

66
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES ENFOCADO A LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

LUIS MIGUEL HITOS ORTEGA

NOMBRE DEL PROFESOR DEL SEMINARIO
LIC. MIGUEL YUNEZ TORVAY
MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

TEMARIO

OBJETIVO 1

HIPOTESIS 2

CAPITULO I

ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS. 3
- LA CORRIENTE CIENTÍFICA DE TAYLOR Y FAYOL. 3
- LA ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA DE MAYO. 5
- ESCUELA ESTRUCTURALISTA. 6
- EL NEOHUMANO RELACIONISMO. 8

CAPITULO II

LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES

- ETAPAS EN LA VIDA DE UNA EMPRESA. 14
- ORGANIZACIONES TRADICIONALES. 17
- PODER. 18
- ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES ERRORES QUE COMETEN LOS EJECUTIVOS. 19
- CARACTERÍSTICAS Y POTENCIALIDADES DEL MEXICANO. 20
- ESTRUCTURAS PIRAMIDALES TRADICIONALES. 24
- DETECCIÓN DE NIVELES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES. (COMPORTAMIENTO INMADURO). 25

CAPITULO III

DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACION

- DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN.	27
- LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA.	29
- PERSONA HUMANA.	29
- DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA.	30
- EL TRABAJO.	37
- FINALIDADES DEL TRABAJO.	38
- JUSTICIA.	38
- MORAL Y FINALIDADES DE LA EMPRESA.	40

MISION

- MISIÓN.	41
- MISIÓN DEL EMPRESARIO Y LOS ADMINISTRADORES.	42
- TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.	42
- EL PORQUÉ DEL CAMBIO.	43

PERSONAS DEL EQUIPO

- PERSONAS DEL EQUIPO.	46
- DESARROLLO Y SUBSIDIARIEDAD.	47
- EL ESPÍRITU DE LA SUBSIDIARIEDAD.	49
- ORGANIZACIONES TENDIENTES AL DESARROLLO.	49
- CONDICIONES QUE AYUDAN A LOGRAR UNA PARTICIPACIÓN REAL.	50
- PAUTAS PARA SER UN BUEN COLABORADOR.	50
- DETECCIÓN DE NIVELES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES. (COMPORTAMIENTO MADURO).	52
- GRUPO DE TRABAJO.	53
- ACCIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	56

LIDER

- LÍDER.	57
- LA SUPERVISIÓN COMO FACTOR DE PERFECCIONAMIENTO PERSONAL.	58

LA CREATIVIDAD	
- LA CREATIVIDAD. 60
- MOTIVACIÓN Y CREATIVIDAD. 64
ESTRUCTURA	
- ESTRUCTURA. 65
SISTEMAS	
- SISTEMAS. 68
CONCLUSIONES	
- CONCLUSIONES. 71
BIBLIOGRAFIA	
- BIBLIOGRAFÍA. 75

O B J E T I V O

O B J E T I V O

ESTABLECER LAS BASES PARA UN CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, APOYADO EN LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA, ORIENTADO AL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES PARA QUE LAS PERSONAS Y LAS EMPRESAS ADQUIERAN LA EXCELENCIA.

HIPOTESIS

H I P O T E S I S

EN NUESTRO PAÍS HEMOS RECIBIDO UNA GRAN INFLUENCIA DE ESTADOS UNIDOS, FRANCIA, JAPÓN Y OTROS PAÍSES SOBRE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS QUE DISTAN MUCHO DE ACERCARSE A NUESTRA REALIDAD HISPANO-MEXICANA. ESTO ES, QUE HEMOS TRATADO DE IMPLEMENTAR LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DE OTROS PAÍSES, CON RESULTADOS POCO SATISFATORIOS, EN CONTRASTE A LOS ESPERADOS. ENTRE ELLOS PODEMOS CITAR LAS DIVERSAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS; LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, TEORÍA Z, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ETC. CONSIDERO QUE ESTOS RESULTADOS DESFAVORABLES SE HAN OBTENIDO POR NO HABER TOMADO EN CONSIDERACIÓN LA IDIOSINCRACIA DEL MEXICANO.

LAS ORGANIZACIONES ACTUALES, PARA QUE SOBREVIVAN Y SE DESARROLLEN COMO EMPRESA, DEBEN TENER UNA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL, ORIENTADA HACIA LAS PERSONAS DENTRO Y FUERA DE LA ENTIDAD BUSCANDO LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA INNOVACIÓN; Y ESTO SE LOGRA POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN, EL RESPETO A LA DIGNIDAD HUMANA, LA DISTRIBUCIÓN JUSTA DE LA PRODUCTIVIDAD Y LAS UTILIDADES, HACIENDO AL TRABAJADOR PROPIETARIO DE LA ORGANIZACIÓN, Y CREANDO UN CLIMA FRATERNAL Y DE CONFIANZA.

EN LA ENCÍCLICA POPULORUM PROGRESSIO DE PAULO VI, NOS DICE: "PORQUE EL HOMBRE (Y LA ORGANIZACIÓN) NO PUEDE FRAGMENTARSE, O SE DESARROLLA EN TODAS SUS DIMENSIONES O NO HAY DESARROLLO."

"... DESARROLLAR AL HOMBRE (Y A LA ORGANIZACIÓN) DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO O DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, SIN DESARROLLAR SU DIMENSIÓN CULTURAL O SU SENTIDO MORAL ES FRUSTRAR AL HOMBRE (Y A LA ORGANIZACIÓN) Y PREPARARLO PARA LOS PEORES DESASTRES."

CAPITULO I
ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

CAPITULO I

ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

CON OBJETO DE ANALIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES EN NUESTROS DÍAS, Y A FIN DE ESBOZAR LA TENDENCIA QUE SE COMIENZA A VIVIR EN LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES, CONSIDERO NECESARIO HACER REFERENCIA A LAS APORTACIONES HECHAS POR LAS DIVERSAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS, QUE HAN DADO ORIGEN AL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y/O GRUPAL DE LAS INSTITUCIONES DE HOY.

LA CORRIENTE CIENTÍFICA DE TAYLOR Y FAYOL

FREDERICK TAYLOR.

FREDERICK TAYLOR EN SU OBRA PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, PUBLICADA EN 1911, INTENTA ENCONTRAR PRINCIPIOS TENDIENTES A LOGRAR UN RENDIMIENTO MAYOR EN LA MANO DE OBRA, AHORRO DE TIEMPO Y MATERIALES. ESTOS PRINCIPIOS SE TRADUCEN EN PRODUCTIVIDAD. (1)

SUS APORTACIONES PRINCIPALES A LA ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTRAN EN LA RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO Y ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, A LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES, SALARIOS E INCENTIVOS. A LO QUE ÉL LLAMÓ ORGANIZACIÓN FUNCIONAL - EL TRABAJADOR RECIBIRÍA ÓRDENES DE TANTOS JEFES COMO ESPECIALIZACIONES EXISTIERAN EN EL TALLER -. (2)

TAYLOR HACE REFERENCIA A TRES CAUSAS QUE LIMITAN LA PRODUCCIÓN:

1. CREENCIA Y TEMOR DE LOS OPERARIOS EN RELACIÓN A LAS MÁQUINAS EN CASO DE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN.
2. LA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN QUE PERMITE A LOS OBREROS EL TRABAJAR EN FORMA LENTA PARA PROTEGER SUS INTERESES.
3. LA APLICACIÓN DE MÉTODOS EMPÍRICOS EN LOS TRABAJOS.

CONSIDERA QUE EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN CONSISTE EN INCREMENTAR LA PROSPERIDAD ECONÓMICA PARA EL PATRÓN Y LOS TRABAJADORES YA QUE LOS INTERESES DE AMBOS SON SIMILARES. (3)

A TAYLOR SE LE HA CRITICADO FUERTEMENTE DEBIDO AL POBRE CONCEPTO QUE TIENE DEL HOMBRE; ÉL CONSIDERABA AL TRABAJADOR COMO PARTE DEL ENGRANAJE DE UNA MAQUINARIA, Y LES ATRIBUÍA LOS INTERESES PROPIOS DE UN SER IRRACIONAL (NECESIDADES BÁSICAS), TAYLOR DECÍA QUE EL HOMBRE ES UN SER PEREZOSO E IRREFLEXIVO POR NATURALEZA. (4)

HENRY FAYOL.

. HENRY FAYOL EN SU LIBRO ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL, PUBLICADO EN 1916, PROPONE UN MÉTODO BASADO EN LA OBSERVACIÓN, RECOLECCIÓN, CLASIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS HECHOS, EN CONCORDANCIA CON LA EXPERIENCIA VIVIDA, PARA ESTABLECER REGLAS.

FAYOL SE AVOCA A LOS PROBLEMAS DE EFICIENCIA A NIVEL DE TODA LA EMPRESA INDUSTRIAL, ESTABLECE CATORCE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN COMO GUÍAS PARA UNA ORGANIZACIÓN RACIONAL Y UNA DIRECCIÓN EFICIENTE. (5)

FAYOL DA ORIGEN AL ESTABLECIMIENTO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, ADEMÁS DEFINE EL PRIMER MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PREVEER, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR Y CONTROLAR). (6)

EL COMPRENDÍA LA COMPLEJIDAD DE LAS RELACIONES SOCIALES, Y CONSIDERABA QUE EL ADMINISTRADOR PODÍA AYUDAR A MEJORAR TALES RELACIONES "DOS INTERESES DE ORDEN DIFERENTE, PERO IGUALMENTE RESPETABLES SE ENFRENTAN, Y HAY QUE TRATAR DE CONCILIARLOS. ESTA ES UNA DE LAS GRANDES DIFICULTADES DEL MANEJO DE LOS NEGOCIOS". (7)

EL CONSIDERÓ QUE LA PARTICIPACIÓN ES UN ELEMENTO PRIMORDIAL EN LA ADMINISTRACIÓN, AL DEJAR ASENTADO QUE "LA ADMINISTRACIÓN NO ES NI UN PRIVILEGIO EXCLUSIVO NI UNA VISIÓN PERSONAL DEL JEFE O DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA; ES UNA FUNCIÓN QUE SE REPARTE, COMO LAS DEMÁS FUNCIONES ESENCIALES, ENTRE LA CABEZA Y LOS MIEMBROS DEL CUERPO SOCIAL." (8)

LA ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA DE MAYO.

ELTON MAYO CONSIDERÓ EN UNA PRIMERA INSTANCIA A LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO COMO MEDIOS PRIMORDIALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

RECORDAMOS QUE ELTON MAYO EN UNO DE SUS EXPERIMENTOS CREA UN GRUPO DE "EXPERIMENTACIÓN" Y OTRO DE "CONTROL"; SOMETIENDO AL GRUPO DE EXPERIMENTACIÓN A CAMBIOS DE LAS CONDICIONES FÍSICAS Y SU INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ASÍ COMO EL REGRESAR A ESTE GRUPO A LAS CONDICIONES QUE TENÍAN EN SU ORIGEN Y MANTENER LA PRODUCTIVIDAD LOGRADA; MIENTRAS QUE EL GRUPO DE "CONTROL" PERMANECIÓ INTACTO, POR LO QUE NO SE PRESENTARON CAMBIOS.

EL RESULTADO DE TAL INVESTIGACIÓN REVELÓ QUE AL TRABAJADOR LE DESAGRADABA UNA SUPERVISIÓN ESTRICTA; ADEMÁS A LOS TRABAJADORES SE LES INFORMÓ EL PROPÓSITO DEL EXPERIMENTO, Y SE LES PREGUNTÓ SUS OPINIONES, MOSTRANDO ASÍ EL INTERÉS HACIA SU TRABAJO Y MEJORAR SU ACTITUD HACIA EL MISMO, POR HABERLOS HECHO SENTIR VERDADERAMENTE IMPORTANTES AL SER TOMADOS EN CUENTA.

EN OTRO ESTUDIO SOBRE EL SISTEMA DE INCENTIVOS SE ENCONTRÓ QUE EL RENDIMIENTO ERA MENOR AL NIVEL DE PRODUCCIÓN CALCULADO POR LOS INGENIEROS, ENTENDIÉNDOSE POR ESTO QUE TENÍAN Poca INFLUENCIA PARA ACELERAR EL RITMO DE LA PRODUCCIÓN.

OTRO ANÁLISIS REALIZADO POR MAYO Y SUS COLABORADORES LO CONDUJERON A DETERMINAR QUE EN LAS ORGANIZACIONES EXISTE UNA DEFICIENTE COMUNICACIÓN, Y LAS INQUIETUDES POR PARTE DE LOS TRABAJADORES SE DEBE A FALSAS INTERPRETACIONES Y RUMORES.

LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES CREAN UNA NUEVA CORRIENTE ADMINISTRATIVA QUE SE AVOCA A LAS RELACIONES HUMANAS COMO UN MEDIO PARA OBTENER UNA MAYOR PRODUCCIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. (9)

ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA AGRUPA LOS CONCEPTOS EXPRESADOS EN LA ESCUELA CIENTÍFICA Y HUMANO-RELACIONISTA, Y SU DIFERENCIA ESTRIBA EN CUANTO AL ANÁLISIS QUE REALIZA SOBRE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA Y EL SISTEMA SOCIAL QUE LA RODEA. (10)

ESTA CORRIENTE RETOMA LOS ESTUDIOS HECHOS POR SOCIÓLOGOS Y OTROS ESPECIALISTAS EN CIENCIAS SOCIALES EN LAS EMPRESAS, Y ANALIZAN LAS RELACIONES SOCIALES DEL SISTEMA SOCIAL GLOBAL Y DE LA INTERDEPENDENCIA ENTRE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES, CENTRANDO SU ANÁLISIS EN CINCO PUNTOS:

1. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

ESTUDIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE UNA EMPRESA EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

2. TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.

PRETENDEN DEFINIR Y DIFERENCIAR LOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN, TENDIENTE A LA CARACTERIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

3. LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

BASAN SUS ESTUDIOS EN LAS INTERRELACIONES SOCIALES QUE SE REALIZAN DENTRO DE UNA ENTIDAD, LAS RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS, ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS, ENTRE GRUPOS, Y ENTRE GRUPOS Y ORGANIZACIONES.

4. LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL.

SE ANALIZA LA RELACIÓN ENTRE UNA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA GLOBAL, SOCIAL Y ECONÓMICO.

5. LOS CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN.

LOS ESTRUCTURALISTAS DESARROLLAN UNA SERIE DE TÉCNICAS PARA EVITAR O MINIMIZAR LOS CONFLICTOS EN UNA ORGANIZACIÓN. (11)

LOS AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS DE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA SON: RENATE MAYNTZ, RALF DAHRENDORF Y AMITAI ETZIONI.

EL NEOHUMANO RELACIONISMO.

LA ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISTA APORTA A LA ADMINISTRACIÓN UNA ACTUALIZACIÓN SOBRE DIVERSAS TEORÍAS DE RELACIONES HUMANAS ENFOCADAS A LAS EMPRESAS.

ESTA ESCUELA PRESENTA COMO UNA POSIBLE SOLUCIÓN Y SUSTITUCIÓN DE LA AUTORIDAD, LA PARTICIPACIÓN. CONSIDERAN QUE EL TRABAJO ES UNO DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA VIDA SOCIAL DEL HOMBRE, Y TIENEN NECESIDAD DE OBTENER SATISFACCIÓN DENTRO DE SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA REPERCUTIENDO EN SU VIDA SOCIAL.

EXISTEN ORGANIZACIONES DONDE SE REALIZAN ACTIVIDADES ENAJENANTES, EL HOMBRE NO TIENE POSIBILIDADES DE PENSAR, DECIDIR, FIJAR SU PROPIO RITMO DE TRABAJO, SU TIEMPO, ETC.

ESTAS SON ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DEL HOMBRE, REFLEJÁNDOSE EN SU INESTABILIDAD, SU INCONFORMISMO O MANIFESTANDO AGRESIVIDAD.

ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTA CORRIENTE QUE SON RETOMADOS EN LAS TEORÍAS:

LAS APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, LA ADMINISTRACIÓN HUMANA, LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA Y, ACTUALMENTE, EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CONSISTEN EN:

1. CONSIDERAN AL TRABAJO COMO LA ACTIVIDAD FUNDAMENTAL DEL HOMBRE, Y DEPENDE DE ÉSTE SU SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN.
2. EL TRABAJO NECESITA CAPITAL COMO EL CAPITAL DEL TRABAJO. DE ESTE BINOMIO Y DENTRO DE LA ESTRUCTURA SOCIAL, LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL ES QUE EL CAPITAL TIENE EL PODER, Y AÚN CUANDO DEPENDE DEL TRABAJO, TIENE LA CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES.
3. EL TRABAJADOR ACTUAL NO SE CONFORMA CON UN INCREMENTO DE BIENES MATERIALES, SINO QUE TAMBIÉN BUSCA LA PARTICIPACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO DENTRO DE SU TRABAJO.
4. SE DEBEN DESARROLLAR MECANISMOS PARA QUE EL TRABAJADOR SIENTA QUE ESTÁ PARTICIPANDO, DECIDIENDO, COADMINISTRANDO.
5. HACERLE SENTIR AL TRABAJADOR QUE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN SON SUS PROPIOS OBJETIVOS, LOS QUE ÉL HA FIJADO, DECISIONES EN LAS CUALES HA PARTICIPADO, Y EN ESTA FORMA HACER SENTIR UNA RESPONSABILIDAD SOBRE SU ORGANIZACIÓN. (13)

LOS PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LA ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISMO TENEMOS A LEAVITT, PARKINSON, PETER Y DOUGLAS MCGREGOR.

DOUGLAS MCGREGOR EN SU LIBRO EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS (14) PRESENTA UN ESQUEMA DE VALORES SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.

EL PLANTEAMIENTO LO ELABORA POR MEDIO DE DOS HIPÓTESIS; UNA DENOMINADA COMO TEORÍA X Y LA OTRA COMO TEORÍA Y.

LA TEORÍA X, MUESTRA LOS PRINCIPIOS TRADICIONALES EN QUE SE BASAN LOS SUPERVISORES PARA DIRIGIR A LOS SUBALTERNOS.

LA TEORÍA Y, PROPONE A LOS SUPERVISORES UN CAMBIO DE VALORES SOBRE LA NATURALEZA HUMANA, MODIFICANDO SUSTANCIALMENTE LAS TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y OPTIMIZAR AL MÁXIMO LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN.

LA EXPOSICIÓN DE AMBAS TEORÍAS SE DEDUCE DE LOS PUNTOS SIGUIENTES:

TEORÍA X

PREMISAS: LAS GENTES POR SU NATURALEZA-

- SON INDOLENTES, TRABAJAN LO MENOS POSIBLE.
- EVITAN CONTRAER RESPONSABILIDADES; PREFIEREN SER DIRIGIDAS.
- SON INDIFERENTES A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
- SE RESISTEN A LOS CAMBIOS.
- TRABAJAN POR DINERO.
- CARECEN DE INICIATIVA.
- NO SON MUY LISTAS.

ESTRATEGIA:

A LA GENTE HAY QUE:

- DARLES TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS.
- VIGILARLA CONSTANTEMENTE.
- ESTABLECER CONTROLES ESTRECHOS.
- PREMIARLA O CASTIGARLA.

TEORÍA Y

PREMISAS: LA GENTE POR SU NATURALEZA-

- NO RECHAZAN EL TRABAJO. ESTE PUEDE SERLE TAN ATRACTIVO COMO EL JUEGO O EL DESCANSO.
- SON CAPACES Y LES AGRADA ASUMIR RESPONSABILIDADES.
- DESEAN COLABORAR EN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN.
- ACEPTAN MEJORES MÉTODOS DE TRABAJO PARA LOGRAR SUS METAS.
- ASPIRAN A REALIZARSE COMO PERSONAS.
- TIENEN INICIATIVA Y LES AGRADA PARTICIPAR.
- POSEEN MÁS APTITUDES DE LAS QUE EMPLEAN EN EL TRABAJO.

ESTRATEGIA.

A LA GENTE HAY QUE:

- BRINDARLE OPORTUNIDADES PARA PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.
- RESPONSABILIZARLA DE SU AUTODIRECCIÓN.
- EJERCITARLE SU CONTROL.
- MOTIVARLA PARA QUE DESARROLLE SUS POTENCIALIDADES NATURALES.

EN BASE A LA TEORÍA Y PROPUESTA DE DOUGLAS MCGREGOR, SE HAN DESARROLLADO TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS TENDIENTES A UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENTRE ELLAS SE ENCUENTRAN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (A.P.O.) Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.).

ANALIZANDO LA EVOLUCIÓN DE LAS DIFERENTES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS, PODREMOS PERCATARNOS QUE FREDERICK TAYLOR EN LA ESCUELA CIENTÍFICA, PRETENDE OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN, CONSIDERANDO AL HOMBRE COMO UN APÉNDICE DE LA MAQUINARIA, OLVIDÁNDOSE DE LA DIGNIDAD DEL SER HUMANO; ASÍ COMO LA CALIDAD EN EL TRABAJO.

EN LA ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA, ELTON MAYO REALIZA SUS ESTUDIOS TENDIENTES A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, DESCUBRIENDO QUE A LOS TRABAJADORES LES GUSTA PARTICIPAR, CONCIENTIZÁNDOSE DE LA IMPORTANCIA DEL HOMBRE, TRAYENDO CONSIGO UNA DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA ANALIZA EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA, EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS POR PARTE DE LOS MISMOS MIEMBROS, Y LOS CONFLICTOS INTERNOS EN LA ENTIDAD, DANDOSE UNA MAYOR CONCIENCIA DEL HOMBRE Y DE LOS GRUPOS SOCIALES.

EL NEOHUMANO-RELACIONISMO AFIRMA QUE NO TODAS LAS PERSONAS SE COMPORTAN DE LA MISMA MANERA, Y PRETENDE ATENDER DIVERSAS NECESIDADES DEL HOMBRE.

EN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, AÚN CUANDO NO SE HAN PLASMADO SUS CARACTERÍSTICAS, PERMITE UNA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y UNA MAYOR PARTICIPACIÓN. DESGRACIADAMENTE LOS OBJETIVOS SON A CORTO PLAZO Y LA MAYOR PARTE DE LAS VECES DESINTEGRADOS, NO EXISTE UNA INVOLUCRACIÓN, SINO UNA MANIPULACIÓN, YA QUE SE UTILIZAN COMO UN CASTIGO PARA EL TRABAJADOR, EN LUGAR DE UTILIZARLOS COMO HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE ESTABLECEN OBJETIVOS A LARGO PLAZO, SE ENCUENTRAN INTEGRADOS, EXISTE UNA FUERTE PARTICIPACIÓN EN LA CÚSPIDE DEL ORGANIGRAMA, SE DA LA MANIPULACIÓN EN GRADO EXTREMO PARA LOGRAR EL CAMBIO PLANEADO.

C I T A S

- (1) BARAJAS, MEDINA JORGE. EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO, ED. DIANA, PÁG. 104,
- (2) RIOS, SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA, ADUNA ANDRÉS. ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO, ED. TRILLAS, (SÉPTIMA REIMPRESIÓN, JULIO 1984). PÁG. 80,
- (3) BARAJAS, MEDINA JORGE. EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO, ED. DIANA. PÁG. 105 Y 106.
- (4) RIOS, SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA, ADUNA ANDRÉS. ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉXICO, ED. TRILLAS, PÁGS. 82 - 83.
- (5) BARAJAS, MEDINA JORGE. IDEM, PÁG. 110 - 111.
- (6) RIOS, SZALAY ADALBERTO. IBID, PÁG. 92.
- (7) FAYOL, HENRY. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL. MÉXICO, HERRERO HERMANOS SUCESORES. PÁG. 165.
- (8) IBIDEM. PÁG. 139.
- (9) BARAJAS, MEDINA JORGE. IDEM, PÁG. 117
- (10) RIOS, SZALAY ADALBERTO. IBID, PÁG. 113 - 114.
- (11) IBIDEM. PÁG. 114 Y SIGUIENTES.
- (12) IBIDEM. PÁG. 143.
- (13) IBIDEM. PÁG. 146 - 147.
- (14) ED. DIANA, MÉXICO, 1977.

