramiento de la cultura laboral.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es de tipo exploratorio y documental principalmente.

CAPÍTULO 1

CULTURA

“El mexicano siempre está lejos,
lejos del mundo y de los demás.
Lejos, también de sí mismo”

Octavio Paz

Qué implica la cultura laboral, antes de dar respuesta es necesario tener conocimiento de algunos términos y antecedentes sobre el hombre y de aquello que abarca la cultura, es por ello, que en este primer capítulo abordaremos el tema de cultura en general, para tener una idea de lo que es y lo que conlleva. Así podemos entender mejor el concepto al que pretendemos estudiar (cultura laboral).

La cultura es creada y construida por el hombre y esta va transmitiendo a sus futuras generaciones, pero al paso del tiempo esta va teniendo modificaciones y por consiguiente cambia de tal forma que se adapta al periodo en el que se encuentra.

El individuo constituye un sistema, el cual esta rodeado de un ambiente o entorno que determina su conducta en la sociedad y en las organizaciones. Para ello debemos visualizar el medio que lo rodea y al cual se enfrenta, enlazando a esto el tema de cultura ya que de esta deviene la conducta del hombre.

1.1 Problemas a los que se enfrenta el hombre

Debido a que el hombre se desenvuelve en sociedad, este tiene que enfrentarse a ciertos problemas o dificultades para poder adaptarse; se nos mencionan tres principalmente, estos están presentes en el hombre¹:

La Relación con el medio que lo rodea.

Este punto se dirige a todo aquello que necesita el hombre para subsistir, el lugar en el que habita y lo que este le

¹ F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Pág. 97-102.

brinda para vivir, así mismo los individuos conforme a lo que tienen a su alcance van buscando aquella tecnología que se adecue a sus necesidades. Todo esto dependerá de sus recursos naturales, económicos y habilidades para realizar lo necesario para producirlo; pues este necesita alimentarse, vestirse, etc. Dependiendo del lugar en donde se ubique las necesidades serán diferentes, pues no es lo mismo vivir en la selva que en la ciudad.

Las relaciones de cada persona con las demás de su grupo.

Como sabemos, el individuo vive y subsiste en sociedad, pero para que pueda estar en armonía con su grupo es necesario se establezcan normas que regulen su conducta, para ello el individuo crea ciertos procedimientos que guían la conducta del grupo que ayudan a obtener lo que estos necesitan para subsistir.

Existen mucho momentos entre los individuos de un grupo que pueden provocar conflictos entre ellos, así mismo abra otras ocasiones en las cuales se necesiten unos de otros para lograr algún fin; es por ello que se debe alcanzar esa consonancia que permitirá llegar a los objetivos del grupo, esto puede ser a través de reglas, normas, leyes, etc.

La relación con otros grupos

También existirán en la sociedad otros grupos con otros fines, sin embargo, el hombre debe establecer amistades y estar en orden con los demás para evitar agresiones de parte de otro grupo que afecte de manera significativa su vida y estabilidad.

Estos tres problemas, engloban muchas de las situaciones a las que los individuos se enfrentan en su vida, problemas que día a día vivimos y que de alguna manera

debemos resolver, de acuerdo a los conocimientos y experiencias con que cada uno de nosotros contamos.

1.2 Algunas definiciones sobre cultura

Debemos entender que es cultura y para ello, es necesario analizar algunas definiciones dadas por algunos autores que se citan a continuación²:

Schein

“Cultura es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”.

B. Malinowski (1931)

"La cultura es una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene es su mente, sus modelos de percibirlos, de relacionarlos o de interpretarlos."

W.H. Goodenough (1957)

"La cultura se comprende mejor como complejos de esquemas concretos de conducta –costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos- planes, recetas, fórmulas,

² Conceptos tomados de el artículo "qué entendemos por cultura, versión Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml>

reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman 'programas')- que gobiernan la conducta"

Clifford Geertz (1966)

"La cultura alude al cuerpo de tradiciones sociales adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar."

M. Harris (1981)

"Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir."

Apradley & McCurdy (1975).

"Cultura es definida como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos. "

Collinwood

"Ha definido cultura como: todo lo que una persona necesita saber para actuar adecuadamente dentro de un grupo social."

H. Grannell

"Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas."

Diccionario de la Real Academia Española.

Cultura:” Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Estos son solo algunas de las muchas definiciones mencionadas sobre el termino cultura, como nos podemos dar cuenta, existen varios empleos para la palabra cultura en sus distintas modalidades; como por ejemplo para decir que una persona es más culta que otra debido a que la primera posee más conocimientos que la otra persona, también se utiliza para definir o catalogar a un grupo por su cultura (cultura china, cultura mexicana), como una actividad cultural (arte, danza, etc.).

Todos estos conceptos nos permiten formarnos una idea general de lo que es cultura, al buscar englobar todos los aspectos importantes que la definan, podemos encontrar una definición sobre este termino así mismo, información sobre ello, ya que es un tema del cual siempre habrá de que hablar. Pero debemos de buscar nosotros nuestra propia definición, para entenderlo.

CULTURA: son todos aquellos aspectos que le permiten al hombre actuar dentro de un grupo social; aspectos tales como: tradiciones, creencias, valores y principios que se adquieren a través del tiempo, que suelen ser heredados por los antepasados y que hacen distinguirlos de los demás grupos sociales, además de que permiten formarse un juicio sobre las cosas y adquirir conocimientos nuevos constantemente para enriquecer la mente y el espíritu de los individuos.

La cultura en su esencia, es muy importante para un sector social pues determina su forma de ver las cosas y la

forma de actuar ante los problemas que se presenten, es su característica como sociedad.

1.3 Características de la cultura

La gran mayoría de los expertos en cultura, basándose en el estudio de varios significados de esta palabra, coinciden en que cualquier cultura debe poseer las siguientes características³:

1. Debe ser aprendida: la cultura se adquiere y se transmite por medio del estudio, la observación y la experiencia.
2. Debe ser compartida: todos los miembros de grupos, familias y la propia sociedad deben compartirla.
3. Debe ser transgeneracional: se acumula y pasa de una a otra generación.
4. Debe influir en la forma en que se perciben las cosas: conforma el comportamiento y estructura la forma en que una persona percibe el mundo.
5. Debe ser capaz de adaptarse: la cultura se basa en la capacidad de adaptación o cambio del ser humano.

Estas características son encontradas al estudiar cualquier tipo de cultura, y como vemos en las distintas definiciones que se citaron anteriormente las encontramos de manera implícitas.

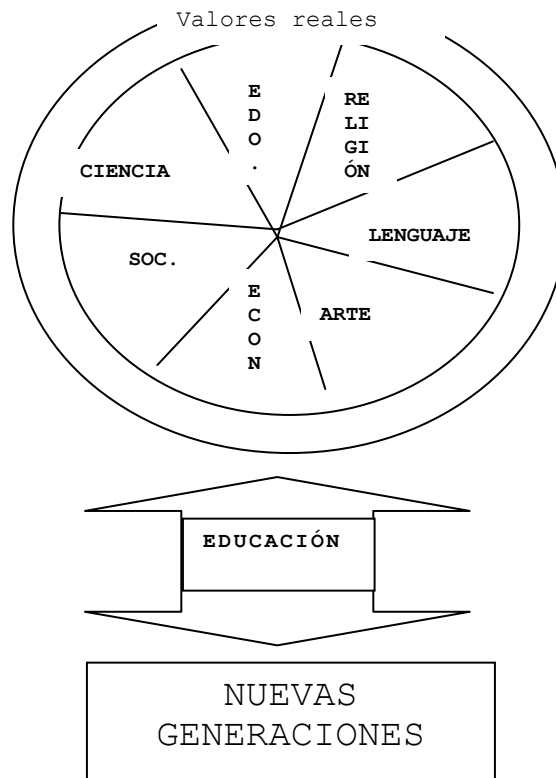
Pero en todas ellas podemos decir que se encuentra algo en común, y citándolo como lo menciona Juan Louvier, "el cultivo por el hombre de todo lo humano"⁴, ya que es el crecimiento del hombre a través de sus vivencia y aquello que le han inculcado, el fomentar sus raíces y perfeccionarla.

³ tomado de el articulo "qué entendemos por cultura, versión Internet.

⁴ Juan Louvier, Revitalicemos nuestros valores esenciales, pág.11

Juan C. Pérez, nos brinda en su libro Valores en la Cultura Empresarial, un esquema en el cual nos muestra los elementos más importantes de la cultura:

El estado, la religión, el lenguaje, el arte, la economía, la sociedad, y la ciencia. Realmente podemos decir que estos son los aspectos que influyen en nosotros para la creación de nuestra cultura, son los que nos marcan los límites y fronteras de cada país, y es nuestro entorno en el cual debemos desenvolvemos.



6. Diagrama extraído del libro de Carlos Pérez, Góngora, Valores en la Cultura Empresarial. Pág. 19

Según este diagrama, nos damos cuenta que nuestro entorno esta envuelto principalmente por los valores que distinguen y son propios de una cultura , estos cubren a lo que son los 7 elementos que guían la cultura; en la estructura podemos ver que la educación juega un papel importante pues a través de ella se trasmiten la cultura y valores, pero esa doble flecha esta indicando que también las nuevas generaciones transmitirán ciertos cambios que cambiaran la cultura lo que hace que se adecue al tiempo en que se vive. Lo que nos demuestra que la cultura se encuentra en un proceso constante de adaptación el cual puede ser bueno pues aumenta el progreso de los individuos o ser todo lo contrario, pues se pueden generar vicios que lleven a un retroceso en la cultura, lo cual se debe evitar en México.

Es un diagrama interesante y que nos demuestra como repercuten los elementos de la cultura en nuestra sociedad.

1.4 Subsistemas de la cultura

El autor Arias Galicia, en su libro de Administración de Recursos Humanos, en su capítulo 3, nos menciona que de manera general existen tres subsistemas de la cultura de una sociedad⁶.

- *El primero es el subsistema ideológico.*

Este se refiere a las creencias, ideas, valores y modo de ver las cosas del mundo y que dominan en una cultura.

Aquí un aspecto importante, esta constituido por los medios de comunicación, es decir, las palabras, símbolos escritos, ademanes, etc., que transmiten las ideas, la

⁶ F. Arias Galicia, Ob. Cit. Pág. 98

creencia, las emociones y demás cosas que se necesiten para que interactúen entre sí los diferentes elementos del grupo social. Cada cultura va a determinar su propio lenguaje, ya que aún ya establecido un idioma en esta, cada grupo dentro de esta cultura va adquiriendo palabras que solo ellos saben lo que significa. Es aquí donde se dice que se adquiere cierta jerga o argot. El lenguaje, ya sea un idioma o jerga, constituye una de las características más notorias de una cultura.

- *El segundo es el subsistema sociológico*

La sociedad establece ciertos principios que coordinan las relaciones entre los individuos, ya sea de su misma sociedad o externos a ella. Para ello se necesitan de ciertos medios, entre los principales se encuentran:

Normas

Son reglas de conducta que se deben seguir, estas regulan la interacción de los individuos y sus estructuras sociales. Si llegan a violarse, se da un castigo o sanción respectiva que haga reflexionar al individuo y aprenda que no debe hacerlo.

Rol o Papel

Es el conjunto de acciones que desempeña el individuo en función de su ocupación, sexo, categoría, etc. Puede decirse que una misma persona puede desempeñar distintos roles, por ejemplo una mujer, en su trabajo desempeña el papel de una excelente ejecutiva, en la casa el de mamá, ama de casa, y esposa, en ocasiones de amiga, confidente, etc.

Status

En la sociedad existen jerarquías de papeles. El status constituye una posición, con deberes y privilegios reconocidos, dentro de una jerarquía. Existen status adscritos y adquiridos, los primeros son aquellos que por el lugar en el que vivimos se nos da, por ejemplo en México

por nuestra cultura, la mujer debe encargarse de la casa y los niños; estas funciones son constitutivas de su estatus adscrito. El adscrito es aquel que la propia palabra lo indica, se adquiere por competencia, por ejemplo en una empresa el gerente ocupa un estatus por sus funciones.

Es frecuente que se encuentren características que diferencien a cada estatus, en las organizaciones es fácil distinguir entre el funcionario y el obrero, pues podemos encontrar en ellos características como la forma de vestir, el como hablan, con quién platican, a quién obedecen, su lugar específico de trabajo, su sueldo, cómo los tratan los demás empleados, etc.

Rituales

Son una serie de actos preestablecidos que se llevan a cabo en un periodo dado. Existen varios rituales, pero podemos mencionar solo dos: los de iniciación y los de intensificación.

Los de iniciación se llevan a cabo cuando un individuo trata de integrarse en un grupo, los integrantes del grupo someten a ciertas pruebas al candidato para saber si es digno y si cuenta con las habilidades necesarias para pertenecer al grupo.

Los de intensificaciones se realizan periódicamente y su objetivo es el de mantener unidos al grupo, buscan reforzar los lazos de unión entre los integrantes del grupo, por ejemplo las cenas de fin de año, fiesta por aniversario de la empresa, etc.

Costumbres

Son conductas que se repiten cada vez que se presentan situaciones similares, son hábitos que proporcionan seguridad al individuo ya que como se presentan continuamente sabe como actuar cada vez que sucedan.

Sirven para identificar a los miembros de un grupo cultural, saber sus costumbres nos ayuda a conocer a los individuos y adaptarnos a ellos no violando nada cuando nos acerquemos.

- *El tercero es el Subsistema Tecnológico*⁷

La tecnología que emplea una cultura requerirá de ciertas formas de conducta e implicará un cambio en los valores, las normas, el lenguaje, etc. En ocasiones llega a repercutir en la totalidad de su cultura.

El subsistema tecnológico penetra en las actividades de producción influyendo, en las actitudes, valores y costumbres del grupo. El introducir maquinaria sofisticada implicara que los individuos cambien su forma de trabajar, sus conocimientos, su ambiente laboral y se adapten a la nueva forma. Ocasiona también que el trabajador (obrero) se sienta solo como una parte más de la maquinaria pues en ocasiones su trabajo se vuelve monótono y repetitivo sin que ocasione de su parte un mayor esfuerzo que echar a andar la máquina, repercute no solo en su trabajo si no también en su vida familiar.

Este es un dilema al que se enfrentan los países en vía de desarrollo, pues el querer adaptar tecnología en las empresas puede acarrear lo que se ha mencionado, sin embargo debe buscarse distintas alternativas que permitan se pueda adquirir la tecnología sin cambiar la cultura o que no cambie en su totalidad.

Estos subsistemas nos muestran un panorama amplio de algunos aspectos que abarca la cultura.

⁷ Ibidem. Pág. 97-102.

1.5 Subculturas

Las subculturas, el mismo autor (Arias Galicia), las cataloga en tres tipos: regional, ocupacional y organizacional.⁸

La regional se refiere como su nombre lo indica, es aquella que se diferencia por el lugar en el que se ubique. La cultura China es diferente de la de nuestro país, así mismo dentro de un mismo país existen diferencias culturales.

La ocupacional es aquella en donde la actividad o profesión es muy importante, pues dependiendo de la ocupación de la persona se van formando sus propios ritos, símbolos, tecnicismos, etc. Que van creando su propia cultura.

La organizacional, es la cultura que se crea dentro de una empresa u organización, pues estas establecen sus propias normas, reglas, valores, etc.

Podemos decir que la cultura laboral también es una subcultura, la cual puede estar incluida en la organizacional, pues aquí es donde encontramos a la gente trabajadora de las distintas empresas y en quienes hay que implementar cierta cultura que permita el desarrollo en conjunto de todos ellos y del país.

1.6 Importancia de la cultura

Siempre es importante conocer las diferentes culturas que existen, pues te permiten percartarte acerca de las costumbres, actitudes y creencias de los individuos del lugar en donde te encuentras.

⁸ Ibidem, ob.cit. , pág. 103-104

Para las empresas es importante conocer la cultura del país en el que desarrollan sus actividades, pues le permitirá desenvolverse de una manera más flexible y con un menor riesgo ante algunas situaciones, como la relación con sus empleados, clientes, proveedores, etc. El entorno al que se enfrentan debe de ser muy bien conocido para poder tomar decisiones y para el logro de sus objetivos.

Podríamos decir que es considerable estudiar la cultura debido a que:

a) Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones.

El estudiar la cultura de los individuos nos ayuda a determinar las normas y reglas que deben ser impuestas dentro de las organizaciones, pues no pueden implantarse aquellas que tal vez han tenido mucho éxito en otros países diferentes a México. Pues la cultura es diferente de un país de otro.

b) Ayuda a predecir la conducta

Si se conoce la cultura, sabemos también como actuar ante ciertas circunstancias, por ejemplo un ingeniero sabe muy bien que el día 3 de mayo, día de la Santa Cruz, deberá suspender labores y además de esto, deberá aportar cierta cantidad de dinero para que los albañiles lleven a cabo su festejo.

c) Constituye un sustituto de la experiencia

Al conocer la cultura sabremos como abordar y tratar a la gente, ser aceptados y tomados en cuenta, por ejemplo no podemos llegar a una empresa en México, fachosos y hablando de cierta manera poco convencional, ya que inmediatamente seremos rechazados y marcados por la gente.

d) Facilita los cambios

Si se conoce la cultura, esto permitirá que no existan conflictos cuando ingrese algún integrante, y más si es extranjero, y pueda facilitar los cambios que se requieran. En muchas ocasiones la cultura influye de manera importante para hacer que la gente acepte un cambio si uno no la afecta en gran medida puede lograr realizar la transformación en los individuos.

En si la cultura es importante en todos los ámbitos, pues nos permite ver la forma de ser, sus creencias, valores, actitudes de los individuos; además de que define a la sociedad de un país.

La cultura mexicana es muy importante pues nos define como tales, nuestra forma de ser, de ver las cosas, el cómo actuamos y reaccionamos ante ciertas situaciones en general, las creencias, los valores.

1.7 Características de los mexicanos

Hay diversos autores que nos hablan sobre el mexicano, en la mayoría de ellos suelen mencionar las partes negativas de este, pues al parecer hay más de ellas que positivas. Sin embargo es importante mencionarlas pues así sabremos cuales son estas debilidades que nos asechan y las cuales debemos cambiar para el bien de todos.

Autores tales como Octavio Paz (Laberinto de la Soledad), Julián Matute (El Perfil del Mexicano), Oscar Monroy (El mexicano Enano II), entre otros, nos brindan algunas características de los mexicanos.

Entre estas características podemos encontrar que el mexicano es flojo e irresponsable, y se dice que esto es

causa de lo heredado por los mestizos que vivieron a finales de la época colonial, debido a que en ese entonces los criollos (patrones de los mestizos), nacieron siendo ricos, se les dio todo en bandeja de plata, sin que pasaran por algún trabajo para hacerse de su patrimonio, desafortunadamente los mestizos vieron en estos un modelo a seguir pues los veían superiores a ellos, “para el mestizo el ejemplo fue funesto”⁹; claro que fue terrible pues los criollos eran perezosos, no sabían trabajar, eran altaneros, egoístas , etc. , y esto fue lo que los mestizos aprendieron de ellos, y así fue transmitido a los mexicanos.

Algunas otras características que definen al mexicano son:

- El mexicano en general es inseguro.
- Tiene baja autoestima; por lo que tiende a minimizar su yo para poner por encima a otras personas antes que él como mejores.
- No se involucra a fondo: trata de desviar las responsabilidades con su entorno.
- No busca un buen nivel de educación, principalmente en la provincia.
- No tiene el hábito de la lectura, y cuando lee tienden a ser lecturas nada serias, por lo que se dice que no tiene ideas propias.

Así como estas características podemos encontrar más, y con las cuales suelen vernos los de fuera de nuestro país, como:

El malinchista (admirar en demasía lo que viene de afuera).
Los mexicanos despreciamos lo hecho en México, lo que es nuestro y lo que somos debido a que devaluamos lo hecho

⁹ Julián Matute, El Perfil del Mexicano, Pág. 28

en nuestro país pues tenemos la creencia de que son de baja calidad y no tienen ningún valor de estatus ante los ojos de los demás. Tenemos la mala costumbre de querer e idolatrar lo extranjero, querer ser como los de otro país, en nuestro caso los de Estados Unidos. Preferimos lo importado, adoptar actitudes extranjeras, comprar ropa de fuera aunque sea de menor calidad a la de nuestro país; debido a la baja educación que prevalece en México, somos propensos a aceptar lo que nos traen de fuera, somos atraídos por los anuncios publicitarios y aceptamos todo lo que viene de estos.

Realmente la influencia de los estados Unidos en nuestro país es muy fuerte, debido a las relaciones económicas y políticas que nos unen.

Mexicanos fanfarrones

Los mexicanos hacemos alarde hasta de lo que no tenemos, queremos impresionar a los demás de que somos mucho más que ellos, pero cuando se presenta alguien muy superior no sabemos reaccionar, la humildad la dejan de lado y pisotean a cuanto pueden. Presumen solamente de cosas materiales (ropa, autos, dinero, etc.). Cuando se trata de humillar lo hacen hasta que se cansan.

Mexicanos abstencionistas.

Se detienen y no realizan sus obligaciones y derechos, a los mexicanos no les importa si no hacen algo que pueda traer consecuencias, por ejemplo: “para que votar si todos los partidos políticos hacen lo mismo engañarnos y engañarnos, de nada sirve votar”. Ocultan su debilidad e impotencia en el “me vale”, sin saber que su obligación involucra o facilita el poder exigir nuestros derechos.

Mexicano anárquico

Siempre nos estamos quejando sobre el abuso de poder, que no se cumple y acatan las leyes, que día a día se trasgreden las normas impuestas por la sociedad, del que no se respeta nada, sin embargo siempre se busca por algún medio, saltarnos esos reglamentos a nuestra conveniencia. El mexicano es rebelde e insubordinado y siempre encuentra la manera de ser indisciplinado. Cuantas personas no sobornan a los agentes de tránsito para que no les levanten una multa, cuantos no violan las leyes día con día.

Mexicano basuritas

Existe en muchas partes de México, principalmente en las urbes, donde se vislumbra la mala higiene, basuritas aquí, basuritas allá, y el mexicano donde quiera que se para deja su huella: basura. Tenemos la mala costumbre de arrojar los desperdicios a la intemperie sin preocuparnos de los efectos que ocasiona: contaminación, mala imagen pues se ve sucio, etc.

El mexican...ito

Nuestro lenguaje castellano mexicanizado observa un gran abuso de diminutivos al que añadimos una actitud. Todas estas formas expresan poca autoafirmación de la seguridad que debemos. Se le llama al vocablo diminutivo por que disminuye el valor de las cosas, o de las personas, como queriendo herirnos.

Fanático y Religioso

Otro punto que nos caracteriza es el fanatismo y la religión, en México la mayoría somos católicos, es impresionante el como utilizamos lo religioso a nuestra conveniencia, ya que no acatamos tal cual las reglas que esta religión nos pide, esta religión nos indica que debemos adorar a un solo Dios y sin embargo adoramos a muchos santos, a los cuales se

acude cuando se necesita de ayuda y se cree que ellos solucionarían el problema.

El problema es como nos lo menciona Julián Matute, “Somos egoístas y no sacrificamos nuestras comodidades, ni tampoco luchamos para salir del marasmo en que vivimos, porque no nos esforzamos y sólo damos a los nuestros lo necesario para sobrevivir y tener las comodidades y diversiones propias del medio en que nos movemos”¹⁰. Realmente este es un gran problema, ya que las personas no nos comprometemos, no queremos realizar un esfuerzo extra para obtener algo, ya que sabemos que tendremos que privarnos de ciertas comodidades.

