



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

**LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES COMO UNA ESTRATEGIA DE APOYO EN EL DEPARTAMENTO
DE EXPORTACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL PARA MEJORAR
LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS ZOOSANITARIOS DE EXPORTACIÓN**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MÉDICO VETERINARIO Y ZOOTECNISTA

PRESENTA

FAUSTO GARCÍA VILLEGAS

ASESORES:

MVZ JUAN RAFAEL MELÉNDEZ GUZMÁN

MVZ MARÍA TERESA CERVANTES RAMÍREZ



México, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

El día de hoy agradezco a la vida por haberme permitido lograr una de mis metas, pero estoy completamente seguro que este éxito que he conseguido el día de hoy no se hubiera podido haber hecho realidad sin el mas grande tesoro que me ha dado la vida, mi papá Fausto, mi mamá Victoria y mi hermano Salomón, que gracias a los tres he podido ver que a pesar de todas las adversidades que me pueda encontrar cuento totalmente con su apoyo y su amor, que cada uno de los tres me ha hecho ver que nada es imposible y puedo seguir soñando y tengo mucho por que luchar, que la vida me puede deparar muchas sorpresas hermosas y que ellos siempre estarán ahí conmigo.

Esta tesis se las dedico a ustedes, muchas gracias por haber creído en mi y por haberme dado todas las herramientas para poder haber logrado este éxito.

Con todo el amor que les tengo

Fausto García Villegas

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios y a la vida por haberme permitido encontrar a cada uno de la gente que hizo posible este sueño, en especial a:

El MVZ Rafael Meléndez Guzmán por haber confiado en mí.

La MVZ Teresa Cervantes Ramírez y la MVZ Yolanda Maldonado Rosales las dos grandes personas, las cuales me dieron todas las facilidades para la realización de esta Tesis, me dedicaron su tiempo y su apoyo incondicional.

A cada uno de los integrantes del Departamento de Importaciones de la DGSA, por toda la disponibilidad que tuvieron durante la realización de esta Tesis.

Al resto de mi familia y a todas las personas que en algún momento de mi vida fueron parte importante para llegar ha esta meta.

Y por último y no menos importante a Jorge Salcedo gracias por todo el apoyo que me diste.

CONTENIDO

	Pagina
1.- RESUMEN.....	1
2.- TEMA.....	2
3.- INTRODUCCIÓN.....	2
3.1.- ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?.....	2
3.2.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	3
3.3.- ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y DESARROLLO.....	4
4.- MARCO TEÓRICO.....	7
4.1.- TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	7
4.2.- TEORÍA CIENTÍFICA.....	8
4.3.- TEORÍA CLÁSICA.....	8
4.4.- TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN: LA ZANAHORIA Y EL GARROTE.....	11
4.5.- TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	12
4.6.- TEORÍA DE LA HIGIENE EN LA MOTIVACIÓN.....	13
4.7.-TEORÍA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA.....	14
4.8.- TEORÍA DE VROOM Y LA PRÁCTICA.....	15
4.9.- TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	15
4.10.- TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.....	16
4.11.- TEORÍA DE LA PREFERENCIA DE LA UTILIDAD.....	17
4.12.- TEORÍA DEL CAMPO DE FUERZA.....	18
4.13.- TEORÍA DE LA CONTINGENCIA.....	18
4.14.- TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	19
4.15.- TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES.....	21
4.16.- TEORÍA DE LA REINGENIERÍA.....	21
4.17.- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.....	24
4.18.- TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD.....	25
4.19.- TEORÍA BUROCRÁTICA.....	25
4.20.- TEORÍA ESTRUCTURALISTA.....	27
4.21.- TEORÍA NEOCLÁSICA.....	28
4.22.- TEORÍA DE SISTEMAS.....	29
4.23.- TEORÍA DE McCLELLAND.....	30
4.24.- TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	31
4.25.-TEORÍA ERC DE ALDERFE.....	33
4.26.- TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE.....	33
4.27.- TEORÍA RUTA-META DE LA EFICIENCIA DEL LÍDER.....	34
4.28.- TEORÍA DE LA CUALIDAD CARACTERÍSTICA.....	34
4.29.- TEORÍA PREFERENCIAL-ESPERANZA.....	35
4.30.- TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LA JUNGLA.....	36
4.31.- TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN.....	37
4.32.- TEORÍA E.R.G.....	38
4.33.- TEORÍA DE LAS METAS.....	39
4.34.- TEORÍA DE LAS COLAS.....	40
4.35.- TEORÍA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.....	41
	Pagina
4.36.- TEORÍA DE LOS VALORES.....	42
4.37- TEORÍA Y FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....	49

4.38- LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PRINCIPALES OBSTACULOS EN	
LA PRÁCTICA.....	50
4.39- ADMINISTRACIÓN EN EL SENASICA.....	53
5.- OBJETIVO.....	57
6.- PROCEDIMIENTO.....	59
6.1.- FASE 1: DIAGNOSTICO DE VALORES EN EL DEPARTAMENTO.....	
DE EXPORTACIONES DE LA DGSA	59
6.2.- FASE 2 COMUNICAR.....	72
7.- RESULTADOS.....	76
8.- CONCLUSIONES.....	89
9.- DISCUSIÓN.....	90
8.- REFERENCIAS.....	95

1.- RESUMEN

García Villegas Fausto. Introducción de la Administración por Valores como una estrategia de apoyo en el Departamento de Exportaciones de la Dirección General de Salud Animal para mejorar la aplicación del procedimiento de Expedición de Certificados Zoosanitarios de Exportación, (CZE), bajo la dirección del MVZ Juan Rafael Meléndez Guzmán y la MVZ María Teresa Cervantes Ramírez. La Administración por Valores (ApV), se basa en valores convertidos en objetivos. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre actitudes en común. El futuro de la empresa se configura articulando metas, que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión. Durante seis meses consecutivos se estuvo trabajando con todo el personal que integra el Departamento de Exportaciones de la DGSA, en los valores que comparten con el SENASICA como son oportunidad, transparencia, confiabilidad y honestidad. Muy claramente se puede observar los cambios obtenidos durante el tiempo en que se estuvo llevando a cabo las actividades para reforzar la administración ya aplicada en el Departamento con una Administración por Valores, obteniendo los cambios más impactantes en la confiabilidad y en la oportunidad del procedimiento de expedición de Certificados Zoosanitarios de Exportación.

2.- TEMA:

La Administración por Valores como una estrategia de apoyo en el Departamento de Exportaciones de la Dirección General de Salud Animal para mejorar la aplicación del procedimiento de Expedición de Certificados Zoosanitarios de Exportación, (CZE).

3.- INTRODUCCIÓN:

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.¹

3.1.- ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores etc.²

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener un equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual.³ La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunos aspectos más relevantes de la administración se pueden resumir en ocho puntos, como se explica a continuación.

1. *Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes. Se puede decir que la administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. *Especificidad.* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas.

3. *Unidad temporal.* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. *Unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social,

participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último intendente.

5. *Valor instrumental*. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. *Amplitud de ejercicio*. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. *Interdisciplinariedad*. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

8. *Flexibilidad*. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.⁴

3.3.- ADMINISTRACIÓN ORIGEN Y DESARROLLO

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.⁵

Los sumerios fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma

arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.

Los egipcios (4000 a.C.) contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

Los chinos (2000 a.C.) utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante. Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.⁶

En Babilonia (1800 a.C.) se creó el Código de Hamurabi para el uso del control del establecimiento del salario mínimo.

Los hebreos (1490 a.C.) crearon los conceptos de organización.

En Grecia (400 a.C.) Sócrates enuncia la universalidad de la administración.

Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización. Dentro de sus grandes aportaciones están:⁷

1.- *La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en:*

-Aristocracia : Gobierno de la nobleza o clase alta.

-Oligarquía : Gobierno de una sola clase social.

-Tirarquía : Gobierno de los que cobraban rentas.

-Democracia : Gobierno del pueblo.

-Tiranía : Gobierno de una sola persona.

2.- *Clasificación de las clases sociales que se dividen en :*

-Oro : Eran los gobernantes

-Plata : Los guerreros y

-Bronce : Eran los artesanos y comerciantes.

3.- *Clasificación de la administración pública :*

-Monarquía: Gobierno de uno sólo.

-Aristocracia: Gobierno de la clase alta.

-Democracia: Gobierno del pueblo.

En Persia, Ciro enuncia el estudio de movimientos, manejo de materiales y la importancia de las relaciones humanas.

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano (175 a.C.) quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. Este influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración e incluso tuvo administradores que se hacían cargo de ella, los cuales recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma clasifica a las empresas en tres :

-Públicas: Las que realizan actividades del Estado.

-Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.

-Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

En la Edad Media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamin Franklin y Martín Lutero. La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas.⁸ La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años. Catón enuncia la descripción de funciones.

4.- MARCO TEÓRICO

4.1.- TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Son numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas que han dado como resultado diferentes enfoques de la administración los cuales han originado el surgimiento de la "selva de las teorías administrativas".

4.2.- TEORÍA CIENTÍFICA

Va de la particular a lo general, de abajo hacia arriba. Su mayor exponente fue Frederik Winsor Taylor; él hacía énfasis en las tareas a nivel operarios. Entre los seguidores de la Teoría Científica podemos encontrar: Henry Ford, Frank Gilberth y Harrington Emerson. El mayor exponente de la Teoría Científica Taylor, venía de una familia de cuáqueros. Él patentó más de 50 inventos y participó en congresos. Habla del salario, hace crítica de la forma en la que se retribuye a los trabajadores. Dice que eso no es estimulante y dice que hay que pagar por lo que se produce. Dice que trabajar una sola vez bien para que haya mayor eficiencia. Habla de la racionalización del trabajo porque propone usar métodos científicos como la observación y la medición. Dice que hay que aplicar el estudio de tiempos y movimientos. Habla de tres problemas que aquejaban a las organizaciones: holgazanería, desconocimiento de la gerencia, así como la falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Taylor propone aplicar la administración científica para la resolución de estos problemas.

4.3.- TEORÍA CLÁSICA

Va de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Su principal exponente fue Henry

Fayol, él hacia énfasis en la estructura. Los seguidores de la Teoría Clásica: Gullick y Urwick. Henry Fayol; hace énfasis en la estructura, es decir en la forma de la empresa.⁷

ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA TEORÍA DE FAYOL

1. -Concepto de administración: Habla del concepto de Administración como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto le denominó *Proceso Administrativo*.

2. -Funciones básicas de la empresa:

-*Técnicas:* Relacionadas con el proceso de producción.

-*Comerciales:* Tienen que ver con la compra, venta y cambio.

-*De seguridad:* Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.

-*Financieras:* Buscar fuentes para captar capital.

-*Contables:* Llevar registros de operaciones.

-*Administrativas:* Son las que coordinan todas las demás actividades.

3. -Proporcionalidad de las Funciones Administrativas: Lo explica en un esquema donde vamos a tener las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto, más funciones administrativas va a tener a su cargo.

4. -Concepto de Organización: para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitada y estática.

5. -Administración: es una ciencia por lo tanto debemos tratar a la empresa en forma científica.

6. -División del trabajo: debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización, y se puede dar de manera horizontal y vertical.

7. -Coordinación: unir, armonizar el esfuerzo de la gente.

8. -Organización el Línea- Staff: la Organización en línea se sustenta en 4 principios universales de Fayol:

-Unidad de mando

- Dirección
- Centralización
- Jerarquía ó cadena escalar

Staff: Consultores, ellos no toman decisiones, vamos a hablar de autoridad especialista. Solamente aconsejan y sugieren.⁹

9. -Principios generales de la Administración:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.
- Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.
- Unidad de mando. Recibir órdenes de un solo jefe.
- Dirección. Todos saben lo que se va a hacer.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
- Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.
- Centralización. El más alto mando toma las decisiones
- Jerarquía o cadena escalar. Mientras más alto sea su nivel tiene más autoridad.
- Orden. Se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le corresponde.
- Equidad. No debe haber favoritismos.
- Estabilidad y duración del personal. La rotación excesiva va a provocar que se reduzca la eficiencia.
- Iniciativa. Capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.
- Espíritu de equipo. Debe estar integrada la empresa.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL

1. -Planeación
2. -Organización

3. -Dirección

4. -Coordinación

5. -Control⁸

4.4.- TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN: LA ZANAHORIA Y EL GARROTE

Es raro que las teorías más aceptadas sobre la motivación y los motivadores hagan referencia a la zanahoria y el garrote. Por supuesto esta metáfora se refiere al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir la conducta deseada. Proviene del viejo cuento de que para lograr que se mueva un burro es necesario poner frente a él una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

En todas las teorías de motivación se conocen los alicientes de alguna clase de “zanahoria”. Con frecuencia esto es dinero bajo la forma de remuneración o bonos. Aunque el dinero no es la única fuerza motivadora, ha sido y continuará siendo una fuerza importante. El problema con el enfoque de la “zanahoria” del dinero es que con demasiada frecuencia todos obtienen una zanahoria con independencia de su desempeño mediante prácticas como aumentos de salario y promociones por antigüedad, aumentos automáticos por méritos y bonos a los miembros del personal que no se basan en el desempeño individual del gerente. Es tan sencillo como esto: si una persona coloca a un burro en un corral lleno de zanahorias y después se para afuera con un garrote ¿se sentiría estimulado el burro a salir del corral? . El “garrote” bajo la forma de temor- temor de perder el trabajo, pérdida de ingresos, reducción de bonos, destitución o algún otro castigo - ha sido y continua siendo una fuerte motivación; sin embargo, se reconoce que no es el mejor. Ocasiona con frecuencia un comportamiento defensivo o de represalia, como son la organización de sindicatos, el trabajo de baja calidad, la indiferencia en los ejecutivos, el que un gerente no corra riesgos de ningún tipo al tomar decisiones, o incluso deshonestidad.⁸

4.5.- TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

La teoría de la jerarquía de necesidades establecida por el psicólogo Abraham Maslow, quien contempló las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente son:

- Necesidad fisiológicas
- Necesidad de estabilidad o seguridad
- Necesidad de afiliación o aceptación
- Necesidad de estima
- Necesidad de autorrealización

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: éstas son las necesidades para mantener la propia vida humana, como son el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. Maslow mantuvo la posición de que hasta que no se satisfagan estas necesidades al grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivaran a las personas.⁸

NECESIDADES DE ESTABILIDAD O SEGURIDAD: ésta son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.

NECESIDADES DE AFILIACIÓN O ACEPTACIÓN: puesto que las personas son seres sociales, necesitan permanecer y ser aceptados por otros.

NECESIDAD DE ESTIMA: según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de permanecer, tienden a querer ser estimados, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismo.

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN: Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de maximizar el potencial propio y lograr algo.