C A P I T U L O I I
LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES

CAPITULO II

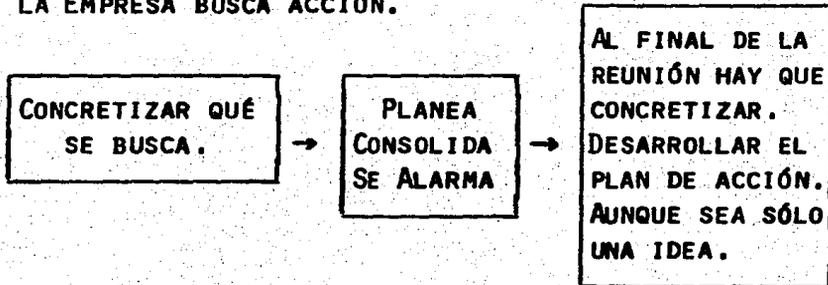
LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES

ETAPAS EN LA VIDA DE UNA EMPRESA

EN EL PRESENTE CAPÍTULO, QUEREMOS AVOCARNOS A LAS ETAPAS QUINTA, SEXTA Y SÉPTIMA DE LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES QUE EL LIC. GUSTAVO GONZÁLEZ MOLINAR, EN SUS APUNTES SOBRE MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN, RECONOCE: (1)

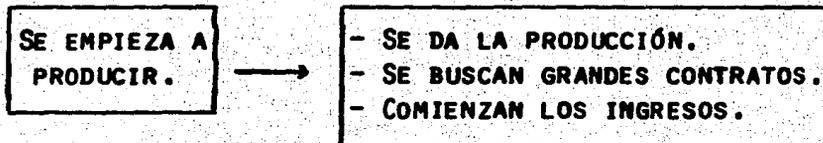
PRIMERA ETAPA:

LA EMPRESA BUSCA ACCIÓN.



LA IDEA ES FORTALECIDA Y DESARROLLADA.

SEGUNDA ETAPA:



EN ESTA ETAPA NO SE TIENEN DEFINIDAS LAS ACTIVIDADES, EXISTE ESCASÉS DE DINERO, NO SE CUENTA CON OBJETIVOS DEFINIDOS, NO EXISTE ORDEN EN LA PRODUCCIÓN.

TERCERA ETAPA:

TODO DEPENDE DEL FUNDADOR, ÉL LE DA VIDA A LA ORGANIZACIÓN, EMPIEZAN LOS INGRESOS Y EGRESOS EN EFECTIVO, SE COMIENZAN A TOMAR DECISIONES POR ANTICIPADO.

- SE ESTABLECEN LAS BASES DE OPERACIÓN.
- SE DESCRIBEN LAS FUNCIONES.
- SE CREAN FORMAS IMPRESAS.
- SE ELABORAN INFORMES.
- SE CREAN PROGRAMAS.
 - A) VENTAS.
 - B) FINANZAS.
 - C) DE CAPITAL Y UTILIDADES.
 - D) DE INVERSIÓN Y REINVERSIÓN.
 - E) POLÍTICAS FISCALES.

EN ESTA ETAPA ES CONVENIENTE QUE EL FUNDADOR SE SEPARE DE LA ADMINISTRACIÓN, QUE DELEGUE, DEBIDO A QUE LA ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIÓN PUEDEN LLEGAR A TENER UN CHOQUE DE IDENTIDAD O VALORES.

CUARTA ETAPA:

DEL 40% DE LAS ORGANIZACIONES QUE SE QUEDAN EN ESTA ETAPA, SE REFLEJA UNA ENORME ROTACIÓN DEL PERSONAL.

- SE PREOCUPAN POR FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO, SE DAN NUEVAS ESTRUCTURAS.
- ES EL MOMENTO DE CONVIVIR, DE TOMAR LA COPA, DE CONTAR CHISTES.

- BUSCAN DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN.
- TRATAN DE ROMPER BARRERAS.
- APARECE EL CONCEPTO DE SERVICIO, DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN.
- SE CREA CONCIENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO.
- BUSCAN EL DESARROLLO DE CAPACITACIÓN CONJUNTA.

ES MUY DIFERENTE TRABAJAR EN GRUPOS, QUE TRABAJAR EN CONJUNTO, EN EQUIPO.

QUINTA ETAPA:

- DISMINUYEN LAS ACCIONES EMPRENDEDORAS.
- NADIE CREA PROBLEMAS (ARISTOCRACIA).
- "LOS PERROS GORDOS DOMINAN".
- "LOS PERROS FLACOS CAUSAN CONFLICTOS".

SEXTA ETAPA:

- YA NO SE EMPRENDE.
- TODO SE REDUCE A FORMAS ADMINISTRATIVAS.
- EL PERSONAL NUEVO NO SE INTEGRA A LOS GRUPOS DE TRABAJO.
- EL PERSONAL DINÁMICO SE CAMBIA A OTRAS ORGANIZACIONES.
- TODOS HACEN REMEMBRANZA DEL PASADO.
- EL PASADO SE VUELVE IMPORTANTE, EL PRESENTE NO TIENE VALOR ALGUNO.

SÉPTIMA ETAPA:

- LA PRODUCCIÓN ES MÍNIMA.
- LAS RELACIONES SON EMINENTEMENTE SOCIALES.
- LO IMPORTANTE ES EL CÓMO Y EL CUÁNTO.
- IMPERAN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y LAS FORMAS IMPRESAS.

OCTAVA ETAPA:

- LA MUERTE.

A GRANDES RASGOS, HE COMENTADO EL DESARROLLO QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES. ESTE PROCESO, SEGÚN EL LIC. MOLINAR, SUCEDE EN UN GRAN NÚMERO DE ORGANIZACIONES. PERO ¿POR QUÉ NO SUCEDE ESTE PROCESO EN TODAS LAS ORGANIZACIONES? EJEMPLOS DE ELLAS TENEMOS: LA MILICIA, LA IGLESIA, LA MONARQUÍA, POR PONER ALGUNOS EJEMPLOS, O BIEN, TENEMOS OTRAS MANIFESTACIONES, TALES COMO CONJUNTOS DE ROCK, LOS BEATLES, LA MÚSICA CLÁSICA, LA DANZA, LA PINTURA, LA ESCULTURA, LA ARQUITECTURA, EN FIN.

CONSIDERO QUE ES DEBIDO A QUE ESTAS MANIFESTACIONES HAN SABIDO AUTOCRITICARSE Y AUTOREFORMARSE A FIN DE ESTAR AL PENDIENTE DE LOS CAMBIOS QUE SE DESARROLLAN EN SU ENTORNO.

ORGANIZACIONES TRADICIONALES

LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES HAN NACIDO Y CRECIDO EN UN AMBIENTE DE CONDICIONES ESTABLES, DANDO LUGAR A:

1. AL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN: SE DESDOBLA CADA ACTIVIDAD, CONVIRTIÉNDOLAS EN MÍNIMAS Y SIMPLES.
2. LAS FUNCIONES SE ENCUENTRAN DESCONECTADAS DEL "TODO".
3. MÉTODOS, TAREAS Y PODER ESTÁN PERFECTAMENTE BIEN DEFINIDOS.
4. COMUNICACIÓN VERTICAL DENTRO DEL ÁREA, (RELACIÓN JEFE-SUBORDINADO).
5. LOS SUPERVISORES SON QUIENES ESTABLECEN LOS OBJETIVOS Y DAN LAS INSTRUCCIONES.
6. LA JERARQUÍA DE MANDO SE MANTIENE, PORQUE LOS PUESTOS SUPERIORES SON LOS ÚNICOS QUE CUENTAN CON ACCESO A LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS RELEVANTES DE LA SITUACIÓN O LA ACTIVIDAD.

7. EL SISTEMA DE CONTROL BASADO EN LA INFORMACIÓN ASCENDENTE Y LAS DECISIONES E INSTRUCCIONES EN FORMA DESCENDENTE.

PODER

PARA LOGRAR QUE LAS PERSONAS REALICEN UNA ACTIVIDAD A LA QUE ELLOS SE Oponen, O DARLES LA SENSACIÓN QUE ESTÁN PERDIENDO ALGO, INVARIABLEMENTE SE RECURRE AL USO DEL PODER.

SE DICE QUE UNA PERSONA CUENTA CON PODER, CUANDO ÉSTA POSEE LOS MEDIOS PARA PRIVAR O SANCIONAR A OTROS DE ALGO QUE NECESITAN.

SE RECURRE AL PODER CUANDO NO SE CUENTA CON LA CAPACIDAD DE CONVENCER A OTROS INDIVIDUOS PARA QUE DESARROLLEN LAS LABORES O ACCIONES QUE UNO DESEA QUE REALICEN.

LA COERCITIVIDAD ES UNA FUENTE DEL PODER, AL IGUAL QUE LA POSESIÓN DE LOS MEDIOS QUE PROVEEN A OTROS DE SATISFACTORES.

LA PERSONA QUE HACE USO DEL PODER UTILIZA PRINCIPALMENTE LOS PREMIOS O CASTIGOS.

EL EJERCICIO DEL PODER TRAE CONSIGO UNA SERIE DE REACCIONES CONTRARIAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE SIENTEN EL YUGO, ENTRE ELLAS TENEMOS EVASIÓN, LUCHA, DEFENSA, O INTENTO DE NULIFICAR LOS EFECTOS SOBRE ELLA. ESTOS MECANISMOS DE ENFRENTAMIENTO SE REFLEJAN EN:

- A) REDUCCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.
- B) "HACER LA BARBA" Y OTRO TIPO DE REACCIONES PARA CONGRACIARSE.

- C) COMPETENCIA DESTRUCTIVA Y RIVALIDAD.
- D) SUMISIÓN Y CONFORMIDAD.
- E) REBELIÓN Y DESAFÍO.
- F) FORMACIÓN DE ALIANZAS Y COALICIONES.
- G) AISLAMIENTO Y ESCAPE.

ALGUNOS ESTUDIOS HAN DEMOSTRADO QUE LOS JEFES COERCIVOS TIENEN LOS MÁS ALTOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE SU PERSONAL.

ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES ERRORES QUE COMETEN LOS EJECUTIVOS

JAMES K. VAN FLEET, EN SU LIBRO LOS VEINTIDÓS GRANDES ERRORES QUE COMETEN LOS EJECUTIVOS Y CÓMO CORREGIRLOS (2), NOS ENMARCA LAS PRINCIPALES FALLAS DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES, SIENDO:

1. NO SABER MANTENERSE AL TANTO DE LOS ÚLTIMOS ADELANTOS EN SU CAMPO.
2. ENCERRARSE EN SU ESPECIALIDAD.
3. NEGARSE A ADMITIR RESPONSABILIDADES MAYORES O NO ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD DE SUS PROPIAS ACCIONES.
4. FRACASAR EN LA TOMA DE DECISIONES AMBICIOSAS Y OPORTUNAS.
5. NEGLIGENCIA PARA LLEVAR A CABO LAS INSPECCIONES PERSONALES ADECUADAMENTE.
6. NO ASEGURARSE DE QUE EL TRABAJO ESTÉ BIEN COMPRENDIDO, BIEN SUPERVISADO Y BIEN TERMINADO.
7. DESPERDICIA EL TIEMPO EN DETALLES O LABORES QUE CORRESPONDEN A OTROS.
8. REHUSARSE A EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO EN FORMA APEGADA A LA REALIDAD.
9. ACEPTAR LO MÍNIMO EN VEZ DE PRETENDER LO MÁXIMO.
10. USAR EL PUESTO ADMINISTRATIVO EN BENEFICIO PROPIO.

11. FRACASAR EN DECIR LA VERDAD Y SIEMPRE SOSTENER SU PALABRA.
12. NO DAR UN EJEMPLO PERSONAL QUE LOS SUBORDINADOS PUEDAN SEGUIR.
13. TRATAR DE CAER BIEN EN VEZ DE SER RESPETADO.
14. DEJAR DE PRESTAR COOPERACIÓN A SUS EMPLEADOS.
15. NO SABER CÓMO PEDIR A LOS SUBORDINADOS CONSEJO Y AYUDA.
16. FRACASAR EN FOMENTAR UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN LOS SUBORDINADOS.
17. HACER HINCAPIÉ EN LAS NORMAS MÁS QUE EN LAS HABILIDADES.
18. NO LOGRAR QUE SUS CRÍTICAS SEAN CONSTRUCTIVAS.
19. NO CONCEDERLE ATENCIÓN A LOS DISGUSTOS Y QUEJAS DE SUS EMPLEADOS.
20. DEJAR DE MANTENER INFORMADA A SU GENTE.
21. NO SABER TRATAR A LOS SUBORDINADOS COMO INDIVIDUOS.
22. REHUSAR A ADIESTRAR A UNA PERSONA PARA QUE OCUPE SU LUGAR.

COMO SE PODRÁ APRECIAR EN LA LISTA DESCRITA, ESTOS ERRORES SON EL REFLEJO DE LA INEPTIDUD Y/O ACTITUD DEL SUPERVISOR EN SU ENTORNO OCASIONANDO UNA DISMINUCIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD.

CARACTERÍSTICAS Y POTENCIALIDADES DEL MEXICANO.