También es visto lo fanáticos que somos, pues al no encontrar respuesta a algo creemos que es algo fuera de este mundo, y de aquí lo que nos dice Julián Matute, “el conformismo del mexicano”¹¹. Al no querer buscar una solución al problema o a lo acontecido damos por hecho que no es posible una respuesta a ello, lo dejamos por la paz y nos aferramos tanto a lo místico que se empieza a hacer cosas tontas, se cree en espíritus, cosas malignas y más. Esto es algo que llega a ser muy fuerte.

Pero hay cosas tan arraigadas del mexicano como lo es la creencia del culto a la Virgen de Guadalupe, para la mayoría de los mexicanos es muy importante y se le tiene un día especial para festejarla; siendo este día el 12 de diciembre, se realizan misas y grandes festejos. En las empresas es algo que los patrones deben respetar para que las relaciones entre trabajador y patrón sean las adecuadas, debido a que como ya se mencionó es algo propio de los mexicanos y en ocasiones si no se les respeta estas creencias y sus ritos, el individuo no dará los resultados que

¹⁰ Julián Matute, ob.cit. , pág. 55

¹¹ *Ibidem*, pág. 50

uno espera pues se sentirá incomodo dentro del grupo en el que se encuentra.

Algunas creencias dentro de la cultura mexicano pueden llegar a ser un problema si no se respetan y trasgreden es por ello saber de ello y adaptarlo del tal forma que no perjudique el funcionamiento de las organizaciones.

El mexicano tiene el mal hábito de generar una fiesta por cualquier cosa siendo o no de importancia: el nacimiento de un niño, cumpleaños, ascensos, día del padre o madre, la espera de una noticia buena, entrega de casa, confirmaciones, bautizos, etc. El mexicano es pachanguero por naturaleza busca disfrutar cualquier momento a través de bailar, tomar y demás. Sin embargo resulta ser un mal hábito cuando se da en exceso, pues debido a esto, descuida su trabajo, su vida personal, (aseo, su forma de ser, de hablar) comete errores, descuida su salud y muchas cosas que resultan negativas.

Machista

A pesar de los años este sigue siendo una característica del mexicano, y además de ello una de las más criticadas debido al egoísmo por parte del sexo masculino al sentirse superior a la mujer y a los demás al tratar de humillarlos, en donde la mujer tiene que ser sumisa, dedicarse solo a las labores del hogar y acatar las ordenes del macho.

Pero podemos decir que en la actualidad la mujer esta tomando fuerza, y sobresaliendo en la fuerza laboral, pero aún se ve que el sexo masculino sigue ocupando los puestos de mayor jerarquía y por consiguiente sigue conservando el poder. En la vida laboral dentro de algunas empresas sigue existiendo el racismo en contra de la mujer, pues les ponen obstáculos para que destaquen, en otras no contratan mujeres embarazadas, etc.

Como podemos ver, estos nombres dados a los mexicanos por su comportamiento y actitudes, denotan a un mexicano dañino que perjudica la imagen de nuestro país; debemos reflexionar y ver que es importante mejorar estos aspectos. No se puede generalizar a todos los mexicanos, pero desgraciadamente la mayoría suele ser así, y suele relacionarse principalmente en las personas de recursos medio-bajos y bajos, pero también en los niveles altos se presenta este tipo de gente.

Dentro del aspecto laboral también se tienen características sobre los mexicanos que de cierta manera se encuentran relacionadas con las antes mencionadas pero vistas desde el aspecto del trabajo.

El autoritarismo, los malos tratos, las malas condiciones de trabajo y la falta de un contrato satisfactorio son algunos de los aspectos que definen el trabajo en México, y lo cual provoca en los mexicanos, el desgano por trabajar, de ahí la frase: “hacen como que me pagan, hago como que trabajo”, así mismo al sentir que no se les toma en cuenta pues no les interesa ser fieles a su empresa y optan por realizar actos negativos como pequeños robos, o engaños y faltas que creen no se dan cuenta los patrones.

En México, se tiene como herencia en las empresas el autoritarismo y despotismo sobre los subordinados, el monopolio de poder solo por unos cuantos no permitiendo que sobresalgan las personas que se encuentran dentro de un nivel jerárquico menor, se habla tanto de calidad de vida, calidad total, y muchas cosas más para el mejoramiento de las empresas y de sus trabajadores, pero que tanto hay de realidad en ello, pues generalmente se queda en simples palabras y nada en concreto.

Referente a lo anterior, tenemos algunos rasgos del ejecutivo mexicano, investigaciones realizadas en donde se nos muestran tres tesis, basadas en valores, actitudes, motivos y patrones de conducta. Estas tesis nos brindan un panorama para poder ver lo que caracteriza al mexicano, y pues el cómo nos ven los extranjeros, ya que estas investigaciones fueron hechas en su mayoría por americanos.¹²

“El mexicano tradicional. La cultura del trabajo en México se caracteriza por la permanencia de valores y actitudes tradicionales, típicas de una sociedad preindustrial (por ejemplo: autoritarismo, idealismo, fatalismo, pasividad, resignación, dependencia, sumisión). Por herencia cultural, el mexicano es sumiso ante la autoridad. El trabajador está normalmente dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista. El mexicano tiende a favorecer sus intereses personales sobre las obligaciones, prefiere cuidar sus relaciones sobre el desempeño e insiste en guardar distancias. Predomina en él la actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades básicas y de seguridad. También son notorias sus actitudes individualistas en busca de imagen y poder y manifiesta poca disposición al trabajo en equipo. Al mexicano tradicional le resulta difícil identificarse con las normas y objetivos de las organizaciones. “

“El mexicano en conflicto/ en transición. El mexicano es un ser en conflicto; el industrialismo rompió su cultura tradicional produciéndole pérdida de identidad, que no ha logrado restablecer o sustituir. Por eso su personalidad está fragmentada. El conflicto del mexicano en las organizaciones

¹² Tema IX, Cultura Gerencial en México. Apuntes tomados de la clase de dirección, del profesor Valenzuela Azueta, Bernardo.

industriales consiste en valores y actitudes opuestos (particularismo vs. universalismo), grupos de referencia en oposición (familia vs. organización) y conflicto de roles de trabajo (relaciones vs. desempeño). El mexicano es un ser en transición en quien se combinan valores tradicionales y modernos. Quiere progresar, pero mediante el reforzamiento de sus relaciones y no tanto por su desempeño; cuida su lealtad a la organización pero descuida su eficiencia. El mexicano en conflicto o en transición quiere satisfacer con el trabajo necesidades de reconocimiento, status, afiliación y poder, todas para aliviar su identidad perdida, su notoria auto devaluación y baja autoestima. Se explica así que el mexicano vacile con su sufrimiento, se esconde en la broma, el chiste, la peladez. Resiste las condiciones adversas del trabajo a través de la informalidad y la jocosidad; su protesta es típicamente impulsiva y desorganizada. Al mismo tiempo, es notorio el aguante del mexicano, el orgullo por el trabajo duro y su desprecio por el trabajo débil. “

“El mexicano-organización. El mexicano se integra cada vez más a la dinámica de las organizaciones de las sociedades industriales modernas. Los valores tradicionales han dejado de su lugar a los modernos. A este mexicanote interesa el desempeño eficiente, el logro, la movilidad, el progreso y el desarrollo personal. En sus nuevas motivaciones busca la autorrealización y el logro en el trabajo. Este mexicano ha dado muestras consistentes de satisfacción laboral y productividad. “

Como podemos darnos cuenta estás tres descripciones, muestran como ven al mexicano, cada una de ellas es distinta y solo la tercera nos favorece, y en realidad el mexicano de hoy esta buscando sobresalir, aunque también las dos anteriores tienen razón pues aún existen ciertas características que el mexicano no ha podido

arrancar, y el paternalismo en algunas empresas continua, así como otras más.

Se ha hablado mucho de lo malo de los mexicanos pero debemos ver que si bien se le atribuye la culpa al mexicano debido a que lo caracterizan como impuntual, asistemático, poco ético e incapaz de modernizarse, también es culpa de quiénes están a su cargo (patrones, gobernantes), pues no les brindan el apoyo necesario para que hagan las cosas adecuadamente, pues con la idea de reducir al máximo los costos y obtener más utilidad, dejan extraviado el lado humano. Los trabajadores mexicanos pueden por ejemplo, con un alambrito arreglar las máquinas que ni los extranjeros pueden reparar, pueden trabajar duro cuando quieren, burlarse del patrón y engañarlo, y ser cumplidos cuando se les cumple a ellos.

Sabemos que son más los aspectos negativos, pero también podemos encontrar algunos que nos caracterizan y (si los sabemos adaptar positivamente) nos permitirán demostrar que somos buenos mexicanos.

Algunas características del mexicano que ya posee y debe conservar:

Alegres:

Alegría que ponemos en todo lo que realizamos, los mexicanos tenemos la tendencia a pachanguear cada vez que podemos y a ser fiesteros, esto para nosotros es una característica que debemos no solo conservar sino acrecentar, el único punto (como ya se menciona, pues puede formarse un mal hábito) es que debemos de festejar y pachanguear después de haber cumplido nuestro trabajo u obligación.

Serviciales:

La gente mexicana es compartida, aunque muchas veces solo cuando ya vemos a la gente en serios apuros y aquí sí que aplica el dicho de que nos quitamos la camisa para dársela al otro, no gusta mucho el ayudar, aunque no siempre en el momento indicado, es en este punto en donde debemos de desarrollarnos un poco más.

Ingeniosos:

Los dichos, chistes y chascarrillos son característicos de un buen mexicano, es nuestro ingenio popular lo que nos ayuda a verle el lado sabroso a la vida tan difícil o llena de contrariedades que nos ha tocado vivir.

Creativos:

Somos personas creativas en todos los aspectos tratamos siempre de buscar como arreglar las cosas, aunque muchas de las veces no lo hacemos de la mejor manera: "pásame unas pinzas y un alambrito y verás que te arreglo lo que quieras."

Patriotas/nacionalistas:

Los mexicanos somos muy patriotas, como es la fiesta del 16 de septiembre, de la bandera, la constitución, etc. Que lo celebremos por todo lo alto, es importante esta característica por que el amor a la patria es lo que da la fuerza para luchar por un México mejor.

Sabemos que enfrentarse a todo esto es muy difícil y cambiar lo negativo lo es aún más, es un reto difícil, pero no imposible, y es por lo que hay que luchar, los mexicanos pueden y quieren si se les da las herramientas ya sea materiales o morales que requieran para salir adelante con ganas y entusiasmo se pueden lograr muchas cosas, y cambiar el pensamiento que ahora impera es el trabajo que hay que hacer, para que la cultura que se pretende sea la mejor.

CAPÍTULO 2

VALORES

“Cuan fácil es ser bueno;
pero cuán difícil es ser justo”

Víctor Hugo

Los miembros de una sociedad crean su cultura y sus características a través de sus creencias, actitudes y valores los cuales rigen su vida y el mundo que los rodea. El tema acerca de los valores es muy importante, ya que estos (ideas de carácter general que definen lo que está bien y lo que está mal o bien especifican preferencias de tipo general) afligen la personalidad y acciones de los individuos, pues determinaran la manera de cómo guiar y llevar su vida.

Para una buena cultura laboral se deben fomentar, valores propios que permitan hacer que la persona tenga un buen desempeño como trabajador y como persona. Debemos cambiar los antiguos paradigmas e introducir una nueva forma de gestión en la cual, se conceda un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo y así también, a la formación de valores sólidos donde se busque una visión de futuro.

La noción de valor, viene del griego *Graphos* que significa: valor, precio, estimación, apreciación, dignidad, merecimiento. La palabra fue usada en la antigüedad para indicar el precio de los bienes materiales y para designar la dignidad o el mérito de las personas. Desde un punto de vista socio-educativo, “los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.”¹

Puede decirse que los valores son guías de actuación que conducen a una vida en armonía con uno mismo y con todos aquellos que te rodean en sociedad.

¹ Autor anónimo

2.1 Qué implica el término valor

Algunas acepciones sobre valor son:

- Lo que, según la razón, es deseable por sí mismo. En este sentido se distingue de bienes (en plural), en cuanto éstos son medios para realizar los valores. V. gr., el dinero es un bien y no un valor.
- Los valores son entidades a priori y que exigen su realización y, por esto, se instalan como normas supremas y universales de conducta; es decir, independientes del tiempo, del espacio y del sujeto particular que las realiza o no las realiza en el mundo.
- Los valores, a los que en cualquier jerarquía racional les corresponde el puesto de supremos, son la verdad, el bien y la belleza. Sin embargo, estos tres valores, al postular su actualización en el mundo, se reducen a otro valor más excelente que ellos: Dios entre nosotros.
- Estrictamente, la realización de estos valores es lo único capaz de justificar la existencia del hombre en general y de cada persona en singular; es decir, nacimos para realizar estos valores o no tiene razón de ser de nuestra vida.²

Podemos decir que se tienen dos concepciones sobre esta palabra, una que esta destinada al valor de un objeto material y por otro lado al valor humano, es decir el valor que se le adhiere a este a través de la persona. Tomemos como ejemplo algún objeto cualquiera, tal vez un libro el cual en si tiene un costo en el mercado específico debido a su contenido y por el cual se debe pagar, y para cualquier persona tiene ese valor; sin embargo, ese libro puede tener

² Gustavo, Velázquez Mastretta. Humanismo en la Administración. Pág. 114

un valor incalculable para ciertas personas debido a que tal vez fue escrito para ellos específicamente o porque tiene un valor sentimental muy especial, y por lo cual para esa persona es mucho más valioso en comparación con las demás personas.

Los valores para que subsistan deben descansar en algún objeto material sin embargo los valores humanos no necesitan descansar en alguna parte del cuerpo para poder subsistir, por ejemplo, la belleza o fealdad de alguien no debe determinarse simplemente por el aspecto físico, ya que el hombre no es un simple objeto y por lo cual no debe de ser tratado como tal. Es por ello que con el ser humano nos encontramos con algo especial. “Una cosa sin valores equivaldría a una cosa sin propiedades, y eso es imposible. El ser humano, carente por completo de valores, mucho menos concebible”³

Los valores no se demuestran si no que se muestran ante nuestra sensibilidad, y estos son percibidos a través de nuestras capacidades. En esto la razón tiene un papel importante pero más lo es el aspecto sentimental; pues uno puede expresar excelentes cosas acerca de un poema, pues le hace sentir todo eso, sin embargo a otros no les puede hacer sentir, nada.

Los valores tienen variadas acepciones y planteamientos, y podemos encontrar infinidad de puntos de vista sobre estos, debido a que no se tiene un concepto específico ya que cada quien le da su propia interpretación.

Sin embargo los valores son muy importantes en cualquier aspecto, en la sociedad, en las organizaciones, en la familia, etc. Así como existen personas felices que disfrutan de su vida, de manera contraria existen otras que

³ Gustavo Velázquez Mastretta, Ob. Cit. Pág. 116.

no lo son y maldicen la vida que viven. Así mismo podemos observar; que como estás personas, hay empresas exitosas y otras que no lo son y que suelen ser catalogadas o definidas como empresas mediocres.

Pues bien se ha tomado conciencia en la actualidad, sobre la importancia de la calidad de vida, y para ello es esencial la formación de valores fundamentales en las organizaciones. Las grandes empresas exitosas, son organizaciones que tienen valores definidos y desafiantes, los cuales son implementados en cada uno de los miembros de la organización de tal forma que los hacen propios, de ahí el éxito de estas.

Ya sea en las empresas o en las actividades diarias, las personas día con día, en grupo o individualmente, se enfrentan a una serie de acontecimientos en los cuales tendrá que tomar decisiones en las cuales se ven implicados valores y antivalores que determinarán su decisión a tomar. En el trabajo, en la casa, con los amigos, con familiares, con el novio, etc., tenemos distintas opciones y debemos ver que nos conviene más entre una cosa y otra, así tendremos que ver que tiene mayor valor para nosotros y escoger.

Desde pequeños, a manera en que empezamos a crecer nos vamos dando cuenta del valor de las cosas y de lo que es bueno y lo que no lo es, incorporando a nuestra mente todo lo relativo a esto. Se nos dice que las actividades humanas que tienen una mayor importancia o trascendencia; giran alrededor de los valores tales como: la belleza, la verdad, la bondad, entre otros.

Cada individuo le da valor a lo que cree es importante, existen valores como los anteriores y aún más. Podemos

tener una lista impresionante de valores, sin embargo dentro de los principales encontramos⁴:

La confianza
La paz
La limpieza
La libertad
La democracia
El perdón
La intimidad
La independencia
La asertividad
La lealtad
La esperanza
El estudio
La perfección
La eficiencia
El amor
La moralidad
La educación
El orden
La flexibilidad
La salud
La unidad
La cortesía
La fraternidad
La dignidad
La generosidad
La espontaneidad
La comunicación
La sinceridad
La fe
La puntualidad
La elegancia
La iniciativa

⁴ Ibidem. Pág. 123

La valentía
La honestidad
La alegría
El éxito
El progreso
La fuerza
La disciplina
La gracia
La armonía
La victoria
La vida
La seguridad
La precisión
La resistencia
La amistad
La responsabilidad
La firmeza
La productividad
El servicio
La justicia
La creatividad
La patria
La tenacidad
El patriotismo
El amor
El placer
El prestigio
La santidad
Las joyas
La sabiduría
El heroísmo
La igualdad
La honradez
El respeto
La familia
La buena comida

Los valores que son perseguidos tanto por los individuos como por las empresas, son y deben ser motivadores para estos; pues se encuentran presentes en las opciones de toma de decisión que a diario tomamos, pueden ya ser 10, 15 o 30 las decisiones a tomar, pero antes de decidir tenemos que elegir y antes de esto debemos valorar, lo cual nos permitirá observar las cualidades y defectos de lo que valoramos.

1.2 Algunas definiciones de la palabra valor

Valor

- Valor es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona.
- Valor es algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas.
- Valor es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar.
- Valor es algo digno de ser buscado por alguien.
- Valor es una cualidad positiva atribuida a un objeto o sujeto.
- Valor es una creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción.
- Valor es, en sentido objetivo, la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto, y sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que tiene para la persona dicho objeto.
- Valor es el grado de excelencia de una persona o cosa.⁵

⁵ Ibidem. Pág. 125

Haciendo una recopilación de las cosas en común podemos sacar una definición:

Valor es aquella cualidad o creencia buscada y deseada por el hombre, ya sea individual o en grupo, el cual brinda un desarrollo, la realización o grado de excelencia en la persona. Así mismo atribuye cierta calidad a un objeto.

Los individuos suelen realizarse gradualmente a través de los valores. Pues a través de ellos se llega a ser uno mismo, ser quien somos y así mismo podemos determinar cuan maduro es un individuo, siempre y cuando nos identifiquemos y comprometamos con ellos.

“Solo la persona que tiene la íntima vivencia de realizar valores – los suyos, los que le interesan realizar- puede envejecer con serenidad y vencer la nostalgia del paso inexorable de los años”.⁶

2.3 Clasificaciones de los valores

Los valores son clasificados de acuerdo a ciertos factores, como lo vemos a continuación⁷:

⇒ Valores Religiosos
Fin Objetivo: Dios
Fin Subjetivo: Santidad
Actividades: Culto interno y externo, virtudes sobrenaturales
Preponderancia: Toda la persona dirigida por la Fe.
Necesidad que satisface: Autorrealización
Tipo de Persona: Santo

⁶ Ibidem. Pág. 128

⁷ Extraído del artículo “Valores”, versión Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml#caract>

Ciencia que lo estudio: Teología

⇒ Valores Morales

Fin Objetivo: Bondad

Fin Subjetivo: Felicidad

Actividades: Virtudes humanas

Preponderancia: Libertad dirigida por la razón

Necesidad que satisface: Autorrealización

Tipo de Persona: Íntegra

Ciencia que lo estudio: Ética

⇒ Valores Estéticos

Fin Objetivo: Belleza

Fin Subjetivo: Gozo de la armonía

Actividades: Contemplación, creación, interpretación

Preponderancia: Toda la persona ante algo material.

Necesidad que satisface: Autorrealización

Tipo de Persona: Íntegra

Ciencia que lo estudio: Estética

⇒ Valores Intelectuales

Fin Objetivo: Verdad

Fin Subjetivo: Sabiduría

Actividades: Abstracción y Construcción

Preponderancia: Razón

Necesidad que satisface: Autorrealización

Tipo de Persona: Íntegra

Ciencia que lo estudio: Lógica

⇒ Valores Afectivos

Fin Objetivo: Amor

Fin Subjetivo: Agrado, afecto, placer

Actividades: Manifestaciones de afecto, sentimientos y emociones

Preponderancia: Afectividad

Necesidad que satisface: Del Yo

Tipo de Persona: Sensible
Ciencia que lo estudio: Psicología

⇒ Valores Sociales

Fin Objetivo: Poder
Fin Subjetivo: Fama, prestigio
Actividades: Relación con hombre masa, liderazgo, política
Preponderancia: Capacidad de interacción y adaptabilidad
Necesidad que satisface: Sociales
Tipo de Persona: Famosa, líder, política
Ciencia que lo estudio: Sociología

⇒ Valores Físicos

Fin Objetivo: Salud
Fin Subjetivo: Bienestar Físico
Actividades: Higiene
Preponderancia: Cuerpo
Necesidad que satisface: Fisiológicas
Tipo de Persona: Atleta
Ciencia que lo estudio: Medicina

⇒ Valores Económicos

Fin Objetivo: Bienes, riqueza
Fin Subjetivo: Confort
Actividades: Administración
Preponderancia: Cosas a las que se da valor convencional
Necesidad que satisface: Seguridad
Tipo de Persona: Hombre de Negocios
Ciencia que lo estudio: Economía

Esta es una clasificación de los valores que abarcan en general los distintos ámbitos de la vida, en páginas anteriores se listaron distintos valores los cuales son ejemplos de ellos y los cuales son tomados por los individuos para ejercerlos.

En cuanto a la existencia de una jerarquía de valores, podemos decir que como tal no existe una general, pues cada individuo o ya sea cierto grupo de individuos, tiene su propia jerarquía de valores. Para algunos suele ser más importante la educación que la familia, por el contrario otro piensa muy distinto y por consiguiente su jerarquía variara una de la otra, sin embargo para cada individuo debe existir su escala de valores, así también en las organizaciones.

Es por ello que tal vez no sea necesario ahondar en el tema, si no simplemente mencionar lo más relevante.

Para Scheler, sus principales criterios para hacer la distinción de un orden jerárquico es a través de⁸:

- Duración. Es inherente a las grandes obras culturales el prevalecer a través del tiempo. Y es un hecho que se prefiere lo más duradero que lo fugaz y cambiante.
- Divisibilidad. Cuanto más puede fraccionarse la extensión del bien en quien encarna el valor, más bajo será su nivel en la escala.
- Fundamentación. Otra característica esencial entre los valores es su respectiva fundamentación. El valor fundado es menos valioso que el valor fundante.
- Satisfacción.
- Relatividad.
- El hecho de que los valores sean relativos a las personas y cosas, no los convierte en subjetivos.

Esta es una forma que nos muestra este autor para que podamos clasificar en un orden de mayor a menor grado nuestros valores, y así darle más importancia y énfasis a estos para poder llevarlos a cabo sin dificultad.

⁸ Gustavo Velázquez Mastretta, Ob. Cit. Pág. 132

2.4 Conflicto de valores

Como ya se ha mencionado en la vida cotidiana se nos presentan situaciones, que resultan ser difíciles y molestas, en las cuales intervienen valores que suelen tener el mismo peso, es en donde empieza ese conflicto de valores, ejemplos de ellos tenemos a diario en nuestras actividades, decisiones que son difíciles de tomar pues las alternativas suelen tener a nuestro parecer, el mismo valor.