4.6.- TEORÍA DE LA HIGIENE EN LA MOTIVACIÓN

Frederick Herzberg y sus asociados han modificado considerablemente el enfoque de necesidades de Maslow. Su investigación tiene el propósito de encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran cosas tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal. Herzberg y sus asociados encontraron que éstas solo eran satisfacciones y que no eran motivaciones. En otras palabras, si existen en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no dan como resultado satisfacción. Herzberg las denominó mantenimiento, higiene o factores del contexto del puesto.

En el segundo grupo Herzberg relacionó ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores, con el contenido del puesto. Los cuales incluyen los logros, el reconocimiento, el trabajo que represente un reto, el progreso y el desarrollo en el trabajo. El primer grupo de factores (los no satisfactores) no motivaron a las personas en una organización; sin embargo, tienen que existir o se produciría la insatisfacción.

El segundo grupo (los factores del contenido del puesto), son los verdaderos motivadores por que tienen la posibilidad de producir una sensación de satisfacciones evidente que si esta teoría de la motivación es correcta, los gerentes tendrán que prestar gran atención a mejorar el contenido del puesto.

4.7.- TEORÍA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA

Uno de los que más ha contribuido al desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo

Victor Vroom; él afirma que las personas serán motivadas al realizar cosas para alcanzar una meta y si pueden ver que lo hacen los ayudara a lograrla. En cierto sentido esta es una expresión moderna de lo que observó hace varios siglos, Martín Lutero cuando dijo: “todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”.

La teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas parece hacer cualquier cosa como sería determinada por el valor que le den al resultado de sus esfuerzos (tanto si son positivos como negativos), multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudarán al logro de una meta. En otras palabras, Vroom afirma que la motivación es un producto del valor anticipado que le dé una persona a una meta y de las posibilidades que vea de alcanzarlas. Usando sus propios términos de la teoría de Vroom se puede presentar como:

FUERZA = VALOR x EXPECTATIVA

Siendo la fuerza, la fortaleza de la motivación de una persona, el valor, la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la expectativa y la probabilidad de que una acción en particular conduciría a un resultado deseado. Cuando para una persona es indiferente el lograr una cierta meta existe un valor de cero; hay un valor negativo cuando la persona quiera alcanzar la meta. Por su puesto, como resultado de ambos casos no existiría motivación.

4.8.- TEORÍA DE VROOM Y LA PRÁCTICA

Reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. De esta forma, evita algunas de las características explícitas de los enfoques de Maslow y Herzberg parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos: “las personas tienen metas personales diferentes a las organizacionales, pero ambas se pueden armonizar”. Más aun la teoría de Vroom es completamente reforzada con el sistema de administración por

objetivos. La fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de los sentidos de valor varían entre las personas en diferentes tiempos y en diversos lugares parece ajustarse con más exactitud a la vida real. También es consistente con la idea de que el trabajo de un administrador es diseñar un ambiente para el desempeño, tomando en cuenta necesariamente las diferencias en diversas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica; a pesar de su dificultad de aplicación la exactitud lógica de la teoría de Vroom señala que la motivación es mucho más compleja de lo que parece implicar en los enfoques de Maslow y Herzberg.

4.9.- TEORÍA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es lo que las personas perciben como justa estructura de recompensas. Una forma de hacer frente a este tema es mediante la teoría de la equidad, que se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos (que incluye muchos factores tales como esfuerzo, experiencia, educación, etc.), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la elaboración de la teoría de la equidad (o de la falta de equidad).

Los aspectos esenciales de la teoría de la equidad se pueden mostrar en la forma siguiente:

Resultados de una persona-resultados de otra persona = Insumos de una persona-insumos de otra persona

De existir un equilibrio en la relación resultados insumos para una persona en comparación con la otra persona. Si las personas estiman que se les está recompensando de un modo poco justo, quizás se sientan descontentas, reduzcan la cantidad o la calidad de la producción, o abandonen la organización. También pueden pedir una recompensa mayor; si las personas perciben que las recompensas son equitativas, probablemente continuarán al

mismo nivel de producción.

4.10.- TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

El psicólogo B. F Skinner de Harvard desarrollo una técnica de motivación interesante -pero polémica-. Este enfoque, conocido como el refuerzo positivo a la modificación de la conducta, afirma que las personas se pueden motivar mediante el diseño aprobado de su ambiente de trabajo, alabando su desempeño y que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Skinner y sus seguidores van mucho más allá que alabar el buen desempeño.

Analizan la situación de trabajo para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen como lo hacen y después inician cambios para eliminar las áreas de problemas y las obstrucciones al desempeño.

Se fijan metas específicas con la participación y el apoyo de los trabajadores, se pone a su disposición a una retroalimentación rápida y regular de los resultados y las mejoras en el desempeño se recompensan con el reconocimiento y la alabanza. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas. Se encuentran formas de ayudar y alabarlas por las cosas. También se ha encontrado que es en extremo útil y motivador dar a las personas información completa sobre los problemas de una compañía, en particular en aquellos en que estén involucrados. Esta técnica parece ser demasiado sencilla para que funcione y muchos psicólogos y gerentes escépticos dudan en cuanto a su efectividad. Sin embargo, varias compañías prominentes han encontrado beneficios en el enfoque.¹⁰

4.11.- TEORÍA DE LA PREFERENCIA DE LA UTILIDAD

Se basa en la idea de que las actividades de las personas hacia el riesgo varían; algunas personas solo están dispuestas a correr riesgos más pequeños que los que señalan las probabilidades y otras están dispuestas a correr mayores riesgos. Aunque en esta tesis se le

menciona como “teoría de la preferencia”. Es más normal que esta técnica se conozca como teoría de la utilidad. Las probabilidades puramente estadísticas, como se aplican a la toma de decisiones descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar decisiones las seguirán. En otras palabras, podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión fuera la correcta, una persona la tomaría.

Sin embargo esto no es necesariamente cierto puesto que el riesgo de estar equivocados es del 40% quizás la persona no desee correr el riesgo. Los gerentes evitan el riesgo, en particular si el castigo es severo por equivocarse, tanto en términos de pérdidas momentáneas, reputación y seguridad en el trabajo.

4.12.- TEORÍA DEL CAMPO DE FUERZA

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, por una parte con fuerzas que tratan de impulsar el cambio y por otra, con fuerzas que se resisten al mismo, tratando de mantener el status, Kart Lewin expresó este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, que sugiere que un equilibrio se mantiene por fuerzas impulsadoras por fuerzas restrictivas. Al iniciar el cambio, la tendencia es aumentar las fuerzas impulsoras. Desde luego esto puede producir algún movimiento, pero por lo general también aumenta la resistencia al fortalecer las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que por lo general es más efectivo el reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y entonces pasar a un nuevo nivel de equilibrio. Por lo tanto en las organizaciones se presenta menos resistencia a un cambio de política cuando los afectados participan en el cambio.

El proceso de cambio incluye 3 pasos:

- Descongelamiento: crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas por la situación actual pueden comprender la necesidad del cambio.
- Movimiento o cambio: este cambio puede ocurrir mediante la asimilación de nueva

información, el conocimiento de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

- Recongelamiento: estabiliza el cambio. Para que sea efectivo, el cambio tiene que ser frecuente con los conceptos y valores de la persona.

4.13.- TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles eran los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

4.14.- TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos

- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en el honorario o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades, proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y auto corregir su conducta en el trabajo. El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje. Por ejemplo: si no llueve, puede tratar de halagar al dios de la lluvia mediante algunos ritos al fin de lograr su benevolencia. Puede igualmente,

recurrir en busca de explicaciones para aquello que perciben en forma inmediatamente. Por ejemplo veía la tierra y pensaba que era plana. Sabemos que los sentidos nos engañan, ni la magia ni las percepciones inmediatas han mostrado su eficiencia.⁸

4.15.- TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

4.16.- TEORÍA DE LA REINGENIERÍA

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fueron dos norteamericanos, Michael Hammer y James Champy, quienes a comienzos de la década de los noventa presentaron al mundo de la administración el novedoso concepto de la reingeniería. En otras palabras, la reingeniería es una propuesta administrativa que

hace referencia a los cambios radicales en las estructuras y en los procedimientos de una empresa u organización para producir mejoramientos significativos.

Esta nueva teoría administrativa aparece en un momento de crisis generalizada en las organizaciones empresariales y de enormes cambios. La globalización de la economía, el avance de la tecnología y las agresivas formas de competencia internacional, crearon un clima de tensión e incertidumbre que exigía la modificación de los esquemas tradicionales de trabajo y la creación de nuevas alternativas. Entonces surge la «reingeniería», entre otras propuestas, para hacer un llamado a la creatividad, a romper con las rutinas de los procesos organizacionales y a pensar con atrevimiento en lo que nunca se había hecho antes. Es necesario, dice la teoría, correr riesgos y desafiar las tradiciones; lo que significa rediseñar el proceso en forma radical en lugar de tratar de arreglar las partes.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos: han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa. Es de aquí que se desprende que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlas para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios, el manejo más rápido y fluido de la información, antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos. Para hacer reingeniería, hace falta

comenzar de cero. No intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas.

En su actual desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo específico que se va desarrollar.

El posicionamiento y la reingeniería

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y donde quiere estar.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización. El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda una empresa o en parte de ella.

Teniendo en cuenta que ambos dividen el negocio en partes administrables, no existe limitación para el tamaño de las empresas en las cuales pueden aplicarse.

El posicionamiento es una especie de reingeniería de la marca, del producto o de la misma empresa. Donde estoy en este momento, y hacia donde quiero ir, o donde me gustaría estar.

Debo reestructurar mi marca, o mi producto o inclusive mi empresa, para que sea más efectiva y esto significa reposicionarla. Revisar los procesos que he estado utilizando hasta ahora, y ver la manera más adecuada de corregirlos para que me permitan llegar a ese nuevo objetivo que he fijado.

4.17.- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Hace énfasis en las personas.

ORÍGENES

1. -Oposición entre la teoría de las relaciones humanas y la clásica y la científica.
2. -Desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas.
3. -La teoría del comportamiento humanos critica los principios de las anteriores teorías.
4. -Incorporación de la Sociología de la burocracia.
5. -En 1947 Herbert Alexander Simon "Comportamiento Administrativo"(año en que surge la teoría del comportamiento).⁸

4.18.- TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD

Según Argiris para que una orden sea cumplida, es necesario que seamos aptos, que no vaya en contra de la organización, que la entendamos. Dice que los objetivos de las organizaciones y los personales no siempre son los mismos. La administración es la responsable de esto y es la que debe solucionarlo. Las organizaciones deben propiciar el desarrollo de los recursos humanos, las organizaciones más productivas son las que igualan los objetivos de las organizaciones y los de los subordinados.

4.19.- TEORÍA BUROCRÁTICA

Se empieza a desarrollar en los 40's. Max Weber desarrolla esta teoría a partir de sus ideas de los 20's.

ORÍGENES

1. - Fragilidad y parcialidad: de las teorías científica, clásica y relaciones humanas.
2. -Modelo de organización más racional.
3. -Tamaño que adquieren las organizaciones. Grandes y complejas.
4. - Retomar las ideas de Max Weber en la sociología de la burocracia.

Burocracia, según Max Weber: Forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir que hacen las cosas científicamente. Eso iba a permitir que lograra la máxima eficiencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

1. -Carácter legal de normas y reglamentos: Esto debe de estar por escrito, se debe de incluir toda situación, racional es decir congruente con objetivos y que sea legal.
2. -Carácter legal de las comunicaciones: Todo debe de quedar registrado.
3. -Carácter racional y división del trabajo: Tiene que ser sistemático y congruente, donde todos sepan que hacer.
4. -Impersonalidad de las relaciones: Todo es en función de puestos.
5. -Jerarquía de autoridad: Es el orden de subordinados.
6. -Rutinas y procedimientos estandarizados: Todo está establecido mediante normas y procedimientos.
7. -Competencia técnica: La persona demuestra ser competente.
8. -Especialización de la Administración: Buscaba que especialistas se encargaran de la administración.
9. -Profesionalización: En una organización burocrática se empieza desde abajo.
10. -Previsibilidad del funcionamiento: Todo está previsto y así es más eficiente.

LAS VENTAJAS DE LA BUROCRACIA:

- Racionalidad.
- Precisión en la definición de cargos y operaciones.

- Rapidez en las decisiones.
- Interpretación única garantizada.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos.
- Continuidad.
- Reducción de fricciones.
- Constancia.
- Subordinación de los más nuevos a los más antiguos.
- Confiabilidad.
- Beneficios.

Laski dice que con la organización burocrática el trabajo se ve profesional y con esto la gente es más moral y se evita la corrupción y el nepotismo.

Blauner dice que la organización burocrática le da calidad a las normas y con esto se da la justicia social dentro de las organizaciones.

Moore dice que la organización burocrática tiene la seguridad de cooperación.

Robert Merton dice que la organización burocrática va a tener que cambiar en cuanto llegue el hombre (lo contrario de Max Weber), habla de las consecuencias imprevistas como son imperfección e ineficiencia y con esto llegan las disfunciones de la burocracia:

1. - Mayor internalización de reglas y exagerado apego a reglamentos.
2. - Exceso de formalismo y papeleo.
3. - Resistencia al cambio.
4. - Despersonalización de las relaciones.
5. - Categorización en la toma de decisiones.
6. - Conformidad, con rutinas y procedimientos.
7. - Exclusión de señales de autoridad.
8. - Dificultad en la atención a clientes y conflicto con el público.

4.20.- TEORÍA ESTRUCTURALISTA

Esta teoría surge en la década de los 50's y su origen fue:

1. - Oposición entre las teorías tradicionales (científica, clásica y burocrática) y las teorías modernas (relaciones humanas).
2. - Organización "unidad social grande y compleja".
3. - Influencia del estructuralismo.
4. - Nuevo concepto de estructura.

Estructura.- El conjunto formal de dos ó más elementos y que subsiste inalterado al cambio, diversidad y contenidos, es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos ó relaciones.

Estructuralismo.- Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos ó fenómenos en relación a una totalidad destacando su valor de posición.

Uno de los estructuralistas más importantes: Amitai Etzioni, dice que la organización pasa por una serie de etapas de desarrollo de la organización.

4.21.- TEORÍA NEOCLÁSICA

Principales neoclásicos:

Harold Kuotz, Cyrill O'Donell, George Terry, Ralph Davis, William Newman, Michael Jucius, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown y desde luego Peter Druker quien desarrolló la administración por objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA

1. - Énfasis en la práctica.
2. - Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
3. - Énfasis en los principios generales de la administración.

Principios que tienen que ver con:

*Objetivos

*Actividades

*Autoridad

*Relaciones

4. - Énfasis en los objetivos y resultados.

5. – Eclecticismo.

Los neoclásicos ven a la administración como "una técnica social, porque dicen que le va a dar herramientas al administrador para realizar su trabajo, consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Peter Druker nos habla sobre que las organizaciones son diferentes y que van a existir aspectos administrativos comunes en las organizaciones:

1. – Objetivos.

2. – Administración.

3. - Desempeño individual.