ESTANDO EN CLASE DE DERECHO EN LA PREPARATORIA, LE ESCUCHÉ AL PROFESOR "LUPITO" DECIR QUE EL MEXICANO ES UN PUEBLO MÁGICO, DEBIDO A QUE LA CONQUISTA LA HICIERON LOS MEXICANOS Y LA INDEPENDENCIA LA HICIERON LOS ESPAÑOLES; LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES SE RESUELVEN EN MÉXICO A TRAVÉS DE UN SIMPLE DECRETO; MÉXICO, UN PAÍS CON ENORMES RECURSOS NATURALES, CUENTA CON DEUDAS IMPOSIBLES DE SOLUCIONAR, EN DONDE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS QUE OPERAN EN OTROS PAÍSES, SE DESQUEBRAJAN AL TRATARSE DE IMPLANTAR EN NUESTRO PAÍS; Y ÉSTO POR PONER ALGUNOS EJEMPLOS.

EN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS, TAMBIÉN APARECE EL MÉXICO MÁGICO; LAS PREMISAS DE LAS ORGANIZACIONES PIRAMIDALES QUE PRETENDEN SER MÁS PRODUCTIVAS E INTENTAN CAMBIAR LAS CARACTERÍSTICAS "INDESEABLES" DEL MEXICANO; SE FOMENTA LA RESISTENCIA PASIVA A DESAPARECER LA CULTURA PROPIA, REFORZÁNDOSE Y AMPLIFICÁNDOSE LAS CARACTERÍSTICAS INDESEABLES, CREÁNDOSE NUEVAMENTE LAS PREMISAS DE LAS ORGANIZACIONES PIRAMIDALES, CONVIRTIÉNDOSE ASÍ EN UN CÍRCULO VICIOSO.

REFUERZO DE LAS CARACTERÍSTICAS INDESEABLES.

- CONTROL ESTRECHO.
- CENTRALIZACIÓN DE DECISIONES.
- CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN.
- ESTRUCTURA PIRAMIDAL (LAS OPORTUNIDADES SON PARA UNOS CUANTOS).
- SUELDOS BAJOS A NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES.
- POCO CONTROL DEL PROPIO DESTINO.
- SE CULPA A OTROS.
- LA INFORMACIÓN DA PODER.
- MAYOR DEPENDENCIA.
- SE ALTERA LA INFORMACIÓN
- TEMOR A LAS DECISIONES PROPIAS.
- BAJO NIVEL DE LOGRO.
- BAJO NIVEL EDUCACIONAL.
- CONFORMISMO.
- INDIFERENCIA.
- FRACASO PSICOLÓGICO.
- NO RESPETO A LAS JERARQUÍAS.
- TRABAJO MANUAL INHUMANO.
- CORRUPCIÓN.
- BAJO NIVEL DE VIDA.

- INSISTENCIA EN POLÍTICAS Y REGLAMENTOS.
- MANTENER LA FACHADA.
- FAVORES A ESCONDIDAS.
- AVENTUREROS PARA VIOLAR LEYES.
- AUTORITARISMO.
- SUMISIÓN.
- DESEO DE DOMINAR (VENGANZA).
- "BARBERISMO".
- CANALES DE COMUNICACIÓN Y DEPENDENCIA DEFINIDOS.
- SISTEMA DE "PALANCAS".
- COMPADRAZGO.
- COMUNICACIÓN INFORMAL.
- RUMORES.

ESTAS CARACTERÍSTICAS "INDESEABLES" SE PUEDEN CANALIZAR POSITIVAMENTE, NO EN LA FORMA TRADICIONAL DE EJERCER PODER, ESTABLECER CONTROLES ESTRECHOS, CENTRALIZAR LA INFORMACIÓN Y LA DECISIÓN ETC. POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN, LA INFORMACIÓN, LA TOMA DE DECISIONES Y EL AUTOCONTROL, ESTAS CARACTERÍSTICAS INDESEABLES SE PUEDEN ENCAUZAR POSITIVAMENTE DESARROLLANDO ASÍ LAS POTENCIALIDADES DEL MEXICANO.

CARACTERÍSTICAS Y POTENCIALIDADES DEL MEXICANO.

SU PARTE INDIVIDUALISTA

CARACTERÍSTICA

ORGULLOSO
 AVENTURERO
 VOLUBLE
 BÚSQUEDA DEL PODER
 DESCONFIADO

POTENCIALIDAD

PERSISTENTE
 TOMA RIESGOS
 SER FLEXIBLE
 INFLUENCIAR
 PREVISOR

CARACTERÍSTICA

INTUICIÓN
CRITERIO SUBJETIVO
NO BUSCA SER IGUAL
AGRESIVO
IMPROVISACIÓN
DESPREOCUPADO

OPORTUNISTA
IDEALISTA

POTENCIALIDAD

RAPIDEZ DE RESPUESTA
DISCRIMINAR
LE AGRADA SER ÚNICO
EMPRENDEDOR
SER CREATIVO
ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE.
MODIFICAR LAS NORMAS.
ALTOS ESTÁNDARES.

SU PARTE SOCIAL

CARACTERÍSTICA

TIENDE A AGRUPARSE
LEAL
APASIONADO, EMOCIONAL
BUEN HUMOR
CONFIADO CON EL AMIGO
TEMOR A DECIDIR SOLO
ESPONTANEIDAD

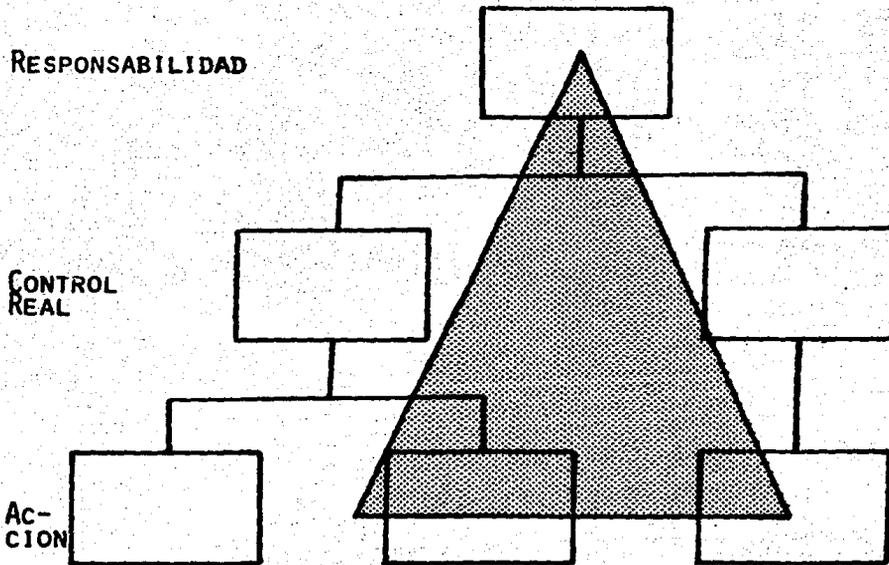
TALENTOS CREATIVOS

POTENCIALIDAD

COMPARTIR, RELACIONARSE.
COMPROMETERSE.
SER SENSIBLE.
DISFRUTAR.
ENTREGARSE A LOS DEMÁS.
DECIDIR EN CONSENSO.
SALIRSE DE LA RIGIDEZ
ARCAICA.
CREAR, ORIGINALIDAD.

ESTRUCTURAS PIRAMIDALES TRADICIONALES.

LAS ESTRUCTURAS PIRAMIDALES TRADICIONALES CONCENTRAN LA INFORMACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS MÁS ALTOS, ESTAS ESTRUCTURAS POR SÍ MISMAS FAVORECEN LOS CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN, YA QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS LA RESPONSABILIDAD SE ENCUENTRA A UN NIVEL JERÁRQUICO MAYOR QUE EN DONDE ESTÁ EL CONTROL REAL DE LAS ACCIONES, DÁNDOSE LA DEPENDENCIA Y LAS ACTITUDES INMADURAS.



**DETECCIÓN DE NIVELES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.
(COMPORTAMIENTO INMADURO)**

EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO INMADURO DE LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN SE MANIFIESTA COMO:

- LA PASIVIDAD.
- LAS PERSPECTIVAS EN TIEMPO SON LIMITADAS, A CORTO PLAZO
- LOS INTERESES SON SUPERFICIALES Y CAMBIANTES.
- LAS HABILIDADES DESARROLLADAS SON SIMPLES.
- SE DA UN CONTROL EXTERNO POR PARTE DE SU SUPERVISOR.
- CUENTA CON POCAS O NULA EXPERIENCIA EN EL TRABAJO.
- EXISTE UN GRADO EXTREMO DE DEPENDENCIA HACIA EL SUPERVISOR.

A GRANDES RASGOS HE QUERIDO COMENTAR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DEFICIENCIAS CON QUE SE VIVE DÍA CON DÍA EN LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES, Y DE SEGUIR EN ESTAS CONDICIONES, LAS EMPRESAS ESTARÁN CONDENADAS AL FRACASO, YA QUE LA MISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE CARÁCTER PRIVADO PRINCIPALMENTE ES OBTENER UTILIDADES, SATISFACER NECESIDADES SOCIALES, DESARROLLAR A SU PERSONAL DE MANERA INTEGRAL, SER FUENTES DE EMPLEO, Y REPARTO JUSTO DE LA RIQUEZA, ENTRE OTRAS COSAS, Y TODO ESTO SE LOGRA POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN TOTAL EN TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS.

C I T A S

- (1) LIC. GONZALEZ MOLINAR, GUSTAVO, MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN. TOMO I, MÓDULOS VI-IX, 1982. PÁGS. 120 A 124.
- (2) JAMES K. VAN FLEET. LOS VEINTIDÓS GRANDES ERRORES QUE COMETEN LOS EJECUTIVOS Y CÓMO CORREGIRLOS. MÉXICO, ED. DIANA, 1984.

C A P I T U L O I I I
DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACION

CAPITULO III

DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACION

EL CAPÍTULO QUE NOS OCUPA ESTÁ ORIENTADO A ESTABLECER LAS BASES SOBRE EL "DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN". ESTE DESARROLLO INTEGRAL ESTÁ ENFOCADO AL: RESPETO DE LA PERSONA HUMANA; A QUE EXISTA UN AMBIENTE DE CORDIALIDAD Y CONFIANZA, Y SIN EMBARGO; ESTO NO SIGNIFICA QUE SE ABOLAN LAS FRICCIONES. SE BUSCA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD, EL SERVICIO Y PERMITIENDO LA INNOVACIÓN, BUSCAR LA JUSTICIA Y LA LIBERTAD HUMANAS EN TODOS LOS ASPECTOS, LA OPORTUNIDAD DE APRENDER Y DE APORTAR. EN RESUMIDAS CUENTAS: LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y TOTAL DE TODOS LOS INTEGRANTES DE UNA ENTIDAD.

TODO CAMBIO IDEOLÓGICO DEBE ESTAR BASADO EN UNA FILOSOFÍA, PORQUE DE LO CONTRARIO ESTARÁ CONDENADA AL FRACASO, MOTIVADO PRINCIPALMENTE PORQUE NO SE TIENE UNA IDEA CLARA HACIA ADÓNDE SE DEBER DIRIGIR LAS ACCIONES, GESTÁNDOSE LA IMPRODUCTIVIDAD, LA MANIPULACIÓN, LA LUCHA POR EL PODER, LA DESCONFIANZA...

LA PARTE FILOSÓFICA DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA EN ESTA TESIS, ESTÁ FUNDAMENTADA EN LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA EN LO QUE SE REFIERE A LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA, AUNQUE A ALGUNAS PERSONAS LES PUDIERA PARECER EXTRAÑO, ESTO NO ES NUEVO, EXISTEN CASOS MUY EXITOSOS EN ESTADOS UNIDOS Y OTROS PAÍSES, PUDIENDO MENCIONAR ALGUNOS EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE HAN INTENTADO ESTE CAMBIO IDEOLÓGICO CON ÓPTIMOS RESULTADOS, ENTRE LAS QUE ENCONTRAMOS:

LINCOLN ELECTRIC, D'CLEVELAND, OHIO, DOMINO'S PIZZA GRANT FOOD, SCANDINAVIAN AIR SYSTEM, PUBLIX, MILLIKEN, LA PLANTA SATURNO DE GENERAL MOTORS, HEWLETT PACKARD, APPLE COMPUTER, 3M, CAMPBELL SOUP, ETC.