En la administración, el administrador no debe perderse en la selva espesa de los valores, requiere del ejercicio constante del juicio crítico, pero centrado en el activo más importante de cualquier organización: la gente, para este, es fundamental poner atención en los subordinados para no pasar por encima de sus propios valores y mucho menos la de sus empleados. El conflicto de valores siempre estará presente en nuestra existencia de la gente que colabore con nosotros.

En el trabajo los valores personales están en constante peligro, pues si se nos pide realizar algo que va en contra de ellos, comienza un gran conflicto en que hacer y que no hacer, pues por una parte están nuestros valores y por el otro el mantener la estabilidad de nuestro empleo, o decidir entre ganar un poco más de dinero o dejarlo ir para no transgredir nuestros principios.

Esto es algo que afecta de sobremanera y en ocasiones cambia lo bueno que teníamos por lo malo, aquí el papel de los supervisores, subgerentes y gerentes juegan un papel muy importante, pues ellos deben de evitar esto; deben de buscar la forma de que no suceda y respetar los lineamientos, y que no sucedan acontecimientos de corrupción.

2.5. La cuatro Virtudes

La palabra virtud viene del latín *virtus* que significa valor, poder o potencia. Y se define como:

- Disposición habitual para obrar moralmente bien.
- Fuerza por la cual la voluntad se ordena al bien y se conforma al deber.
- Disposición habitual para cumplir una cierta categoría de actos moralmente buenos.

La ética (ciencia que estudia como debe ser el comportamiento humano⁹), plantea cuatro valores o virtudes que son esenciales en el hombre.

En el ámbito de las virtudes se les denomina como las cuatro virtudes cardinales, debido a que determinan el rumbo de los individuos, son el punto clave a partir del cual se guiaran. Y son consideradas como la base de toda la vida moral: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza.

1. **Prudencia.** Es discernir, pensar, razonar entre un acto bueno de entre uno malo para escoger en cada circunstancia el más excelente. La prudencia tiene virtudes a fines tales como: la diligencia que es hacer lo que tengo que hacer en el momento que tengo que hacerlo. La asiduidad que es asistir a un compromiso en tiempo y oportunidad. La disciplina que es por la cual yo cumpla exactamente las normas que me exige el grupo social y yo libremente acepto. La ascesis que es el esfuerzo de negación y sacrificio que tengo que hacer para realizar en mí lo mejor de mi naturaleza humana. Y finalmente la constancia que es el nunca dejarme vencer y buscar lograr lo que quiero.

⁹ Larousse.1988. Pág. 329

La prudencia es la primera de las virtudes y la que gobierna a las otras tres.

2. **Justicia.** No es darle a cada quien lo que le corresponde es darle a cada quien lo que necesita. Sus virtudes afines son: conmutativa que es la justicia conmigo mismo. La distributiva, que es cuando tengo algo y lo comparto con los demás (debemos compartir dinero, alegría, entusiasmo, esperanza, optimismo, inteligencia, amor, conocimiento, experiencias).

“Es la virtud moral que hace referencia al orden, la igualdad y armonía que deben prevalecer en el hombre, en su doble dimensión social e individual”¹⁰

La justicia debe imperar un equilibrio y estabilidad entre las capacidades del alma del individuo.

3. **Fortaleza.** Esto es que a través del amor e inteligencia pueda resolver problemas difíciles, adversidades y tragedias a través de la serenidad. Las virtudes a fines son: perseverancia, que es tener grandes ideales en la vida, el fijarme metas. La paciencia, que es el soportar sin enojarse los problemas, dificultades y sinsabores de la vida. Y la magnanimidad que es el pensar en grande para alcanzar grandes metas.

La fortaleza es el enfrentarse con firmeza ante cualquier cosa, sin temor a nada, en especial a la muerte, donde cualquier amenaza debe representar el deseo de perdurar y no dejarse vencer. Debe poder enfrentarse a casos extremos y a partir de estos a los peligros menores. Entonces un hombre con fortaleza puede vencer todos los peligros, obstáculos y demás cosas que se le presenten,

¹⁰ Gustavo, Velásquez Mastretta. Ob. Cit. Pág. 144

este debe ser paciente, perseverante y magnánimo. Para poder enfrentarse a los peligros debe imperar en él la razón y hacer a un lado el temor.

La fortaleza implica la valentía, teniendo como virtud cercana a la magnificencia. Esta virtud es grandiosa pues permite al individuo desprenderse de algunas de sus pertenencias económicas para el bien social. Es decir ve las cosas desde una perspectiva muy elevada, dejando a un lado las cosas banales como lo es el dinero, es altruista.

Aristóteles en su *Ética Nicomaquea* (lib. IV, cap. III), nos dice: “La magnanimidad, como su nombre lo da a entender parece aplicarse a las grandes cosas...El que es digno de cosas pequeñas, y de ellas se juzga digno, es discreto, pero no magnánimo, porque la magnanimidad está en la grandeza, como la hermosura en un cuerpo grande, los pequeños son graciosos y bien proporcionados, pero no hermosos”.

El magnánimo, es el mejor y por ser el mejor tiene que ser un hombre de bien.

4. **Templanza.** Es aquella que modera los placeres sensibles para enriquecer los valores espirituales. Sus virtudes a fines son: sobriedad esta implica el control de la bebida, de la comida, tabaco y la droga. La castidad que es el control de las relaciones sexuales.

“Es la virtud de moderar las pasiones del apetito concupiscible (o pasiones de los bienes fáciles)”.¹¹

Esta virtud es en sí, la que modera las pasiones, esta deberá controlar las dos direcciones de los deseos del hombre los cuales son:

¹¹ Ibidem. Pág. 139

1. La alimentación
2. Las relaciones sexuales

Estos aspectos, como sabemos son naturales sin embargo, cuando son excesivos tienen una gran fuerza sobre el individuo, y no permiten que actúe la razón provocando un desequilibrio físico y mental en los individuos. No se pretende decir con esto que se deben suprimir, y sería ilógico debido a que por naturaleza se necesitan, pero si mantener ese control que no vaya más allá de lo que debe ser.

Partes de la templanza

Partes integrales	{	Vergüenza Honestidad
Partes subjetivas	{	Abstinencia Sobriedad Castidad Virginidad
Partes potenciales	{	Continencia Mansedumbre Clemencia Modestia ¹²

Estos cuatro valores a mi parecer, son los más esenciales pues cumplen las funciones principales a las cuales el individuo debe poner atención para que sus actos sean los correctos. En las empresas existe el problema de que se olvida el punto de fomentar valores, provocando que

¹² Cuadro tomado del autor G. Velázquez Mastretta, Ob.Cit. pág. 139

la gente se olvide totalmente de ellos y por consiguiente llegue a realizar actos que no son beneficiosos para el y mucho menos para su entorno, es decir cae en la tentación de hacer cosas deshonestas que tal vez en el momento no se vean como tales pero con el tiempo y ante la perspectiva de otros lo sean, así mismo se necesita que estos valores se formen adecuadamente para que el individuo lleve a cabo sus actos de la mejor manera posible buscando, el beneficio no solo individual sino del grupo con el que trabaja.

2.6 Valores relacionados con las cuatro virtudes

Se mencionan algunos valores principales adyacentes a estas virtudes, los cuales resulta interesante mencionar dando una breve descripción de ellos.

Veracidad

Es la realidad, es el decir la verdad y que lo que se dice no puede estar fundamentado de engaños; las personas veraces hacen un gran uso de la verdad y con ello logran ganarse la confianza y el respeto de la gente, se deberá sostener la verdad a pesar de que se nos presenten situaciones las cuales pueden ser conflictivas y difíciles; sin embargo al hacer uso de la verdad, demostrará gran valor y fortaleza moral.

Tolerancia

Respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás aunque sean contrarias a las nuestras. Este valor está cimentado en el respeto y comprensión a las personas. Debemos permitir que la gente defienda su opinión, ya que nadie es conocedor de la verdad y por lo tanto diferimos en varios temas.

El respeto debe ser mutuo, ya que si alguna de las partes rompe la tolerancia esta no se sostendrá. Permitir que manifiesten sus ideas dentro de los límites para que exista esa cordialidad para convivir entre la gente.

Bondad

Inclinación a hacer el bien. Se nos dice que es la virtud moral por excelencia y el valor más alto de la conducta.

La bondad implica hacer el bien a pesar de que los demás traten de perjudicarnos, debemos luchar por defender el impulso de los valores de nuestros ideales y por que prevalezca la justicia. Siempre se deberá evitar al máximo la violencia e imperar la razón, pero así mismo debemos luchar con firmeza cuando se trate de defender algo, o se den ataques injustificados y que estemos en peligro ya sea de carácter físico o moral.

“El hombre bueno ha de ser libre, responsable, dueño de sus palabras y acciones, con pensamientos elevados y dispuestos a construir su vida con altruismo, generosidad, tolerancia, solidaridad, y demás virtudes”¹³.

Sabiduría o prudencia

Es la calidad de la persona que obra con moderación y sensatez para evitar aquello que le puede causar perjuicio. Desde un punto ético se refiere al conocimiento que nos permite vivir de acuerdo con los principios y valores morales. Es una sabiduría moral, es el aquella que nos permita conocer aquellos principios y valores adecuados para poder convivir en sociedad, saber lo que debemos hacer, el como y cuando.

¹³ Gustavo, Velásquez Matretta. Ob. Cit. Pág. 143

Humildad

Este valor debe entenderse como aquel que nos hace sabernos débiles o mejor dicho limitados, pero al mismo tiempo capaces de abrimos a la trascendencia e invocar el perdón de nuestros pecados. Es el ser sencillo, modesto, el no hablar de lo que nos hemos hecho para que nos quieran.

Altruismo

El cual es el valor del amor desinteresado al prójimo. Es el que nos hace sentir una gran satisfacción al realizar el bien a los demás no importando nuestro bienestar propio. Tiene como fin el bien positivo a la sociedad. Es un amor sin algún interés, no existe el egoísmo ni la envidia. Ayudar a los demás sin esperar nada a cambio, proporcionando un gran beneficio para las demás personas.

Solidaridad

La responsabilidad mutua. Es el ayudarse mutuamente ya sea en un grupo, correspondencia mutua con los demás. El apoyar en todas las maneras posibles a un grupo o sociedad, ya sea por razones sociales, políticas o culturales.

La participación debe ser de mutua y luchar por sus objetivos, por una vida social más justa e igualitaria.

Todos estos valores o virtudes nos brindan un panorama amplio de lo que implican cada uno de ellos y cómo debemos verlos de tal forma que nos guíen y nos permitan actuar responsablemente.

2.7 Valores orientados por distintos factores

En cada espacio de nuestra vida vamos incrustándonos de valores que para cada uno de nosotros van adquiriendo cierto nivel de jerarquía, estos valores son dados por ciertos

sectores de la sociedad (la familia, los amigos, el ambiente, etc.), y en los cuales hay que trabajar. En seguida se mencionan algunos valores que deben ser orientados por distintos aspectos¹⁴.

Valores orientados por uno mismo

Trabajo en equipo: es un valor importante pues para que sobresalgamos como sociedad debemos trabajar en equipo, sin embargo, tenemos la tendencia de evitar que los demás sobresalgan y no podemos buscar el unir nuestras capacidades con las de nuestros compañeros, sino que somos tremendamente individualistas.

Evitar la desidia:

Hacer las cosas HOY, no dejar pendientes, terminar lo empezado, y cambiar de una vez por todas, el vicio de la desidia.

Ordenado:

Los mexicanos por lo general somos muy desordenados, de tal forma que nunca podemos hallar las cosas en donde se supone deberían estar, tenemos que aprender a darle un lugar a cada cosa y lo mas importante dejar cada cosa en su lugar.

Constancia:

“El que persevera alcanza”. Los mexicanos somos muy desesperados y buscamos siempre resultados rápidos. Pero debemos ser perseverantes para poder alcanzar el éxito que buscamos, para ello es necesario invertir tiempo y esfuerzo, lo cual para muchos no es fácil pero que lo es, como se dice

¹⁴ Extraído del artículo “Valores”, versión Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml#caract>

nuestros resultados son mejores si nos dedicamos más tiempo a nuestros objetivos.

Proactivo:

No esperar a que alguien nos diga las cosas, sino hacerlas por iniciativa propia. Estamos acostumbrados a recibir únicamente órdenes y no vemos más allá de las palabras de nuestros jefes o superiores.

Generoso:

Tendemos a envidiar a todo aquel que ha logrado sobresalir por encima de uno, debemos aprender a no envidiar sino apoyar a las personas que tienen el empuje para salir adelante y no criticarlos.

Buscador de retos:

Aprender a disfrutar aquellas situaciones que nos presentan un reto ya que si logramos salir triunfantes de algo lograremos el tener confianza cada vez más de nosotros mismos, pues sabemos que podemos lograr grandes cosas. La confianza siempre será la principal impulsora de nuevas ideas en las personas.

Perfeccionista:

Consideramos que si no hacemos todas las cosas con el mayor cuidado y con la mira siempre de lograr un trabajo bien hecho, no podremos superarnos, creo que aquí cabe el principio de calidad, hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, dejando fuera cualquier detalle que pueda ensombrecer el trabajo ya realizado.

Valores orientados por el ambiente

Puntual:

El tiempo vale y no es recuperable, por lo cual debemos respetar tanto el tiempo propio como el ajeno. No debemos

ser impuntuales (característica del mexicano) y llegar una hora después de lo que se habían establecido llegar a una cita, eso debemos cambiarlo.

Ecologista:

Aprender a cuidar y conservar el medio ambiente, para de esta manera lograr dejar un mundo más sano del que tenemos en la actualidad.

Saludable:

Crear una cultura del deporte, tener una alimentación balanceada y el buscar ambientes que lo favorezcan, en pocas palabras cuidar su salud, y llevar una vida favorecedora. México ocupa el segundo lugar en consumo de Coca-Cola, no sería raro que ocupara el primer lugar en consumo de comida chatarra y malos hábitos alimenticios.

Valores orientados por la familia

Responsable:

Tomar conciencia de la importancia de la responsabilidad de todos nuestros actos, tanto laboral como familiarmente tratando de evitar los clásicos pretextos del mexicano actual, eliminar el “ahí se va”, “pues ni modo”, etc.

Educado:

No somos muy educados en cuanto a la cultura general que poseemos, no tenemos el hábito de leer, no de buscar información, debemos tener en cuenta el convertirnos en un pueblo con educación a través de la investigación y la predisposición a aprender.

Honestidad:

Desgraciadamente los mexicanos tenemos la tendencia a disfrazar o a exagerar la realidad, o a inclinarnos por el camino más fácil, el de la corrupción, el engaño, la mentira,

la simulación, durante muchos años simulamos una democracia que fue casi siempre manipulada y dirigida.

Respetuoso:

Respetar tanto nuestro medio ambiente, como a las persona con las que nos desenvolvemos a lo largo de nuestra vida, respetar sus intereses, su opiniones y sobre todo como seres humanos. Aprendamos a discutir con fundamentos y datos, pero sobre todo respetando las ideas de los demás.

Valores orientados por la cultura

Dispuestos al cambio:

Buscar siempre un Status Quo, tenemos un temor enorme al cambio el nuevo mexicano deberá tener como característica principal una predisposición al cambio, una adaptabilidad enorme y una búsqueda constante de lo mejor para el, su familia y su propio país.

Responsabilidad social:

Nuestra responsabilidad es lograr una mejor sociedad, el ejercer acciones que nos ayuden a todos los que vivimos en este país. Nos hemos minimizado en muchos aspectos, nos vemos por debajo de países hermanos y que no creemos que podamos salir adelante, debemos aportar lo que mejor que sepamos hacer, buscando siempre lo que nos apoye o nos de fuerzas y confianza, pero sobre todo encontrando esta confianza dentro de nosotros.

Ahorrativos:

No tenemos forjada una cultura de ahorrar y siempre pretendemos gastar hasta el último centavo e inclusive más de lo que tenemos, es por eso que deberíamos de buscar ahorrar mínimo para resolver esas situaciones imprevistas.

Hemos mencionado valores morales que permiten que la persona actúe adecuadamente dentro de cualquier grupo, ya sea familiar, social, laboral y demás. Tenemos algunos valores que caracterizan a algunas empresas que destacan por ellos y permiten que sean empresas de excelencia.

Valores que se fomentan en las empresas

Los siguientes principios y valores serán orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el que hacer de la Empresa.

Orientación hacia el servicio al cliente

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios.

Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

Transparencia interna y frente a la opinión pública

Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados.

Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos

Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

Las empresas con éxito logran difundir sus valores generando en sus trabajadores un mejor ambiente laboral en el cual se trabaja en verdad como un gran equipo. En donde cada quién sabe sus responsabilidades y colaboran en todo para que su trabajo en conjunto con los demás sea lo mejor. Realmente hacen que los trabajadores, *se pongan la camiseta*.

CAPÍTULO 3

CULTURA LABORAL

“En una compañía que realmente se administra por sus valores, no hay más que un jefe: los valores de la compañía.”

Ken Blancherd y Michael O’Conor

Vivimos en un mundo de profunda tensión entre modelos tradicionales que no han desaparecido del todo y nuevos modelos que no terminan de establecerse con claridad. Esta tensión ha llevado al ser humano a buscar nuevas formas de relacionarse con sus semejantes y a cuestionar los viejos modelos y, por supuesto, las condiciones de exclusión, marginación y discriminación que los acompañan, es por ello necesario que también se cambie la cultura laboral, pues permitirá que se tengan más beneficios para la parte trabajadora como para el patrón.

Debemos destacar la importancia de trabajar para lograr el reconocimiento de lo diferente por parte de la sociedad, con igualdad de oportunidades y condiciones, y un trato digno para todos, hombres y mujeres, respetando las diversas formas de ser, pensar y actuar.

La cultura laboral implica el fomentar y transmitir los conocimientos, creencias y valores adecuados para que la fuerza laboral realice sus actividades de la mejor manera posible, obteniendo un resultado satisfactorio para ambas partes (patrón- trabajador).

3.1 Definición de Cultura Laboral

La cultura laboral es el desempeño de la fuerza de trabajo (trabajadores, administrativos y dirigentes), es el nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad en el desempeño efectivo de sus recursos humanos; expresado en su capacidad real para enfrentarse a una situación concreta de trabajo¹.

En si la cultura laboral también implica aquellos valores y principios así como las actitudes del personal que

¹ anónimo

se establecen en el trabajo, y que permiten que el individuo desarrolle de la mejor manera posible sus actividades. Es un tipo de cultura, es una cultura enfocada al aspecto laboral.

El término de cultura laboral esta relacionado con la cultura organizacional, siendo la diferencia en que la primera es la cultura en general, la que debe tener la mayor parte de la fuerza laboral, en tanto que la segunda es la cultura propia dentro de una organización específica, es por ello que cada empresa tiene sus propias reglas, su misión, su visión y filosofía. En base a esto va creando sus valores que se adecuen a los objetivos de la empresa.

La cultura laboral y la organizacional suelen estar muy a la par pues ambas tienen al trabajador como punto principal.

3.2 El papel de Recursos Humanos

Veamos ahora el papel que desempeña el área de Recursos Humanos, y la fuerza que debe ejercer para el personal.

Los encargados de lograr este cambio es en general, todos aquellos personajes que participan en esto, sin embargo el responsable de que se lleve a cabo es el área de Recursos Humanos. Esta deberá realizar todo lo necesario para que esa cultura se propague en los trabajadores de la empresa, no solo a nivel operativo sino también gerencial y demás niveles que existan.

La Administración de Recursos Humanos es definida por Joaquín Rodríguez Valencia², como la planeación,

² Administración de R.H., artículo de Internet, <http://www.unamosapuntos.com/>

organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Con estas definiciones podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es la encargada del aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general así también todos los factores que le rodean dentro de la organización siendo el objetivo el beneficio individual, de la organización y del país.

3.3 Objetivos de R.H.

Algunos objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

Se puede decir que el objetivo general es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De este objetivo se pueden derivar los siguientes objetivos específicos³:

Objetivos sociales. La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales. La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y

³ Ídem

motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

3.4 La importancia de los Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

En si, la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal el ayudar a las personas y

organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero su principal desafío será el lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad. Esto es lo que debe pretenderse en una cultura laboral idónea.

Podemos hacer una diferencia entre cultura empresarial de la laboral; la primera, podemos decir que se reduce simplemente a la cultura de la empresa misma, en ella se identifica la forma de ser de una empresa y se pone de manifiesto en su actuación ante los problemas, retos y oportunidades; adaptación al cambio, en sus creencias, entre otros aspectos. La cultura laboral aunque forma parte de esta, se puede decir que es el desempeño de la fuerza de trabajo, es decir obreros y trabajadores, administrativos y dirigentes.

En la empresa existe el patrón y trabajadores, estos últimos tienen el compromiso de realizar su mejor esfuerzo para que se obtengan los objetivos que se buscan, pero no todo queda en los trabajadores, la dirección de la empresa ha de garantizar ciertas condiciones: régimen de estimulación, formas de organización para la superación de los demás; clima laboral alegre, sano, amistoso, armónico, flexible; oportunidades de aprendizaje continuo (capacitación), posibilidades de ascenso, independencia para operar, opinar; comunicación fluida, régimen de trabajo democrático, confianza mutua, control de abajo arriba y de arriba a bajo, posibilidades de innovación permanente, justicia y equidad como un modo innato de proceder, ejemplaridad de los mandos, adecuada exigencia, actuación honrada, práctica del ecologismo, legalidad, liderazgo,

respeto, seguridad, sinceridad, tradición, transparencia, apertura al cambio y otros, entre los que se pueden mencionar: aprovechamiento de los recursos, cumplimiento del plan, movimiento de vanguardias, trabajo sindical, régimen participativo, etc.

El trabajo debe ser una necesidad moral nuestra, el trabajo debe ser algo a lo que vayamos cada mañana, cada tarde o cada noche con entusiasmo renovado, con interés. Tenemos que aprender a sacar del trabajo lo que tiene de interesante o lo que tiene de creador, a conocer el más mínimo secreto de la máquina o del proceso en que nos toca trabajar.

3.5 Principios Generales que guiarán en las organizaciones

Pérez Góngora, nos plantea tres principios generales de actuación en las empresas⁴, los cuales me resultan interesantes, ya que permitirán, si realmente se llevan a cabo, un buen comportamiento por parte de todos los miembros de todas las organizaciones, tanto interna como externamente.

- A) Buscar el desarrollo del ser humano. El hombre al aplicar continuamente los distintos valores se vuelve virtuoso, lo cual lo cataloga como mejor ser humano, y esto hace que el hombre se desarrolle, es por ello que en las organizaciones se deben crear y usar los valores.
- B) La persona debe ser el fin de todas las cosas. Se debe tener muy en cuenta que el servir a las

⁴ Carlos, Pérez Góngora, Valores en la Cultura Empresarial. Pág. 36

personas, será el objetivo de cualquier organización, y no debe de verse un simple instrumento para alcanzar los objetivos. Siempre se buscará un mejor desarrollo para la persona.

- C) Respetar los derechos fundamentales del hombre. Se debe respetar la libertad de expresión, la igualdad y el derecho a la vida, estos son los derechos que el hombre ha logrado conquistar a través de los años y los cuales no deben trasgredirse nunca, ya que son propios del ser humano.

Estos tres principios ponen como principal objetivo al hombre, y buscan su desarrollo personal y profesional, es por ello que las organizaciones deben de buscar la manera de que el individuo este en constante progreso y para ello la empresa debe crear mejores posibilidades de desarrollo, y debe avanzar también.

3.6 Cultura organizacional

Cómo se menciona, la cultura organizacional esta ligada con la cultura laboral. Por ello se hablará de ella, dando los puntos importantes en que se centra.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, sin embargo, en algunas ocasiones nos enfrentaremos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Veamos una definición sobre organización:

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.”⁵ (Escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales, etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas - objetivos - procedimientos.