También comenta que en la organización se tienen que ver las siguientes características:

Eficacia.- Alcanzar objetivos ó resultados.

Eficiencia.- Uso de los recursos.¹¹

4.22.- TEORÍA DE SISTEMAS

Ludwing Von Berfalaffy realizó durante 1950-1968 investigaciones, esto dio lugar a los siguientes principios:

1. -Los sistemas existen dentro de otros sistemas.

2. -Los sistemas son abiertos.

3. -Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Sistema: Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Es un todo

organizado y complejo. Es un conjunto de elementos que forman un todo complejo y unitario.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

1. –Propósito.
2. -Globalismo ó totalidad.
3. -Entropía-Negentropía.
4. –Homeostasis.

TIPOS DE SISTEMAS

1. -Por su constitución
 - Físicos ó concretos
 - Abstractos
2. -Por su naturaleza
 - Cerrados
 - Abiertos

PARAMETROS DE LOS SISTEMAS

1. –Entrada.
2. –Procesador.
3. –Salida.
4. –Retroalimentación.
5. –Ambiente.

4.23.- TEORÍA DE McCLELLAND

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

4.24.- TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la

motivación, se requiere conocer qué buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina *instrumentalidad*.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado *valencia*.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas. ¿Rendiré?, ¿Qué conseguiré si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas,

y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

4.25.- TEORÍA ERC DE ALDERFE

Esta muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

4.26.- TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985):

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayudan a la elaboración de estrategias.

4.27.- TEORÍA RUTA-META DE LA EFICIENCIA DEL LÍDER

La teoría ruta-meta de la eficiencia del líder básicamente es una extensión y combinación de los estudios de Ohio State y del trabajo de Fiedler. Bajo esa teoría. El papel del líder es producir el comportamiento dirigido a la meta el cual consiste en “incrementar el pago a los subordinados por el logro de trabajo-meta y hacer la ruta hacia estos pagos más fáciles,

reduciendo obstáculos y trampas aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el proceso de su logro”.

Adicionalmente, la teoría de la ruta-meta implica que el grado hasta el cual el líder puede ser eficiente en producir el comportamiento dirigido a la meta depende de la situación. El líder puede tener efectos positivos en aquellas situaciones donde hay ambigüedad en el papel o donde controla el sistema recompensa/castigo. En situaciones donde las tareas son rutinarias y el sistema recompensa/castigo es fijo relativamente, los intentos del líder por aclarar la relación ruta- meta pueden incrementar el rendimiento pero generalmente a costa de una satisfacción disminuida. Finalmente, el comportamiento del líder que refleja interés por la gente puede resultar en un rendimiento incrementado solo hasta el punto de facilitar el logro de las metas.⁴

4.28.- TEORÍA DE LA CUALIDAD CARACTERÍSTICA

La teoría de la cualidad característica de liderazgo se concentra en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia de liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencian al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentes de un buen líder son:

- honestidad
- veracidad
- imparcialidad
- valor
- perseverancia

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la cualidad característica implica el grado hasta el cual el líder posee estas cualidades determina la eficiencia, se esperaría que una persona que ocupa un puesto de

liderazgo tuviera estas peculiaridades ¿Cómo se puede explicar entonces el abrumador poder de un líder como Adolfo Hitler? Se supone citar diferentes ejemplos de líderes famosos que tuvieron pocas o ningunas de las peculiaridades mencionadas anteriormente. Albin Gouldner repaso mucha de la evidencia relacionada con las peculiaridades y concluyo; “a la fecha no hay ninguna evidencia confiable interesada en la existencia de las peculiaridades de liderazgo universal”. Un estudio de Gordon Lippitt relacionado con la teoría de la cualidad característica mostró que en 106 estudios de esta teoría solo 5% de todas las peculiaridades listadas aparecieron en cuatro o más de ellos.

La falta inherente de esta teoría es que ve al liderazgo solo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en él vacío. El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

4.29.- TEORÍA PREFERENCIAL – ESPERANZA

Una teoría adicional de motivación la desarrollo Víctor H. Vroom. Llamada teoría de preferencia esperanza, la teoría de Vroom se puede analizar de la siguiente manera:

Expectación-Expectación

Esfuerzo-Rendimiento-Resultado

Teóricamente, una probabilidad se puede colocar con la esperanza de que el esfuerzo llevará al rendimiento. Por ejemplo, hay cierta probabilidad de que al aumentar el número de visitas de venta (esfuerzo) un vendedor aumentara las ventas totales (rendimiento). Además, cada individuo tiene la creencia o esperanza de que el rendimiento llevara a ciertos resultados (esperanza). Por ejemplo, un vendedor de clase puede sentir que hay una alta probabilidad (alta esperanza) de recibir un aumento de sueldo si aumentan las ventas. Por otra parte, podría ser que el aumento en las ventas no resultaría en un aumento de sueldo (baja esperanza). La esperanza de que el aumento en el esfuerzo lleva a un aumento en el

rendimiento multiplicado por la esperanza de que el rendimiento aumentado lleve a un resultado particular produce la medida de la esperanza total del individuo.

Por supuesto, si un individuo tiene gran esperanza de que el esfuerzo llevara a un resultado deseable, el nivel de motivación será alto. Si tanto la esperanza por obtener el resultado como el valor del mismo son bajos, entonces el nivel de motivación también lo será. La teoría de Vroom se basa en la creencia de que la esperanza y preferencias del individuo existen aunque puedan ser inconscientes.¹²

4.30.- LA TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LA JUNGLA

Los últimos años del periodo de 1950 se introdujeron en una nueva época en el estudio de la administración. Muchos estudiantes se inquietaron con el enfoque de proceso de la administración y empezaron a adaptar nuevos enfoques. La administración de producción y los enfoques de ingeniería industrial empezaron a experimentar con otros matemáticos y modeladores en un intento de cuantificar la administración. Como resultado, se desarrolló una escuela de pensamiento matemático y una teoría de decisiones para el estudio de la administración. La escuela de teoría de decisiones se fundó especialmente sobre la teoría económica y la teoría de decisión del consumidor. La escuela de pensamiento matemático consideró la administración como un sistema de relación matemática.⁵ Los científicos del comportamiento estudiaron a la administración como las relaciones de un pequeño grupo, por esto depende considerablemente de la psicología y de la psicología social. Al reunir el trabajo y la teoría sociológica, otro grupo desarrolló una escuela de sistema social que vio a la administración como un sistema de interrelación cultural.

Los estudiantes de administración que estudiaron y usaron el enfoque del caos desarrollaron una escuela de pensamiento empírico. La premisa básica de esta escuela era que la administración efectiva se podría aprender al estudiar los éxitos y fracasos de otros

administradores. Koontz se refiere con exactitud a esta división de pensamiento como “la teoría de la jungla”.

3.31.- TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Frederick Herzberg y sus colegas realizaron un estudio de la actitud laboral de 200 ingenieros y contadores, clasificaron las respuestas dentro de 16 categorías: los factores del lado derecho de la figura guardan relación, en forma consistente, con la satisfacción laboral; los del lado izquierdo con la insatisfacción laboral. En razón de esta investigación, se llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se deben a dos series independientes de factores. Por ende, la teoría se llama teoría de los dos factores.

Los factores de la insatisfacción (que llamó higiénicos) incluyen los sueldos y salarios. Las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. De estos dos factores, el más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es una causa primordial de la ineficiencia y la ineficacia. Las calificaciones positivas para estos factores no conducen a la satisfacción en el trabajo, si no solo a la ausencia de insatisfacción.

Los satisfactores (factores motivantes) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo.

La obra de Herzberg ejerció gran influencia en el desarrollo de los programas de enriquecimiento del trabajador. Este modelo más completo de las necesidades -en el que tantos satisfactores como insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona- subraya la importancia de que los gerentes entiendan la diferencia entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación.

4.32.- TEORÍA E.R.G

Debe su nombre a sus siglas en ingles Existencia, Relación y Crecimiento. Clayton estaba de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Sin embargo, la teoría de ERG difiere de la de Maslow en dos puntos básicos.

En primer lugar Clayton descompuso las necesidades en solo tres categorías: las necesidades existenciales, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento. Las primeras letras de cada una de las categorías. En inglés forman las siglas E.R.G. Algunas investigaciones arrojan que los propios trabajadores tienden a clasificar sus necesidades de manera muy similar a la de Clayton.

En segundo lugar, señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Maslow, por el contrario, opina que, una vez satisfecha la necesidad, esta perdía su potencial para motivar una conducta. Así como Maslow consideraba que las personas ascendían considerablemente por la jerarquía de necesidades, Clayton consideraba que las personas subían y bajaban de la pirámide de necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. De nueva cuenta, el fenómeno le resulta bien conocido a las personas afectadas por la reducción de tamaño de las empresas en años recientes.

4.33.- TEORÍA DE LAS METAS

La teoría de las metas se centró en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el sicólogo, la propensión natural que tienen los humanos al establecer metas y a luchar por alcanzarlas solo serviría si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si poseen - si saben que no poseen- las habilidades necesarias para alcanzar la meta. Así pues, según la teoría de las metas las personas están

motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hasta ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Por tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas de una manera diferente de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que siguen el razonamiento de una persona:

- establecer una norma de trabajo que se alcanzará
- evaluar si se puede alcanzar la norma
- evaluar si la norma se ciñe a las metas personales
- la norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor con factores de motivación para la actuación de personas o grupos. Las investigaciones también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte al establecer las metas. Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario para que aliente su perspectiva en el trabajo para alcanzar las metas.

4.34.- TEORÍA DE LAS COLAS

La teoría de las colas es el estudio matemático de las colas o líneas de espera. La formación de colas es, por supuesto, un fenómeno común que ocurre siempre que la demanda efectiva de un servicio excede a la oferta efectiva.

Con frecuencia, las empresas deben tomar decisiones respecto al caudal de servicios que deben estar preparada para ofrecer. Sin embargo, muchas veces es imposible predecir con

exactitud cuándo llegarán los clientes que demandan el servicio y/o cuanto tiempo será necesario para dar ese servicio; es por eso que esas decisiones implican dilemas que hay que resolver con información escasa. Estar preparados para ofrecer todo servicio que se nos solicite en cualquier momento puede implicar mantener recursos ociosos y costos excesivos. Pero, por otro lado, carecer de la capacidad de servicio suficiente causa colas excesivamente largas en ciertos momentos. Cuando los clientes tienen que esperar en una cola para recibir nuestros servicios, están pagando un coste, en tiempo, más alto del que esperaban. Las líneas de espera largas también son costosas por tanto para la empresa ya que producen pérdida de prestigio y pérdida de clientes.⁴

La teoría de las colas en sí no resuelve directamente el problema, pero contribuye con la información vital que se requiere para tomar las decisiones concernientes prediciendo algunas características sobre la línea de espera: probabilidad de que se formen, el tiempo de espera promedio.

4.35.- TEORÍA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Kaoru Ishikawa, en su libro "Qué es el Control Total de Calidad" propone para la aplicación de esta técnica en nuestras empresas el desarrollo de los siguientes pasos:

- Aplicación de técnicas de planeación estratégica que implican responder a lo siguiente:
 - ¿Cuál es la misión de la empresa?
 - ¿Cuáles son nuestras debilidades?
 - ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
 - ¿Qué compro y que vendo a mis clientes?
 - ¿Cuál es mi programa para este año?
 - ¿Cuáles son mis indicadores de éxito?
- Establecimiento de estándares de ejecución para todas las actividades de la empresa.

Al definir estándares establecemos parámetros contra los cuales comparar nuestras actuaciones.

Es necesario para el establecimiento de los estándares que exista una participación de toda la organización como un equipo de trabajo.

□ Establecimiento de los círculos de calidad.

Estos están basados en una nueva concepción sobre cómo resolver los problemas, basándonos en el trabajo en equipo e involucrando al personal de base.

En ellos se considera al individuo como una fuente de ideas y no sólo como un par de manos.

El problema más complejo para crearlos en la organización, lo constituyen los jefes, ya que ellos deben entender que en esta metodología:

- No se definen estándares.
- No se generan soluciones.
- No se tiene la verdad revelada.
- No se toman decisiones.

Los círculos de calidad operan a la inversa de lo que ha sido lo normal de nuestras organizaciones, ya que ellos están basados en el hecho de que nadie sabe hacer mejor su trabajo que aquel que lo hace todos los días.

En este libro Ishikawa concluye que "La calidad no se controla, la calidad se hace".

El objetivo de esta teoría es lograr la satisfacción humana a través del control total de calidad.

4.36.- TEORÍA DE LOS VALORES

La ética en los negocios, hacia el interior de las organizaciones y las empresas, ha sido siempre un requisito indispensable, ya que sin un mínimo de confianza entre las partes, es

imposible efectuar una transacción en la que prestemos o percibamos un bien o un servicio, o en la que dejemos nuestro patrimonio en manos de algún tercero con el que celebremos un pacto o un convenio.

A lo largo de la historia se han puesto por escrito diferentes instrumentos en los que se manifiestan los principios y valores éticos que rigen las relaciones, de toda índole, entre los hombres.

A partir del siglo XVIII y con el advenimiento de la Revolución Industrial, hubieron de realizarse nuevos esfuerzos para, por ejemplo, combatir la esclavitud, la discriminación y la explotación por el trabajo, plasmándose todo esto en la declaración de los derechos del hombre, hacia 1789 y, posteriormente, en 1948, por parte de la Organización de las Naciones Unidas, en donde se establece la precisión de señalar, especificándolos, tanto las libertades como los derechos humanos fundamentales.

En el primer caso, se alude a libertades tales como la de pensamiento, opinión, expresión, ideología política, tránsito, asentamiento, agrupación, religión, etc. En el segundo, se refieren, por ejemplo, el derecho a la vida, la nacionalidad, la seguridad, la propiedad privada, la salud, la participación política, la educación, la justicia, el trabajo y otros.

Si todos estos factores se dimensionan en el marco del mundo contemporáneo, es necesario tener presente que, precisamente en el umbral del siglo XXI, la comunidad internacional se ha visto sacudida por el fenómeno de la globalización, ante la movilidad de los factores económicos principales: capital, tecnología, información y trabajo.

¿Cómo, entonces, es posible preservar y, más aún, promover los derechos humanos en las circunstancias del mundo actual, es decir, frente a factores que parecerían "diluir" el peso específico propio de la persona individual, en su dignidad plena e integral?

En primera instancia se debe conservar la convicción, ante cualquier tipo de criterio "metalizante", de que las principales organizaciones, como la familia, la escuela, el gobierno

y la empresa, están constituidas por personas, por lo que no se legitima de ninguna forma, todo proceso que atente contra su desarrollo y bienestar.

Es así que, en el ámbito en el que propongo esta reflexión, el mundo de la empresa, nace el concepto de la "responsabilidad social", cuyo fundamento, congruente y lógico, radica en la atención a la vida digna y sostenible de todos cuantos en ella participan, tanto interna como externamente (inversionistas, directivos, empleados -sus familias-, clientes, proveedores, etc.).