EN MÉXICO TAMBIÉN EXISTEN ALGUNOS EJEMPLOS TALES COMO: AMERCOAT, SUPER DIESEL, GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, CYDSA, MAQUINAL, ICA, ETC. (1)

ESTAS EMPRESAS CUENTAN CON UN COMÚN DENOMINADOR: LA PARTICIPACIÓN DE SU PERSONAL, Y ES DEBIDO A ESTA PARTICIPACIÓN QUE HAN LOGRADO SUBSISTIR, PERMANECER Y DESARROLLARSE COMO EMPRESAS MADURAS, CONCIENTES DE SU RESPONSABILIDAD MORAL Y SOCIAL.

LOS TEMAS QUE SE DESARROLLARÁN EN ESTE CAPÍTULO NO SON DESCONOCIDOS, E INCLUSO PODRÁN PARECER PEROGRULLESCOS SI ES QUE SE ESTUDIAN POR SEPARADO, LO TRASCENDENTAL DE ESTOS TEMAS ES QUE SE TENDRÁN QUE ANALIZAR EN CONJUNTO, DÁNDOSE ASÍ LAS BASES DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN.

LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA.

ANTES DE PROCEDER A DAR UNA SEMBLANZA SOBRE LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA, CONSIDERO NECESARIO DAR LA DEFINICIÓN EN PRIMER TÉRMINO A LA DOCTRINA: -"ES UN CONJUNTO SISTEMÁTICO DE PROPOSICIONES FUNDAMENTALES ACERCA DE UN OBJETO O TEMA DESTINADO A LA ENSEÑANZA" (2) . LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL ES QUE SE ENCUENTRA INTEGRADA POR PROPOSICIONES FUNDAMENTALES O PRINCIPIOS, ENTONCES TENEMOS QUE LA DOCTRINA NECESARIAMENTE ES UNIVERSAL Y ENCAMINADA A PENETRAR EN ESENCIAS Y RELACIONES INDISPENSABLES.

ES CRISTIANA PORQUE FORMA PARTE DE LA IGLESIA Y SE INTEGRA BAJO LA LUZ DE LA FÉ. ESTA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA LA DEFINE EL CELAM-PUEBLA EN EL NÚMERO 472 COMO:

"EL APORTE DE LA IGLESIA A LA LIBERACIÓN Y PROMOCIÓN HUMANA SE HA VENIDO CONCRETANDO EN UN CONJUNTO DE ORIENTACIONES DOCTRINALES Y CRITERIOS DE ACCIÓN, QUE SOLEMOS LLAMAR ENSEÑANZA SOCIAL DE LA IGLESIA".

Y CONTINÚA SOSTENIENDO ESTE DOCUMENTO: "ESTA ENSEÑANZA TIENE SU FUENTE EN LAS SAGRADAS ESCRITURAS,... HAY EN ELLA ELEMENTOS DE VALIDEZ PERMANENTE QUE SE FUNDAN EN UNA ANTROPOLOGÍA NACIDA DEL MISMO MENSAJE DE CRISTO Y EN LOS VALORES PERENNES DE LA ÉTICA CRISTIANA. PERO HAY TAMBIÉN ELEMENTOS CAMBIANTES, QUE RESPONDEN A LAS CONDICIONES PROPIAS DE CADA PAÍS Y DE CADA ÉPOCA". (3)

PERSONA HUMANA.

EL GÉNESIS NOS DICE: "HAGAMOS AL HOMBRE A NUESTRA IMAGEN Y A NUESTRA SEMEJANZA, PARA QUE DOMINE SOBRE LOS PECES DEL MAR, SOBRE LAS AVES DEL CIELO, SOBRE LOS GANADOS Y SOBRE TODAS LAS BESTIAS DE LA TIERRA Y SOBRE CUANTOS ANIMALES SE MUEYEN SOBRE ELLA". (4)

PERO ¿EN QUÉ CONSISTE ESA IMAGEN Y SEMEJANZA CON DIOS?. ENCONTRAMOS QUE LAS PLANTAS Y ANIMALES CUENTAN CON MEMORIA, ALGUNAS VARIEDADES DE ANIMALES CUENTAN CON ORGANIZACIONES BIEN DEFINIDAS, ALGUNOS OTROS ANIMALES SON CAPACES DE SACRIFICARSE POR SUS HIJOS; E INCLUSO ALGUNOS ANIMALES DOMÉSTICOS SE HAN LLEGADO A SACRIFICAR POR EL HOMBRE, EXISTEN OTROS QUE SON MONOGÁMICOS, EL CHIMPANCÉ UTILIZA PAJILLAS PARA SACAR DE SU AGUJERO TERMITAS Y COMERLAS. ENTONCES, ¿EL HOMBRE EN QUÉ SE PARECE A DIOS?

EL HOMBRE ES EL ÚNICO SER VIVIENTE CAPAZ DE DARSE CUENTA DE SU PROPIA EXISTENCIA (EL-YO) Y DE LA EXISTENCIA DE LOS DEMÁS (EL-ELLO). ES EL ÚNICO CAPAZ DE SOMETER, CAMBIAR LA TIERRA, MODIFICAR LAS COSAS Y CREAR. ES EL ÚNICO CAPAZ DE AMAR LAS COSAS Y A SUS SEMEJANTES; POR ESTOS MOTIVOS EL HOMBRE ES CREADO A IMAGEN Y SEMEJANZA CON DIOS. Y POR ESTE HECHO TIENE DIGNIDAD.

DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA.

LEYENDO LA REVISTA SIGNO DE LOS TIEMPOS DEL MES DE NOVIEMBRE-DICIEMBRE DE 1986, (5) ENCONTRÉ UN ARTÍCULO ESCRITO POR EL LIC. JOSÉ MORALES MANCERA INTITULADO "LA DIGNIDAD DE LA PERSONA" Y A MI JUICIO LO CONSIDERO EXTRAORDINARIO POR SU ALTO SENTIDO MORAL, Y POR ENDE, SE APEGA PERFECTAMENTE AL ESTUDIO DEL PRESENTE TRABAJO; POR LO TANTO HE QUERIDO TRANSCRIBIRLO EN SU TOTALIDAD PARA NO PERDER EL SENTIDO DE SUS FRASES QUE EN ESTE DOCUMENTO SE ESTABLECEN, Y RECONOCIENDO QUE NO ES LO USUAL, PIDO HUMILDEMENTE DISCULPAS:

"SI HABLAMOS DEL ORIGEN DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA, ENCONTRAMOS DISTINTAS VERSIONES Y DISTINTAS FORMAS DE PENSAR.

EN LA ANTIGUEDAD PLATÓNICA LA DIGNIDAD PROCEDÍA DEL ORIGEN, POR EL NACIMIENTO: LOS HOMBRES NACÍAN LIBRES O ESCLAVOS, SOLADOS O FILÓSOFOS; PREVIAMENTE PROGRAMADOS, CUMPLÍAN SU DESTINO FATALMENTE, Y LA DIGNIDAD CORRESPONDÍA AL PAPEL QUE LES TOCABA EN LA VIDA. EL ESTOICISMO CONSISTÍA EN ACEPTAR CON RESIGNACIÓN LO PREVISTO POR LOS DIOSES.

FUE NECESARIA LA REVELACIÓN CRISTIANA PARA CONOCER QUE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA PROCEDE -AL IGUAL QUE LA LIBERTAD- DE SER HIJOS DE DIOS Y DE POSEER ESA "IMAGEN Y SEMEJANZA", ESTO ES, UNA NATURALEZA RACIONAL QUE CONFIERE AL HOMBRE, COMO DICE LEÓN XIII (LIBERTAS 1) "LA LIBERTAD DE ESTAR EN MANOS DE SU ALBEDRÍO Y SER DUEÑO DE SUS ACCIONES".

Y CONTINÚA: "PERO LO MÁS IMPORTANTE DE ESTA DIGNIDAD ES EL MODO DE SU EJERCICIO, PORQUE DEL USO DE LA LIBERTAD NACEN LOS MAYORES BIENES Y LOS MAYORES MALES".

LIBERTAD Y DIGNIDAD.

LUEGO LIBERTAD Y DIGNIDAD DE LA PERSONA SON TÉRMINOS AFINES QUE NO DEBEN MANEJARSE SEPARADAMENTE.

LA DIGNIDAD DE LA PERSONA CONSISTE ENTONCES EN SU CAPACIDAD DE PENSAR, DE QUERER, DE AMAR Y DE ADHERIRSE A LOS VALORES ONTOLÓGICOS: LA VERDAD, LA BONDAD Y LA BELLEZA.

PARALELAMENTE, LA LIBERTAD DE LA PERSONA CONSISTE EN LA FACULTAD DEL ESPÍRITU DE AUTODETERMINARSE PARA EL BIEN, O SEA, EN ÚLTIMO TÉRMINO, PARA DIOS; QUIEN NO QUISO SER AMADO A FUERZA, SINO POR LIBRE ELECCIÓN.

DE AQUÍ BROTA UN COROLARIO DE GRAN ACTUALIDAD POLÍTICA: LA IGUALDAD, COMO LA DIGNIDAD ENTRE LOS HOMBRES, POR ORIGEN Y POR DESTINO, ES IDÉNTICA EN TODOS; EN CAMBIO, POR SU MATERIA (CUERPO) Y POR SU FORMA (PSIQUE, INDIVIDUACIÓN, NÚCLEO DE LA PERSONALIDAD, ETC.) ES COMPLETAMENTE DIFERENTE E IRREPETIBLE EN CADA PERSONA (POR ESTO SE DICE INDIVIDUO = INDIVISO) Y NO SE PUEDE PRETENDER IGUALARLO, SIN VOLVERLO MASA, Y POR LO MISMO, SACRIFICAR SU DIGNIDAD Y SU LIBERTAD.

PARA DECIRLO CON UNA COMPARACIÓN: ESTAMOS HECHOS DE LA MISMA PELÍCULA DIVINA, PERO CADA QUIEN IMPRIME EN ELLA UNA VERSIÓN DISTINTA DE LA SEMEJANZA O DESEMEJANZA CON DIOS, PORQUE ES LIBRE.

LUEGO HAY DOS DIGNIDADES: LA QUE CADA HOMBRE TIENE Y NADIE LE PUEDE QUITAR POR SU CAUSA EFICIENTE Y SU CAUSA FINAL -POR SER PERSONA Y TENER A DIOS POR ORIGEN Y DESTINO- Y LA QUE CADA QUIEN SE LABRA EN EL USO DE SU LIBERTAD, EN EL DESARROLLO DE SU ENTELEQUIA O SEA PERFECCIONANDO SUS POTENCIALIDADES DE SER INCOMPLETO Y PERFECTIBLE.

LUEGO LA DIGNIDAD FORMAL NO SE NOS DA POR NACIMIENTO, SINO QUE SE OBTIENE POR EL EJERCICIO DE ACTOS DIGNOS Y SE PIERDE POR ACTOS PERVERSOS, INJUSTOS O VICIOSOS.

NATURALMENTE IGUALES POR DESTINO Y ORIGEN, SOMOS NATURALMENTE DESIGUALES POR MATERIA Y FORMA SUBSTANCIAL.

EL IGUALITARISMO ES IMPOSIBLE EN LA MATERIA: HAY JÓVENES Y ANCIANOS, DIFERENCIA DE SEXOS -AUNQUE ALGUNOS POCOS BUSQUEN EL UNISEX-, FEOS Y BONITOS, SANOS Y ENFERMOS.

LA MASIFICACIÓN FORMAL DE LA PERSONA APARECE COMO EL IDEAL DE FILOSOFÍAS MATERIALISTAS QUE QUISIERAN HACER HOMBRES MOLDEADOS DESDE AFUERA POR LA "INGENIERÍA DE LA CONDUCTA" Y QUE PUEDAN SER FÁCILMENTE MANEJADOS Y ROBOTIZADOS, PARA SERVICIO Y OBEDIENCIA DE ESTADOS TOTALITARIOS.

EL IGUALITARISMO IMPOSIBLE EN LA MATERIA YA HA SIDO INTENTADO MEDIANTE CONTROL GENÉTICO POR ALGUNOS REGÍMENES MATERIALISTAS Y DICTATORIALES; EL IGUALITARISMO EN LA FORMA SERÍA EL IDEAL DE DOCTRINAS COLECTIVISTAS QUE DESEAN HOMOGENEIZAR AL HOMBRE, PARA QUE PIENSE IGUAL, DESEE SEGÚN LE INDIQUEN Y SIENTA COMO EL ESTADO LE MANDE.