Para que una empresa u organización funciones debe tener ciertos recursos, financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

“Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.⁶

⁵ Cita tomada del trabajo de Ángel B. G. Peralta Arbella. Internet. <http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>

⁶ Idem

Es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Qué es la **cultura organizacional**. Así como las culturas de una tribu tienen reglas y tabúes que dictan la conducta de sus integrantes entre sí; también las organizaciones tienen su propia cultura que dictan cómo deben comportarse sus miembros. En cada empresa se tienen sistemas y patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han revolucionado con el paso del tiempo. Cuando deben enfrentar un problema, la cultura de la organización determinará cómo deben actuar, restringe lo que los empleados pueden hacer y como interferir.

La forma como las personas interactúan dentro de la organización, la misión, visión, la filosofía, los valores sociales, las actitudes que predominan, las aspiraciones y todo aquello importante de las relaciones entre los miembros, forman parte de la cultura de la organización. En conclusión cada organización tiene su propia cultura.

3.6.1 Definiciones de cultura organizacional

“Cultura Organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y

aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa”⁷. Jacques

“La cultura Organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización. ”⁸. Idalberto Chiavenato

“Sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina en mayor grado, cómo actúan los empleados. La cultura de una organización es el reflejo de la misión y visión de los fundadores de la empresa. Es el resultado de la interacción entre las preferencias y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros empleados aprendieron subsecuentemente de sus propias experiencias.”⁹ Robbins

Podemos decir que la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, específicas dentro de una organización, en la que se establecen normas, valores, actitudes y expectativas que son compartidas entre los miembros de la organización.

Nos podemos topa con culturas en las organizaciones, fuertes y débiles, obviamente las fuertes prevalecerán en tanto que las débiles tenderán al declinar o a la extinción.

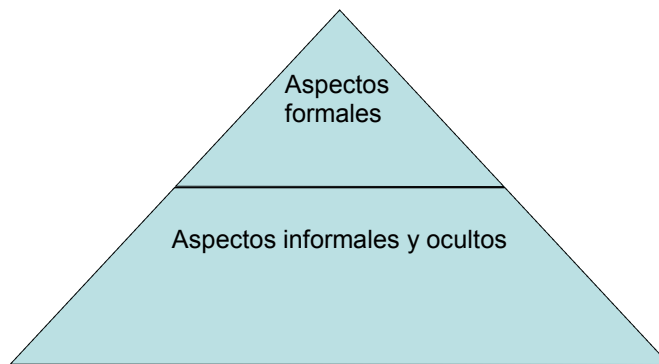
Dentro de las empresas habrá aspectos de la cultura organizacional que son fáciles de percibir (como políticas, métodos, procedimientos, objetivos, estructura

⁷ Idalberto, Chiavenato. Administración en los Nuevos Tiempos. Pág. 174

⁸ Idem.

⁹ Idem.

organizacional, tecnología, etc.), y otros que se encuentran fuera del alcance y no se pueden observar con facilidad (percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc.). Todos estos elementos que no vemos fácilmente y los que sí, debemos tenerlos presentes para una buena toma de decisiones, para conocer el ambiente de trabajo, para conocer a nuestros empleados y cómo se desenvuelven. Esto puede ser representado a través de lo que se conoce como el iceberg de la cultura organizacional, si estuviéramos observando a un iceberg solo podemos ver la parte que se encuentra en la superficie y la parte baja, la cual está sumergida en las aguas, no puede ser vista.



“Cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar con su ambiente. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera particular como una organización funciona y opera”.

¹⁰

¹⁰ Idalberto Chiavenato, Ob.Cit. Pág. 175

3.6.2 Características de la cultura organizacional

La cultura se origina a partir de los valores, principios y prácticas de la empresa. Se mencionan algunas características que resaltan a las empresas que cuentan con una buena cultura organizacional:

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Innovación en los servicios al cliente
- Orgullo por el trabajo
- Principios basados en normas elevadas
- Compromiso por la empresa
- Actitud entusiasta que surge de convicciones muy firmes

Baker nos dice que las organizaciones que cuentan con una buena cultura luchan por adaptarse y crecer a pesar de que surgen competidores, reglas y tecnología nueva, estas empresas logran resolver estas problemáticas a las cuales hay que enfrentarse.

En las empresas de éxito, que han trabajado en la cultura, han empezado (siguiendo el diagrama del iceberg) por el primer nivel y este logra influenciar al segundo nivel, el cual resulta ser más difícil al cambio.

Las empresas exitosas, admiten culturas que además de ser flexibles, deben ser sensibles de forma que se puedan acomodar las diferencias sociales y culturales de sus integrantes. Las personas deben o se vuelven flexibles y sensibles, debido a que participan simultáneamente en las distintas organizaciones ya sea para trabajar, enseñar, asesorar, capacitar, consultar, comprar, alquilar, etc. Para alcanzar el éxito deberán integrarse a las diferentes culturas organizacionales.

3.6.3 Organización formal e informal y el multiculturalismo

Podemos ver que en las organizaciones se pueden presentar lo que es una organización formal y una informal.

La primera, Organización formal, es la relación profesional entre las personas, que se planea para llegar a los objetivos generales establecidos en la organización, esto esta representado a través del organigrama y los manuales de la organización.

La segunda, organización informal, son aquellos patrones que no están establecidos o definidos en el organigrama, son aquellas relaciones que se desarrollan espontáneamente y generan sentimientos de efecto o rechazo entre las personas.

En las empresas la cultura estará determinada ya sea a través del aspecto formal o el informal. La formal será la que trate primeramente de implementar sus valores, principios, normas, filosofía, etc., posteriormente con el tiempo surgirá la informal que deberá ir a la par con la formal.

Sabemos que la cultura es muy difícil cambiarla, sin embargo con el paso del tiempo la fuerza laboral cambia grandemente, debido al fenómeno denominado **multiculturalismo**¹¹, lo cual es una mezcla de personas provenientes de diversas culturas, etnias y de diferentes estilos de vida.

El multiculturalismo es la existencia de muchos elementos y factores culturales que son traídos a las organizaciones, a través de las personas que llegan con

¹¹ Ibidem, pág. 179

culturas diversas y que conviven a la par y crecen dentro de la organización. Por lo general el multiculturalismo se refiere a lo relacionado con sexo, edad, razas, etnias, religiones, hábitos y demás.

Se plantean seis argumentos para administrar la diversidad cultural¹²

1. De costo. Entre más variada sea una organización, más crecerá el costo de integrar diversos trabajadores.
2. De adquisición de recursos. Se puede adquirir reputación favorable en cuanto al empleo de mujeres,
3. De marketing. Las organizaciones que son multinacionales y logran desarrollar la sensibilidad de la cultura adaptándola a la cultura del país en donde se encuentran, tienen más facilidad para sus actividades de marketing.
4. De creatividad. Debido a la gran diversidad de perspectiva que se cuenta con la gente, se puede tener mayor creatividad en la organización.
5. De solución de problemas. De igual forma se tienen más perspectivas y una mayor fuente de información para poder tomar decisiones.
6. De la flexibilidad de sistemas. El aumento de la fluidez crea mayor flexibilidad y se puede reaccionar ante los cambios ambientales, en un menor costo.

3.7 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una parte importante que debe ser difundida en la cultura laboral, ya que es bien sabido que si se trabaja como un verdadero equipo, los resultados suelen ser satisfactorios para todos los integrantes de la

¹² Ibidem. Pág. 183

organización, se tendrá una buena producción la cual será de calidad.

3.7.1 Qué es el trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere principalmente a un grupo de personas (conjunto de personas que tienen opiniones o intereses idénticos¹³), que trabajan de manera coordinada para alcanzar algún objetivo o meta en la elaboración de un proyecto.

Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"¹⁴. Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados"¹⁵. Fainstein Héctor.

Se debe entender que dentro de un equipo los resultados que se pretenden obtener no son de manera individual, es decir no se espera un resultado por cada persona sino de todos ellos en su conjunto, el equipo responde del resultado al finalizar el proyecto fijado.

¹³ Ramón, García. Ob.Cit. Pág. 329

¹⁴ Cita extraída del trabajo realizado por Víctor Espinosa. Versión Internet.
<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

¹⁵ Idem

Sabemos que cada miembro del equipo esta especializado en algún área, la cual afecta en la realización del proyecto, cada miembro es responsable de alguna actividad especifica la cual deberán cumplir adecuadamente pues si no lo hicieren afectarían el proceso y no sería posible sacar adelante el proyecto.

De aquí la importancia de trabajar en equipo pues se necesita del esfuerzo de todos para lograr los objetivos, si alguno se retrasa, retrazara a los demás, aquí se debe apoyar al que tienen dificultades para que se continúe con el proyecto, no se trata de que unos trabajen más que otros, si no que todos trabajen coordinados, brindando todos su mejor esfuerzo y apoyando cuando se presente un conflicto.

3.7.2 Las “cinco C”

El trabajo en equipo se basa en las "cinco c"¹⁶:

- ◇ Complementariedad: cada integrante o miembro del equipo es una pieza fundamental para que se realice el proyecto o trabajo destinado, cada uno de ellos tiene conocimientos que son necesarios para que se logren los objetivos, se necesitan todos para completar el trabajo.
- ◇ Coordinación: en el equipo se necesita de una persona que se encuentre al mando, para que los dirija y guíe, pero el equipo deberá organizarse a través de su líder de una forma organizada de tal forma que se enfoquen en lograr y llegar a los objetivos que se pretenden.

¹⁶Artículo versión Internet.

<http://directivos.monster.es/articulos/equipo/2/>

- ◇ Comunicación: es muy importante la comunicación dentro del grupo, esta deberá ser muy abierta y clara para que las observaciones e indicaciones que se den sean bien entendidas y se realicen adecuadamente y no haya problemas de malos entendidos, esto es esencial para una buena coordinación.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

- ◇ Confianza: la confianza es importante, cada miembro confía en que sus compañeros realizarán el mejor esfuerzo posible al realizar sus actividades y llevar al equipo al triunfo, así mismo la confianza no es solamente hacia los demás sino también en uno mismo, cada miembro debe tener confianza en sí mismo y saber que podemos lograr todo lo que nos proponemos para no defraudar a nuestros compañeros y llegar al éxito.

No deberán buscar el beneficio propio, esto no se admite en un equipo, aquí se trata de que todos salgan beneficiados y todos realicen el mejor esfuerzo para ser reconocidos todos en igual manera, no se pretende destacar entre sus compañeros, todos deberán realizar su mejor trabajo por que así sabemos que será la única manera de lograr el objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo.

Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

- ◇ Compromiso: cada uno de los miembros tiene que comprometerse, para aportar lo mejor de si, debe de poner todo su empeño en el proyecto o trabajo para sacarlo adelante, debe dar su mejor esfuerzo y desempeño como persona y profesionalista para lograr los mejores resultados.

El trabajar en equipo dentro de cualquier organización es importante, debido a que genera resultados satisfactorios y si todos realmente se comprometen y dan su mejor esfuerzo siempre se llegara al objetivo. Es por ello el fomentarlo dentro de la cultura del trabajador, donde no se pretenda solo el beneficio de unos cuantos, si no de la mayoría.

Estos cinco aspectos son muy importantes para que un equipo funcione de la mejor manera, ya que cada integrante se debe complementar, coordinar, comunicar con el equipo, debe de existir esa confianza y compromiso entre ellos, sin estas características como base no se pueden llamar equipo realmente.

3.8 Clima laboral

El clima laboral es muy importante definirlo pues este permite que los empleados trabajen en condiciones aceptables y por consiguiente su desempeño sea superior, este permitirá que la formación de equipos funcione aún mejor y la cultura que se pretenda formar se desarrolle adecuadamente.

3.8.1 Definición de clima laboral

Debemos entender que es¹⁷:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand y Glimer, 1965)

“Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seis dedos)

Estas definiciones resultan ser un poco complejas pero podemos decir que el ambiente laboral, en palabras sencillas es el entorno en el cual se desarrolla el trabajador, ya sean las condiciones físicas (temperatura, luz, espacio entre otros) o de tipo psicológicas (trato entre compañeros y jefes, motivación, sueldo, etc.)

Dentro del clima laboral, refiriéndonos a la organización podemos decir que se presentan ciertos aspectos como:

¹⁷ conceptos tomados de Internet.
<http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>

En cuanto a la Estructura, ésta aporta una serie de variables¹⁸:

- Envergadura del control administrativo.
- Tamaño de la organización.
- Número de niveles jerárquicos.
- Relación existente entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos que se encuentran dentro de una organización.
- Configuración jerárquica de puestos, esto es, el organigrama.
- Especialización de funciones y tareas.
- Grado de centralización de la toma de decisiones.
- Normalización de los procedimientos organizacionales.
- Formalización de los procedimientos organizacionales.
- Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Con respecto al Proceso organizacional también aporta una serie de variables:

- Liderazgo.
- Estilos y niveles de comunicación
- Ejercicio del control
- Resolución de conflictos
- Coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos
- Incentivos de selección de empleados
- Estatus y relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
- Mecanismos de socialización de los empleados
- Grado de autonomía profesional de los empleados.

¹⁸ tomado de Internet.

<http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>

Habrá que tener en cuenta que el ambiente organizacional se da a nivel individual, aunque con influencias grupales. Además, el entorno real es similar para muchas personas, debido a que resulta específico de la organización en su conjunto, aunque con una serie de distinciones entre los diversos departamentos existentes.

3.8.2 Tipos de clima laboral

Se manejan distintos tipos de clima laboral¹⁹

Clima de tipo autoritario

Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente

¹⁹ Tomado de internet,
<http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>

estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de tipo participativo

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está

la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

El clima laboral más apropiado que se debe de dar en una buena cultura es el participativo, ya que permite que todos los integrantes participen, actúen y tomen decisiones, esto es importante pues deja que la gente se sienta importante en el proyecto, que realmente se comprometa y de lo mejor de si.

3.8.3 Aspectos del clima laboral

No debemos dejar de lado la evaluación de elementos que no son claramente visibles de manera tangible pero se perciben , como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas. Referente a esto es trascendental que el liderazgo que se ejerce sea el correcto.

3.9 Liderazgo

El liderazgo es un factor importante y necesario dentro de cualquier organización humana, en especial en las empresas y dentro de cada una de sus áreas o departamentos. Es

importante dentro del ambiente laboral ya que ayuda a fomentar relaciones de confianza y en el cual se debe crear un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de problemas o conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

El liderazgo puede ser formal o informal dentro de una organización, pues bien, el hecho de que dentro de una empresa se cuente con un jefe o gerente, no implica que este sea un líder simplemente por su rango gerencial, puede que quién nos dirija tenga las características necesarias de un líder y por ello lo identificamos como tal, eso es lo que debe de tener quien dirige pues así además de ser de manera formal el que manda también cuenta con ciertos aspectos que atraen a los seguidores. Pero podemos encontrarnos con que no las tiene y debido a ello encontramos en otra persona (podría ser un compañero de trabajo) que nos guíe y hagamos lo que nos indica debido a que nos impulsa para realizar ciertas cosas pues tiene ese imán, la confianza, el respeto que el propio jefe no tiene y por ello podemos decir que aquí tenemos un liderazgo informal. Es por ello la importancia de que quién se encuentre en el nivel jerárquico más alto, sepa ser un buen líder.

El ser gerente no es simplemente dirigir la empresa sin tomar en consideración a los empleados sino todo lo contrario deberá tener cierta relación con estos, guiarlos e impulsarlos para que juntos logren los objetivos de la empresa.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe; son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son. Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos de la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como son: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, el proporcionar los elementos esenciales para la realización de las tareas, el reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el

desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción y permitirá que la cultura que se crea sea positiva y de buenos resultados.

CAPÍTULO 4

NUEVA CULTURA LABORAL IMPLANTADA POR LA STPS

“Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso”

Kaoru Ishikawa

4.1 Qué es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Algunos antecedentes históricos generales relacionados con la formación de la STPS son:

Se puede decir que tras asumir la presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, en ese entonces se encontraba dentro de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, formándose para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, cuando gobernaba el Sr. Venustiano Carranza, el departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y a la par se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. En 1917 se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en su artículo 123 se establecieron los siguientes derechos de los trabajadores:

- La fijación de la jornada máxima de 8 horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga.
- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

Esto fue un gran avance para beneficio de los trabajadores, pues los protegió y aseguro un futuro mejor para su trabajo y vida social.

Con el paso de los años este departamento se hacia cada vez menos apropiado a las exigencias del mundo que cambiaba rápidamente en ese entonces, es así como en el año de 1940 siendo el Presidente Manuel Ávila Camacho, se

promulga una nueva Ley de Secretaría de Estado, en la que se establece que el Departamento del Trabajo se convertiría en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya estructura y organización permitirían responder a las demandas sociales, producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional.

“La STPS reconoce que todo individuo tiene derecho al trabajo remunerado, por el simple hecho de ser una persona, por ello, promueve la construcción de un sistema laboral competitivo que resulte en el desarrollo integral del ser humano; que esté sustentado en la productividad, la capacitación, el avance tecnológico y el uso responsable de los recursos; que considere interlocutores a todas las organizaciones representativas de los trabajadores y empleadores, y que se traduzca en más y mejores empleos y en ingresos que aumentan gradual y sostenidamente.”¹

En si la STPS, es la encargada de fomentar el desarrollo de los trabajadores, buscando que las partes involucradas (trabajadores y patrones), logren tener un punto de equilibrio, donde ambas partes ganen y en donde la sociedad también salga beneficiada.

4.1.1 Misión

La STPS tiene como su misión lo siguiente:

“Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común. La Secretaría promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsen el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de

¹ Conoce a la STPS, folleto informativo, Pág. 12

vida y el de su familia: promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad, coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente.”²

Según esta misión su punto principal es el generar un trabajo que beneficie a la fuerza laboral, permitiéndole ser tratado con equidad e igualdad y como lo que es una persona. Además de que esto permita tener una economía adecuada en el país.

4.1.2 Visión

Ahora veamos la visión de la STPS que es:

“Promovida por la Secretaría, México cuenta con una cultura laboral, que propicie el bienestar y el bien ser de sus habitantes, en la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y en la que los trabajadores de México tiene un nivel de vida acorde con su dignidad de personas”³.

Como hemos podido ver la STPS, se enfoca en la estabilidad y bienestar de los individuos en la vida laboral, en donde la empresa, los trabajadores y gobierno estén beneficiados de igual manera, siendo un punto importante la creación de una cultura laboral donde el punto central es el ser humano. Esta cultura implica un cambio de paradigmas, en donde para efectos del Programa Nacional de Política

² Ibidem. Pág. 13

³ Idem

Laboral puede definirse de acuerdo a sus características, en donde se refieren a ella como “Los Cinco- Cinco-Cinco”.

4.1.3 Principios del PND

Se tiene en primer lugar los cinco principios que desprende el Plan Nacional de Desarrollo⁴:

1. La inclusión. Es el insertar a las partes interesadas como lo son los sindicatos y organismos empresariales, a trabajar en coordinación con la STPS.
2. Gradualidad. Los cambios que se pretenden hacer requieren de esfuerzo y tiempo para su realización, por lo que será un proceso lento.
3. El diálogo. Principalmente es el buscar soluciones a través del consenso, ya no hacer las cosas individualmente sino en conjunto con la aportación de la opinión de las partes.
4. La legalidad. Realizar todos los actos de acuerdo a lo establecido por las instituciones correspondientes.
5. La paz. En concordancia con los cuatro principios anteriores, se busca llevar todo de la manera más armónica, que permita llevar a cabo las estrategias y así obtener los beneficios esperados.

4.1.4 Objetivos institucionales

En segundo lugar se tienen los cinco objetivos institucionales que son⁵:

⁴ Programa Nacional de Política Laboral, Plan Nacional de Desarrollo 2006, pág. 11

⁵ Ibidem, pág. 12

1. Alentar una nueva cultura laboral. Ahondar en una nueva cultura laboral y empresarial que sitúe a la persona en el centro de la discusión, en el centro de las decisiones económicas y empresariales.
2. Promover y facilitar la modernización de la legislación laboral
3. La modernización de las instituciones laborales
4. La modernización sindical
5. La promoción de una política laboral internacional activa.

4.1.5 Líneas estratégicas de Acción

En tercer lugar tenemos que en base a los principios y objetivos se establecen cinco líneas estratégicas de acción⁶:

1. Apoyo a la generación de empleo que el país demanda
2. Capacitación
3. Aumento de la productividad de las empresas y de las personas
4. Competitividad de las empresas y del país
5. Elevación del nivel de vida de los trabajadores y de sus familias

Todo lo anterior es lo que se pretende a través de los esfuerzos de todos y cada uno de los miembros que pertenecen a la STPS, con el fin de transformar el mundo del trabajo. Todo esto suena muy bien, sin embargo también suena muy difícil debido a todas las amenazas que pueden presentarse en este mundo actual y tan complicado. Tampoco podemos decir que sea imposible y solo un sueño pues con esfuerzo y dedicación, así como esmero y

⁶ Idem

paciencia se puede llevar a cabo ese cambio que hace tanta falta a nuestro país.

Cómo pudimos darnos cuenta el tema que nos interesa se encuentra estipulado dentro de los cinco objetivos institucionales del país, no debemos dejar de lado que todo lo anterior mencionado queda relacionado de tal manera que se busca llegar a ciertos objetivos.

Para este estudio el punto fundamental que nos interesa es la cultura laboral que trata de fomentar la STPS, veamos los puntos Principales que abarca esto y que nos muestra la secretaría.

4.2 La Nueva Cultura Laboral o la Ley del Mejor Esfuerzo

4.2.1 Antecedentes

La crisis acaecida en 1995 no era sólo económica sino también social, cultural, ética y educativa. Existían en nuestra cultura nacional -y por ende, laboral- las prácticas de la corrupción, la impunidad y la inseguridad, que afectaron el desarrollo de México.

Ante esta crisis, se puso de manifiesto la necesidad de colaboración y diálogo entre los sectores productivos de México; entre los trabajadores y los empresarios. El entonces líder sindical Fidel Velásquez invitó al Presidente de la Coparmex, que era el Lic. Carlos Abascal, para reunirse en las instalaciones de la CTM. Ahí mismo, se invitó a Don Fidel a visitar la sede del sindicato patronal para firmar un documento que hiciera explícito este acuerdo. El

25 de julio se firma el documento "Por una Nueva Cultura Laboral".

Este acuerdo fue impulsado desde entonces por los Secretarios del Trabajo. En agosto del mismo año suscribieron este documento el Congreso del Trabajo (CT) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

A partir de ese momento se instalaron ocho mesas de trabajo tripartitas -gobierno, trabajadores y empresarios- para solucionar los problemas laborales, de las empresas y de los sindicatos. Como fruto del trabajo de esas mesas, en agosto de 1996 los representantes de los tres sectores firmaron el documento "Principios de la Nueva Cultura Laboral", atestiguado por el entonces Presidente Ernesto Zedillo.

Desde el 11 de septiembre de 1995, fecha en que se instaló la Comisión Central del Diálogo hacia una Nueva Cultura Laboral, y su Comité Técnico, los tres sectores se han seguido reuniendo para generar mejores condiciones de vida para los trabajadores y sus familias.

Hoy en día los tres representantes del sector sindical, empresarial y gubernamental siguen reuniéndose periódicamente en el Consejo para dialogar sobre los acontecimientos relacionados con el trabajo y poder ver que es lo que pasa y como atacar los problemas que se presentan.