Sin duda, es también responsabilidad de la empresa generar valor agregado que "alcance" a todos los miembros de la empresa y, desde luego, como deber de primer orden, generar riqueza. En esta línea, es factor de reconocimiento mundial creciente, el hecho de que, tal como se expresa: las empresas conscientes de y comprometidas con su responsabilidad social, es decir, con los valores humanos y los principios éticos universales, son más rentables y más competitivas.

Ante los hechos descritos, observamos una serie de reacciones entre las que destacan las siguientes:

- 1) Los líderes empresariales se preocupan porque se establezcan códigos de conducta que hagan explícitos los valores globales de la planeación estratégica.
- 2) Los organismos globales establecen normas y reglamentos internacionales para que las operaciones se centren en la confianza. Así surgen las Normas ISO, los Contratos Internacionales y los tan de moda Tratados Multilaterales.
- 3) Los hombres de negocios promueven y se comprometen con el proceso de "Transparencia Internacional", donde se busca la cooperación de todos para el combate a la deshonestidad, estableciendo protocolos contra la corrupción, la simulación y los negocios ilícitos.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización

emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

Es claro que los valores éticos, tanto en su dimensión individual como social, tienen su calidad de tales, es decir, de valores, por sí mismos. Pero, sin duda, el involucrarlos en la empresa, sobre todo estructuralmente en la misma planeación estratégica, concede a la organización un significativo "plus" o "extra" de rentabilidad y, por ende, de competitividad.

En congruencia, el nuevo motor que deberá promover la conducta empresarial es la competencia con fundamento en tales factores.

LAS TRES DIMENSIONES DE LA PALABRA VALOR:

Los valores son lamentablemente en demasiadas ocasiones sólo palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de la empresa. El término axiología hace referencia al estudio de estas potentes palabras, denominadas valores, y proviene del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También significa "eje" alrededor del cual giran elementos esenciales.

DIMENSIÓN ÉTICA - ESTRATÉGICA: LAS ELECCIONES PREFERENCIALES

Se puede definir como una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o su finalidad existencial contraria, son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o lo que es lo mismo, para conseguir

que nos salgan bien las cosas.

Los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a mediano-largo plazo).

DIMENSIÓN ECONÓMICA: LA VALÍA

Desde una perspectiva económica, el valor es también el alcance de la significación o importancia de una cosa . En este sentido los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por cosas se entiende personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.

Desde el punto de vista del denominado “Análisis de Valor” el término hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio para generar satisfacción en su usuario con el mínimo costo posible. Por supuesto, para que se produzca la conducta de añadir valor a un producto es preciso la existencia de otros valores tales como la creatividad, la confianza en la empresa, el compromiso etc.

Otro concepto económico es el de la “cadena de valor”, el cual se refiere al conjunto concatenado de actividades que desempeña la empresa y que añaden o restan valor hasta configurar el valor total del producto. La cadena del valor de una empresa es el reflejo de su historia y de su estrategia y es un elemento crítico y diferenciador para la ventaja competitiva. Pero la cadena del valor de una empresa es, además, en definitiva, un reflejo del valor de las personas que la constituyen.

DIMENSIÓN PSICOLÓGICA: LA VALENTÍA

Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros. Esta última definición incluye, de hecho los tres criterios de la definición de valor: ético, estratégico, psicológico (arrojo o ausencia de miedo) y económico empresarial (conducta emprendedora que asume riesgo).

Un verdadero empresario debe tener valor para afrontar el riesgo, de plantear nuevas

empresas, nuevos enfoques de gestión y por supuesto nuevos productos y servicios. También puede afirmarse que la orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos y grupos. Cuando se activa o se hace consciente un valor es cuando se induce una conducta valiosa o incluso valerosa.

Para la promoción de la competitividad, la empresa puede valerse de varias alternativas que, por lo que implican, deben darse de manera complementaria:

1) La Administración por Valores, que consiste en un método de implantación de los valores éticos en la empresa.

2) Los Benchmarks de Conducta, que son medidores de gestión en cuanto a valores éticos, con base en:

- indicadores internacionales.
- estándar de diseños cuestionarios.
- encuesta entre empresas por sector o publicación de estadísticas (resultados).

3) La Auditoria Integral, que consta de 4 niveles:

- operativo
- estadístico
- muestreo
- opciones de mejora.¹

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio.

La difusión de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al pro-activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los

valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro-activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

4.37.- TEORÍA Y FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión; es, estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital. Por ende, cada persona y cada empresa u organización construye su propio sistema de pensamiento fundamentado de sus decisiones y acciones. La filosofía es un componente fundamental de la cultura.

La misión de una empresa, organización, departamento, trabajo o persona está dada por su razón de ser en la vida. Constituye una justificación o legitimación de dicha existencia.

Una pregunta vital para los profesionales y las empresas es: ¿Por qué hacemos esto?, ¿Cuál es el valor agregado de estas acciones? En otras palabras: ¿Cómo contribuye esta acción a elevar el desempeño, la competitividad y la calidad de vida? Puede verse fácilmente que la

respuesta esa relacionada con la misión de dichas acciones. Para ser valiosa, la respuesta no debe estar sustentada sólo en creencias o argumentos sino en datos concretos de evaluación objetiva y metódica de las acciones.

La filosofía sirve de cimiento para la actividad personal, empresarial, nacional e institucional. En las organizaciones existe la autoridad y, por tanto, relaciones de mando, subordinación y colaboración entre diversas personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diversas formas, con diferentes resultados.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo directivo o profesionista, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de los miembros de la organización, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero, es preciso diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones, etc.

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría; en otras palabras, los principios constituyen los elementos básicos del armazón teórico que fundamentará el posible conocimiento y marcará las consecuencias para la acción, es decir la filosofía.

4.38.- LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y SUS PRINCIPALES OBSTÁCULOS EN LA PRÁCTICA

Cuándo no se ponen en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización no se lograría la conducta deseable con los miembros de la estructura organizacional. Si la dirección no es eficiente en la moral de los empleados por consecuencia traerá obstáculos en la productividad.

Si no se establece una comunicación necesaria la organización no funcionará, si no hay armonía en los objetivos no se llegará hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Supervisión Directa: si no hay el apoyo y la comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, por consecuencia la producción saldrá mal. Un obstáculo en la Vía Jerárquica: Es cuándo no se respeta los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden que sea transmitida de los niveles jerárquicos esto ocasionará conflictos.

En la resolución del conflicto indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa y si dejamos pasar ese problema por insignificante que parezca nos puede originar que este se desarrolle y generar problemas graves.

Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa, proporciona indicios de que algo está funcionando mal.

Mientras en la dirección no se tome en cuenta el principio de elegir al personal idóneo para el puesto, va haber mayores obstáculos empezando en las actividades que se realicen y en las tareas a desempeñar.

Otro punto es la motivación: que no es un concepto sencillo, si no hay diversos impulsos por parte de la organización, los empleados estarían hasta cierto punto desanimados, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción, es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados entre las técnicas motivacionales se incluyen la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida y trabajo.

Comunicación: es el proceso mediante el cuál se transmite y recibe información en un grupo social; en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las

conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados y para que no haya obstáculos en esta se necesitan sistemas de información eficaces porque cualquier información desviada originará confusiones o errores, esto afectará al rendimiento del grupo lo cual puede resultar muy costoso; es por eso que en la actualidad la información organizacional debe fluir con mayor rapidez y por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una situación de esta categoría.

Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, pero si hay duplicidad de mando, o se empiezan a meter diferentes departamentos con los subordinados habrá problemas para lograr los objetivos de la comunicación y la relación entre jefe y subordinado. Es por eso que es mejor la relación de la gerencia con su subordinado ya que queda mas en claro la función de cada uno y la superación personal en la organización.

Definir el Problema: es necesario definir perfectamente cual es el problema principal que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

Analizar el problema: una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas: consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Aplicar la decisión: es poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la decisión.

Integración: el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en

marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Esta teoría nos dice que se deben elogiar los trabajos correctamente realizados, se debe mantener a los empleados de las razones de todas y cada una de las ordenes, se debe estimular el ego de los subordinados, se debe establecer el espíritu de ser una gran familia, pagar buen salario y centralizar la toma de decisiones.

4.39.- ADMINISTRACIÓN EN EL SENASICA

El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), orientado a realizar acciones de orden sanitario para proteger los recursos agrícolas, acuícolas, y pecuarios de plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria y económica, así como regular y promover la aplicación y certificación de los sistemas de reducción de riesgos, de contaminación de los alimentos y la calidad agroalimentaria de éstos, para facilitar el comercio nacional e internacional de bienes de origen vegetal y animal. El SENASICA, se encuentra conformado por diversas Direcciones Generales entre las que se encuentra la Dirección General de Salud Animal.

Su visión es ser una institución con reconocimiento nacional e internacional, con base en su efectividad, transparencia, confiabilidad, sustento científico e imparcialidad en el ejercicio de las facultades conferidas por la ley en materia de sanidad, inocuidad y calidad agrícola, acuícola y pecuaria, generando acciones que favorezcan el posicionamiento comercial de los productos mexicanos en el mercado interno y externo.

Su misión es ser la institución federal, responsable de ejercer su autoridad a través de la regulación, inspección, vigilancia y certificación de la sanidad, inocuidad y calidad agrícola, acuícola y pecuaria, en beneficio del valor de las cadenas agroalimentarias que determine la SAGARPA.

Todo esto sustentado con los siguientes valores:

Liderazgo participativo

Mediante la participación activa, inspirar, convencer e impulsar al personal hacia el logro de la visión y misión de la organización.

Vocación de servicio

Son las personas las que hacen la diferencia en las organizaciones

Trabajo en equipo

Es la estructura de trabajo que propicia el desarrollo y la participación de todos los individuos y grupos de la organización.

Orden y disciplina

Conservando el orden y el respeto para seguir normas y procedimientos, considerando que se proyecta una imagen institucional.

Desarrollo del personal

Contar con gente comprometida, enfocada a resultados, que en un entorno retador se le permita su desarrollo, motivación y reconocimiento.

Honestidad

Forma de vivir congruente entre los pensamientos, palabras y acciones que realizamos y exige en dar a cada quien lo que le es debido.¹³

La Dirección General de Salud Animal (DGSA), tiene como objetivo mantener y mejorar el estatus zoonosanitario del país a través de la prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas que afectan a los animales, con énfasis en aquellas que impactan en la salud pública y en la economía del sector, a fin de colocarlo en una situación favorable para la comercialización nacional e internacional.

El Departamento de Exportaciones de la DGSA es el responsable de aplicar las normas y

lineamientos técnicos a los que deben sujetarse las exportaciones de animales, sus productos y subproductos, así como los productos biológicos, químicos, farmacéuticos y alimenticios para uso en animales o consumo por éstos, en materia de salud animal; para evitar que se constituyan en un riesgo zoonosario en los países de destino, mediante la expedición del Certificado Zoonosario de Exportación (CZE).

El CZE se otorga, de ser procedente, a toda persona física o moral que lo solicite, a través de un sistema informático administrado desde el Departamento de Exportaciones, que se encuentra en red a nivel nacional, a efecto de que el resto de las unidades expedidoras (Delegaciones Estatales de la SAGARPA, plantas Tipo Inspección Federal y Oficinas de Inspección de Sanidad Agropecuaria) tengan acceso a éste y por lo tanto las certificaciones sean homogéneas.

Cabe señalar, que este documento es firmado exclusivamente por médicos veterinarios oficiales y para tener acceso al mismo, es a través de claves de acceso individuales, las cuales se otorgan sólo a personal oficial, por lo que la administración del sistema incluye el trámite para el registro de las firmas de los Médicos ante la Secretaría de Gobernación, solicitud y envío de claves de acceso, así como la elaboración de las leyendas de certificación, y actualización del sistema informático.

Adicionalmente, el SENASICA determinó que la expedición de CZE fuese un trámite de alto impacto en la ciudadanía por lo que en conjunto con la Secretaría de la Función Pública se trabajó para la suscripción de una Carta Compromiso al Ciudadano (CCC) sobre la expedición del CZE; que es un documento en el que se comunica a los usuarios de un trámite o servicio del Gobierno Federal resaltando los compromisos con ellos durante la

realización de dicho trámite y cuyo objetivo es dar un servicio de calidad a los mismos.

A través de la CCC se refleja una manera de trabajar y expresar una nueva actitud de compromiso frente a los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos. Aplicar este tipo de medidas de calidad a la gestión del servicio público ayuda a asegurar la efectividad de los derechos de los ciudadanos en su relación con la Administración Pública.

Los estándares que se comprometen a cumplir son oportunidad, confiabilidad, transparencia, y honestidad.¹⁴

Para poder llevar acabo el análisis del nivel de cumplimiento de la CCC se realiza un seguimiento trimestral de los informes de las Unidades Expedidoras.

Los resultados de la medición de los estándares establecidos en la Carta Compromiso del Certificado Zoosanitario de Exportación, han sido satisfactorios, así mismo, en esta carta, se establecen también acciones de mejora, comprometiendo durante el 2007, el desarrollo y ejecución de un programa de capacitación al personal responsable de la emisión de los CZE en las diferentes Unidades Expedidoras, el cual se realizó a través de cuatro talleres en los que se recopilaron algunos comentarios sobre las actividades desempeñadas por parte del Departamento de Exportaciones, relativas a la administración del sistema de expedición del certificado.

Cabe señalar, que para el registro ante la Secretaría de Gobernación (SG) de las firmas de los Médicos designados para expedir los CZE, es necesario que los responsables de las diferentes Unidades Expedidoras hagan una solicitud oficial a la DGSA a efecto de que ésta a su vez, haga los trámites correspondientes ante la Coordinación General Jurídica (CGJ) de la SAGARPA quien envía la solicitud a la SG para el registro de las firmas, una vez que son incluidas en el catálogo correspondiente, lo notifica a la CGJ y ésta envía esa comunicación a la DGSA para que se remita una copia a la Unidad Expedidora.

En el caso de las claves de acceso, se requiere una solicitud oficial por parte de los

Responsables de las Unidades Expedidoras a la DGSA, quien refiere a la Dirección de Tecnologías de la Información la generación de las mismas y posteriormente cuando son recibidas se reenvían al solicitante.

5.- OBEJTIVO

Por lo ya mencionado se puede identificar que el problema que se presenta es, en la Administración del Sistema para expedición de CZE. Por lo que es este trabajo se pretende aminorar hasta donde sea posible esta problemática, implementando una Administración por Valores (ApV), como eje de desarrollo y ejecución.

Ya que como se analizó en el marco teórico de esta tesis la APV consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida esto implica no cambiar la misión y visión de la empresa, si no reforzar sus ideas. Busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial. Cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la empresa a largo plazo sobre la base de una cultura fuerte de valores y de innovación continua. Genera mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental.