HA HABIDO FILÓSOFOS QUE QUISIERON SUSTENTAR LA DIGNIDAD DE LA PERSONA NO EN SU ORIGEN DE NATURALEZA ESPIRITUAL -ESTO OBLIGABA A RECONOCER A DIOS- SINO EN LAS FACULTADES DEL HOMBRE, A LAS QUE FUERON DEIFICANDO UNA DESPUÉS DE OTRA.

CONFUNDIERON LA NATURALEZA, QUE ES EL ESPEJO DE DIOS, CON LO QUE EL ESPEJO REFLEJA Y ASÍ HICIERON A DIOS A LA RAZÓN O A LA NATURALEZA MISMA O A LA VOLUNTAD, COMO DANTE, O AL ESTADO COMO HEGEL.

LA TENTACIÓN DEL GÉNESIS "SERÉIS COMO DIOS" SE REPITE EN LA SOCIOLOGÍA DEL HOMBRE EN CADA MOMENTO DE LA HISTORIA.

LAS FILOSOFÍAS DE LA ILUSTRACIÓN PRIVARON AL HOMBRE DE SUS COMUNIDADES Y SOCIEDADES NATURALES, QUE LE DABAN ESE HABITAT DE PRIVATIVIDAD QUE PROTEGE LA DIGNIDAD Y EL DESARROLLO DE LA PERSONA, Y FUE EL ESTADO, NUEVO DIOS, LA CAUSA EFICIENTE DE LAS LIBERTADES Y DE LA DIGNIDAD. EL MITO DEL "CONTRATO SOCIAL" LIGABA AL HOMBRE CON EL ESTADO. EL ESTADO, DESEMBARAZADO DEL DERECHO NATURAL, SE AUTOCONSTITUYÓ EN FUENTE DE TODO DERECHO, Y EL QUE DEBÍA SERVIR A LA PERSONA Y A LA SOCIEDAD SE CONVIRTIÓ EN SU AMO.

EL SIGLO XX SERÁ LLAMADO EL SIGLO DE LOS ESTADISMO NACIONALES; OJALÁ QUE EL PRÓXIMO NO SEA EL DE LOS ESTADISMOS CONTINENTALES.

ASÍ QUIENES SE PROPONÍAN PROTEGER LA DIGNIDAD DEL HOMBRE Y DESLIGARLO DE ATADURAS, CREARON OTRAS MAYORES PUES CAYERON EN LAS TRAMPAS DE LA MASIFICACIÓN, DEL BUROCRATISMO, DEL FALSO IGUALITARISMO, DE LAS REVOLUCIONES CULTURALES, QUE HA GENERADO EL HOMBRE VACÍO DEL SENTIDO DE LA VIDA, DE VALORES CULTURALES Y TRASCENDENTES.

LOS VALORES MATERIALES RIQUEZA, PLACER Y PODER, LO ABARCAN Y LLENAN TODO Y, DE MEDIOS INDISPENSABLES QUE SON, SE VUELVEN FINES TOTALES.

LOS VALORES ONTOLÓGICOS: INTELECTUALES, MORALES Y ESTÉTICOS SE SUPEDITAN A LOS MATERIALES: LO IMPORTANTE NO ES SER, SINO TENER; LO BÁSICO ES EL PODER, NO LA FORMA DE SU EJERCICIO; LO SATISFACTORIO, LA VIDA EDONISTA QUE AGOTA CUERPO Y EL ESPÍRITU, NO LA RESTAURACIÓN DEL ESPÍRITU Y DEL CUERPO POR EL DESCANSO Y POR EL PLACER SANO.

ESTA INVERSIÓN DE VALORES, FORMA NUEVA DE IDOLATRÍA, HA LESIONADO LA DIGNIDAD DEL HOMBRE.

DE AQUÍ QUE EL HONOR SE VUELVA VIRTUD DESCONOCIDA EN ESTE TIEMPO, PUES EL PRESTIGIO QUE OTORGA EL DINERO Y EL PODER LO SUPLE.

LA PALABRA NO VALE NADA Y LA DIGNIDAD SE OTORGA SEGÚN UN ESCALAFÓN DE APARIENCIAS MATERIALES.

LA DIGNIDAD SE CONVIERTE EN LOAS, LAMBISCONERÍA Y SERVILISMO: ¿CUÁNTO VALES?; ¿CUÁNTO TIENES?; ¿QUIÉN ERES? SEGÚN EL PUESTO QUE TE HAN OTORGADO. TÚ SOLO NO ERES NADIE.

ASÍ EL HOMBRE QUE SE HA VUELTO NATURAL Y NO SOBRENATURAL, HA ROTO CON LA DIGNIDAD QUE PROCEDE DE DIOS SU CREADOR Y TRATA DE REALCANZARLA MEDIANTE FÓRMULAS MATERIALES.

SE PIENSA QUE EL PROGRESO, LA CIVILIZACIÓN, LA CIENCIA, LOS DERECHOS ABSTRACTOS DE LAS CONSTITUCIONES, SON LA NUEVA FORMA DE DIGNIFICAR A LA PERSONA, CUANDO SON SOLAMENTE INSTRUMENTOS QUE PUEDEN REVERTIRSE EN FORMAS DE CONTROL, DE COACCIÓN, EN CADENAS.

LO IMPORTANTE NO ES EL IGUALITARISMO ENTRE LOS HUMANOS, SINO LA PARTICIPACIÓN DE LOS DESIGUALES EN EL DESARROLLO SOCIAL. ESTA ES SU VERDADERA DIGNIDAD Y EL USO DE SU LIBERTAD.

LA DIGNIDAD DE LA PERSONA Y EL RESPETO A LA DE LOS DEMÁS SÓLO SE LOGRA MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DIRECTA ES TERMINAR CON EL ODIO DE CLASES.

¿IGUALAR A LAS PERSONAS? ¿A QUÉ NIVEL? IGUALAR HACIA ABAJO ES FÁCIL. ¿IGUALAR HACIA ARRIBA? ES LA UTOPIA DEL ESTATISMO VENDEDOR DE ESPERANZA. EL ESTADO BENEFADOR QUISIERA SER EL ÚNICO DISTRIBUIDOR DE DIGNIDADES. EL ESTADO PUEDE RECONOCER O NO LA LIBERTAD Y LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS, PERO NO ES QUIEN LE OTORGA FACULTADES QUE SON DE SU PROPIA NATURALEZA.

LOS HOMBRES SON DIFERENTES ENTRE SÍ PORQUE UNOS TIENEN VALORES DISTINTOS DE LOS QUE POSEEN OTROS HOMBRES; DE ESTE MODO SE MEJORA LA DIGNIDAD DE UNOS POR MEDIO DE OTROS, YA SEA POR MEDIO DE LA ASIMILACIÓN (HACERSE SEMEJANTES) -QUE NO ES IGUALAR A RASERO- O POR LA PARTICIPACIÓN QUE LOGRA ENRIQUECER MUTUAMENTE SIN EMPOBRECEER A NADIE.

LA PARTICIPACIÓN, FORMA DE DIGNIFICAR.

LOS BIENES MATERIALES SE COMPARTEN Y, AL COMPARTIRSE, SE ACABAN; LOS BIENES ESPIRITUALES SE PARTICIPAN Y, AL PARTICIPARSE, SE ENRIQUECEN. LO QUE ESTÁ EN TÍ EN ACTO Y EN MÍ EN POTENCIA, SI LO PARTICIPAS, SE VUELVE EN MÍ ACTO, Y TÚ NADA PERDISTE. MEJORAMOS AMBOS NUESTRA DIGNIDAD FORMAL.

LAS CONDICIONES PARA PARTICIPAR SON:

1. QUE SEAMOS DIFERENTES, (DOS SERES IGUALES NO TIENEN NADA QUE APORTARSE).
2. QUE SEAMOS COMPLEMENTARIOS, (QUE EXISTA UNA POTENCIA DEL SER QUE PUEDA MOVILIZAR LA ACCIÓN). LO QUE NO ES COMPLEMENTARIO NO SE ATRAE.
3. QUE TRABAJEMOS EN UN PROYECTO CONJUNTO, EN EQUIPO, CON UN PLAN DE BIEN COMÚN, CONCRETO, REALIZABLE.
4. QUE LA SOCIEDAD ESTÉ VERTEBRADA DE ABAJO A ARRIBA; QUE EXISTAN SOCIEDADES MENORES, COMUNIDADES, ORGANIZACIÓN SOCIAL NATURAL, NO INSTRUMENTADA DESDE ARRIBA. QUE HAYA MUNICIPIO DESDE LA BASE, PARROQUIA CON VIDA, SOCIEDADES INTERMEDIAS, SINDICALISMO AUTÉNTICO. PLURALISMO REAL. QUE SE FOMENTE -QUE NO SE ESTORBE- TODA FORMA DE PARTICIPACIÓN LÍCITA. QUE EL ESTADO NO SE ROBE LAS BANDERAS, Y LAS REALIZACIONES DE LA SOCIEDAD. PORQUE LA PARTICIPACIÓN SÓLO SE DA EN ESCALERA ASCENDENTE, CUALQUIER AUTORITARISMO LA LIQUIDA.

SE APRENDE EN LA FAMILIA, EN LA EMPRESA, EN LA ESCUELA, NO POR VOLUNTARISMO DEL QUE MANDA, SINO POR FUERZA DE LA SOCIEDAD, A LA QUE SE HA PERMITIDO ORGANIZARSE.

LO DICE HOMERO MUCHO ANTES DEL CRISTIANISMO: "EL HOMBRE SÓLO ALCANZA SU DIMENSIÓN -SU DIGNIDAD- EN GRUPOS A SU TAMAÑO".

HAY GOBIERNOS QUE LE TEMEN A LA SOCIEDAD, QUIEREN DEMOCRACIA SÓLO FORMAL, EL RITO DEL VOTO.

LA DIGNIDAD DE LA PERSONA SE SALVAGUARDA EXCLUSIVAMENTE CUANDO LA SOCIEDAD ACTÚA Y SE ORGANIZA, CON SOLIDARIDAD Y CON SUBSIDIARIDAD. LA PARTICIPACIÓN MÁS ALTA SE DA POR LA VÍA DEL AMOR; EN ÉSTE RESIDE LA MAYOR DIGNIDAD DEL HOMBRE. EN SU CAPACIDAD DE AMAR, Y SER AMADO. PERO ÉSTE ES OTRO TEMA".

EL TRABAJO.

EL EL MISMO LIBRO DEL GÉNESIS ECONTRAMOS "TOMÓ, PUES YAVÉ DIOS AL HOMBRE, Y LO PUSO EN EL JARDÍN DEL EDÉN PARA QUE LO CULTIVASE Y GUARDASE..." (6). ESTE TRABAJO NO SE MANIFIESTA COMO CASTIGO DIVINO, SINO COMO UNA ACTIVIDAD HUMANA. EL CASTIGO DIVINO SE MANIFIESTA CUANDO ADÁN ES EXPULSADO DEL PARAÍSO Y DIOS LE DICE: "CON TRABAJO COMERÁS DE ELLA TODO EL TIEMPO DE TU VIDA; TE DARÁ ESPINAS Y ABROJOS Y COMERÁS DE LAS HIERBAS DEL CAMPO. CON EL SUDOR DE TU ROSTRO COMERÁS EL PAN". (7) Y CON ESTAS FRASES EL HOMBRE SE HA VALIDO PARA UTILIZAR, EXPLOTAR Y EN OCASIONES DEGRADAR AL HOMBRE MISMO.

PERO ¿QUÉ ES EL TRABAJO? HEMOS MENCIONADO QUE EN LA SAGRADA BIBLIA NO SE CONSIDERA UN CASTIGO DIVINO, YA QUE ADÁN CULTIVABA Y CUSTODIABA LAS PLANTAS DEL JARDÍN DEL EDÉN.

¿UN NIÑO MENOR DE UN AÑO TRABAJA? ¿UNA MADRE DEDICADA A LAS LABORES DOMÉSTICAS TRABAJA? ¿UN ARTISTA TRABAJA? Ó ¿UN POLÍTICO EN MÉXICO TRABAJA?, ¿SE GANA EL PAN CON EL SUDOR DE LA FRENTE?, ¿QUÉ ES EL TRABAJO?

EL PRIMER ELEMENTO PARA ESCLARECER ESTA PREGUNTA ES QUE NOS RECONOZCAMOS QUE SOMOS DIFERENTES "PORQUE DOS PERSONAS IGUALES NO TIENEN NADA QUE APORTARSE".

POR OTRA PARTE CONSIDERAMOS QUE EL TRABAJO ES CUALQUIER ACTIVIDAD FÍSICA O MENTAL DESARROLLADA POR EL HOMBRE TENDIENTE A UN BIEN COMÚN.