4.2.2 Qué es lo que se pretende

La STPS en La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. Esta nueva

cultura que fue pactada tanto por el sector patronal como el de trabajadores en 1995, busca constantemente la necesidad de conservar y crear empleos para los ciudadanos mexicanos, logrando así una mejor vida para estos; busca implementar y fomentar valores que permitan un mejor desempeño laboral, como:

- la solidaridad,
- la honestidad,
- la competitividad,
- la calidad,
- el trabajo y
- la disciplina

Todo esto en las mejores disposiciones de dialogo entre ambas partes, siendo su principio **“el respeto al trabajo humano y a la dignidad de la persona que realiza el trabajo, reconociéndole como medio idóneo para el desarrollo integral de la persona”**⁷. Con ello se pretende crear un espacio en donde convivan trabajadores y patrones, siendo este espacio el lugar en donde se fije el compromiso de solidaridad por ambas partes, para que la productividad positiva; buscando que se creen las condiciones adecuadas par que las relaciones laborales sean dignas y productivas.

También se nos plantea que el trabajo es parte de la realización del individuo además de que permite el bien común familiar y nacional, por tal circunstancia se debe valorar a través de un pago justo (salario), el cual estará en condición de la situación del trabajador y su familia, de las condiciones de la empresa y del la situación económica del país.

La STPS nos dice que La Nueva Cultura Laboral pretende mejores condiciones de vida para los trabajadores

⁷ STPS. Nueva Cultura Laboral. Folleto 2004. Pág. 3

mexicanos, y trata de lograrlo a través de una mayor y mejor capacitación, la cual les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

4.2.3 La Nueva Cultura Laboral dentro del PND

La cultura laboral se encuentra estipulada dentro de lo que es el documento del Programa Nacional de Política Laboral 2001-2006, el cual es parte del Plan Nacional de Desarrollo. En este se nos muestran los objetivos que se pretenden, las políticas y líneas de acción referentes a la cultura laboral, las cuales cito a continuación, para vislumbrar el contenido de estos:

Objetivo:

“Impulsar la Nueva Cultura Laboral que fomente el trabajo, a través del establecimiento de condiciones de empleo digno y bien remunerado para toda la sociedad; la capacitación a empresarios y trabajadores, con énfasis a grupos en condiciones de vulnerabilidad, particularmente a los excluidos del desarrollo.”⁸(Programa Nacional de Política laboral)

Las políticas y líneas de acción

Política 1. Desarrollar mecanismos necesarios para que las condiciones de generación de empleo y autoempleo, estén al alcance de todos los sectores de la población, incluyendo a los actualmente marginados del proceso.

Líneas de acción.

⁸ Programa Nacional de Política Laboral 2001-2006. Plan Nacional de Desarrollo.

1. Crear bases o elementos de una política salarial para la recuperación gradual de los ingresos.

Ante la necesidad de restaurar el poder adquisitivo y propiciar un nivel de vida digno, a la clase trabajadora, quienes perciben ingresos bajos por una jornada ordinaria de trabajo, esta Administración buscará el consenso para la fijación de niveles de salarios que den respuesta a este requerimiento y cumplan con el atributo de suficiencia que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Con ello se espera una promoción del empleo y una recuperación gradual del ingreso de los trabajadores.

2. Buscar la convergencia a un salario general.

En los últimos años se ha observado una tendencia hacia la homogeneización de los costos de vida en los principales centros de trabajo en que laboran aquellos que reciben bajos ingresos, lo cual obliga a buscar la convergencia a un solo salario que permita la percepción de ingresos similares de los trabajadores en las tres áreas geográficas con las que actualmente se cuenta, y así subsanar esta tendencia. Este proceso deberá de contar con la participación y el consenso de los sectores público, obrero y empresarial.

3. Conferencias, talleres de sensibilización y promoción de derechos laborales para la mujer.

La igualdad de oportunidades y la posibilidad de desarrollo profesional y humano son premisas básicas para un mercado laboral incluyente en el marco de la nueva cultura de trabajo, motivo por lo cual se promoverá y sensibilizará sobre la importancia del trabajo de la mujer para el desarrollo del país y del respeto a sus derechos como trabajadoras. Para este efecto, inicialmente en el año 2001 se llevará a cabo una campaña y cuatro eventos en el D.F., con intención de abarcar el resto del país, en los años siguientes de esta administración.

4. Seminarios regionales sobre trabajo infantil en México y el convenio 182 de la OIT.
5. Mejorar las oportunidades y condiciones de empleo para los jóvenes.
6. Estrategias públicas y políticas para la generación de empleo rural y dignificación indígena.
7. Promover una Nueva Cultura Laboral con el sector empresarial a través de la sensibilización para lograr el ascenso al trabajo de las personas con capacidades diferenciadas y adultos mayores.
8. Programas para personas con personas con capacidades diferenciadas.

Política 2. Profundizar los programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica para trabajadores desempleados y en activo.

Líneas de acción.

1. Fomentar y fortalecer la calidad y productividad de los trabajadores.
2. Consolidar a CHAMBATEL como un servicio de información vía telefónica sobre oportunidades.
3. Programa de becas de capacitación para desempleados (PROBECAT).
4. CHAMBAPAR. Centros de evaluación para personas con capacidades diferenciadas y adultos mayores.
5. Asistencia técnica a las empresas par el cumplimiento de la normatividad y garantizar centros de trabajo seguros e higiénicos.
6. CHAMBANET. Se utilizará tecnología de punto para facilitar y agilizar el acceso de los distintos usuarios.
7. Servicios de vinculación directa.

Política 3. Propiciar la transparencia en las relaciones obrero-patronales-gobierno.

Líneas de acción.

1. Proporcionar un servicio público de conciliación, que intervenga en la prevención y solución de conflictos laborales que afecten el interés colectivo entre las empresas y sindicatos.
2. Impulsar la concertación y revisión de los contratos de ley.

Política 4. Difundir los valores de la nueva cultura laboral, contemplados en la planeación y políticas públicas del sector, a fin de producir un cambio mediante el diálogo y el consenso, genere un clima propicio para la productividad, competitividad y logro.

Líneas de acción.

1. Sistema de información laboral
2. Instrumentar la planeación sectorial.
3. Realizar diagnósticos de la contratación colectiva en México.
4. Reposicionamiento de la imagen de la STPS.
5. Programa para la definición y difusión de la cultura laboral.
6. Diseño, implantación y operación del servicio estratégico de información.
7. Realizar diagnósticos del entorno laboral nacional e internacional.
8. Resultados estratégicos.

Cómo podemos ver todo esto se enfoca principalmente al bienestar de los individuos en el aspecto laboral, buscando que se creen las condiciones necesarias y justas para que la labor de trabajo sea mejor y por lo tanto la producción también, así como una buena relación entre trabajador-patrón. Un punto importante y que hay que destacar; es el de que se trata de integrar a la vida laboral a todas aquellas personas con capacidades distintas,

haciéndoles ver que sus capacidades mentales pueden traer beneficios gratos a la economía del país, sabemos que estas personas en ocasiones suelen ser mejores y tienen mejor disposición que otros, además de que su grado de concientización suele ser mayor. También de la importancia que se le da a la necesidad de estar capacitando al personal, pues con ello se trata de buscar la competitividad y el desarrollo de los individuos.

Del mismo modo se busca capacitar a la gente para que este mejor preparada, se trata de desarrollarla de tal forma que su nivel crezca día con día, forjar en ellos el trabajo como una forma de vida y más que nada proteger a la persona, que sea tratada dignamente y se les respete como lo que son, personas.

4.3 La participación de la OIT

Un papel así mismo importante en este tema, le pertenece a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), pues a través de ella se están llevando a cabo programas que permiten que el trabajador sea tratado de manera digna, como persona que es, y en la cual su trabajo sea valorado y retribuido de la mejor forma posible, no solo en nuestro país, sino también fuera de este.

4.3.1 Qué es la OIT

La Organización Internacional del Trabajo, cuya sede principal está en Ginebra, Suiza, es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

Con este objetivo formula políticas y programas internacionales para contribuir a mejorar las condiciones de vida y de trabajo; elabora normas laborales internacionales que sirven de directrices a las autoridades nacionales para llevar a la práctica esas políticas. Asimismo ejecuta un amplio programa de cooperación técnica para ayudar a los gobiernos a hacer más eficaces esas políticas, y para impulsar esos esfuerzos lleva a cabo actividades de capacitación, educación e investigación.

La OIT formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo. Presta asistencia técnica, principalmente en los siguientes campos:

- Formación y rehabilitación profesionales;
- Política de empleo;
- Administración del trabajo;
- Legislación del trabajo y relaciones laborales;
- Condiciones de trabajo;
- Desarrollo gerencial;
- Cooperativas;
- Seguridad social;
- Estadísticas laborales, y seguridad y salud en el trabajo⁹.

Fomenta el desarrollo de organizaciones independientes de empleadores y de trabajadores, y les facilita formación y asesoramiento técnico. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, la OIT es la única

⁹ Tomado de Internet, www.ilo.org

organización que cuenta con una estructura tripartita, en la que los trabajadores y los empleadores participan en pie de igualdad con los gobiernos en las labores de sus órganos de administración.

4.3.2 Trabajo Decente

Con respecto a lo que la STPS pretende en cuanto al crear un trabajo digno para los empleados la OIT cuenta recientemente un programa realizado por la OIT, llamado "Trabajo Decente"¹⁰, el cual trata de brindar oportunidades dignas de trabajo, en donde la persona sea tratada bien y sin prejuicio alguno, veamos sobre que trata esto.

El trabajo decente es fundamental para el progreso social "El objetivo primordial de la OIT es promover oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana" - Juan Somavia, Director General de la OIT

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

¹⁰ Globalización y trabajo decente en las Américas,
<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/index.htm>

El trabajo decente, según la OIT, debería constituir la esencia de las estrategias globales, nacionales y locales para lograr el progreso económico y social. Es indispensable para los esfuerzos destinados a reducir la pobreza, y como medio para alcanzar un desarrollo equitativo, global y sostenible. Mediante sus actividades en el ámbito del empleo, la protección social, las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo y del diálogo social, la OIT se esfuerza para fomentar el trabajo decente.

En cada una de estas esferas, los individuos de todo el mundo se ven enfrentados a carencias, lagunas y exclusiones en forma de desempleo y subempleo, trabajos de baja calidad e improductivos, trabajo inseguro e ingresos inestables, denegación de derechos, desigualdad de género, explotación de los trabajadores emigrantes, falta de representación y participación, así como de insuficiente protección y solidaridad en caso de enfermedad, discapacidad y vejez. Los programas de la OIT se proponen hallar soluciones a todos estos problemas.

Los avances en pos del trabajo decente implican la adopción de medidas a escala global, y movilizar a los principales actores del sistema multilateral y de la economía global en torno a este programa. A escala nacional, los programas integrados de trabajo decente por país, elaborados por los mandantes de la OIT, sirven para determinar las prioridades y fijar las metas en los marcos nacionales de desarrollo. La OIT, asociada a otros organismos tanto pertenecientes como ajenos al sistema de las Naciones Unidas, proporciona conocimientos especializados e instrumentos de política clave para la elaboración y aplicación de tales programas, para el establecimiento de instituciones que permitan llevarlos a cabo y para evaluar sus avances.

La difusión del trabajo decente es una responsabilidad que comparten los mandatarios de la OIT y la Oficina de esta. En la OIT, con su estructura tripartita, el programa de trabajo decente incorpora las necesidades y perspectivas de los gobiernos, de las organizaciones de empleadores y de las de trabajadores, que son los integrantes de la OIT, al movilizar su energía e iniciativa y proporcionar una plataforma para lograr consenso respecto de las políticas sociales y económicas.

Este objetivo global de la OIT ha sido definido como la promoción de oportunidades para las mujeres y los hombres a fin de que puedan obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. El trabajo decente es el eje en donde convergen los cuatro objetivos estratégicos, es decir **los derechos en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social**. Para la OIT el trabajo decente es un concepto organizador que sirve para proporcionar un marco general para las acciones de desarrollo económico y social.

4.4 Principios de la Nueva Cultura Laboral

La nueva visión de la Cultura Laboral comprende los siguientes principios¹¹:

1. El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente; es la actividad física o intelectual que realiza el hombre para transformar a la naturaleza en beneficio propio, para obtener la producción de un bien, un objeto o un servicio que satisface una necesidad socialmente útil. El trabajo es un derecho que perfecciona a la persona y la dignifica; tiene un valor por el simple hecho de que lo realice un hombre o una mujer y debe ser respetado como tal.

¹¹ Conoce a la STPS, folleto informativo, Págs.76-77

2. El fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona. Todos los oficios y las profesiones son imprescindibles para una sociedad, por modestos que parezcan; cada uno de ellos es útil y merece reconocimiento social.

3. El trabajo perfecciona a la persona, permite el sostenimiento propio y el de la familia, y es un medio para su desarrollo integral. Con nuestros conocimientos y con nuestras actividades laborales contribuimos al bien común.

4. El trabajo es fuente de derechos y obligaciones, es responsabilidad de los trabajadores, de los empleadores, de los sindicatos y de las autoridades laborales impulsar su cumplimiento de acuerdo con la ley. Un valor muy importante para el cumplimiento de las obligaciones es la autoexigencia, es decir, que cada quien dé lo mejor de si mismo y haga las cosas bien desde el principio.

5. Una justa compensación del trabajo es la clave de la ética social; el empleo digno se entiende como aquel que recibe una compensación justa y suficiente para cubrir las necesidades básicas del trabajador y de su familia, al tiempo que contribuye a su desarrollo personal y profesional.

6. La capacitación para el crecimiento personal es indispensable para elevar el nivel de vida de la sociedad y para alcanzar mayores niveles de productividad; es un factor que nos permite adquirir nuevos conocimientos y reforzar los que ya tenemos mediante el aprendizaje técnico, para que realicemos nuestro trabajo de manera más eficiente.

7. El trabajo en equipo es fundamental porque cada uno de nosotros tenemos cualidades y talentos diferentes y esto hace que nuestra participación en un proceso laboral sea de gran importancia y que no se pueda sustituir ni

reemplazar. Auxiliar a quienes necesitan nuestra ayuda, también nos hace mejores personas.

8. Una sociedad incluyente es la que considera importantes a determinados grupos de la población que en la actualidad se encuentran marginados, a pesar de que son productivos y tienen mucho que aportar dentro y fuera de la empresa, como son los adultos mayores, las mujeres y las personas con discapacidad, entre otros. Al hablar de una sociedad incluyente nos referimos a que deben existir las mismas oportunidades de empleo para todos, así como los mismos derechos y responsabilidades y el mismo respeto hacia las actividades que llevan a cabo.

9. El diálogo y la unidad de esfuerzos de las organizaciones sindicales y empresariales sustentan de manera fundamental a la Nueva Cultura Laboral. Es necesario consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones entre trabajadores y empleadores se desarrollen en un clima de armonía.

10. Solidaridad entre trabajadores y empleadores. Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica de nuestro país y de las empresas.

11. La productividad, la calidad y la competitividad de la empresa, como una comunidad humana, requiere de la cooperación y el esfuerzo tanto de los empleadores como de los trabajadores para poder lograr el éxito y la subsistencia. En todo centro de trabajo es necesario que entre las partes exista una buena comunicación y que se ayuden mutuamente, con la disposición de poner cada uno sus conocimientos y sus talentos al servicio del otro.

12. Responsabilidad social. La globalización económica, entendida como la ruptura de las barreras comerciales, debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social y la imaginación de todos para adquirir y actualizar permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas que hagan posible la generación de productos competitivos.

En estos doce principios podemos ver lo que trata de impulsar el crear una nueva cultura laboral, puntos muy importantes y que realmente son necesarios, como la responsabilidad social. La sociedad debe de estar conciente del cambio y así mismo el comprometerse por llevar a cabo ese cambio, apoyando en lo que cada uno pueda aportar.

4.5 Valores que fomenta La Nueva Cultura Laboral

Además de los valores antes mencionados, la STPS trata de impulsar dos valores que a su parecer son de gran importancia para lograr el apoyo de toda la gente, y así se pueda llevar a cabo el cambio cultural que se pretende. Y son:

La corresponsabilidad. Este valor se refiere principalmente, a hacer entender que la responsabilidad y el esfuerzo no es solo de alguno o de unos cuantos, si no que se trata de que todos participen y colaboren, buscando llegar a un objetivo en común, no importando los diferentes deberes que le corresponden, sino que se de la unión de todos y se logre la permanencia de las fuentes de empleo indispensables para el desarrollo de nuestro país.

El bien común. Consiste en un conjunto de condiciones que permitan y favorezcan el desarrollo integral de todos los miembros de la sociedad. Hacer concientes a las generaciones de que deben cuidar todos los bienes y

recursos que tienen a su alcance con el fin de dejarlos en las mejores condiciones para las generaciones futuras y estas puedan hacer uso de ellas de la mejor forma posible.

En esta nueva cultura laboral el Diálogo Continuo trata de ser clave para poder llevarse a cabo, no se trata de implementarse a fuerza sino que se vea como algo muy positivo para beneficio de todos.

4.6 Círculo Virtuoso

Algo en lo que se tratan de enfocar es en la implementación de un círculo virtuoso, esto son “procesos positivos integrados por una sucesión de causas efectos”¹².

“En la nueva visión de la Cultura Laboral, el Secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal Carranza, propone un círculo virtuoso desarrollado a partir del reconocimiento, el respeto y la promoción de la dignidad de la persona como una forma de revalorar el trabajo, que deja de ser entendido como una mercancía para convertir en una expresión, precisamente, de la dignidad de la persona. Así el trabajo revalorado se convierte en un proceso permanente de educación, capacitación y formación integral que propicia el crecimiento de la persona. En este punto, ya no se trata de que cada quien tenga más, sino de que cada persona sea más.”¹³

¹² STPS, Nueva Cultura Laboral, Folleto 2004. Pág. 9

¹³ Idem

4.7 Beneficios de la Nueva Cultura Laboral.

Dentro de la utilidad que nos puede proporcionar el implementar la cultura laboral, la STPS nos dice que nos beneficia en cuanto:

- * Mayor participación en los mercados.
- * Empleos mejor remunerados.
- * Mayor rentabilidad de las empresas.
- * Mejores condiciones de trabajo.
- * Mejor capacitación y desarrollo.
- * Mejor medio ambiente.
- * Mejora continua de productos y servicios.

La STPS ha desarrollado su trabajo durante estos seis años, y pues los resultados principalmente que han tenido es que se ha llevado a cabo la difusión de los valores a través de trípticos y folletos los cuales son repartidos dentro de las instituciones de gobierno y dentro de la misma, así como también en todas las organizaciones privadas. También se han llevado a cabo foros, exposiciones, conferencias y muchos programas de capacitación para los trabajadores, que les permita se formen y su nivel de desempeño sea mejor cada vez.

4.8 Aspectos en los que pretende afectar

Se nos dice que La Nueva Cultura Laboral genera cambios en tres aspectos importantes:

1. A nivel personal. Pues en el individuo se logran desechar o apartar de si, los vicios del trabajo y se fortalecen las cualidades laborales; es decir, se logra que las fortalezas del individuo sobresalgan y se utilicen de una manera mayor y el desarrollo integral

de la persona también. Esto se lograra a través de un continúa educación, formación y capacitación en los aspectos que haya que poner énfasis. Todo esto permite que los niveles de satisfacción sean altos en el individuo, pues el desempeño del trabajador es valorado.

2. En la empresa. El diálogo continuo entre el nivel jerárquico más alto y el bajo, eliminado barrera para la comunicación, suele ser el punto clave par las relaciones laborales. El respeto a los trabajadores propicia una lealtad a la empresa permitiendo que los trabajadores se comprometan. Así también al lograr que los trabajadores logren sus metas y vean que a través del trabajo bien echo se logran beneficios para todas partes, se tendrá una comunidad socialmente productiva.
3. Como país¹⁴. La nueva Cultura Laboral aumenta los niveles de productividad y competitividad frente a los mercados internacionales. Con este objetivo se mejora el nivel y calidad de vida de los trabajadores y de sus familias.

La creación de una Nueva Cultura Laboral dentro de la STPS, como pudimos ver no es nada reciente, se ha seguido desde hace ya varios años y se ha tratado de cambiar el mundo del trabajo a través de mucho esfuerzos, esta Secretaría en este sexenio, ha difundido a través de conferencias, capacitaciones, carteles, trípticos, folletos y más; los objetivos, principios y valores que busca la creación de esta cultura, que permita lograr el beneficio para todos los integrantes de este país, poniendo en primer nivel el bienestar y dignidad de las personas.

La Nueva Cultura Laboral hace que tanto trabajadores, patrones y gobierno se comprometan al logro

¹⁴ STPS, Nueva Cultura Laboral, Folleto 2004. pág. 15

de los objetivos que se pretenden, es importante el cambio para poder ser competitivos y no nos estemos estancando en un país tercermundista. Debemos de tomar los ejemplos positivos ya sea internos o externos, nos damos cuenta que en el mundo existen países que han sobresalido a pesar de que han tenido fuertes contratiempos que los han devastado y sin embargo con el tiempo y el compromiso de todos pueden llegar alto, siendo respetados por otros y lo principal, los ciudadanos son los más beneficiados.

“No se trata de una imposición o de un modelo mágico, sino que se requiere de una actitud de apertura al diálogo, en el que todos los involucrados en el proceso hablen sin prejuicios, se relacionen sin doblez y tengan la mira puesta en una meta común: LA DECISIÓN DE SER MEJORES.”¹⁵

¹⁵ STPS. Nueva Cultura Laboral. Folleto 2004. Pág. 10

CAPÍTULO 5

CALIDAD

“La calidad debe ser hecha. No por inspección, sino por construcción.”

Deming

5.1 Cultura de calidad y la Calidad Total

La calidad en la actualidad juega un papel muy importante para el desarrollo de las empresas y de su país; ya no es concebible que una empresa que pretenda ser competitiva trabaje sin una cultura de calidad, esta debe estar incluida en la cultura laboral de todo trabajador por el bien de la sociedad.

El termino cultura laboral, tiene que ver con Calidad Total, la cual se ha definido como una escuela, un programa, un sistema, una estrategia y en efecto, es todo esto además de que es una cultura.

Ya que como se ha mencionado, la cultura es el conjunto de valores, actitudes y creencias; así mismo una cultura organizacional tiene sus propios valores, políticas, actitudes, sistemas formales e informales dentro de la organización, es la forma de vida de esta. Es por ello que la calidad es una cultura pues debe ser o es una forma de vida, donde sus valores deben ser el amor al trabajo y al cliente, donde su mejor satisfacción será el haber realizado su trabajo de la mejor manera, esta deberá ser practicada por todos los miembros de la organización.

Como sabemos la Calidad Total se desarrollo en Japón, estos comparten valores que hacen que la calidad total sea vista como una cultura, y debido a sus resultados tan positivos, resultan ser tomados como ejemplo. Sabemos que en países como el nuestro resulta difícil el implantar esta cultura, sin embargo es conveniente llevarla a cabo.

Como se ha mencionado los valores son los principios o pautas de conducta que determinan o guían el proceder de los individuos en sociedad y en el trabajo. Los valores que guiarán la calidad total, tendrán como objetivo la

satisfacción de las necesidades del cliente. La calidad debe renacer de los individuos y no de las organizaciones como se plantea, los individuos deben tener y compartir valores como: lealtad, disciplina, el amor al trabajo, compañerismo, iniciativa, responsabilidad, ganas de trabajar, y compromiso. Para que esto se pueda implementar, se necesita empezar con un proceso de cambio y una educación constante. Como lo dice Isikawa en su frase “Calidad empieza con educación y termina con educación”. Este es el punto clave para el logro de la calidad, la cual debe iniciar por crear esa conciencia de la necesidad de un cambio y de un desarrollo continuo a través de la educación.

5.2 Características de la Cultura de Calidad

Lourdes Munch, en su libro Fundamentos de Administración, nos simplifica de los estudiosos del tema, las características de cultura de calidad¹.