Generar una mejor imagen externa, gracias a las relaciones basadas en la confianza. Aumenta la ética en todos los niveles de la empresa disminuyendo las pérdidas hechos deshonestos, robos o fraudes. Facilitar la selección de personal, gracias a perfiles anteriormente definidos. Desarrollar una cadena de liderazgo confiable y comprometido con la filosofía de la empresa. La ApV en general, buscará mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

INCORPORACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Los valores son características morales que toda persona debe poseer, tales como la humildad, la responsabilidad y el respeto, así como todo lo referente al género humano.

Se denomina tener valores al respetar a los demás, asimismo los valores son un conjunto de ejemplos que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.¹⁴

Sus definiciones y contenidos han cambiado en el curso de la historia. Los valores son creencias de mayor rango, tienen una expresión social, y es un componente de la cultura.

La ApV viene a ser una especie de marco global para diseñar continuamente la cultura de la empresa, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos.² La utilidad de la ApV como herramienta de liderazgo puede plantearse en una triple finalidad: Simplificar, Organizar y Comprometer.

Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.

Organizar: encausar la visión estratégica hacia donde va a ir la empresa en el futuro.

Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día. Es por esto que la administración por valores es una herramienta fundamental y necesaria, teniendo como resultado un alto impacto para la empresa y sus usuarios, con un bajo costo y grandes beneficios, por lo que vale la pena profundizar y ver en una nueva perspectiva para la cuestión administrativa, en valores.¹

6.- PROCEDIMIENTO

La riqueza del método es muy amplia, aunque sencilla en su concepto y aplicación.

Consideraremos algunos elementos esenciales:

- a) Fase 1: diagnosticar los valores en el Departamento de Exportaciones de la Dirección General de Salud Animal.
- b) Fase 2: comunicar las actividades a realizar para la implementación de la ApV.

6.1.- FASE 1: DIAGNÓSTICO DE VALORES EN EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD ANIMAL (DGSA)

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

Los Actos Humanos son ejecutados consciente y libremente, es decir, en un nivel racional. Son originados en la parte típicamente humana del hombre, es decir, en sus facultades específicas, como son la inteligencia y la voluntad. Estos son el objeto material de la Ética y son los que pueden ser juzgados como buenos o malos desde el punto de vista de la Moral.

Los Actos del Hombre. Carecen de conciencia o de libertad o de ambas cosas, un ejemplo claro es por ejemplo la digestión, la respiración, etc. Los actos del hombre sólo pertenecen al hombre porque él los ha ejecutado, pero no son propiamente humanos porque su origen no está en el hombre en cuanto a hombre, sino en cuanto a animal. Estos actos carecen de moral (son amorales) por lo tanto no pueden juzgarse desde el punto de vista moral como

buenos o malos, si pueden juzgarse como buenos o malos pero desde otro punto de vista, como por ejemplo el fisiológico.⁹

Por lo anterior, algo primordial en la investigación, fue identificar muy bien los valores que se manejaban en el Departamento de Exportaciones de la DGSA, ya que este era el punto de partida para poder trabajar. Los grupos que involucraron esta investigación fueron:

- Jefa del Departamento de exportaciones.
- Técnicos del Departamento de exportaciones.
- Secretaria del Departamento de exportaciones.
- Usuarios que solicitan expedición de Certificados Zoosanitarios de Exportación (CZE).

Esta fase de la investigación se llevó a cabo mediante la elaboración y aplicación de dos cuestionarios, los cuales permitieron:

1. Aclarar misión y visión del Departamento de Exportaciones de la DGSA.

En las organizaciones de hoy se hace imperativo un nuevo sistema de aprendizaje para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, de modo tal que, la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

Resulta fundamental, en este momento de cambios organizacionales, sociales, tecnológicos, políticos y económicos acelerados, establecer un código de ética que guíe nuestra cultura corporativa de servicio, la cual indudablemente depende de la comprensión y capacidad de las personas y organizaciones para la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje.

El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

Cuando hay visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una Visión Personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.

Los propósitos y valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. Por otra parte, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.⁹

2. Hacer declaración de objetivo

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación

deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

a) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.

b) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c) Medible o medible: los objetivos deben ser cuantitativos en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser afines entre sí, es decir no deben contradecirse.

f) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento estimulante, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

3. Identificar requisitos claves

Expertos y ejecutivos están de acuerdo en que el exitoso desempeño de los individuos se basa en la capacidad de los gerentes para aplicar cuatro criterios:

1. Involucrar a los empleados. Por el hecho de que un gerente desee que el empleado tenga un desempeño de cierto nivel, eso no significa que el empleado pueda concretarlo, hay que invitar a la participación de los empleados en el establecimiento de objetivos, señalando, "esto es lo que creo que podemos lograr juntos. ¿Usted qué piensa?", cada empleado puede establecer puntos de referencia para medir progresos, esto facilita el cumplimiento de objetivos.

2. Concentrar esfuerzos en lo que puede obtenerse. Los empleados no harán los esfuerzos necesarios a menos que entiendan en términos concretos qué se espera de ellos. Explicar las expectativas sobre las cuales se ha llegado a un acuerdo, de la manera más específica posible, incluido el marco temporal, hace que los resultados sean mas satisfactorios.

3. Adoptar medidas que ayuden a concretar. La retroalimentación y entrenamiento tienen un impacto más profundo cuando los gerentes añaden a esa mezcla, un poco de aliento. Deben advertir de manera constante quienes tienen un excelente desempeño, y agradecer los esfuerzos. Algunos pueden ser dichos oralmente en un foro público. Otros, de manera personal, en una carta escrita a mano, o de alguna otra forma. A través de la observación, y los experimentos, los gerentes pueden descubrir qué clase de elogio prefiere cada persona".

De la misma manera, cada persona responde de manera diferente a las críticas. Mientras los empleados trabajan a fin de satisfacer las expectativas, hágalos saber de manera constante que usted espera lo mejor que puedan dar. Si tienen problemas para satisfacer las expectativas, ajuste su enfoque a cada uno de los empleados dependiendo de qué es lo que funciona mejor.

4. Descubrir los motivos más profundos de los empleados. Según Curt Tuffer (1985) Las personas se muestran decididas a satisfacer expectativas con base en sus intereses personales, no en lo que otros les dicen que hagan. Los gerentes deben trabajar con los empleados para descubrir la motivación de cada persona. Unos están interesados en competir, otros, en formar estrechas relaciones de trabajo, o en obtener otro tipo de recompensa. Cuando ambos participan en el proceso, cada uno tiene un motivo superior para alcanzar el desempeño más alto.¹⁶

El primer cuestionario se aplicó a todos los miembros del personal del Departamento encontrando un caso en particular que se negó a participar en la investigación. Mostrando una apatía total. Dicho cuestionario se aplicó en una manera anónima para poder obtener información fidedigna.

A continuación se muestra el cuestionario aplicado:

Cuestionario para el personal del Departamento

PORFAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

¿CREE USTED QUE SU TRABAJO ES VALORADO?

1.- ¿Conoce la misión y la visión del SENASICA?

SI NO

Mencione algunos aspectos mas importantes de estos:

:

2.- ¿Cuáles son las responsabilidades que le corresponden?

3.- ¿Esta usted de acuerdo con estas responsabilidades?

SI NO

¿Qué cambios propondría?

4.- ¿Atenido que hacer actividades que no le corresponden?

SI NO

¿Cuáles?

5.- ¿Qué entiende por valores?

6.- Mencione 3 valores que a su consideración son los más importantes.

7.- Subraye cual o cuales cree usted que sean valores:

- liderazgo participativo
- vocación de servicio
- trabajo en equipo
- orden
- disciplina

8.- ¿Cree usted que en el departamento de exportaciones se manejen algunos valores?

SI NO

¿Cuáles?

9.- ¿Cuáles cree usted que deberían de ser los valores que se deberían manejar en el departamento? Mencione 3

10.- De las siguientes actividades escoja las tres que a su consideración sean las mas importantes dando el numero 1 es las mas, 2 medianamente importante y la numero 3 la menos importante

- liderazgo participativo ____
- vocación de servicio ____
- trabajo en equipo ____
- orden ____
- disciplina ____

GRACIAS POR SU ATENCION

Los resultados arrojados por las encuestas fueron los siguientes:

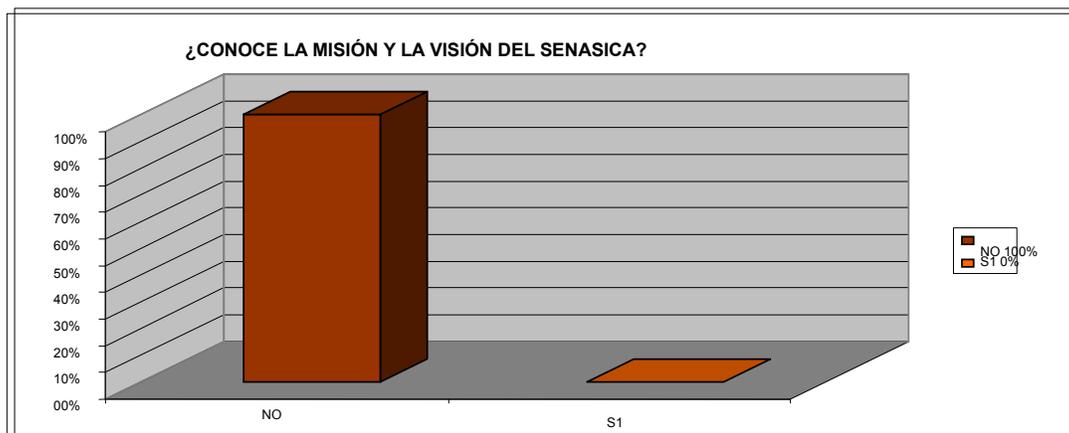


Figura 1. % del personal de Departamento Exportaciones que conocen la misión y visión del SENASICA.

En la Figura 1 podemos observar algo muy importante en la investigación ya que esta pregunta en una pieza clave para saber como esta funcionando el departamento, podemos observar que la totalidad del personal y los usuarios no saben con certeza cual es la misión y la visión del SENASICA, la cual es la misma del Departamento, se podría interpretar esto

como una la razón primordial de por que se encuentran algunas fallas en el departamento, enfocando nuestra atención a la expedición de CZE, ya que esta es el área que nos compete.



Figura 2. % del personal de Departamento Exportaciones que esta de acuerdo con las actividades que desempeña

La Figura 2 podemos observar que a pesar de no conocer la misión y la visión del Departamento todos los integrantes se encuentran comprometidos en las actividades que se deben desempeñar para el manejo mas apropiado del Departamento.



Figura 3. % del personal de Departamento Exportaciones que esta en desacuerdo con otras actividades ajenas al trabajo diario.

En la Figura 3 podemos ver el personal que integra el departamento, no se cierran solamente

a una sola área de su Departamento.



Figura 4. % del personal de Departamento Exportaciones que conocen lo que son los valores.

Esta pregunta nos pudo reflejar que la totalidad del personal que integra el Departamento, tienen una idea de lo que los valores representan o el objetivo que tienen ante una sociedad, o en este caso un grupo de trabajo.

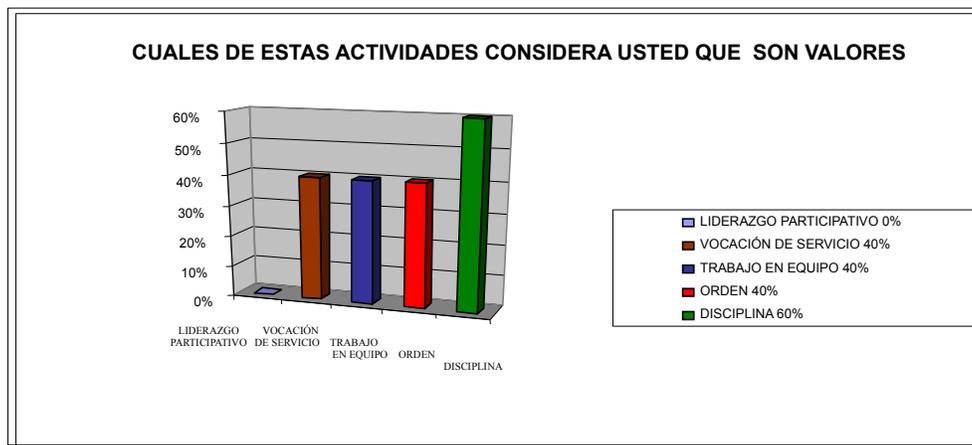


Figura 5. % del personal de Departamento Exportaciones de actividades que consideran valores.

Desafortunadamente en esta pregunta nos puede reflejar que los valores para cada individuo son muy subjetivos, y que se deben de definir muy claramente para no tener problemas en entenderlos y en aplicarlos, y mas cuando cada uno tiene unos valores ya bien cimentados.



Figura 6. % del personal de Departamento Exportaciones de los valores que se deben manejar.

Lo mas importante es poder definir cuales son los valores que se tienen en común por lo que en esta pregunta podemos ver que la mayoría del personal pueden coincidir con algunos de los valores que ya tienen, y esto podrá permitir una mejor armonía a la hora de trabajar.

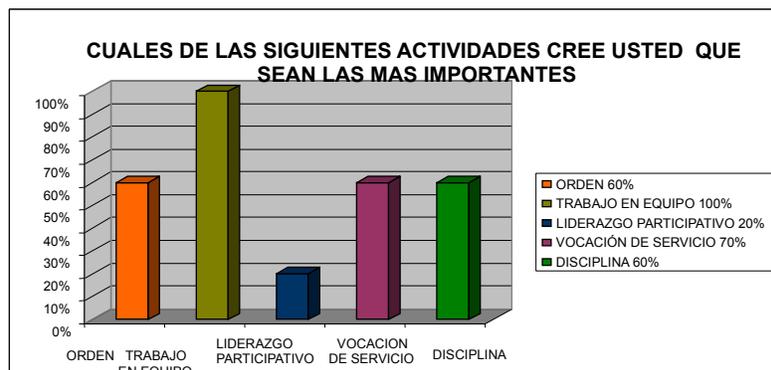


Figura 7. % del personal de Departamento Exportaciones de la importancia de algunos valores.

Al igual que la pregunta anterior esta pregunta nos permitió ver cuales son las prioridades según los valores que tiene cada uno de los miembros del Departamento.

El segundo cuestionario, es el preestablecido por el SENASICA, el cual se utiliza para medir el cumplimiento de los estándares incluidos en la Carta Compromiso al Ciudadano, mismo

que se aplicó a los usuarios del Departamento, encontrando la apatía de algunos usuarios que se rehusaron a contestar las encuestas en algunos casos y en otros no contestaron en su totalidad el cuestionario.

Cuestionario para los usuarios del Departamento

¡Gracias por su colaboración!