EL TRABAJO DESDE ESTE PUNTO DE VISTA ENALTECE AL HOMBRE PORQUE ESTÁ ORIENTADO A UN BIEN SOCIAL, DIGNIFICANDO AL SER HUMANO, PORQUE EL HOMBRE ÚNICAMENTE PUEDE DESARROLLARSE Y TRASCENDER A TRAVÉS DEL TRABAJO.

FINALIDADES DEL TRABAJO.

1. DESARROLLO DE LA PROPIA PERSONA.
2. INSTRUMENTO DE SERVICIO AL PRÓJIMO.
3. BIENESTAR PERSONAL Y FAMILIAR.
4. UN MEDIO PARA ENCONTRAR RESPUESTA A LA PROPIA EXISTENCIA.

JUSTICIA.

EN MUCHAS OCASIONES HEMOS OÍDO HABLAR DE LA PALABRA JUSTICIA, EN OTRAS TANTAS HEMOS HABLADO EN PLÁTICAS COLOQUIALES DE ESTA PALABRA, Y EN OTRAS TANTAS HEMOS PEDIDO JUSTICIA. PERO ¿QUÉ ES LA JUSTICIA?, ALGUNAS PERSONAS NOS LA HAN DEFINIDO COMO: "DARLE A CADA QUIEN LO QUE SE MERECE". OTRAS TANTAS NOS HAN DICHO: "DARLE A CADA UNO SU DERECHO". Y OTRAS MÁS LA DEFINEN COMO: "TRATAR IGUAL A LOS IGUALES Y DESIGUAL A LOS DESIGUALES". PERO DE ACUERDO A ESTAS ASEVERACIONES ¿QUÉ ES LO QUE SE MERECEN?, ¿CUÁL ES SU DERECHO?, ¿CÓMO TRATAR IGUAL A LOS IGUALES Y DESIGUAL A LOS DESIGUALES?

. CUANDO PENSAMOS EN LA PALABRA JUSTICIA, VIENEN A NUESTRO ENCUENTRO DOS CONCEPTOS: LIBERTAD E IGUALDAD.

AMBOS CONCEPTOS TIENEN CARACTERÍSTICAS SEMEJANTES: PARA QUE HAYA LIBERTAD ES NECESARIO QUE EXISTA COMUNIDAD Y ÉSTA REQUIERE QUE HAYA IGUALDAD.

LA JUSTICIA IMPLICA UN HÁBITO QUE NOS LLEVA A DARLE A CADA INDIVIDUO, CON VOLUNTAD CONSTANTE Y PERMANENTE, SU DERECHO. ESTO NO SIGNIFICA QUE TENGAMOS QUE SER SUBSIDIARIOS PERMANENTES DE NUESTROS SEMEJANTES, SINO EL PREPARAR LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE DESARROLLE COMO SER HUMANO, BUSCANDO SIEMPRE EL MAYOR BIEN DE LAS MAYORÍAS. Y CUANDO ES NECESARIO APLICAR UNA SANCIÓN, BUSCAR SIEMPRE EL MENOR DE LOS MALES.

LA JUSTICIA NOS OBLIGA A QUE CONVIRTAMOS ESTA VIRTUD EN UNA CONTÍNUA REFORMA Y ADAPTACIÓN DEL ORDEN SOCIAL, PARA REALIZAR EL BIEN COMÚN EN LAS CIRCUNSTANCIAS CONCRETAS Y COTIDIANAS.

CON ESTO CONCLUÍMOS QUE LA JUSTICIA NO ES ESTÁTICA SINO ALTAMENTE DINÁMICA, OBLIGÁNDONOS A REVISAR PERMANENTEMENTE NUESTROS VALORES, JUICIOS, ACCIONES Y ACTITUDES.

EL OBJETIVO DE JUSTICIA SE ENCUENTRA EN EL DERECHO, PRICIPALMENTE EN EL NATURAL, YA QUE ES AHÍ DONDE SE FUNDAMENTA LA ESENCIA DEL HOMBRE. EL DERECHO POSITIVO COMPLEMENTA AL NATURAL; POR TANTO, EL DERECHO SE FUNDAMENTA Y DEBE PRESERVAR LA DIGNIDAD DEL HOMBRE.

LA JUSTICIA ENCUENTRA PLENO CUMPLIMIENTO EN LAS COMUNIDADES, ACTIVÁNDOSE LAS RELACIONES:

- DE INDIVIDUOS ENTRE INDIVIDUOS.
- DEL TODO SOCIAL PARA CON LOS INDIVIDUOS.
- DE LOS INDIVIDUOS PARA CON EL TODO SOCIAL.

JUSTICIA ES EL MÍNIMO DE AMOR SOCIALMENTE EXIGIBLE. POR LO QUE, EL QUE AMA, ES JUSTO.

MORAL Y FINALIDADES DE LA EMPRESA.

TODAS LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN CONSTITUIDAS POR SERES HUMANOS Y DIRIGIDAS POR ELLOS, CUENTAN CON UNA MORAL. DEL MISMO MODO QUE UNA PERSONA JURÍDICA EN EL ORDEN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES FRENTE A TERCEROS, Y EL ESTADO, LO ES TAMBIÉN ANTE DIOS.

NO BASTA DECIR QUE UNA ORGANIZACIÓN NO TIENE ALMA, PORQUE LA EMPRESA CUENTA CON DIRIGENTES, PROPIETARIOS Y TRABAJADORES QUE TIENEN ALMA Y EN SUS ACTOS REFLEJAN SU RESPONSABILIDAD.

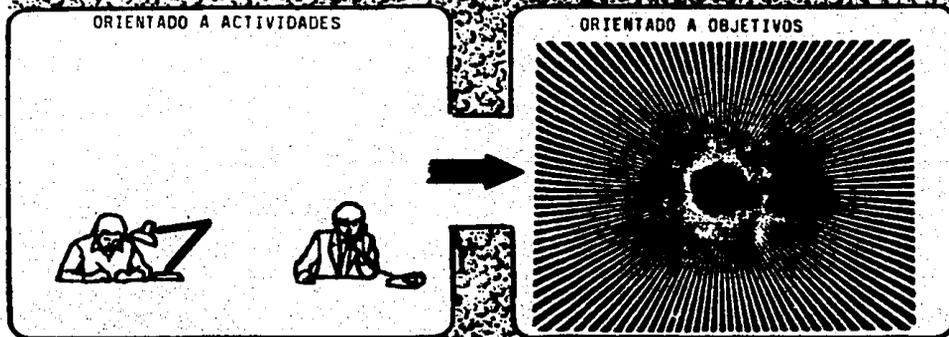
LA ORGANIZACIÓN CUMPLE CON DOS FINALIDADES, UNA ES DE SENTIDO ECONÓMICO Y LA OTRA DE SENTIDO SOCIAL.

SI LAS ORGANIZACIONES ACTUALES TIENEN QUE CUMPLIR CON SU FUNCIÓN SOCIAL, ES EVIDENTE QUE TIENE QUE REALIZAR BIEN SUS FINALIDADES TANTO ECONÓMICAS COMO SOCIALES.

PARA CUMPLIR LAS FINALIDADES ECONÓMICAS, TIENE QUE SER RENTABLE, REMUNERANDO ADECUADAMENTE AL TRABAJADOR Y TIENE QUE PRODUCIR CON CALIDAD LOS BIENES O SERVICIOS PARA SERVIR BIEN A LA SOCIEDAD.

CUMPLIRÁ LA FINALIDAD SOCIAL CUANDO PERMITA EL DESARROLLO INTEGRAL DE SUS TRABAJADORES, ARMONIZANDO INTERESES Y SALVAGUARDANDO LOS GRANDES VALORES DE LA SOCIEDAD, LO QUE SE TRADUCE EN EL BIEN COMÚN. (8)

MISION



MISIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LOS ADMINISTRADORES.

EL SISTEMA SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO EN DONDE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACIÓN, EL ENTORNO, LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, LAS COSTUMBRES Y TRADICIONES, TIENEN FUERTE INFLUENCIA EN LA FISONOMÍA QUE CONSTITUYE LA ORGANIZACIÓN. SIN EMBARGO, EL EMPRESARIO CONJUNTAMENTE CON LOS ADMINISTRADORES SON LOS QUE FINALMENTE IMPRIMEN EL SELLO CARACTERÍSTICO DE LA ORGANIZACIÓN. DE ELLO SE DESPRENDE QUE EL EMPRESARIO Y LOS ADMINISTRADORES TIENEN UNA MISIÓN.

ELLOS EMPRENDEN, CREAN, AGLUTINAN, INNOVAN, MULTIPLICAN, ARRIESGAN, PRODUCEN, ACERCAN, CREAN EMPLEO, PRODUCEN RIQUEZA, Y HACEN POSIBLE LA SINERGIÁ. ES POR ELLO QUE LOS EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES PUEDEN HACER MUCHO BIEN Y TAMBIÉN PUEDEN CREAR GRANDES MALES.

EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES TIENEN UNA GRAN RESPONSABILIDAD QUE INVARIABLEMENTE DEBERÁ ESTAR A LA ALTURA DE SU MISIÓN: SERVIR BIEN (9).

TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

LAS ORGANIZACIONES DE NUESTROS TIEMPOS, NO OBSTANTE LOS AVANCES TÉCNICOS Y SOCIALES TIENEN MUCHO POR HACER PARA QUE ESTÉN AL SERVICIO DEL HOMBRE.

TIENEN QUE SUPERAR LOS MIEDOS AL CAMBIO. ES IMPRESCINDIBLE COMBATIR LA RUTINA QUE DA LA SENSACIÓN DE CONOCIMIENTO Y SEGURIDAD Y ABRIRSE A LA PROMOCIÓN PROFESIONAL, MORAL Y PARTICIPATIVA.

EL PROBLEMA DE LAS ORGANIZACIONES DE HOY ES QUE NO SE PROPICIA EL DESARROLLO DE TODOS LOS HOMBRES. CONOCIDO ES, QUE LAS EMPRESAS HAN FUNGIDO COMO MECANISMOS DE EXPLOTACIÓN Y DESTRUCCIÓN DEL SER HUMANO. LA MAYOR PARTE DE ESTE TIPO DE EMPRESAS HAN DESAPARECIDO, PERO EN LA ACTUALIDAD QUEDAN VESTIGIOS. SI BIEN LA EMPRESA DE HOY NO EXPLOTA Y NO DESTRUYE, TAMPOCO PERMITE EL CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN DE SUS HOMBRES.

LA TRANSFORMACIÓN TAN NECESARIA DE LA EMPRESA, SOLO LA PUEDEN REALIZAR SUS MEJORES HOMBRES. NO LO HARÁN LAS LEYES, GOBIERNOS O SINDICATOS, SINO EL CORAZÓN, LA CONCIENCIA Y LA MISIÓN DE EMPRESARIOS QUE SE LANZAN A ESTA LABOR QUE REQUIERE PREPARACIÓN, COMPRENSIÓN, FORTALEZA, AUDACIA, PACIENCIA Y VISIÓN (10).

ESTA TRANSFORMACIÓN ESTÁ FUNDAMENTALMENTE ORIENTADA EN IR CREANDO Y VIVIENDO UNA FILOSOFÍA EMPRESARIAL, CONGRUENTE CON LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CONVIVENCIA HUMANA; EL RESPETO A LA DIGNIDAD DE LA PERSONA; EL EJERCICIO PLENO DE LA JUSTICIA EN TODOS SUS ASPECTOS, CONCIENTES QUE TODOS ESTAMOS EN CAPACIDAD DE PODER APRENDER, DE APORTAR, DE INNOVAR, PROPICIANDO ASÍ LA DISTRIBUCIÓN JUSTA DE LA RIQUEZA Y DE LAS UTILIDADES, LA POSIBILIDAD DE INVERTIR, DE SER PARTE INTEGRANTE DE LA PRODUCTIVIDAD, MEJORANDO LA CALIDAD, CREANDO UN AMBIENTE FRATERNAL, DE AFECTO Y CONFIANZA, AÚN EN MEDIO DE PROBLEMAS Y TENSIONES, EN POS DEL BIEN COMÚN.

EL PORQUÉ DEL CAMBIO.

CASI LA TOTALIDAD DE LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, SE ENCUENTRAN EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS Y SE REQUIERE DE UNA PRONTA RECUPERACIÓN.