1. Debe partir del compromiso de la alta gerencia
2. Orienta a las organizaciones hacia la satisfacción de las necesidades del cliente
3. Se fundamenta en la educación y mejora continuas
4. Es una forma de vida, que requiere del ejercicio de ciertos valores compartidos por todos los miembros de la organización
5. Asegura la calidad preventivamente
6. Brinda oportunidades para que los seres humanos se realicen en su trabajo
7. Es a largo plazo
8. Utiliza herramientas estadísticas

¹ Lourdes, Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, pág. 246

Si vemos estas características están relacionadas con lo que implica la cultura laboral, para que la cultura sea efectiva, la calidad debe estar siempre presente.

También nos indica algunas causas por la que puede fallar la implementación de la calidad total.

1. Considerarla como una moda, un programa a corto plazo
2. Creer que basta con aplicar las herramientas estadísticas para lograr la calidad total
3. Suponer que los asesores o consultores son los responsables de lograr la calidad
4. Pensar que si se implantan círculos de calidad, se logrará la calidad total
5. Solamente se requiere capacitar al personal en el trabajo y no en el cambio de actitudes y valores.

Estos puntos son importantes tenerlos claros, se requiere de mucho esfuerzo y de la colaboración de todos, saber que no se tendrán resultados en poco tiempo, y que será difícil adaptarlo pero no imposible.

5.3 Principios de la Calidad Total

Se maneja tres principios de la Calidad Total

1. Enfoque al cliente
2. Participación y trabajo en equipo
3. Mejora y aprendizaje continuo²

Con la calidad total lo que se pretende es el identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas a través de

² Antonio, Castro Martínez. Et_Al, Apuntes de Administración para la Calidad Total. Pág. 50

los productos o servicios que las organizaciones crean, integrar la calidad en los procesos de trabajo de tal manera que se aprovechen los conocimientos y experiencias de los trabajadores, y mejorar constantemente cada una de las etapas de la organización.

Enfoque al cliente

Aquí se trata de centrarse en el cliente, pues este será el juez que determine si el producto o servicio es aceptado o no, ya no se trata únicamente de reducir efectos y errores o el eliminar quejas, si no de satisfacer la necesidad del cliente y responder con rapidez a las demandas cambiantes de este.

Una empresa que está cerca y al pendiente de sus clientes sabe muy bien lo que estos desean, como utilizan los productos y pueden anticipar las necesidades que los clientes no quieren expresar.

Participación y Trabajo en Equipo

Cuando los dirigentes de la empresa proporcionan a sus trabajadores las herramientas necesarias que les permitan tomar decisiones, que les brindan libertad y motivan acertadamente, todo esto les garantiza que sus productos tendrán la calidad que se pretende y mejore procesos de producción. Aquellos empleados a lo que se les permita tomar participación en la toma de decisiones, y esto les permitan ascender o mejorar, logran brindar una participación sustancial. Como sabemos quién mejor conoce el proceso de trabajo es aquel que lo ejecuta, es por ello que se debe fomentar a los trabajadores, para que actúen con rapidez, aporten buenas ideas y retroalimenten. Es recomendable que se den reconocimientos a la buena participación de los empleados como: el compartir el éxito, alentar la toma de decisiones, eliminar el miedo a la equivocación, buscar la formación de equipos de trabajo, y

dar apoyo económico para el desarrollo de los empleados, esto provocara que generen ideas.

Un elemento importante para la calidad total y de lo que ya se menciona anteriormente en otro capítulo es el trabajo en equipo, pues se enfoca en la atención cliente-proveedor, alentando la participación de toda la fuerza de trabajo.

Mejora y Aprendizaje Continuos

Se refiere a una mejora incremental (pequeña y gradual) como a un descubrimiento (grande y rápido). La mejora puede:

- Mejorar el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados
- Reducir errores, defectos, desperdicios y costos relacionados
- Mejorar la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos
- Mejorar la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo

5.2 Desarrollo organizacional

Es importante poder implementar cambios que permitan el mejoramiento del desempeño de la organización y puedan ser competitivas en el mundo actual tan cambiante en el que nos desenvolvemos. Para esto existen varias estrategias o tecnologías que se basan en las ciencias del comportamiento de la administración. A estas tecnologías se les conocen como Desarrollo Organizacional (DO).

Un enfoque en donde se cree que el cambio de la cultura es importante y que puede ser utilizado para llegar a

una cultura laboral adecuada en las organizaciones (D.O.). Este surge a consecuencia y en respuesta a los constantes cambios que se presentan día con día en la actualidad dentro de las organizaciones y la sociedad.

El desarrollo organizacional puede ser una buena herramienta la cual esta fundamentada en los siguientes aspectos³:

1. Cada época o periodo de vida, crea la forma de organización más conveniente que satisfaga sus necesidades. En la actualidad se llevan a cabo cambios trascendentales, los cuales cada vez resultan ser más constantes, debido a esto no es permisible para las organizaciones estancarse con algún modelo de gestión, es por ello que se debe volver a fortalecer y construir las estructuras organizacionales que se acoplen con la actualidad.
2. Se nos dice que la única manera de poder cambiar a las organizaciones es a través de modificar su cultura organizacional, y esto implica cambiar los valores, las necesidades, las creencias, las expectativas, las normas y políticas que se llevan a cabo dentro de la organización.
3. La gente debe tomar conciencia, una nueva conciencia social que les permita ver y actuar de acuerdo a lo que nos exige la realidad en la actualidad. Debe abrir su panorama y ver todo aquello que nos pide un cambio y que por temor a muchas cosas no pretendemos ver y nos cerramos ante las miles de posibilidades que nos pueden traer beneficios siempre y cuando actuemos responsablemente.

³ Lourdes, Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Pág. 217.

5.4.1 Definiciones sobre D.O.

Algunas definiciones sobre desarrollo organizacional son las siguientes:

“El Desarrollo Organizacional es un enfoque de cambio planeado, cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la organización”⁴. Idalberto Chiavenato

“Es una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”⁵. Warren Bennis

“Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”⁶. Richard Beckhard

“Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles”⁷. Benjamín Franklin

⁴ Idalberto Chiavenato, Ob.Cit. Pág. 187

⁵ Munch Galindo, Lourdes. Ob.Cit. Pág. 218

⁶ Idem

⁷ Benjamín, Franklin. Organización de Empresas. Pág.

“El DO es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico colaborador y eficaz, y administrador de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos transitorios y cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor facilitador y la utilización de la teoría y tecnología de las ciencias aplicadas al comportamiento, incluidas la acción y la investigación”⁸. French y Bell

Estas definiciones nos dicen que el desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y apoyada por los niveles gerenciales, a través de la cual se deben crear nuevas estructuras organizacionales que permitan a la organizaciones se adapten a los nuevos tiempos, donde la participación de los recursos humanos sea importante así como su desarrollo y donde la actividad en equipo es primordial.

La definición de French y Bell es de las más completas y en ella se encierran varios aspectos como:

- Procesos de solución de problemas. Métodos que utiliza la organización para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades (FODA)
- Procesos de renovación. Adaptar los procesos de solución de problemas.
- Administración participativa. La participación en la toma de decisiones es mayor, la jerarquía desaparece por momentos para que los administrativos compartan actitudes, creencias y actividades con sus empleados.
- Desarrollo de equipos y fortalecimiento de los empleados. Trabajar en equipos, dándoles responsabilidades y la suficiente autoridad.

⁸ Idalberto Chiavenato. Ob.Cit. pág. 187

- Investigación-acción. La acción de intervención del DO es consecuencia del diagnóstico de la investigación.

5.4.2 Características del D.O.

Según Lourdes Munch

Las características principales del Desarrollo Organizacional son⁹:

1. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
2. Los cambios que se pretenden, están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer:
 - a) Problemas de crecimiento, rumbo, identidad y revitalización
 - b) Problemas de satisfacción y desarrollo humano
 - c) Problemas de eficiencia organizacional
3. Basada en una estrategia que recalca lo trascendental del comportamiento experimentado.
4. Los individuos que se ocuparan de llevar a cabo el cambio deben ser extraños al entorno del cliente.
5. La relación debe ser de colaboración para ambas partes, (agente de cambio y entorno del cliente)
6. Los agentes del cambio comparten valores del entorno en general y de las organizaciones que se basan en el Desarrollo Organizacional, entre estos son:
 - Superar la competencia interpersonal.
 - Intercambio de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.

⁹ Lourdes, Munch Galindo, Ob. Cit. Pág. 218

- Extender una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una administración por equipos más eficaz. es decir, que los diferentes departamentos de la empresa en conjunto, trabajen con eficiencia.
- Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.

La implantación de un adecuado programa de Desarrollo Organizacional resulta ser muy difícil debido a que se requiere un cambio radical de la administración, y más porque ya no se busca lo tradicional sino por el contrario se busca algo muy diferente a ello.

Para que un programa de Desarrollo Organizacional tenga buenos resultados debe de¹⁰:

- Ser un programa planeado que involucre a todos los integrantes de la organización.
- Debe relacionarse con el objetivo de la organización.
- Los resultados deben esperarse a largo plazo.
- Las actividades están orientadas hacia la acción.
- El nivel más alto dentro de la organización debe estar enterada y comprometida con el programa.
- Debe centrarse al cambio.
- Se basa para aprender en la experiencia.
- Debe trabajarse en grupos.

Como vemos, todo esto implica un gran compromiso y sobre todo de un gran esfuerzo en el trabajo, además de que se necesita una gran inversión en dinero y tiempo. Los resultados se verán en un periodo largo, lo cual permite que la gente empiece a desesperarse y quiera abandonar el programa, produce malestares y enojos entre los

¹⁰ Ibidem, Pág. 220

integrantes, pero cuando comienzan a aparecer las primeras muestras de resultados provoca satisfacción.

5.4.3 Metas que persigue el D.O.

Dentro del Desarrollo Organizacional, las metas que se pretenden son¹¹:

- El desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse.
- El logro de una óptima efectividad.
- Que exista colaboración y competencia sana entre los miembros de la organización.
- Que se puedan manejar los conflictos que surjan.
- Que se tomen las decisiones a partir de bases muy bien sustentadas por información confiable.
- Lograr un clima que permita expresar a los individuos y se de participación en la solución de problemas.

5.4.4 Técnicas de Desarrollo Organizacional

Algunas técnicas utilizadas de Desarrollo Organizacional se mencionan a continuación¹²:

- Entrenamiento de la sensibilidad. Consiste en formar grupos llamados grupos T (grupos de entrenamiento, training) son guiados por un líder entrenado para incrementar la sensibilidad de sus habilidades y dificultades de relación interpersonal. Los resultados son: una mayor creatividad, menos oposición frente de los demás, y una mayor sensibilidad a las

¹¹ Ibidem. Pág. 221

¹² Idalberto Chiavaneto. Ob. Cit. Pág. 188

influencias sociales y psicológicas referentes al trabajo.

- Análisis transaccional (AT). Busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, éstas se establecen a través de las transacciones las cuales son cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Esta técnica es para individuos y no grupos, ya que se centra en los estilos y contenidos de las comunicaciones entre las personas. Permite desarrollar en las personas la capacidad para poder mandar mensajes claros y ágiles así también dar respuestas naturales y razonables.
- Desarrollo de equipos. Técnica de modificación de comportamientos en que varias personas de varios niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder, se critican para buscar un punto común en que la colaboración sea más fructífera, y eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento utilizando determinadas variables.
- Consultaría de procedimientos. Aquí cada equipo está coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que los equipos sean más sensibles a sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, participación, sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad.
- Reunión de confrontación. Técnica de modificación de comportamiento con la ayuda de un consultor interno o externo. Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados mediante una reunión de confrontación de un día, en que cada grupo se

autoevalúe y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese delante de un espejo. En esta reunión, cada grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en lo referente a sus percepciones. Luego sigue una discusión, que tiende a lograr la comprensión y el entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas.

- Retroalimentación de datos. Técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad.

5.4.5 Etapas de Un Programa de D.O.

Etapas del Programa de Desarrollo Organizacional¹³

1. Diagnóstico. Se determina la situación actual en la que se encuentra la empresa, este es el primer paso, definir cual es el problema que se tiene.
 - subsistema o estructura formal organizacional formal.
 - procesos organizacionales.
2. Planeación de la Estrategia. Una vez que se ha encontrado el problema, se determinan los cursos acción que abran de tomarse, las etapas y tiempo estimado para ello. Dentro de los medio o técnicas que se utilizan para el cambio se encuentran:
 - El Grid Gerencial. Fue creado por Robert Blakey Jame Mouton. Sirve para diseñar los programas de capacitación específicos que necesita cada líder. Tiene cinco estilos de liderazgo: Empobrecido, Estilo Contry Club,

¹³ Lourdes, Munch Galindo, Ob.Cit. Pág. 221

- Administración orientada a la tarea, Equilibrado y Liderazgo por equipo.
- La Administración por Objetivos. Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usa esos objetivos como guías para su operación.
3. Educación. Es el proceso de cambiar la conducta de los integrantes del grupo, a través de las estrategias.
 4. Consultoría y Entrenamiento. Se asesora y entrena a los integrantes del grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios, esto se hace a la par con la etapa de educación.
 5. Evaluación. Es el checar los resultados y ver como funcionaron.

Las principales limitaciones de la mayoría de los programas de Desarrollo Organizacional¹⁴ son:

- Dificultad de evaluar la eficacia de un programa de DO.
- Los programas de DO requieren mucho tiempo.
- Los objetivos de DO son muy imprecisos.
- Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
- Los programas de DO generalmente son muy costosos.

5.5 Calidad de vida

Hemos tocado el término calidad de vida, la cual se desprende de una buena cultura laboral. Es común que las personas entiendan por este termino, el incrementar sus

¹⁴ Idalberto Chiavenato. Ob.Cit. Pág. 191

ingresos económicos, para así, disfrutar de una gama infinita de productos (autos, televisores, celulares, casas, etc.). Sin embargo creo que esa concepción está muy equivocada, ya que esto nos dice que el trabajador que tenga más satisfactores, será quien tenga la mayor calidad de vida; sin embargo se ha visto, en comparación con otros países, que quienes cuentan con mayores satisfactores como automóviles, casas, etc., no tienen una calidad de vida buena pues se inclinan por el suicidio y las drogas; es por ello que no podemos relacionar esto con la calidad de vida. Se necesita de algo más que solo bienes materiales para que su calidad de vida sea buena.

Podemos decir que para el trabajador no todo lo que le importa es su sueldo y cuánto se lo aumenten, aunque en ocasiones suele ser determinante. Debe haber un equilibrio entre los satisfactores que reciba, es decir, entre los psicológicos y materiales, hablando de calidad de vida.

Para poder elevar la calidad de vida de los trabajadores es necesario empezar por reconocer su dignidad y capacidad como ser humano. "no se trata de pagarle un salario justo, sino también de propiciar que desarrolle todo su potencial físico e intelectual".¹⁵

Es por ello que los individuos deben tener participación en la toma de decisiones de su área de trabajo, pues así se estimula su desarrollo, y será de mayor beneficio cuando se trate de algo importante que beneficie a ambas partes (empleado- patrón), así se logra una relación sin conflictos entre ellos, aumentando por ellos su calidad de vida.

¹⁵ Alfredo Acle Tomasini, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Editorial Grijalva, México, 1989, p. 233.

Para que México pueda participar constante y exitosamente en el mercado exterior, y pueda obtener ingresos que nos beneficien como país, necesita ser competitivo. Es necesario que sus personal sea calificado y para esto se necesita de una elevada calidad de vida de sus habitantes y de que esta mejore constantemente.

La calidad total es el resultado de un esfuerzo conjunto, es decir de la participación de todas las partes que integran ese gran total, a todos los miembros de nuestro país, por ello necesitamos de la participación de aquellos que hacen posible que la economía del país progrese y para que se logre estos deben tener una calidad de vida excelente.

5.6 La excelencia

La excelencia es un valor que debe difundirse en todos los integrantes de una empresa. Este concepto significa sobresalir, distinguirse de los demás de su mismo ramo. Es hacer las cosas con calidad y buscar la perfección.

“La calidad esta en función del amor. El amor es un sentimiento que nos inclina a hacer con esmero, con interés, los que nos place, lo que nos gusta.”¹⁶

El realizar las cosas con amor y con esmero, nos permite decir que las cosas serán realizadas con calidad pues uno lo hace con todo el gusto, buscando que se haga lo mejor posible. Además la excelencia esta en función de los ideales de la gente.

Ideal es el objetivo al que uno quiere llegar, la imaginación crea los ideales y les da impulso.

¹⁶ Velásquez Mastretta, Gustavo. Ob. Cit. Pág. 162

5.6.1 Principios de excelencia

Existen ocho principios básicos, citados por Peters Waterman, que llevan a cabo las empresas de excelencia y que los mantiene en la cúspide¹⁷:

1. Acción. Hacer algo –lo que sea- en vez de perder el tiempo en busca de opiniones diversas. No se debe descuidar el analizar la toma de decisiones, se debe impulsar al personal con palabras como: hazlo, inténtalo, solúcionalo.
2. Mantenerse cerca del cliente, enterándose de cuáles son sus preferencias y atendiéndolas. Las compañías de éxito aprenden de aquellos a los que sirven, pues escuchan sus necesidades y las convierten en productos o servicios nuevos.
3. Autonomía y espíritu emprendedor: desmenuzar la corporación en compañías pequeñas e incitándolas a pensar de manera independiente y competitiva. Se fomenta el surgimiento de líderes e innovadores, se le sueltan las riendas al personal para que puedan ser creativos y tomen riesgos.
4. Lograr la productividad a través del personal: creando la conciencia, en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren. Dar a entender que el personal es el recurso más importante en la empresa.
5. Firmes, con miras al valor: insistiendo en que los directores permanezcan en contacto con el negocio esencial de la compañía.
6. Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor. Es decir conocen muy bien lo que realizan, entre más lo conozcan mejor la dominarán.

¹⁷ Ibidem. Pág. 166

7. Personal reducido a lo esencial: pocos niveles administrativos, poca gente en los niveles superiores.
8. Actitud simultáneamente laxa y tensa: patrocinar un clima en el que hay dedicación a los valores principales de la compañía, combinada con cierta tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores.

La excelencia conlleva también a la comparación pues existen personas excelentes y no excelentes, instituciones excelentes o no excelentes y productos excelentes o no excelentes. Siempre algo hará la diferencia y el desempeño de cada individuo o en equipo y definirá de qué lado estará.

“La excelencia personal, es el logro de superior calidad en actitudes y comportamientos del individuo”¹⁸.

Una actitud es el cómo vemos las cosas, el comportamiento es el como nos comportamos, nuestra forma de ser, de actuar, de expresar nuestros estados de ánimo, etc.

Debemos aprender a ver tanto las cosas positivas o negativas de uno mismo, esto nos ayudará a buscar el logro de la excelencia en nosotros mismos.

5.6.2 Perfil de un hombre excelente

“El hombre de excelencia es, pues, aquel que se complace en el ejercicio de acciones virtuosas a las que la vida racional lo dispone”¹⁹.

¹⁸ Ibidem. Pág. 170

¹⁹ Ibidem. Pág. 174

Es el que se encuentra satisfecho con lo que hace y busca continuamente, mantenerse o superar lo que hace, para alcanzar la mayor perfección; sacrificando lo que sea necesario para lograrlo.

Sabemos que buscar la excelencia no es fácil y por ello muchos no logran tenerla, pues se necesita de un gran esfuerzo y sacrificio que no están dispuestos a realizar, pues evaden a toda costa el realizar grandes cosas que impliquen hacer y buscar más.

Gustavo Velásquez Mastretta, nos dice que los valores del hombre excelente de acuerdo al análisis de sus características y cualidades, deben ser:

Perseverancia

Constancia en la ejecución de los propósitos. Consiste en esforzarnos con la mejor disciplina, sin que nos dejemos vencer por cualquier obstáculo que se nos presente.

Valentía

Es el tener valor, donde la cobardía en su vocabulario no debe existir, no tener miedo a enfrentarse a las cosas. El valor es la capacidad de actuar con entereza sin que el peligro, el dolor o la muerte consiga amedrentarlos. Fortalecer la voluntad y mantener las resoluciones, buscar encarar siempre la vida.

Fortaleza espiritual

Es la reserva de fuerza moral espiritual que permita perseverar en la acción aún cuando todo parezca perdido, la fortaleza es tal vez la más importante de todas las cualidades para el logro de la excelencia, porque de esta dependen la valentía y la perseverancia.

Laboriosidad

Es el realizar las cosas con un arduo trabajo, con gran esfuerzo y disciplina; cuando se tiene algún resultado positivo se ha logrado a través de estos factores, ya que nada se logra sin realizar antes un gran esfuerzo. Debemos de poner toda nuestra energía para lograr lo que nos proponemos y lo que se nos pide y así se lograra el objetivo. Ideales o metas bien definidas.

Todos debemos de tener muy bien definido lo que pretendemos lograr, lo que queremos alcanzar, ver cuales son nuestros objetivos y metas para hacer todo lo necesario y lograrlos. Todo hombre de excelencia tiene muy bien establecido lo que quiere y cómo lo va a lograr.

Creatividad

Todo hombre de excelencia tiene ideas, sabe como enfrentarse ante las diferentes circunstancias para cambiar y transformar su entorno, sabe cómo resolver problemas de la mejor manera. Crear hacer nuevas cosas que sean innovadoras, aceptables.

Conocimiento

El dominio de alguna ciencia, técnica o arte es fundamental así como el estudio constante del mismo; si la persona tiene el conocimiento suficiente sobre su área y más puede tomar la mejor decisión de entre varia alternativas, quien posee el conocimiento es el que tiene el mando.

“El hombre excelente es aquel que se esfuerza por superarse cada uno de los minutos de su existencia; aquel que define sus metas e ideales y los logra mediante un gran acopio de fortaleza, tenacidad, valentía, perseverancia y laboriosidad; aquel que desarrolla una gran creatividad y

posee una insaciable sed de conocimientos de la actividad que le ocupa.”²⁰

La excelencia es un valor que todos debemos buscar, y que dentro de la calidad debe existir, pues esta es hacer las cosas bien desde el principio, esto es lo que busca y pretende la excelencia.

²⁰ Ibidem. Pág. 179

CAPÍTULO 6

SINDICATOS

“La auténtica dignidad de cualquier ser humano radica en la satisfacción de poseer un trabajo estimulante, de ser capaz de desarrollarse en el y de encontrar que lo que se hace es valioso”.

Shigeru Kobayashi

6.1 El papel de los sindicatos

Un papel importante dentro de la creación de una nueva cultura laboral para el beneficio de la sociedad, es el que desempeñan los sindicatos, pues sabemos que en la actualidad representan una gran fuerza, y como ya se vio en un capítulo anterior, estos son responsables o mejor dicho formaron parte para que se fomentara la creación de la nueva cultura laboral, la cual difunde la STPS.

Sabemos que los sindicatos tienen un gran poder e influencia sobre los trabajadores, entonces en ellos (dirigentes) recae la responsabilidad de fomentar esos valores, las ganas por trabajar con calidad y brindar su mejor esfuerzo, recalcando el beneficio tripartito que se dará con ello. Los sindicatos deben ser vistos como un eslabón dentro de los procesos de Recursos Humanos y no como aquellos que obstaculizan el trabajo de sus miembros o que son el dolor de cabeza de los patrones.

6.2 Qué son los sindicatos

Sindicatos

Del griego síndicos, de sin “junto” y un derivado de dike “justicia”.

En términos generales un sindicato, es una asociación de personas morales o físicas cuyo objetivo principal es el de representar y defender sus intereses comunes.

Se trata de asociaciones de obreros y de empleados, de una profesión (sindicato de oficio) o de una rama industrial (sindicato de industria), que se agrupan con el

propósito de defender sus derechos e intereses inmediatos: salarios, horarios, condiciones de trabajo, de seguridad, etc.