REVISIÓN
VIGENCIA

Su opinión es muy importante para mejorar nuestro servicio

Nombre del Trámite: _____

¿Dónde se realizó el trámite?
 Oficinas Centrales
 Oficinas de Atención al Cliente
 Dirección Estatal
 Establecimiento TIF

FECHA: ____/____/____

Permítanos informarle las mejores maneras de mejorar nuestras empresas a partir de sus comentarios

Información opcional

Nombre: _____

Teléfono: _____

Dirección: _____

E-mail: _____

Si desea hacer alguna sugerencia o extender una felicitación a algún servidor público por el servicio ofrecido, favor de anotarla a continuación.

Responda las siguientes preguntas:

1. ¿En cuántos días se resolvió su trámite? _____
2. La resolución del trámite tardó más de lo establecido?
 SI NO
 Si, ¿por qué? _____
3. ¿La resolución de su trámite tuvo errores?
 SI NO
 Si, ¿Qué Tipo de errores? _____
4. ¿Le solicitaron algún tipo de gratificación para agilizar su trámite?
 SI NO
 Si (favor de especificar) _____
5. ¿Le solicitaron algún requisito adicional a los establecidos legalmente para obtener su trámite?
 SI NO
 ¿Cuál? _____
6. Ha solicitado Usted información sobre el estatus de su trámite?
 SI NO
 ¿Por qué medio? _____
7. ¿La información solicitada aclaró sus dudas?
 SI NO
 ¿Por qué? _____

Responda las siguientes preguntas (califique con 0 la mínima y 10 la máxima)

8. La cortesía brindada por el personal fue:
 Calificación: _____
9. ¿Por qué?
 Califíquela información y orientación que recibió sobre los requisitos y tiempo para iniciar su trámite:
 Calificación: _____
 ¿Por qué? _____
10. ¿Cómo evaluaría el trámite en general?
 Calificación: _____
 ¿Por qué?
 Califíquela la comodidad y funcionalidad del área de servicio?
 Calificación: _____
 ¿Por qué? _____
11. Su opinión es importante para nosotros, ¿tiene usted alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

MUCHAS GRACIAS

FOLIO: _____

Responda las siguientes preguntas:

¿Su trámite requirió tratamiento y/o análisis de laboratorio?
 SI NO
 Si, ¿cuáles?
 ¿Acompañó al Oficial de Inspección durante el procedimiento de verificación e inspección de su mercancía?
 SI NO
 ¿No, por qué? _____

¿Su trámite requirió el cumplimiento de requisitos de registro de CASV?
 SI NO
 El trámite de la Cédula de registro emitida presentó errores?
 SI NO
 ¿Cuál?
 El trámite de credenciales emitidas presentaron errores?
 SI NO
 ¿Cuál?
 Este trámite no tiene costo, al realizarlo le solicitaron pago alguno?
 SI NO

Este cuestionario cuenta con 12 preguntas en las cuales los usuarios pueden contestar SI O NO, y 4 preguntas abiertas, pero para el Departamento de Exportaciones de la DGSA siguiendo con las indicaciones que marca la Dirección de Importaciones, Exportaciones y Certificación Pecuaria (DIECP) solo se toman en cuenta 3 preguntas para poder ajustarlas a los datos que se reportan en la CCC las cuales son las siguientes.

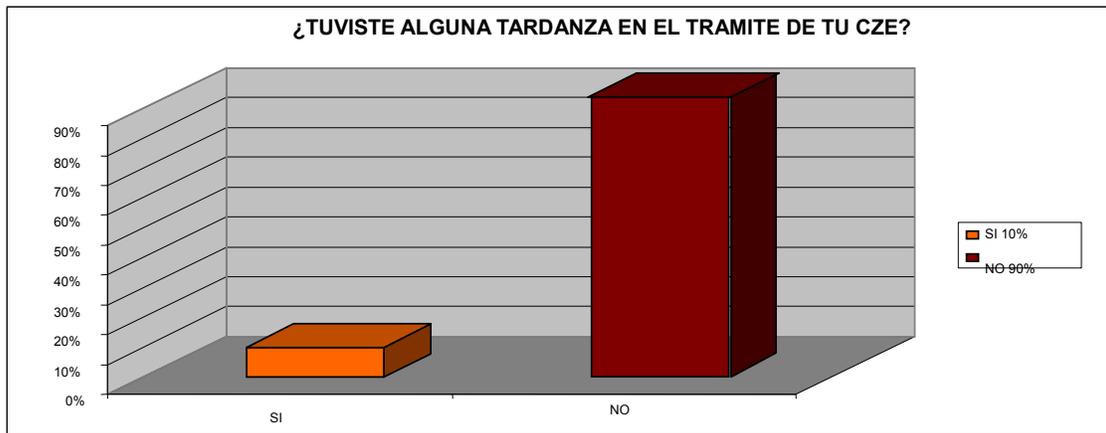


Figura 8. % de usuarios del Departamento de Exportaciones que tuvieron tardanza en sus trámites.

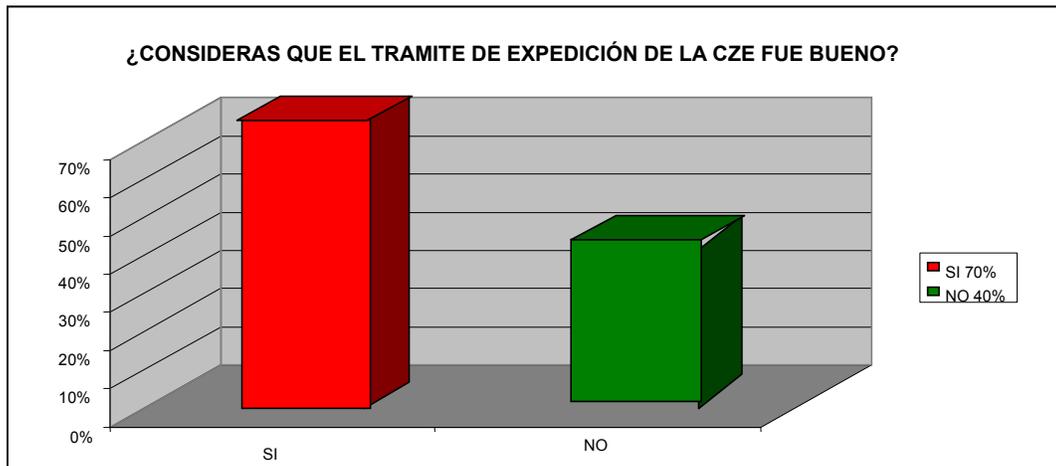


Figura 9. % de usuarios que califican el trámite de el CZE.

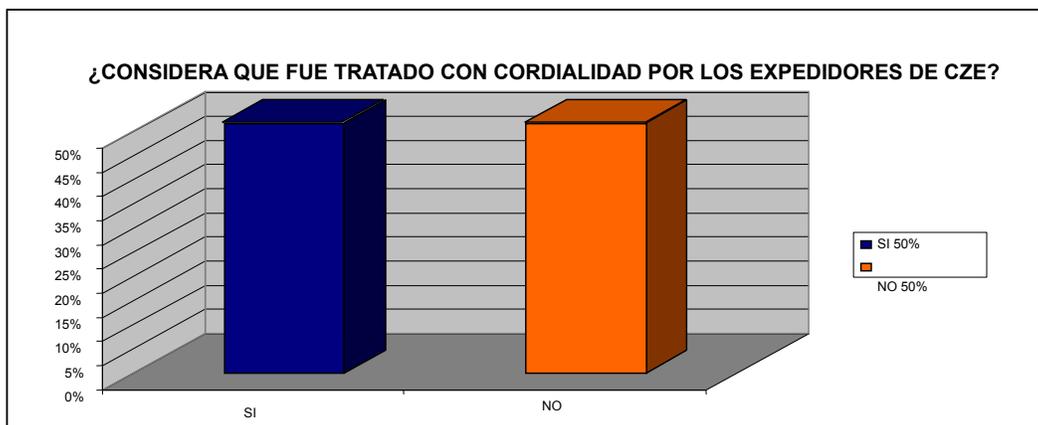


Figura 10. % de usuarios del Departamento de Exportaciones considera fueron tratados con cordialidad.

6.2.- FASE 2: COMUNICAR LAS ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ApV.

Fue necesario precisar las actividades que se realizarían al personal del Departamento de Exportaciones con la finalidad de involucrarlos en las mismas para poder llevarlas a cabo de manera exitosa, lo cual se hizo a través de una reunión en la que se hicieron planteamientos generales. Posteriormente se realizaron las siguientes actividades:

Actividad 1 Difusión de Valores

Objetivo: Sensibilizar al Departamento de Exportaciones de la DGSA, sobre los valores que se deben manejar en el mismo, con la finalidad de mejorar el procedimiento de expedición de CZE.

Material: Folletos

Duración: 40 min.

Procedimiento: Mediante una reunión que se tuvo con el Departamento, se dieron a conocer los resultados de las encuestas realizadas sobre los valores en el Departamento, indicando los principales valores señalados por los integrantes del mismo y cual era el objetivo principal de cada uno de ellos.

Posteriormente se pidió la opinión a cada uno de los integrantes del Departamento sobre los valores que se manejan.

Actividad 2 Aplicación de Valores en el departamento de la DGSA.

Objetivo: Lograr que el personal del Departamento de exportaciones de la DGSA, aplique los valores del Departamento, de una forma cotidiana.

Material: Volantes individuales.

Duración: 5 meses.

Se repartió un volante con un valor al azar a cada uno de los miembros del Departamento de Exportaciones y se discutió sobre el significado de los mismos.

Posteriormente, se les pidió que se colocara en un lugar visible de su área de trabajo para que reflexionaran sobre como influía ese valor en particular, en su vida y en su trabajo, si era factible poder aplicarlo y si consideraban que aportaba algo a su vida y a la de los demás.

Actividad 3 Sensibilizar a los integrantes del departamento de la DGSA, sobre como influye el estado de ánimo en el trabajo.

Objetivo: involucrar a los integrantes del departamento como equipo, y sentirse integrados a este a través del interés individual.

Material: Cartel informativo

Duración: 5 meses

Se sugirió poner un cartel a la vista de todo el Departamento de Exportaciones de la DGSA en el cual se pudieran expresar los estados de ánimo de cada uno de los integrantes del Departamento, ya que se determinó que era algo muy importante que influía en el trabajo de los mismos, de esta manera se pretendía que todo el personal conociera el sentir del resto de los integrantes y de ser el caso, pudieran apoyar a mejorar el estado de ánimo durante todo el día.



Actividad 4 Reuniones semanales con los integrantes del Departamento de la DGSA, para tener una retroalimentación de las actividades realizadas.

Objetivo: discutir las experiencias que durante este tiempo todos los integrantes han tenido.

Material: sala de juntas

Duración: 5 meses

Al final de la semana se hacía un recuento de todas las actividades que se habían realizado y de que manera habían impactado en el trabajo y la vida cotidiana de los integrantes. Para tal efecto, cada uno expresaba las experiencias vividas y daba su opinión sobre las actividades y si éstas habían influido en su forma de pensar y actuar y si esto podía mejorar las deficiencias de su trabajo.

Actividad 5 Reunión para discutir el resultado global de las actividades realizadas.

Objetivo: discutir las experiencias que durante este tiempo todos los integrantes han tenido.

Material: sala de juntas

Duración: 1 sesión

En esta junta cada uno de los integrantes del Departamento, manifestó cuales consideraban que eran los beneficios de todas las actividades realizadas.

Actividad 6 Reuniones con los miembros del Departamento de Exportaciones de la DGSA, a efecto de determinar la aplicación de la ApV en alguna problemática específica del Departamento.

Objetivo: poder determinar y evaluar soluciones, así como para obtener un acuerdo de lo que se realizaría.

Material: sala de juntas

Duración: 2 sesiones semanales

En la primera reunión se discutieron 4 puntos principales:

1) Determinar la problemática principal que afecta el procedimiento de emisión del CZE.

Para este punto, cada uno de los integrantes del Departamento mencionó cuales eran las complicaciones que se presentaban con mayor frecuencia y cual era el impacto que tenían en la emisión del CZE. Posteriormente, se discutió sobre dichas complicaciones y se llegó a un consenso de cuales eran las principales.

2) Proponer soluciones

Para este caso, cada uno de los integrantes del Departamento dio su opinión de las posibles soluciones para cada una de las problemáticas planteadas y se elaboró un listado de las mismas, llegando al acuerdo de que en la siguiente reunión se analizarían.

3) Evaluar soluciones

Reforzando el punto anterior se pudo hacer una evaluación con todos los integrantes del Departamento, discutiendo cuales eran los puntos en pro y contra para la aplicación de cada una de las propuestas de solución y de esta manera enriquecerlas o en su defecto poder modificarlas.

4) Obtener acuerdo

Una vez analizadas las propuestas, se pudo tomar una decisión en común con la finalidad de mejorar el procedimiento de expedición del CZE. Se decidió que la forma de implementación sería oral y escrita para hacer constar que era del consentimiento de los integrantes y acorde con los objetivos primordiales del Departamento.

7.- RESULTADOS

Durante seis meses consecutivos se estuvo trabajando con todo el personal que integra el Departamento de Exportaciones de la DGSA, con las diferentes actividades antes descritas, obteniendo los siguientes resultados específicos en cada actividad.

Actividad 1 Difusión de Valores

Derivado de la encuesta aplicada en la Fase 1, se determinó que los principales valores que manejaba el Departamento de Exportaciones de la DGSA eran:

- 1) Honestidad
- 2) Puntualidad
- 3) Disciplina

Después de dar a conocer a todos los miembros del Departamento de Exportaciones de la DGSA dichos valores y explicar detalladamente, todo el personal compartió algunos otros valores que pudieran reforzar el trabajo en el Departamento.

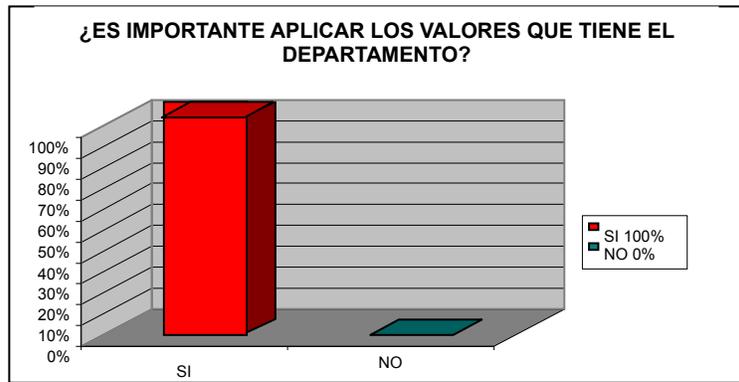


Figura 11. % del personal del Departamento de Exportaciones que consideran deberían aplicarse los valores que tiene el Departamento.

El 100% de los integrantes del Departamento estuvieron de acuerdo en la importancia de aplicar los valores mencionados.

Actividad 2 Aplicación de Valores en el departamento de la DGSA.

Durante 5 meses se estuvo trabajando constantemente con cada uno de los valores que se habían acordado y derivado de las reuniones, el personal manifestó que esta actividad había permitido que los miembros del Departamento se integraran cada día más, lo cual se reflejó en compartir las actividades del Departamento, para tener mejores resultados laborales.