Los sindicatos se forman para defender los derechos de los trabajadores, así como sus intereses y para elevar sus condiciones de vida. Sin embargo en la creación de la cultura laboral que se pretende no deben ser una barrera para que se efectúe, si no todo lo contrario deberá ser un gran apoyo.

6.3 Fines de los Sindicatos

Según lo estipulado en el art. 220, de la Ley Federal de Trabajo, los principales fines de las organizaciones sindicales son los siguientes:

- Representar a los afiliados en las diversas instancias de la negociación colectiva, suscribir los instrumentos colectivos del trabajo que corresponda, velar por su cumplimiento y hacer valer los derechos que de ellos nazcan.
- Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando sean requeridos por los asociados. No será necesario requerimiento de los afectados para que los representen en el ejercicio de los derechos emanados de los instrumentos colectivos de trabajo y cuando se reclame de las infracciones legales que afecten a la generalidad de sus socios. En ningún caso podrán percibir las remuneraciones de sus afiliados.
- Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones ante las autoridades administrativas o judiciales,

actuar como parte en los juicios o reclamaciones a que den lugar las aplicaciones de multas u otras sanciones.

- Actuar como parte en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo, que tengan por objeto denunciar prácticas desleales, en general asumir la representación del interés social comprometido por la inobservancia de las leyes de protección establecidas en sus afiliados, conjunta o separadamente de los servicios estatales respectivos.
- Presentar ayuda a sus asociaciones y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación.
- Promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados.
- Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y su trabajo.
- Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, sin perjuicio de la competencia de los Comités Partidarios de Higiene y Seguridad, pudiendo además, formular planteamientos y peticiones ante estos y exigir su pronunciamiento.
- Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos u otros servicios y participar en ellos. Estos servicios pueden constituir en asesorías técnicas, jurídicas, educacionales, culturales, de promoción socio-económicos y otras.
- Propender al mejoramiento del nivel de empleo y participar en funciones de colocación de trabajadores.

- En general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

6.4 Objetivos

Como estos podemos citar muchos más, sin embargo se resumen en cuatro objetivos¹:

1. Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de sus contratos de trabajo y en la negociación colectiva.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo, denunciando sus infracciones ante las autoridades administrativas o judiciales según corresponda.
3. Prestar ayuda a sus asociaciones, promover la cooperación mutua entre ellos, estimular sus convivencias humanas e integrales y proporcionales recreación.
4. En general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estén prohibidas por ley.

6.5 Lo que no deben hacer

En los sindicatos como en la mayoría de las partes se presentan prácticas desleales, las cuales no deben existir en la cultura del trabajador del siglo XXI; se llaman prácticas desleales a todos aquellos actos o acciones, que realizan las personas en este caso los trabajadores o empleados, que atenten u obstaculicen las labores de las organizaciones.

¹ Tomado de Internet.

<http://www.uom.edu.mx/trabajadores/tello.html>

Para evitar esto es necesario que los dirigentes actúen con el ejemplo, y no cometan actos que sean incorrectos, que los valores se fomenten y practiquen, en caso de que no sea así, los interesados o miembros deberá denunciarlos para buscar una solución al problema.

Los sindicatos como representantes de los trabajadores, que buscan su beneficio, deben entender también que en conjunto con los patrones deben hacer crecer a sus empleados, ya sea capacitándolos, mandándolos a cursos, creando en ellos el valor del trabajo, y hacer que cooperen con la empresa en la que trabajan; no se deben impulsar a exigir por cualquier cosa, sabemos que la persona debe ser tratada de la mejor manera pero no se debe llegar a la exageración.

CAPÍTULO 7

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

“Sobre la tristeza antigua, sobre la vieja lágrima de las gentes del pueblo mexicano, ha comenzado a brillar una luz de esperanza”.

Pedro Henríquez Ureña

7.1 importancia de su estudio

Este es un tema importante que se incluye dentro de todos aquellos factores que intervienen en una cultura laboral, y más si pretendemos convertirla en una nueva cultura laboral en donde predomine el cambio de la mentalidad de los individuos en cuanto a la responsabilidad que implica su disposición y sus acciones; como vemos todo esto no es nada nuevo sin embargo, no se ha tomado conciencia de la importancia que esto implica, y que en el trabajo todo se lleve a cabo de la mejor manera posible; también para que las actividades que desempeñan todos los individuos en su lugar de trabajo este muy bien. Muchos creen que toda aquellas medidas de seguridad que se requieren, solo tienen que tomarlas en consideración aquellos que se encuentran en las empresas industriales, debido a que el nivel de riesgo es mucho mayor; pero ese pensamiento, es lo que debemos cambiar en los individuos pues los riesgos en el trabajo se dan en todo momento y lugar, nadie escapa de algún accidente. Algunos de ellos se pueden evitar si se toman las medidas necesarias. Es por ello la importancia de este tema en la cultura de los individuos, así mismo el de mantener el lugar de trabajo en las mejores condiciones higiénicas que permitan hacer el ambiente más agradable y sano.

Como sabemos, las condiciones en que los individuos realizan alguna actividad, logran repercutir en el grado de eficiencia y eficacia de la tarea; ya sea que leamos, hagamos ejercicio, estudiemos o cualquier otra cosa, el ambiente en el que nos encontremos influye como motivación para desear hacerlo bien y con ganas o todo lo contrario, si son inadecuadas las condiciones físicas, ya sea en la empresa, la producción podría no ser la mejor. No importa que sean los mejores en el puesto, que sean los que realizan su labor mejor que nadie; si no cuentan con

una atmósfera óptima no trabajarán bien ni con ánimos de estar en ese lugar, pues no cuentan con la motivación suficiente de un lugar apropiado para desempeñar su labor.

Se han realizado distintos estudios para determinar las condiciones más idóneas, investigaciones sobre las condiciones físicas del trabajo, pero claro esto estará determinado de acuerdo a la actividad que desempeñen y el lugar que tienen para ello, aunque deberán existir las condiciones mínimas generales en el ambiente laboral. (La temperatura, humedad, iluminación, ruido, y jornada laboral).

7.2 Conceptos sobre Seguridad e Higiene en el trabajo

Para poder entender mejor lo que es la Seguridad e Higiene, así como la importancia del tema debemos proporcionar algunos conceptos claves que nos ayuden a comprenderlo. También es de importancia saber que en cada empresa se debe implementar un Plan de Higiene y Seguridad, cualquiera que sea el tipo de empresa de que se trate, para que el trabajador este conciente.

En primer lugar debemos empezar por dar los conceptos sobre higiene y seguridad laboral.

7.2.1 Higiene

Higiene: “es aquella que busca la forma de conservar la salud mediante la adecuada adaptación del hombre al medio en que vive y contrarrestando las influencias nocivas que puedan existir en este medio”¹. Higiene = sano. Estado completo de bienestar físico, mental y social para lograr el pleno desarrollo de las facultades humanas.

¹ Laurousse.1993. Pág. 416

Higiene en el trabajo

Es el conjunto de normas y procedimientos que buscan la protección de la seguridad física y mental del trabajador, poniéndolo a salvo de los riesgos de salud relacionados con las actividades que se desentrañan de su puesto o cargo y del ambiente físico donde se ejecutan las actividades del mismo.²

Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales (enfermedades provocadas por el trabajo), a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter principalmente preventivo, ya que se enfoca a la salud y a la comodidad del empleado, procurando que el trabajador no enferme y por supuesto, no se ausente de forma temporal o definitiva de su trabajo.

Abarca una serie de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

7.2.2 Objetivos

Algunos objetivos de la higiene son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los trabajadores.

² Concepto tomado de los apuntes de la clase de Personal III, impartidos por la Lic. Gloria Uribe Golihntz.2004

- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Algunas formas para poder lograr estos objetivos puede ser lo siguiente:

- Educando a todos los miembros de la empresa, indicando y enfatizando los peligros existentes y mostrarles el como pueden evitarlos.
- Mantener un constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la empresa o fábrica.
- Poniendo atención a los estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.³

7.2.3 Limpieza

La limpieza es un factor importante para la higiene, y es importante fomentarla en los trabajadores, pues hace la tarea más fácil, segura y alegre. La limpieza por si misma no es nada, debe moverla el individuo. Esta permite que todo lo necesario para un buen trabajo, este siempre a la mano y en buen estado de servicio.

La limpieza hace el trabajo más seguro debido a⁴ que:

- Elimina la mayoría de las causas principales de incendios y accidentes.
- Los materiales están colocados correctamente.
- El equipo contra incendios no está bloqueado, así mismo los extintores están cargados y a la vista.
- No hay objetos tirados en las escaleras, que permitan la caída de los individuos.

³ Tomado de el Artículo Higiene y Seguridad, Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm>

⁴ Extraído de la revista Laboral.

- La basura está colocada en recipientes sin sobrecarga y botes tapados.
- Los pisos están limpios de grasa, aceite, agua, desperdicios, o alguna partícula suelta.
- Hay luz suficiente para un trabajo seguro.
- Si existen ácidos o líquidos inflamables, estos están en recipientes cerrados y lejos de calor.

La limpieza permite que el trabajo sea más alegre para las personas debido a que⁵:

- Cualquier lugar que brilla de orden y limpieza es más alegre.
- Cuando el lugar de trabajo esta libre de objetos que no son ocupados hay más espacio.

También permite que los trabajadores se sientan mejor ya que⁶:

- Cuando se tienen a la mano todas las herramientas necesarias para el trabajo, este resulta ser menos pesado.
- La gente se siente más orgullosa y satisfecha en un ambiente de trabajo de alta calidad.
- Se ahorra la molestia de andar buscando órdenes de trabajo, material y herramientas perdidas.
- Mejora la actitud de todo el mundo.

Debemos fomentar en los trabajadores todo aquello que permita que la limpieza no solo quede a cargo de las personas de intendencia, pues se puede tener limpio o dejarse lo más limpio posible al termino de la jornada laboral.

⁵ Idem

⁶ Idem

El trabajador deberá aplicar lo siguiente⁷:

- Hacerse cargo de su área, manteniéndola limpia y ordenada, y lista para el trabajo.
- Desechar los desperdicios, según se producen, en recipientes adecuados.
- Conservar los pisos libres de objetos sueltos y líquidos derramados.
- Cuando haya terminado de usar algo, deberá guardarlo en su lugar.
- No deberá sobrecargar estibas, tarimas y áreas de almacenamiento.
- Mantener la herramienta en perfectas condiciones de trabajo y libres de suciedad, así como de aceite.
- Mantener los pasillos y corredores libres de obstáculos.
- Deberán procurar no fumar, pero si lo hacen que tengan a la mano ceniceros o algún depósito colillas.
- Y algo muy importante, poner el ejemplo a los demás compañeros.

7.2.4 Seguridad

Seguridad: “Calidad de seguro, confianza, libre y exento de todo riesgo. Seguritis: tranquilidad de una persona procedente de la idea de que no hay ningún peligro que temer.”⁸

Seguridad en el trabajo.

“Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir

⁷ Idem

⁸ Laurousse.1993. Pág. 797

o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas”.⁹

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos”.

El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.

La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- ⇒ Prevención de accidentes
- ⇒ Prevención de robos
- ⇒ Prevención de incendios

7.3 Enfermedad de Trabajo

⁹ Concepto tomado de los apuntes de la clase de Personal III, impartidos por la Lic. Gloria Uribe Golintz.2004

Debemos entender qué es una **enfermedad de trabajo**. Una enfermedad de trabajo se considera como “todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se desempeñe.”¹⁰

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a: temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.

Para que los trabajadores puedan evitar y prevenir las enfermedades, deben:

- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos.
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar sobre condiciones anormales en el trabajo y en el organismo del trabajador.

7.4 Accidente de trabajo

¹⁰ Idem

Qué implica o qué es un accidente de trabajo.

“Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente”¹¹.

7.4.1 Causas de accidentes

Dentro de las causas de un accidente de trabajo interviene varios factores, entre los cuales se cuentan las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos¹²:

a) *Condiciones inseguras*: que son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.

Las condiciones inseguras más frecuentes son:

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, construidos o instalados en forma inadecuada, o bien deteriorados.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, construidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.

¹¹ Idem

¹² Tomado de el Artículo Higiene y Seguridad, Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm>

- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

b) Actos inseguros: Son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que puedan dar como resultado un accidente.

Los actos inseguros más frecuentes en que los trabajadores incurren el desempeño de sus labores son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.

Algunas causas que dan origen a un acto inseguro son:

- ◇ La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo.
- ◇ El desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales.
- ◇ La carencia de hábitos de seguridad en el trabajo.
- ◇ Características personales: confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la

irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo de la habilidad para el trabajo.

7.4.2 Tipos de accidentes

Las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o muerte, es decir, los tipos de accidente más frecuentes que podemos encontrar son:

- .. Golpeados por o contra algo
- .. Atrapado por o entre algo
- .. Caída en el mismo nivel
- .. Caída a diferente nivel
- .. Resbalón o sobreesfuerzo
- .. Exposición a temperaturas extremas
- .. Contacto con corrientes eléctricas
- .. Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el de Riesgo de trabajo. Se entiende por éste, a la probabilidad que existe al realizar una tarea y que dicha tarea produzca incidentes y/o accidentes. Los riesgos de trabajo son clasificados por la Ley según la magnitud de incapacidad que producen:

- temporal
- permanente parcial
- permanente total
- muerte

Para la administración de los Recursos Humanos, es importante, pues está sujeta un compromiso inherente hacia los empleados de proporcionar un lugar seguro para

trabajar; donde no existan peligros reconocidos. Hacer una labor de convencimiento y hacer que los trabajadores sean concientes de trabajar con seguridad y esto deberá empezar con el ejemplo, desde el directivo más alto.

7.5 La cultura de la seguridad

La **cultura de seguridad y prevención de riesgos** es algo muy importante para toda organización, digamos que debe ser uno de los puntos clave de esta, pues es una parte de la responsabilidad social el proteger y cuidar de accidentes; así como el asegurar un ambiente estable y saludable al trabajador que le permita desenvolverse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo. Las necesidades que se deben satisfacer en la vida laboral pueden ser variadas, pero dentro de estas se encuentran principalmente las de seguridad física y emocional, a éstas debemos darles cierta atención y brindar todo el apoyo necesario para que los empleados estén protegidos.

Como sabemos, la ley exige a los patrones que deben proporcionar a sus trabajadores, condiciones de trabajo idóneas en las cuales no se perjudique o atenten contra su salud tanto física como mental. Por esta razón es importante que se ponga atención a este tema, y se dice que principalmente a tres aspectos: al cumplimiento de la legislación, a la seguridad del personal y al cuidado del medio ambiente.

Los trabajadores son la parte fundamental en cuanto a lo que respecta a este tema, pues de ellos depende su propia seguridad, ya que aunque se implementen programas de seguridad e higiene, sin la colaboración de estos pues no se lograría gran cosa; es por ello la necesidad de transmitir

en toda empresa una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, que guíe a los trabajadores y con ello permita que los niveles de productividad sean altos, logrando eficiencia en los trabajadores.

En las empresas los programas de seguridad e higiene que se implementen dentro de la organización deberán ser parte de la empresa y no simplemente como un programa que se deberá llevar a cabo durante cierto tiempo ni como algo extra a ella. Este programa consistirá en ciertas actividades, las cuales dejarán lo más libre posible a los trabajadores de riesgos o peligros en su medio de trabajo. Y pues resulta ser menos costoso implementar un programa de seguridad e higiene, a cubrir todos aquellos costos que implican las incapacidades por enfermedades o accidentes, lesiones, muertes, cubrir puestos que dejan libres los empleados que se incapacitan, etc. También podemos decir que ciertas enfermedades y accidentes atribuibles al trabajo, puede traer estados de ánimo negativos, desmotivación e insatisfacción que no permitan al trabajador desempeñar su labor al 100%.

Es importante difundir el valor de la seguridad e higiene en el trabajo, será un arduo trabajo y requiere de la participación tanto de los patrones, empleados y gobierno; pero es necesario para prevenir y evitar que los trabajadores corran peligro.

Para que las normas de Higiene y Seguridad se cumplan, la organización en general debe tener conciencia de su importancia. Para esto, debe ser considerada como un valor que será parte de la cultura organizacional.

El compromiso, que como se ha mencionado es principalmente de los trabajadores en este caso, debemos tener también presente que los altos mandos también tienen

el compromiso de respetar las normas que se establezcan, ya que ellos ponen el ejemplo y deben ser seguidos por sus siguientes niveles. La gerencia debe tener presente la importancia de esto; y tomar las medidas necesarias que permitan que el esfuerzo se logre para obtener buenos resultados. Algunas de las acciones que puede tomar son: el demostrar el interés personal por la seguridad, haciéndolo notar el tema en las juntas, así también brindar la capacitación necesaria sobre seguridad, el proporcionar a los encargados los recursos necesarios para ello, y verificar que el ambiente laboral sea el adecuado. Sin el interés por parte de los directivos, no se tendrán los resultados esperados y nada de lo que se busque se obtendrá de la mejor manera.

“No debe olvidarse que el hombre es el principio y el fin de los accidentes, siempre hay un ser humano detrás de un accidente. Está más segura la persona que trabaja con riesgo, pero es conciente de esto, que aquella que trabaja con bajo riesgo pero no lo conoce”¹³.

7.6 Concientizar a la gente

Es importante el poder concientizar a los individuos, pues logrando esto se podrá tener un mayor resultado, y así mismo se evitarán muchísimas cosas, lograr que las personas entiendan la importancia de que ellos cuiden su seguridad, permite que los riesgos disminuyan en gran medida es decir, podemos lograr la idea principal, la cual es la de “prevenir”; prevenir actos inseguros, reducir las condiciones inseguras y de cuidar y proteger las instalaciones.

¹³ Concepto tomado de los apuntes de la clase de Personal III, impartidos por la Lic. Gloria Uribe Golintz.2004

Debemos tener presente que es de vital importancia que directores, supervisores y empleados estén concientes de lo importante que es la seguridad, pues no solo es cuestión de unos cuantos si no de todos los miembros de la organización, y para ello se debe tener motivados a todos los empleados ya que así lograremos su cooperación total además que el que se les brinde seguridad ya es una motivación más para ellos.

7.6.1 Programas de concientización

Se deben tener programas de concientización de seguridad, para evitar accidentes y enfermedades, y disminuirlas al máximo con ello se pueden evitar también pérdidas en la productividad y principalmente el bienestar de la persona.

Estos programas pueden contener¹⁴:

- ✓ Conferencias sobre seguridad
- ✓ Películas sobre seguridad
- ✓ Panfletos que enseñen y motiven a los empleados el seguir los procedimientos de seguridad
- ✓ Carteles, anuncios, letreros y lemas que hagan alusión a la seguridad en el trabajo, estos deberán ser colocados en lugares estratégicos para que sean percibidos fácilmente por los empleados.
- ✓ Los programas deberán ser coordinados ya sea por un director o un supervisor de seguridad específicamente, donde su principal función deberá ser ganarse la confianza de su personal para que

¹⁴ Basado sobre el Artículo Higiene y Seguridad, Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienetwork.htm>

logre la cooperación total de estos, además de que será el encargado de verificar que la maquinaria a utilizar este en buenas condiciones y se este usando adecuadamente, así como el equipo e instalaciones de la empresa para que brinden su máxima seguridad.

- ✓ También se pueden organizar concursos o competencias entre los distintos departamentos, en los cuales se busque fomentar el espíritu competitivo, donde la meta de estos departamentos sea que se busque tener en el mejor nivel de seguridad y el que tenga los niveles más altos obtenga alguna recompensa. Esto es motivante para los trabajadores, además de que nos permite tener menos accidentes, y por consiguiente menos perdida de horas-hombre en la productividad, perdida de desperdicios de materia prima, etc.
- ✓ La capacitación sobre seguridad podrá ser realizada en aulas; donde se puede ver seguridad en su actividad, los riesgos que implica su labor, el uso de las herramientas así como la protección para utilizarlas, las prendas que deben utilizar y deberán enseñarse también primeros auxilios. Y la capacitación en campo, llevándose a cabo simulacros generales necesarios.
- ✓ Inducir a los trabajadores para que participen en todas las actividades, haciéndoles notar la importancia de la responsabilidad de cada uno de ellos par la seguridad de todos los miembros de la organización.
- ✓ Brindar información sobre casos reales, ya sea de la propia empresa o de otras similares, analizando los errores que llevaron al accidente y viendo cómo, en caso de que llegue a presentarse algo similar en su empresa, pues sepa como actuar y evitar una tragedia.

- ✓ También se pueden llevar a cabo auditorias que permitan vislumbrar en cada área laboral, como se trabaja si el medio es seguro o no, y poder detectar y corregir los errores, logrando llegar al objetivo de cero accidentes.
- ✓ Evaluar a los trabajadores, con ello se pretende detectar su esfuerzo y aprendizaje de la capacitación de seguridad, para ver si es necesario reforzar sus conocimientos o ver en que esta fallando y que podemos hacer.

7.6.2 Los carteles, un buen medio de difusión

Las campañas y carteles suelen dar resultados satisfactorios, es por ello poner énfasis en ellos, veamos algunos puntos acerca de estos para concienciar a la gente sobre el tema.

La publicidad o lo que se pretende transmitir a través de los carteles, debe ser simple, razonable y constructiva, nunca deberán buscar asustar o amenazar a la gente, en el caso de la seguridad no deben agredir con el mensaje a la gente ya que pueden ser perjudiciales para los trabajadores pues no les permiten trabajar. *Un trabajador asustado no es un trabajador seguro*¹⁵.

Tal vez el punto más importante en un cartel es el que denote un mensaje positivo, que sea constructivo y en el cual se explique sencillamente lo que debe de hacerse, es cómo cuando se le trata de dar un mensaje a los niños, se les dice que hacer pero no prohibiéndoselos, pues no se logra el mismo efecto, es mejor decirles que dejen cerradas las cajas a decirles que no las abran.

¹⁵ Idem

Los carteles deben ser creativos y que reflejen lo que uno quiere dar a entender, el que deban ser simples no implican que solo diga que no debe haber accidente, tal vez con un dibujo o algo alusivo a ello es más eficiente, a solo letras que no dicen gran cosa. Carteles que pueden ser positivos, podrían ser aquellos que nos dicen donde se esta uno seguro, que debemos utilizar ciertos aditamentos para mayor seguridad, el que se recuerde que debemos ser precavidos y cuidadosos entre otros más.

Podemos ver algunos ejemplos de lemas que pueden aparecer en los carteles, los cuales como ya se menciona deben ser colocados en lugares estratégicos para poder ser vistos por los trabajadores.

- Ⓢ “LOS PEATONES DEBEN CRUZAR POR AQUÍ”
- Ⓢ “SE PERMITE FUMAR EN LA PRÓXIMA ÁREA”
- Ⓢ “UTILICE CASCOS DE PROTECCIÓN EN ÉSTA ÁREA”
- Ⓢ “VAPORES DE GASOLINA EN ÉSTA ZONA”

Así como estos lemas, podemos utilizar muchos más dentro de las empresas, claro que lo que digan los lemas se acomodaran a las necesidades de la empresa, de acuerdo a su giro y las actividades que realizan y demás situaciones que implique la seguridad y protección de los empleados.

Es importante generar el los trabajadores esa cultura de autoprotección, es necesario que la propia empresa les este mencionando que medidas deben tomar para evitar enfermedades o accidentes, pero ellos mismos pueden evitarlos, haciendo caso de las indicaciones, informándose del uso de la maquinaria, poniéndose los uniformes y utensilios que se deben usar como: lentes, botas, guantes, etc.

7.7 Capacitación

Se ha mencionado a lo largo de este trabajo la palabra capacitación, esta comprende a todas las áreas pues la capacitación se debe brindar en todas las áreas y con sus empleados. Se capacita para realizar sus actividades en el trabajo, para saber acerca de la empresa, para tener otros conocimientos que pueden llegar a necesitarlos para ciertas cosas dentro de su trabajo, para saber manejar cierta maquinaria, para brindar atención al cliente, etc.

7.7.1 Definición

“La capacitación principalmente se refiere a aquellos medios que fomentan en el trabajador las habilidades necesarias para su área de trabajo. Es el habilitar esas capacidades que la persona tiene. Implica adiestrar y desarrollar habilidades o actitudes en el trabajador”¹⁶.

7.7.2 Objetivos

El objetivo es el lograr la adaptación del personal, para el ejercicio de determinada función y ejecución de tareas específicas.

Algunos objetivos particulares son:

- ④ Incrementar la productividad
- ④ Promover la eficiencia de los empleados
- ④ Promover los ascensos
- ④ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad

¹⁶ Concepto tomado de los apuntes de la clase de Personal III, impartidos por la Lic. Gloria Uribe Golintz.2004

- ④ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- ④ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias
- ④ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- ④ Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada
- ④ Facilitar la supervisión del personal
- ④ Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo
- ④ Contribuir a la reducción de costos de operación
- ④ Contribuir a las relaciones humanas en la empresa en general y de la comunidad específica del área donde está el empleado

Cómo vemos existen objetivos muy positivos y los cuales están en beneficio no solo de la empresa, si no del trabajador también. Ambos salen ganando al llevarla a cabo dentro de la empresa, además de que la capacitación se encuentra estipulada en la ley del trabajo, la cual la pone como obligatoria (art. 153 fracción A-X).

El aprendizaje continuo es un algo que debe llevarse a cabo siempre, pues nos encontramos en un mundo que cambia constantemente, y obviamente no nos podemos quedar únicamente con los conocimientos que adquirimos en cierto periodo, ya que eso se queda a tras y la vanguardia avanza; la capacitación proporciona el desarrollo personal y le da la oportunidad al trabajador de mejorar y al mejorar mejora la empresa.

CAPÍTULO 8

ESTRÉS LABORAL

“El momento presente es el único en el que puedo enmendar en
el pasado y edificar el porvenir”

Anónimo

8.1 La importancia del estrés en la vida laboral.

Un tema importante que se desborda o mejor dicho se desprende del tema de la seguridad para el trabajador, y que en la actualidad ha tomado más auge debido a las tensiones que les presenta a los individuos, es el **estrés**.

La biología y la medicina han incorporado el término "stress" (que en lenguaje técnico como vocablo inglés designa "una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión"), como "el proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla"¹.

El estrés que se presenta en todo lugar de trabajo, suele afectar no solamente al trabajador, si no que también perjudica a sus familiares, tal vez no de manera notoria pero si de una manera sigilosa. El estrés a diferencia de accidentes, contaminación y sustancias nocivas, es un agente psicológico y no físico.

En la actualidad es verdaderamente alarmante, ver la gran incidencia de las enfermedades relacionadas con el estrés tales como: enfermedades gastrointestinales (gastritis, colitis, úlceras, etc.), cardiopatías, afecciones cutáneas, alergias, cefalalgias y cáncer.

El estrés es un trastorno que causa graves daños físicos y que está muy generalizado en la vida del hombre moderno; y que pues no es algo físico sino psicológico, es por ello de la importancia de su estudio pues cada vez se vuelve un problema más frecuente en la vida del hombre y

¹ Antonio, Cano Vindel, La Naturaleza del Estrés. Versión Internet.

no le permite realizar sus actividades laborales y cotidianas a este.

8.2 El estrés, un problema para las empresas

Los efectos del estrés para la empresa suelen ser costosos y claro que perjudica en la productividad, provoca los retardos, ausentismos, decisiones deficientes, cesantías y costos más elevados de atención médica para los empleados. A veces resultan más costosos los problemas con el estrés que los accidentes.

Otro problema que podemos percibir dentro de la empresa es que al estar una persona estresada puede contagiar a las personas que se encuentran a su alrededor, lo cual resulta ser malo para trabajadores y patronos.

Las empresas deben preocuparse por el estrés pues al atenderlo ayudan a mejorar la calidad del trabajo y la vida personal de los trabajadores.

El estrés provoca daños, veamos algunos factores que pueden provocar estrés en la persona:

Una persona que se encuentra trabajando en el lugar inadecuado y por tal motivo se encuentra insatisfecha, esto puede ocasionar estrés al no gustarle sus actividades, es muy diferente el grado de estrés entre una persona que le agrada su trabajo a otra que no le agrada, aún realizando lo mismo. Otro factor es el apoyo social, una persona que se siente sola sin el apoyo de su familia es más vulnerable a estar estresado, también el apoyo laboral es importante, pues el sentirse aceptado por sus compañeros, el tener una buena relación con el supervisor puede aminorar el estrés en la persona. También el estado físico de la persona afecta en

su grado de estrés, pues un individuo que se encuentra en las mejores condiciones físicas, que hace ejercicio y demás, no le pega tan fuerte como a una que no cuente con una buena salud.

El que una persona se encuentre bien capacitada para realizar su trabajo y sepa realmente que hacer en cada situación que se le presenta es menos propensa a sentir estrés, pues las tensiones suelen ser menores y es más resistente a este.

La personalidad también influye, pues dependiendo de esta estará propenso a cierto grado de estrés, cada persona es diferente y busca cosas distintas, por eso el grado de estrés no puede ser el mismo de otra persona muy diferente a la anterior.

8.3 Causas del estrés laboral

Algunas causas del estrés laboral son:

1. El exceso o sobrecarga de trabajo. A este los psicólogos distinguen dos tipos: sobrecarga cuantitativa y sobrecarga cualitativa. La primera consiste en que se tiene o existe mucho trabajo y se cuenta con muy poco tiempo para poder realizar todo. La segunda, en esta no se cuenta con mucho trabajo que hacer si no aquí el problema es que el trabajo tiene un grado de dificultad mayor para realizarlo. El exceso o dificultad de trabajo provocan estrés, provocando el deterioro de la salud.
2. La falta de estimulación y el exceso. El aburrimiento y la monotonía son dos extremos igualmente nocivos para la salud, se debe buscar el nivel medio.

3. El cambio. Este es otro estresor, pues la gran mayoría de las personas rehúsan al cambio, ya que prefieren lo conocido a lo desconocido. Cuando se trata de implantar un nuevo programa en la empresa la gente tiene que aprender nuevos conocimientos y adaptarse a él, además de que se preocupan en mantener su empleo pues creen que pueden llegar a perderlo al no adaptarse, también a la llegada de un nuevo jefe el cual no saben como será y todo lo que conlleve a esto. El cambio en cualquier aspecto provoca estrés en los trabajadores.
4. La evaluación del rendimiento. Esto es algo que en todas partes provoca estrés pues el verse en la posibilidad de presentar algún examen que determine tus capacidades, ocasiona tensiones fuertes, obviamente el nivel de estrés dependerá de cada persona y su preparación. Una evaluación para los trabajadores suele hacer pensar que de eso dependerá mantener tu puesto o empleo, así como un ascenso.
5. El papel del empleado. Aquí la dificultad es la ambigüedad y el conflicto, en la ambigüedad se da cuando no se tiene bien estructurada la responsabilidad y dificultad del trabajo, y el conflicto se presenta cuando se tiene que resolver un problema que implica dos cambios de actitud.
6. Los problemas de progreso profesional. Aquí se sufre de estrés, cuando un trabajador esta en espera de un ascenso y no lo recibe, provocando que sus aspiraciones caigan y se decepcione y la productividad de este disminuya, por otro lado cuando se le da un ascenso o trabajo importante a una persona que cree que no puede con el, también logra producir estrés.
7. El contacto con un portador de estrés. Como ya se había mencionado el que una persona esté muy

estresada logra contagiar a sus compañeros, de hecho se dice que si la persona esta relaja contagia a la que este a su lado de ese relajamiento.

8.4 Síntomas del estrés laboral

Algunos síntomas que se pueden presentar por el estrés laboral son²:

A nivel cognoscitivo-subjetivo

- preocupación
- temor
- inseguridad
- dificultad para decidir
- miedo
- pensamientos negativos sobre uno mismo
- pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros
- temor a que se den cuenta de nuestras dificultades
- temor a la pérdida de control
- dificultades para pensar, estudiar, concentrarse, etc.

A nivel fisiológico

- sudoración
- tensión muscular
- palpitaciones
- taquicardia
- temblor
- molestias en el estómago
- otras molestias gástricas
- dificultades respiratorias
- sequedad de boca
- dificultades para tragar

² Antonio, Cano Vindel, La Naturaleza del Estrés. Versión Internet.

- dolores de cabeza
- mareo
- náuseas
- molestias en el estómago
- titiritar, etc.

A nivel motor u observable

- evitación de situaciones temidas
- fumar, comer o beber en exceso
- intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.)
- ir de un lado a otro sin ninguna finalidad concreta
- tartamudear
- llorar

El estrés también puede provocar enfado o ira, tristeza o depresión y otras reacciones emocionales que se pueden notar. Otras reacciones físicas son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc. Si el estrés llega a ser muy intenso o prolongado puede llegar a provocar enfermedades físicas y desordenes mentales considerables.

8.5 Medidas para evitar el estrés

Algunas medidas para solucionar el estrés en el trabajo pueden ser:

Para poder solucionar el problema del estrés puede ser a través, ya sea de la prevención, reducción o desaparición de aquello que lo provoca. Esto se puede lograr modificando el clima laboral, creando programas de orientación para el personal, tratamientos para quienes padecen enfermedades relacionadas con el estrés entre otros.

Veamos en que consiste en general cada uno de estos:

1. Control del clima laboral. Básicamente se refiere a mantener en la empresa un ambiente saludable que ayude y beneficie al trabajador cuando realice sus actividades, permitiéndoles participar en la mayoría de las decisiones que atañen al mejoramiento de la empresa cómo alguna modificación del trabajo y a la estructura de esta. Esto permite que el trabajador acepte los cambios que puedan suscitarse y pues es una gran ayuda pues el cambio resulta ser un fuerte estresor entre los empleados de la empresa moderna, permitiéndoles desahogarse del enojo y tensiones que los nuevos sistemas suelen provocar.
2. Apoyo social. Logra reducir notablemente el estrés en los individuos pues resulta ser de gran ayuda el tener una buena comunicación y relación con la gente con la que se trabaja, pues así se tiene una mayor seguridad para poder apoyarse en los demás cuando se enfrentan con algún problema. La empresa debe favorecer la unión de los grupos de trabajo y adiestrar a los supervisores para que estos adopten una posición de comprensión y ayuda con sus subordinados.
3. Redefinición de los papeles de los empleados. Aquí es importante que los supervisores o aquellos que tengan gente a su cargo establezcan y definan bien a los subordinados sus tareas, así como también sus responsabilidades y lo que se espera de ellos, esto permitirá que los empleados se enfoquen en realizar su trabajo de acuerdo a las necesidades y sus capacidades, también no se les debe pedir que realicen algo que no vaya de acuerdo a sus convicciones.

4. Eliminación del exceso y la insuficiencia de trabajo.
Es importante que se tenga una buena planeación en el trabajo, en donde se tomen decisiones adecuadas que permitan distribuir el trabajo de manera equitativa y no se cargue el trabajo solo a unos cuantos, para ello se debió haber llevado a cabo una buena selección y adiestramiento de los trabajadores que se requirieron para llevar el trabajo que realiza la empresa, de no ser así, surgen las tensiones pues abra escaso personal que tenga la capacidad para llevar a cabo el trabajo y aquí sobreviene el exceso de trabajo para estas personas, y las demás no tendrán que hacer.
5. Tratamiento para los empleados que sufren estrés.
Las empresas deberán impartir programas de orientación para los trabajadores, en los cuales se les enseñen técnicas de control para el estrés, así mismo deberán proporcionar las instalaciones adecuadas para poder realizar los ejercicios propios que ayudaran a disminuir el estrés. A través del tiempo las empresas están tomando conciencia del riesgo que tiene el estrés por lo que toman las medidas necesarias para evitarlo y es a través de estos programas.

El estrés resulta en la actualidad ser un enemigo astuto del hombre y principalmente en el trabajo, provocando una desestabilidad física y mental, una salud quebrantable y perjudica a las empresas en la productividad, pues sin sus empleados sanos y al cien por ciento en sus actividades esta productividad se ve afectada, es por ello el poner atención a disminuir y erradicar el estrés en el trabajo, buscando los medio para realizarlo, apoyando al trabajador.

CONCLUSIONES

Se han tocado temas interesantes e importantes dentro del aspecto laboral los cuales deben estar englobados en la cultura del trabajador. Podemos decir que es importante generar en los empleados una cultura que busque el beneficio del ser humano, que lo haga crecer y ser mejor persona, que se comprometa con su trabajo realizando lo mejor de si, buscando no solo su beneficio propio, sino de todos aquellos que se encuentran a su alrededor. Al tener trabajadores comprometidos podemos decir que el beneficio no es solo para él si no para su familia, la empresa y la sociedad.

La cultura laboral es muy importante para que la productividad se eleve, y no solo en cantidad si no también en calidad; permitiendo a las empresas ser competitivas además de que el trabajador realiza sus actividades en un ambiente digno y agradable en el cual se siente bien realizando su trabajo.

Los valores son un punto fundamental en los individuos. Las empresas de éxito fomentan valores en todos sus empleados y en todos los niveles, que alientan a trabajar de la mejor manera posible, en donde sus trabajadores se sienten bien consigo mismo y con la empresa, logran que realmente “se pongan la camiseta”, logrando una productividad esperada.

Podemos concluir que una buena cultura laboral ayuda en gran medida a que la productividad sea alta y de mejor calidad, pues al crearla con valores como el trabajo digno, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la excelencia, el respeto, entre muchos otros; así también el ayudar a que los trabajadores entiendan y tomen conciencia de las

necesidades que requiere su empresa, de su compromiso para desarrollar sus actividades, el que entiendan la importancia de la capacitación y desarrollo intelectual, el que traten de conocer y adecuar las distintas técnicas las cuales les permitirán un desarrollo importante, etc., permiten que se vislumbre un mejor futuro para todos.

Pero para que la buena cultura laboral se genere, es necesaria la participación de todos aquellos que integran las diferentes organizaciones (fuerza laboral), desde aquel que se encuentra en el nivel más alto hasta del que se encuentra en el nivel más bajo; todos tienen que poner su granito de arena. Sabemos que es un proceso muy complicado, largo y difícil de llevar a cabo debido a los malos hábitos, creencias, actitudes, educación, etc., de los mexicanos, pero precisamente todo esto que resulta ser negativo hay que tratar de eliminarlo. Sabemos que quienes tendrán que poner el ejemplo serán los altos mandos (directivos, gerentes, supervisores, etc.), pues toman el papel de hermanos mayores dentro de la familia y como tales los más pequeños seguirán su ejemplo y tratarán de imitarlos y seguir sus pasos; de aquí la importancia de que las personas de los niveles altos deban demostrar y realizar sus actos dignamente liderando la empresa como se debe, con responsabilidad y con ética.

Debemos estar conscientes también, que el tratar de implementar programas de calidad o tecnología muy avanzadas en las empresas; resultará complicado para los empleados, lo cual puede provocar descontento entre ellos, pues se necesita tiempo y esfuerzo para que puedan adaptarse. Para ello es necesaria la constante capacitación, y el inspirar a los trabajadores; aquí entra el líder, el cual deberá hacer un buen trabajo. Se deberá formar esa cultura que permita que tales programas y tecnologías que ayudan a facilitar las cosas, puedan ser aceptados y adoptados

positivamente, sin complicaciones. De hecho debemos hacer que dicha tecnología se adapte a nosotros y no nosotros a ella.

La capacitación es y debe ser muy importante, ya que permite que los trabajadores, obtengan conocimientos y habilidades para sus actividades que ya conocían y hasta llegan a obtener otros que no conocían. Es importante mencionar que para las empresas resulta difícil adoptar la idea de estar capacitando a sus empleados, pues genera gastos, sin embargo deben verlo como una inversión a largo plazo, pues al capacitarlos están asegurando en un porcentaje considerable la eficiencia de sus trabajadores, lo cual le traerá beneficios en todos los aspectos.

En México es importante ya, el cambio en la cultura laboral, el papel que esta desempeñando la STPS, puede ser realmente bueno, sin embargo no ha sido suficiente pues siguen habiendo malos elementos dentro de las organizaciones que echan a perder el trabajo realizado. Hay gente prepotente en todas partes y eso no debe ser, para que se trabaje bien en cualquier lugar se debe buscar el bien común y no ver a quién piso par poder escalar y sobresalir de los demás.

Una buena cultura laboral permitirá que el proceso productivo sea el correcto, y al ser correcto la calidad y productividad también lo será. Hará crecer a la empresa, destacándose por tener empleados buenos, comprometidos y satisfechos que dan los resultados deseados, que por su esfuerzo en el trabajo permiten se puedan dar las prestaciones y salarios dignos de las personas.

RECOMENDACIONES

- Como ya he mencionado, el punto referente a los valores me parece trascendental, pues guían la conducta de los individuos. Deben ser forjados en los trabajadores, hacer que el trabajo sea realizado con satisfacción y no solo como una obligación. Dentro de las empresas es importante que se fomenten constantemente y que no sólo se queden en frases bonitas, si no que sean adquiridos y puestos en practica por todos y cada uno de los miembros de la organización; el respeto, la responsabilidad, la honestidad, el trabajo en equipo, la excelencia, la puntualidad, ser proactivos, etc., son valores que deben sobresalir en los trabajadores de nuestro país.
- La continuidad de los programas o proyectos, como el que esta llevando a cabo la STPS, es importante; debido a que los realizan solo durante el periodo designado, en cuanto termina dejan las cosas y no lo siguen, ya que las personas que tenían a su cargo dicha responsabilidad son reasignadas a otro puesto o son despedidos y lo que habían hecho se estanca y no continúa, echándose a perder todo lo que ya se había ganado. Y como se ha dicho, el cambio de cultura implica bastante tiempo y para que se tengan resultados notorios es indispensable dar continuidad a estos. La STPS lleva tiempo con esto, pero creo que debido a que cada sexenio se hace algo diferente y no se le da continuidad a lo ya establecido no se ha logrado mucho.
- Los sindicatos son una parte importante para que el cambio de cultura se de, ellos mismos se han dado cuenta, de hecho ellos fueron quienes iniciaron el

trabajo que ahora la STPS esta llevando a cabo.

Sabemos que su objetivo es el beneficio de los trabajadores, pero estos deben entender que también hay que ver otras prioridades que tal vez no resulten tan beneficiosas al principio para la clase trabajadora, estos deben evitar huelgas inútiles, exigencias que a veces se encuentran fuera de lugar. Los sindicatos deben ser flexibles, junto con las empresas para que lleguen a acuerdos que beneficien a ambas partes, pero deben ser objetivos y no exagerar en sus funciones. Ellos como representantes de la clase trabajadora deben orientar a sus agremiados, incitarlos a apoyar a su empresa, a comprometerse, a trabajar a la par, etc.

- La calidad resulta ser indispensable hoy en día para satisfacer al cliente, y par que las empresas sean competitivas, las estrategias de Desarrollo Organizacional son atractivas y tal vez para las empresas mexicanas resulten ser difíciles de adaptar pero si se adecuan a sus actividades pueden acarrear beneficios para la empresa.
- No hay que darse por vencidos cuando se trate de implementar una nueva cultura laboral, pues se necesita de tiempo para poder vislumbrar resultados, pues están muy arraigados en muchos mexicanos los malos hábitos, pero creo que se puede pues los mexicanos nos estamos percatando de que ya es justo ese cambio, en todos los aspectos y en el trabajo más pues es nuestra fuente de ingresos.
- La capacitación es fundamental, no se debe ver como un gasto y tiempo inútil si no todo lo contrario. Esta permite el desarrollo de las personas, lo cual resulta ser benéfico para las empresas, pues al adquirir

habilidades y conocimientos, su capacidad de respuestas ante los problemas es más rápida, y debe darse a todos los niveles.

BIBLIOGRAFIA

Acle Tomasini, Alfredo.

Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, Grijalva. 1989, 125 pp.

Amaro Guzmán, Raymundo.

Administración de Personal, México, Limusa. 1990, 287 pp.

Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos, México, Trillas. 1994, 95 pp.

Argyle, Michael.

Psicología Social del Trabajo, México, Deusto S.A. 1972. 241 pp.

Benjamín Franklin, Enrique.

Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, México, Mc Grw-Hill.1998. 20 pp.

Castro Martínez, Antonio. Et. Al.

Apuntes de Administración para la Calidad Total. México, Fondo editorial FCA.2003, 50 pp.

Chiavenato, Idalberto.

Administración en los Nuevos Tiempos, México, Mc Graw-Hill. 2000, 173 pp.

De la Fuente Mejía, José.

“La Limpieza en el Trabajo”, Laboral, México, Lacabex Berumen, María Aurora. 141. julio, 2004, 63 pp.

Guillen Gestoso, Carlos.

Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Madrid, Mc Graw-Hill.2000, 117 pp.

Louvier Calderón, Juan.

Cultura Mexicana y Globalización, Revitalicemos Nuestros Valores Esenciales, México, Edamex, 11 pp.

Matute Vidal, Julian y Matute Ruiz, Maria Isabel.

El Perfil del Mexicano, Bases para Forjar un Nuevo México, México, Edamex. 1995, 26 pp.

Monrroy Rivera, Oscar.

El Mexicano Enano II, Un Mal para Nuestro Tiempo, México, De bolsillo, 20 pp.

Munch Galindo, Lourdes y García Martínez.

Fundamentos de Administración, México, Trillas, 2001, 217 pp.

Munch Galindo, Lourdes.

Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, México, Trillas . 1999. 246 pp.

Pérez Góngora, Juan Carlos.

Valores en la Cultura Empresarial, México, Mc Graw-Hill.1999, 15 pp.

Rebollo Pinal, Herminio.

Conoce a la STPS, Folleto, México, STPS.2004, 9 pp.

Rebollo Pinal, Herminio.

Nueva Cultura Laboral, La Ley del Mejor Esfuerzo, Folleto, México, STPS.2004, 7 pp.

Sánchez Vazquez, Adolfo.

Ética, México, Grijalbo. 1969, 113 pp.

Velázquez Mastretta, Gustavo.

Humanismo en la Administración, México, ECASA.1994, 114 pp.

Fundamentos sobre la Nueva Cultura Laboral en el Actual Gobierno. STPS, Coordinación General de Planeación y Política Sectorial, México, 2002.

Programa Nacional de Política Laboral, Plan Nacional de Desarrollo, 2006.

Páginas de Internet

Administración de R.H., artículo de Internet,

<http://www.unamosapuntes.com/>

Cano Videl, Antonio, La Naturaleza del Estrés, versión Internet.

http: www.ucm.es/info/seas/estres_lab/

Fernando Satre, Qué entendemos por cultura

<http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml>

“La cultura laboral”. Versión Internet.

http://www.observatoriolaboral.gob.mx/ribo/ncl_n1.jpg

“La cultura laboral socialista cubana”.FLACSO. Universidad de la Habana 2003.Versión Internet.

<http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>

Valores

<http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml#caract>

Víctor Espinosa. Versión Internet.

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

Seguridad e Higiene en el Trabajo

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm>

<http://www.ilo.org>

<http://directivos.monster.es/articulos/equipo/2/>

Globalización y trabajo decente en las Américas, Informe del Director general, XV Reunión Regional Americana, 2002.

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/index.htm>

Otras referencias

Tema IX, Cultura Gerencial en México. Apuntes tomados de la clase de dirección, impartidos por el Lic. Valenzuela Azueta, Bernardo. 2004

Apuntes tomados de la clase de Personal II, impartidos por la Lic. Uribe Golihtz Gloria, temas de Capacitación y Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2004