Actividad 3 Sensibilizar a los integrantes del departamento de la DGSA, sobre como influye el estado de ánimo en el trabajo.

Lo mas importante de esta actividad fue que se demostró a cada uno de los miembros del Personal del Departamento que sus opiniones eran valiosas, que se apreciaba el trabajo que realizaban y sobre todo que eran importantes como personas y no solo como máquinas de trabajo.

Adicionalmente, el personal indicó que esta actividad permitía liberar el estrés laboral y estrechar las relaciones humanas, por lo que cada día se mostraba mayor interés en lo que

se hacía, cabe señalar que en un principio existía temor de que el cartel estuviera a la vista del personal de otras áreas y provocara críticas a esta actividad, sin embargo, los resultados fueron a la inversa ya que era del agrado de todo el personal, por lo que ese temor progresivamente dejó de ser un obstáculo, siendo la motivación lo que comenzó a predominar.

Actividad 4 Reuniones semanales con los integrantes del Departamento de la DGSA, para tener una retroalimentación de las actividades realizadas.

Estas reuniones sirvieron para mejorar las actividades, expresar opiniones, dar sugerencias, y agradecer por todo el apoyo que se estaba dando para trabajar en armonía en el Departamento y con ello facilitar la implementación de la ApV.

Actividad 5 Reunión para discutir el resultado global de las actividades realizadas.

En esta reunión se discutió sobre los cambios que se tuvieron en el Departamento a partir de que se iniciaron las actividades de este trabajo, coincidiendo todos los integrantes en que dichas actividades habían permitido un mejor desarrollo del personal y por lo tanto mejores resultados en el ámbito laboral; sin embargo también se trató de tomar puntos de referencia que permitieran medir el impacto de la implementación de la ApV determinando que la medición de los estándares de la CCC era una opción, al comparar los últimos resultados con los iniciales y ver reflejado los cambios que se habían obtenido.

Apoyándonos de las siguientes gráficas publicadas por el portal de servicios públicos del gobierno federal¹⁴ podemos mostrar los resultados. En estas gráficas se evalúan el porcentaje de oportunidad, transparencia confiabilidad y honestidad.

A continuación se presentan las graficas comparativas de los últimos 4 trimestres de

resultados, 3er trimestre (T3), 4to trimestre (T4), 1er trimestre (T1) y 2do trimestre (T2), de los años 2007 (-07) y 2008 (-08) respectivamente.

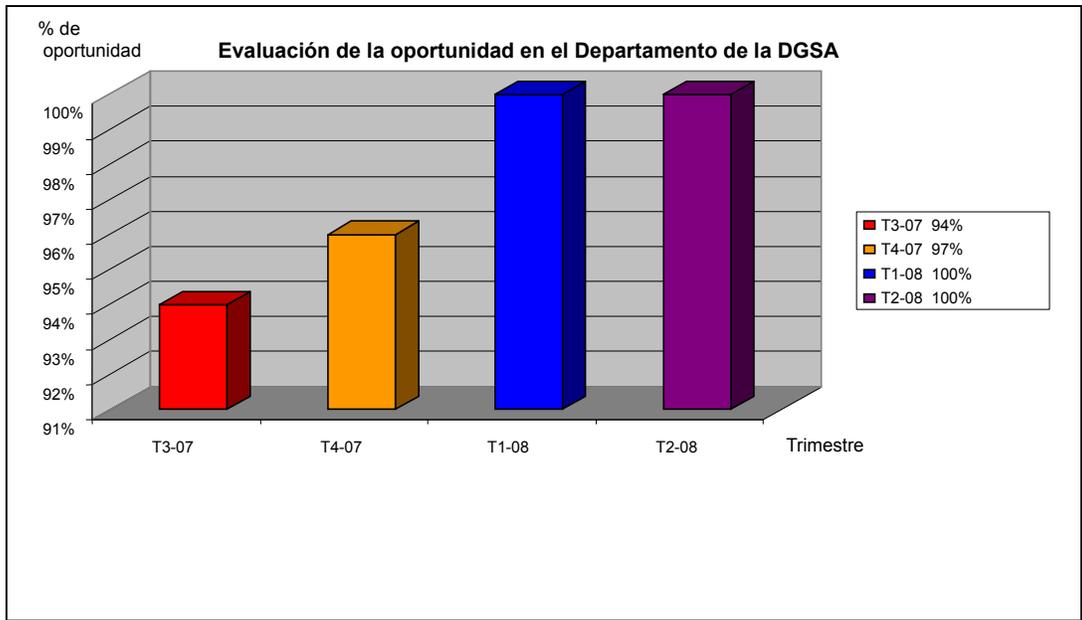


Figura 12. % de los resultados de oportunidad.

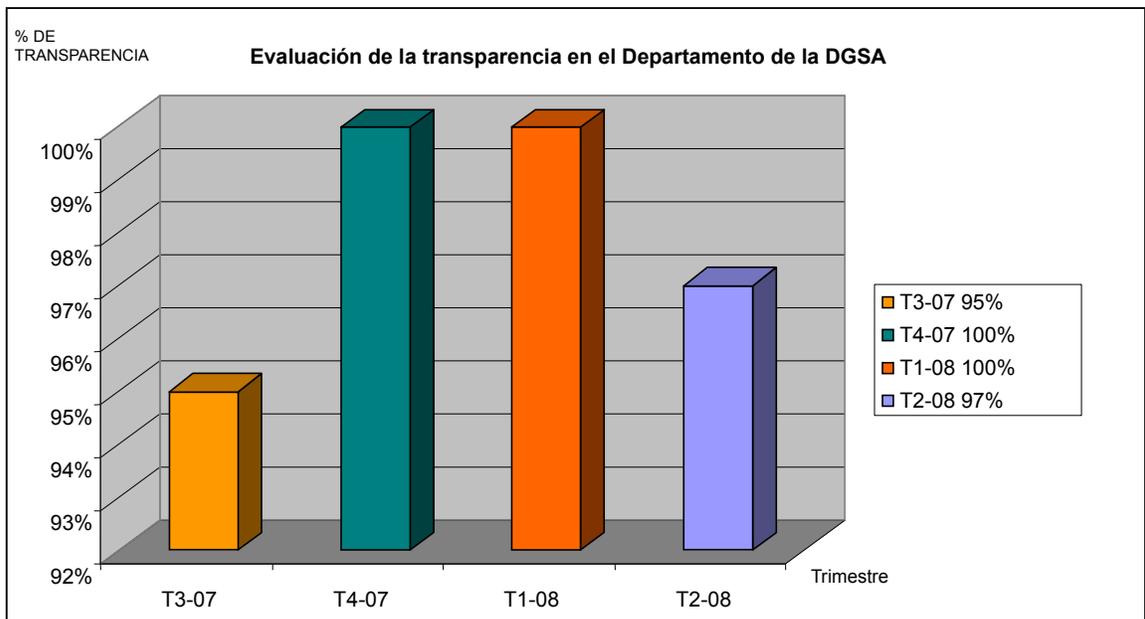


Figura 13. % de los resultados de transparencia

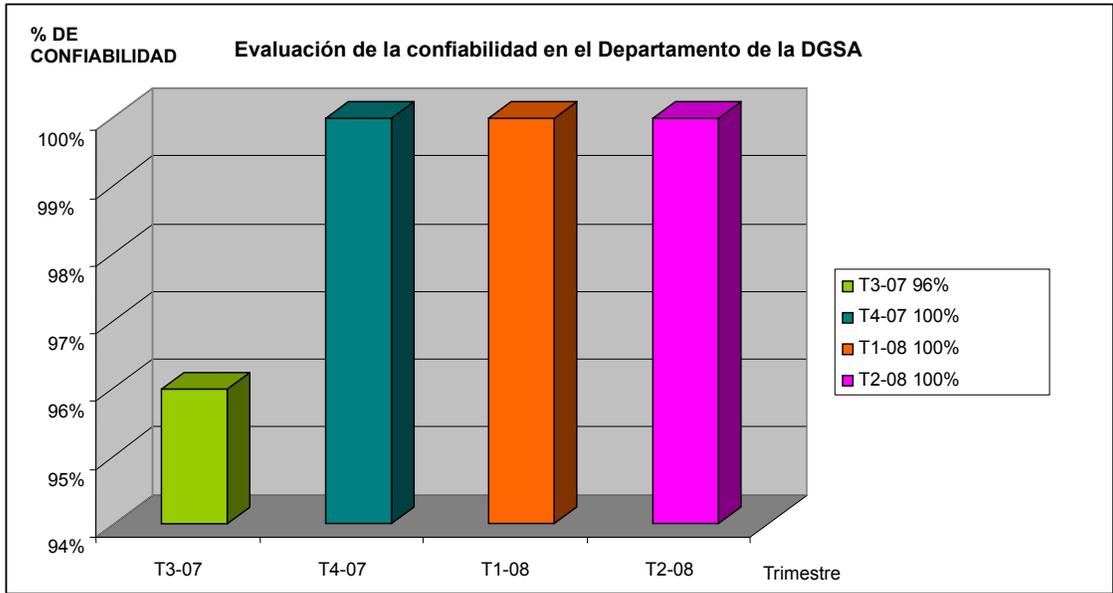


Figura 14. % de los resultados de confiabilidad

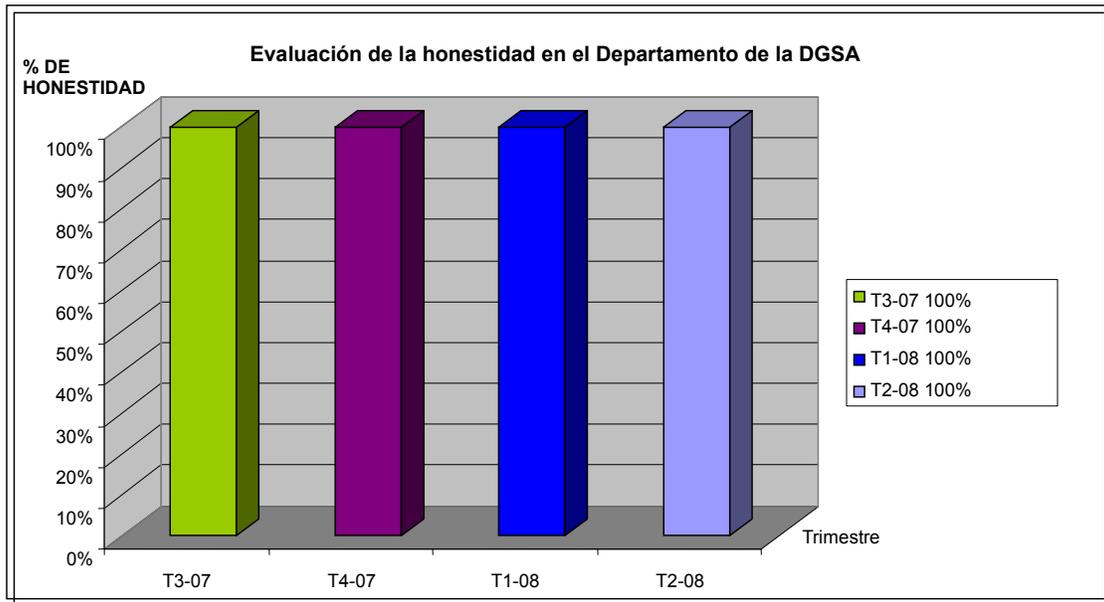


Figura 15. % de los resultados de honestidad.

En estas gráficas se puede observar los cambios obtenidos durante el tiempo en el que se

estuvieron llevando acabo las actividades para reforzar la administración ya aplicada en el Departamento con una Administración por Valores, obteniendo un incremento del 4% en la confiabilidad y 6% en la oportunidad.

Cabe señalar que en este punto los resultados no fueron tan impactantes ya que a pesar de haber mejorado, los resultados anteriores ya eran satisfactorios.

Por lo anterior, se decidió hacer una última reunión para informar lo sucedido y determinar las alternativas que permitieran mejorar el desempeño del Departamento a través de la aplicación de la ApV.

Actividad 6 Reuniones con los miembros del Departamento de Exportaciones de la DGSA, a efecto de determinar la aplicación de la ApV en alguna problemática específica del Departamento.

Derivado de las reuniones se determinaron dos actividades que representaban un problema en el procedimiento de expedición del CZE, dichas actividades son el registro de firmas ante la Secretaría de Gobernación así como la asignación de claves de acceso al sistema de expedición del CZE.

Una vez discutidas las posibles soluciones a estas problemáticas, se acordó que era importante implementar los valores de orden y responsabilidad en las actividades en cuestión, por lo que se determinó el desarrollo de instructivos y formatos de registro para el seguimiento de las mismas, de manera que se dé una respuesta oportuna a los solicitantes.

Estos instructivos fueron redactados conforme a los lineamientos que dicta el Departamento, apoyando en la redacción los integrantes del mismo, aceptado por la Jefa del Departamento, y la Subdirectora de Importaciones y Exportaciones que fue la encargada de aprobarlo.

A continuación se muestra los instructivos elaborados.



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PECUARIA Y ALIMENTACIÓN



INSTRUCTIVO:

Solicitud de claves.

**Departamento de Exportaciones
SAGARPA-SENASICA
Junio 2008**



ÁREA: Dirección de Importación, Exportación, Servicios y Certificación Pecuaria.
INSTRUCTIVO: Solicitud de claves de acceso al sistema de emisión del CZE,
Fecha: 19 de junio de 2008 Página: 1 de 1

Concepto	Criterios
Solicitud de requisitos zoonosanitarios de exportación	<ol style="list-style-type: none"> Se recibe en el Departamento de Exportaciones, la solicitud por parte de la Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuícola y Pesquera, Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria, así como de las Delegaciones Estatales de la SAGARPA, con la finalidad de que al personal en cuestión, se el asigne una clave de acceso y password al sistema de emisión del "Certificado zoonosanitario para la exportación de animales, sus productos y subproductos, así como de productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por éstos", y esté en posibilidades de emitir certificados zoonosanitarios de exportación. Se revisa que la solicitud sea correcta; en caso detectar alguna observación, se procede a requerir la corrección al área correspondiente. En caso de no existir ninguna limitante, se procede a solicitar de manera oficial, al Departamento de Administración de Redes y Telecomunicaciones (DART), de la Dirección de Tecnología de la Información del SENASICA, la generación de la clave. <ul style="list-style-type: none"> ❖ En caso del personal oficial adscrito al Departamento de Exportaciones, el trámite se realiza directamente. El DART genera la clave solicitada. El DART remite de manera confidencial al Departamento de Exportaciones la clave. El Departamento de Exportaciones recibe la información y la remite a la Dirección o Delegación respectiva, en sobre cerrado, para que se haga entrega directa al titular de la clave. <p>Para el caso de la baja o reasignación de una clave, se sigue el mismo procedimiento.</p>
Plazo	Los oficios dirigidos al DART solicitando las claves, así como la notificación correspondiente a las Unidades Expedidoras, deberán elaborarse en un plazo máximo de 7 días posteriores a la recepción de los documentos en el Departamento de Exportaciones.
Documentos de referencia	1. Expediente de Solicitud de Claves del Departamento de Exportaciones.

Elaboró	Revisó	Autorizó
 MVZ. María Consuelo Dueñas Sansón Departamento de Exportaciones	 MVZ. María Teresa Cervantes Ramírez Departamento de Exportaciones	 MVZ. María Yolanda Maldonado R. Subdirección de Importaciones y Exportaciones



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PECUARIA Y ALIMENTACIÓN



INSTRUCTIVO:

Registro de Firmas ante la Secretaría de Gobernación.

**Departamento de Exportaciones
SAGARPA-SENASICA
Junio 2008**



ÁREA: Dirección de Importación, Exportación, Servicios y Certificación Pecuaría.	
INSTRUCTIVO: Registro de Firmas ante la Secretaría de Gobernación	
Fecha: 17 de junio de 2008	Página: 1 de 1

Concepto	Criterios
Registro de Firmas ante la Secretaría de Gobernación	<ol style="list-style-type: none"> Se recibe en el Departamento de Exportaciones, la solicitud por parte de la Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuícola y Pesquera, así como de las Delegaciones Estatales de la SAGARPA, para el registro de la firma para el personal oficial encargado de la emisión del Certificado Zoosanitario de Exportación, adjuntando para ello, el formato titulado "Registro de Firmas Autógrafas de Funcionarios Públicos", establecido por la Secretaría de Gobernación (SG), para dicho efecto. Se revisa que la solicitud y formatos sean correctos; en caso detectar alguna observación, se procede a requerir la corrección al área correspondiente. En caso de no existir ninguna limitante, se procede a solicitar de manera oficial, a través de la Coordinación General Jurídica de la SAGARPA (CGJ), el registro de la firma y antifirma ante la SG, con finalidad de que dicho personal se encuentre autorizado para firmar el Certificado Zoosanitario de Exportación (CZE). <ul style="list-style-type: none"> En caso del personal oficial adscrito al Departamento de Exportaciones, el trámite se realiza directamente a la CGJ. La CGJ, recibe de la SG, la notificación a través de la cual, se confirma el trámite requerido. La CGJ remite el documento recibido de la SG. El Departamento de Exportaciones recibe la notificación y la remite a la Dirección o Delegación respectiva. Para el caso de la baja o desliste de una firma, se sigue el mismo procedimiento.
Plazo	Los oficios dirigidos a la Coordinación General Jurídica solicitando el alta o baja de firmas, así como la notificación correspondiente a las Unidades Expedidoras, deberán elaborarse en un plazo máximo de 7 días posteriores a la recepción de los documentos en el Departamento de Exportaciones.
Documentos de referencia	1. Expediente de Registro de Firmas del Departamento de Exportaciones.

Elaboró	Revisó	Autorizó
 MVZ María Consuelo Dueñas Sansón Departamento de Exportaciones	 MVZ María Teresa Cervantes Ramírez Departamento de Exportaciones	 MVZ María Yolanda Maldonado R. Subdirección de Importaciones y Exportaciones

8.- CONCLUSIONES

La ApV permite solucionar los problemas entre empleados, ya que de esta forma es prioritario actuar con respeto, tolerancia, responsabilidad, etc, evitando con ello que se lastime los sentimientos del personal, sino por el contrario se refuerza su autoestima, reconociendo el buen desempeño de su trabajo o si por el contrario cometen un error se trata de corregir de manera amable, lo cual es de gran beneficio para la empresa, ya que les permite incrementar el entusiasmo con el que realizan sus tareas.

También es importante para la correcta realización de la ApV, que toda la gente de la empresa tenga la posibilidad de conocer como aplicar los valores en su trabajo de todos los días y en su vida personal, ya que mucha gente de pronto no comprende que la ApV trae beneficios como el mejorar el ambiente laboral.

La aplicación de la ApV en el Departamento de Exportaciones de la Dirección General de Salud Animal, permitió reforzar el procedimiento operativo empleado y esto dio pauta para entablar un diálogo de valores con los empleados, en otras palabras permitió dar forma a los valores del personal y del Departamento como objetivos; como un propósito básico, lo cual permite generar compromisos colectivos y proponer nuevas metas para la mejora del área, sintiéndose cada uno de los integrantes del Departamento involucrados y parte del mismo, teniendo mayor motivación para obtener las metas acordadas y seguir creciendo cada día.

En definitiva se puede demostrar en esta investigación que la ApV es una herramienta muy efectiva para la administración, ya que no requiere de mucho tiempo invertido, ni de generar más gastos, es solo involucrar a cada uno de los miembros en las metas de la empresa, hacerlos ser parte de ésta, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de cada uno de ellos, de esta manera todos estarán en armonía y se sentirán totalmente parte responsable del éxito de la empresa.

El camino hacia la ApV es largo y en el se puede encontrar gente que se llena de emoción y entusiasmo al inicio de su implementación y que se siente muy a gusto con los cambios y que está lista para aceptar la ApV rápidamente al conocer las cosas positivas que trae para la organización y pronto reconocerá los beneficios que ofrece a la organización; por otra parte están las personas a las que les causa miedo el cambio porque no están acostumbrados y dificultan su implementación también están los sujetos que no definen su postura y solo esperan ver los resultados para tomar una decisión.

Se puede concluir entonces, que la ApV es una nueva forma de administrar que piensa en todos y hace participe a cada uno de los que pertenecen o se encuentran en la organización dándole un poco mas de sentimiento, pues al final, de eso estamos hechos las personas, y las empresas están formadas por personas.

9.- DISCUSIÓN

A lo largo de la historia se han puesto por escrito diferentes instrumentos en los que se manifiestan los principios y valores éticos que rigen las relaciones, de toda índole, entre los hombres. Si todos estos factores se dimensionan en el marco del mundo contemporáneo, es necesario tener presente que, precisamente en el umbral del siglo XXI, la comunidad internacional se ha visto sacudida por el fenómeno de la globalización, ante la movilidad de los factores económicos principales: capital, tecnología, información y trabajo. Sin duda, es también responsabilidad de la empresa generar valor agregado que "alcance" a todos los miembros de la empresa y, desde luego, como deber de primer orden, generar riqueza. En esta línea, es factor de reconocimiento mundial creciente, el hecho de que, tal como se expresa: las empresas conscientes de su responsabilidad social, es decir, con los valores humanos y los principios éticos universales, son más rentables y más competitivas.

Una vez implantada, la ApV exigirá una gran congruencia en cuanto a la toma de decisiones; conviene en consecuencia, valerse de las respuestas en cada caso a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los valores implicados en tal decisión?, ¿A quiénes afecta directamente la acción?, ¿Cuál es la acción adecuada ante tal situación?, etc.

Durante la realización de esta investigación pudimos realizar diferentes actividades por lo que se puede comentar algunos puntos importantes.

En nuestro primer ejercicio con el Departamento de Exportaciones el 100% del personal desconocía por completo los valores implícitos en la misión y visión, inclusive hasta se llegó a desconocer el liderazgo participativo el cual es una de los valores que el Departamento tiene como eje; implementándose que a su consideración eran valores auténticos de la empresa la honestidad, la puntualidad y la disciplina. Al finalizar esta actividad el 100 % los miembros del Departamento conocían los valores del mismo.



Figura 16. % del conocimiento de los valores en el Departamento de la DGSA durante la investigación.

Un segundo cambio se originó de la aplicación de los valores, que en su fase diagnóstica se propuso como objetivo lograr que el personal del Departamento de Exportaciones de la DGSA realizara de manera cotidiana, por lo que durante 5 meses se estuvo trabajando de manera simultánea con los tres valores propuestos por el personal los cuales fueron: honestidad, puntualidad y disciplina, logrando que el 90% del personal se integrara a sus actividades puntualmente, con honestidad y de manera sistemática lo cual se reflejó en la colaboración y obtención de resultados de calidad en la cuestión laboral.

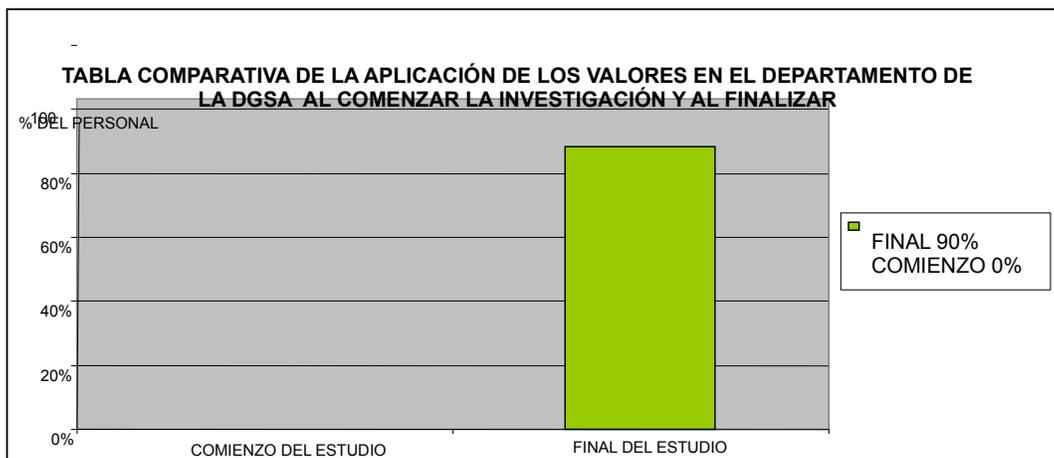


Figura 17. % de la aplicación de los valores en el Departamento de la DGSA durante la investigación

Otro cambio arrojado se observó en la tercera actividad realizada con el objetivo programado en el cual se involucra al 100% de los integrantes del Departamento como equipo a este a

través del interés individual resaltando lo valioso y apreciable que es el trabajo cuando se realiza en equipo y con compromiso exaltando a su vez en el Departamento los objetivos de su misión y visión, situación que parece fundamental en este proyecto ya que al iniciarlo se desconocía al 100% ambas situaciones.

Destacando las reuniones semanales fue en el reflejo de la conciencia, que tomaron el 100% de los integrantes del Departamento para llevar acabo como una necesidad propia reuniones para ir evaluando las actividades realizadas, discutir los resultados, expresar opiniones y dar sugerencias como parte de una ruta de mejora en cada una de las acciones que competen a los integrantes del Departamento y con ello facilitar la implementación de ApV.



Figura 18. % de integración del personal del Departamento de la DGSA durante la investigación

Partiendo del

objetivo el cual consistía en evaluar las soluciones dadas por dependencias externas al Departamento se considero elaborar instructivos y formatos de registro para dar una respuesta oportuna a los usuarios. Estos instructivos se redactaron conforme a los lineamientos del Departamento, los cuales fueron validados y autorizados, por las autoridades correspondientes, todo bajo un esquema de valores de orden y responsabilidad en las actividades que ejerce cada una de las personas ajenas al Departamento.

Como siempre sucede frente a la vanguardia, la innovación, la transformación y el cambio, las organizaciones tratan de responder a la pregunta por los "cómos", desde luego dada previamente la detección de la necesidad y la convicción de resolverla. Para la tarea que representa la responsabilidad social empresarial, la metodología de la ApV resulta el camino idóneo, en la medida en que implica un proceso estrictamente práctico, activo, dinámico y viable, sostenido y recurrente, pero sencillo, para lograr que la empresa "ponga el acento" en el factor humano, no desde un punto de vista filantrópico o romántico, religioso, confesional o moralista, sino desde la óptica existencial, en la que se promueva el desarrollo del hombre integral, en su dignidad de persona con afanes de trascendencia, de crecimiento y desarrollo, de "ser más" y mejor, tanto en el aspecto individual, como familiar y social en sentido amplio, desde su lugar de trabajo. Es posible, sin la menor duda, como consecuencia de estas estrategias de promoción de los derechos de las personas, la responsabilidad social y el bien individual y común hacia el interior de las organizaciones y las empresas, darle al mundo un color y un tono más congruente y más humano

10.- REFERENCIAS:

(1) Blanchard, K. H. *Administración por valores : como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Editado por Blanchard, K. H. 2^{da} ed. México ([México](#)): [Norma](#), 1997, pp. 10-87.

(2) Joas, H. *Creatividad, acción y valores: hacia una teoría sociológica de la contingencia*. Editado por Joas, H. 3^{ra} ed. México (México): UAM Unidad Iztapalapa, 2002. pp. 25-27.

(3) Dormí, J. R. *Sistema y Valores Administrativos*. Editado por Dormí, J. H. 2^{da} ed. Buenos Aires (Argentina): 2003, pp. 158-160.

(4) Camus, M. G. J. *Administración integral en la empresa*. Editado por Camus, M. G. 1^{ra} ed. México (México): Trillas, 2001. pp. 45-49.

(5) Iglesias, M. C. *Introducción al estudio de la Contabilidad. La empresa y la Administración*. Editado por Iglesias, M. C. 2^{da} ed. Buenos Aires (Argentina): 1999, pp. 32-35.

(6) Stoner J. A. y Freeman. D. G. Jr. *Administración*. Editado por Stoner J. A. y Freeman D. G. Jr. 2^{da} ed. México (México): Prentice Hall, 2000, pp. 230-239.

(7) Circulo, L. *Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo.Plaza and Janes* Editado por Circulo, L. 3^{ra} ed. Barcelona (España): Editores.Barcelona, 1992, pp. 2080.

(8) Campillo, C. H. *Diccionario Academico Enciclopedico 100000*. Editado por Campillo, C. H.

3^{ra} ed. México (México): Ediciones Fernández México, 1998 pp. 830.

(9) Codina, A. La importancia de los valores humanos en la administración. Febrero de 2008, disponible en URL
www.monografias.com/laimportanciadelosvaloreshumanos.com

(10) Freeman, E. *Administración*. Editado por Freeman, E. 3^{ra} ed. México (México): Hall. Hispanoamericana. México, 1995, pp. 686.

(11) Asnoff, I. H. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Editado por Adison,. W. L. 2^{da} ed. California (USA): perason, 2000, pp. 365.

(12) Romero, B. S. *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa*. Editado por Romero, B. S. 3^{ra} ed. México (México) Continental. 1999. 112.

(13) SENASICA. *Dirección de Organización y Gestión de Procesos*, Mayo de 2008 disponible en URL: www.senasica.gob.mx.

(14) Servicios de Calidad. Cartas Compromiso al Ciudadano, Mayo de 2008 disponibles en: URL: <http://www.serviciosdecalidad.gob.mx>

(15) Harrison, E. *La misión y la visión de las empresas*, Febrero de 2008 disponible en: URL: www.monografias.com/lamisionylavisiondelaempresa.com

(16) Correa. E. *Importancia de los objetivos en la empresa* Marzo de 2008 disponible en URL: www.edgarcorrea.com