ANALIZANDO LOS PROBLEMAS DE MÉXICO TENEMOS:

- A) UNA ENORME DEUDA EN EL EXTRANJERO.
- B) BAJA DE PRECIO EN EL PETRÓLEO.
- C) GRAN EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA.
- D) MARGINACIÓN EN LA CLASE CAMPESINA Y URBANA.
- E) ALTO DESEMPLEO.
- F) DÉFICITS GUBERNAMENTALES.
- G) GRANDES EXTENSIONES DE TIERRA IMPOSIBLES DE CULTIVAR.
- H) DEMOCRACIA PRECARIA.
- I) BAJA MORTANDAD.
- J) ESCASEZ DE MANO DE OBRA CALIFICADA.
- K) ETC. ETC.

LAS ORGANIZACIONES Y LOS EMPRESARIOS JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES, YA QUE ESTOS SON CREADORES DE RIQUEZA Y GENERADORES DE EMPLEO.

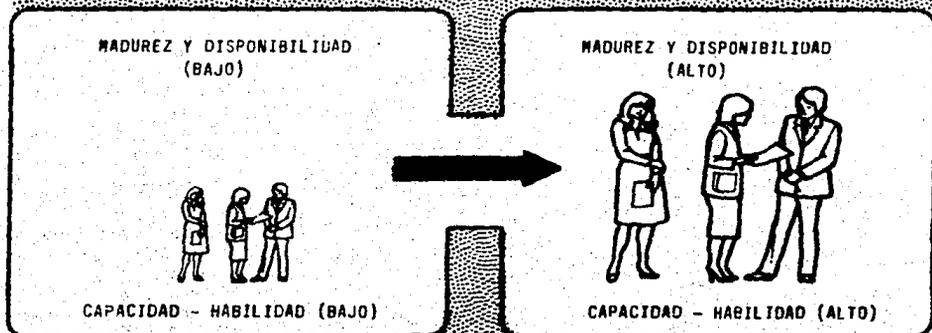
EN MÉXICO GRAN CANTIDAD DE EMPRESARIOS QUIEREN ENRIQUECERSE EN UN LAPSO RELATIVAMENTE CORTO, CON VISIÓN A CORTO PLAZO, VEN A LA ORGANIZACIÓN COMO UN NEGOCIO PARA HACER FORTUNA. POR OTRA PARTE, SE CUENTA CON UNA POLÍTICA PROTECCIONISTA, LA CALIDAD, LA INNOVACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD, DEJAN MUCHO QUE DESEAR. LAS ORGANIZACIONES NO SE MODERNIZAN, VIVEN PRECARIAMENTE POR VARIOS AÑOS HASTA QUE POR FIN DESAPARECEN.

PARA QUE LAS EMPRESAS PUEDAN SALIR ADELANTE ES NECESARIO UN CAMBIO RADICAL. ES IMPRESCINDIBLE MEJORAR LA CALIDAD, QUE SE ENCUENTREN PREPARADAS PARA LA LIBRE COMPETENCIA, HACER A LAS ORGANIZACIONES MÁS RENTABLES, MEJORAR LA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, PROPICIAR EN LAS EMPRESAS LA CREATIVIDAD Y LA PARTICIPACIÓN, TENDIENTE A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN AL SERVICIO DE ALGUNOS HOMBRES, EL OBJETIVO ES QUE LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTREN ORIENTADAS AL SERVICIO DE LOS HOMBRES TANTO FUERA COMO DENTRO DE ELLA.

EL PAPEL DEL EMPRESARIO ES DECISIVO, EL EMPRESARIO DE HOY ES AQUÉL QUE CUENTA CON LA HABILIDAD DE INVERTIR, ACRECENTAR Y HACER PRODUCTIVOS LOS RECURSOS CON QUE CUENTA, ES EL HOMBRE QUE ASUME RIESGOS Y NO SE AMILANA ANTE LA ADVERSIDAD, ES AQUÉL QUE TIENE POR OBLIGACIÓN GENERAR RIQUEZA Y PREPARAR LOS MEDIOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR AL HOMBRE Y A TODOS LOS HOMBRES EN LA SOCIEDAD.

PERSONAS DEL EQUIPO.



DESARROLLO Y SUBSIDIARIEDAD.

¿SON ESTOS HOMBRES Y MUJERES LOS
TRABAJADORES DEL MUNDO?
¿O ESTAMOS EN UNA INMENSA GUARDERÍA
POBLADA SÓLO DE NIÑOS Y NIÑAS
QUE JUEGAN, RÍEN Y ALBOROTEAN?
¿QUÉ EXTRAÑO PODER ENCIERRAN
ESAS PUERTAS DE LA FÁBRICA?
¿SERÁN ACASO LOS GUARDIAS?
¿TENER QUE ENSEÑAR EL PASE...
O UN OLORES CARACTERÍSTICO?
¿ALGÚN OJO INVISIBLE QUE SE ATRAVIESA
DE LADO A LADO Y TRANSFORMA TU SER?
ALGÚN AURA O EFLUVIO ESPECIAL QUE TE
LAVA EL CEREBRO Y EL ESPÍRITU Y TE
ORDENA "DURANTE OCHO HORAS SERÁS DISTINTO".
¿QUÉ ES LO QUE INSTANTÁNEAMENTE TRANSFORMA
AL HOMBRE EN NIÑO?
MOMENTOS ANTES ÉL ERA UN PADRE, UN MARIDO,
PROPIETARIO DE UNA CASA, VOTANTE, AMANTE Y
ADULTO.
CUANDO HABLABA, AL MENOS ALGUIEN LE ESCUCHABA.
LOS VENDEDORES SE AFANABAN EN COMPLACERLE.
LOS AGENTES DE SEGUROS APELABAN A SU
RESPONSABILIDAD FAMILIAR.
Y A VECES LA IGLESIA SOLICITABA SU AYUDA...

PERO ESO ERA ANTES DE QUE, ARRASTRANDO LOS PIES
PASARÁ POR DELANTE DEL GUARDIA,
COLGARA SU ABRIGO Y
OCUPARA SU LUGAR EN LA LÍNEA. (11)

ES DEBER DE TODA PERSONA TRATAR A SUS SEMEJANTES COMO ADULTOS. TRATARLOS CON DIGNIDAD; CON RESPETO. ES CIERTO QUE DEBEMOS SER SOLIDARIOS Y SUBSIDIARIOS, PERO ESTA SUBSIDIARIEDAD SERÁ ÚNICAMENTE MIENTRAS LA PERSONA SE DESARROLLA, PARA QUE ÉSTA A SU VEZ SEA PROMOTOR DE OTROS Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

TAMBIÉN ES CIERTO QUE NO TODAS LAS PERSONAS TIENEN LAS MISMAS CAPACIDADES O HABILIDADES, Y CUANDO ESTAS PERSONAS NO CUENTAN CON LAS CAPACIDADES O HABILIDADES "PROMEDIO", ES NUESTRA OBLIGACIÓN SER MÁS SUBSIDIARIOS CON ELLAS.

ESTO NO QUIERE DECIR POR NINGÚN MOTIVO QUE DEBEMOS SER PATERNALISTAS, SINO QUE DEBEMOS APOYARLAS Y PREPARARLES EL TERRENO NECESARIO PARA QUE SE PUEDAN DESARROLLAR COMO PERSONAS, TRATÁNDOLAS COMO SON; COMO ADULTOS.

"EL DESARROLLO NO SE REDUCE AL SIMPLE CRECIMIENTO ECONÓMICO, PARA SER AUTÉNTICO DEBE SER INTEGRAL, ES DECIR, PROMOVER A TODOS LOS HOMBRES Y A TODO EL HOMBRE" (12).

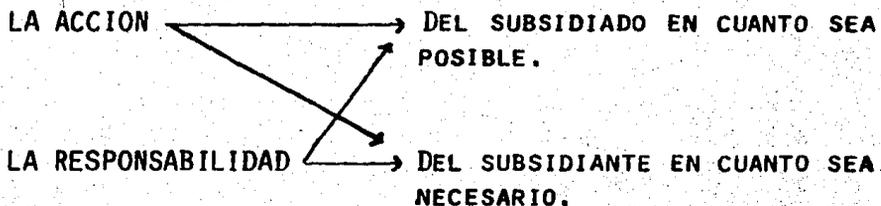
"...CADA HOMBRE ESTÁ LLAMADO A DESARROLLARSE, PORQUE TODA VIDA ES UNA VOCACIÓN. DESDE SU NACIMIENTO, HA SIDO DADO A TODOS, COMO UN GERME, UN CONJUNTO DE APTITUDES Y CUALIDADES PARA HACERLAS FRUCTIFICAR: SU FLORACIÓN, FRUTO DE LA EDUCACIÓN RECIBIDA EN EL PROPIO AMBIENTE Y DEL ESFUERZO PERSONAL.

...DOTADO DE INTELIGENCIA Y DE LIBERTAD, EL HOMBRE ES RESPONSABLE DE SU CRECIMIENTO, LO MISMO QUE DE SU SALVACIÓN." (13)

EL ESPÍRITU DE LA SUBSIDIARIEDAD.

ES UN EQUILIBRIO ENTRE PEDIR Y DAR; ENTRE NECESITAR Y POSIBILIDAD DE DAR; ENTRE LAS DESIGUALDADES QUE CONLLEVA CADA SER HUMANO.

POR TANTO:



ORGANIZACIONES TENDIENTES AL DESARROLLO. (CONDICIONES INESTABLES).

1. CONSIDERAN IMPOSIBLE DESDOBLAR LOS PROBLEMAS Y ENCARGÁRSELOS A ESPECIALISTAS.
2. LAS PERSONAS DEBEN REALIZAR SU ACTIVIDAD TOMANDO EN CONSIDERACIÓN A LA TOTALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
3. LOS MÉTODOS, TAREAS Y PODER SE DEFINEN CONTÍNUAMENTE DE ACUERDO A LA INTERACCIÓN DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.
4. LA INTERACCIÓN ES TANTO VERTICAL COMO LATERAL.
5. LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES Y/O SUPERVISORES ES A NIVEL DE CONSULTA LATERAL EN LUGAR DE ÓRDENES VERTICALES.
6. LOS NIVELES JERÁRQUICOS MÁS ALTOS NO SE CONSIDERAN OMNIPOTENTES.
7. LOS SISTEMAS DE CONTROL ESTÁN BASADOS EN INFORMACIÓN COMPARTIDA Y LAS DECISIONES Y LA IMPLEMENTACIÓN SE EFECTÚAN A LOS NIVELES JERÁRQUICOS MÁS BAJOS POSIBLES.

CONDICIONES QUE AYUDAN A LOGRAR UNA PARTICIPACIÓN REAL.

- 1. EN LA MEDIDA EN QUE LOS TRABAJADORES CUENTEN CON INFORMACIÓN Y UNA SERIE DE HABILIDADES RELEVANTES.**
- 2. EL GRADO EN QUE LOS COLABORADORES PERCIBEN QUE SU INVOLUCRACIÓN AFECTARÁ LOS RESULTADOS.**
- 3. EN LA MEDIDA EN QUE LOS TRABAJADORES ESTÁN MOTIVADOS A PARTICIPAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS.**
- 4. EN LA MEDIDA EN QUE LOS COLABORADORES SIENTEN EL DERECHO DE PARTICIPAR.**
- 5. LAS DIFERENCIAS JERÁRQUICAS Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES SEAN MÍNIMAS.**
- 6. EN EL GRADO EN QUE EL LÍDER MANIFIESTE SU CONFIANZA Y APOYO A LOS TRABAJADORES.**

PAUTAS PARA SER UN BUEN COLABORADOR.

LOS ESCRITOS ENFOCADOS SOBRE "ESTILOS DE LIDERAZGO" DAN LA SENSACIÓN QUE LA RESPONSABILIDAD DE LA INTERACCIÓN DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DEL JEFE O SUPERVISOR.

LA INTERACCIÓN EN EL TRABAJO DEPENDE DEL JEFE Y DEL COLABORADOR, ENTRE ELLOS SE PERMITE Y MANTIENE LA FORMA DE RELACIONARSE, DÁNDOSE UNA MEJOR COMUNICACIÓN Y UN AMBIENTE DE CONFIANZA. PORQUE EL COLABORADOR POR MEDIO DE UNA EFECTIVA INTERACCIÓN PROMUEVE EL DESARROLLO ASÍ COMO EL DE SU JEFE.

A CONTINUACIÓN MENCIONARÉ OCHO PUNTOS, EN LOS CUALES EL COLABORADOR PUEDE AYUDAR A HACERSE UN BUEN TRABAJADOR.

- 1. CLARIFICAR EL CONTENIDO DEL TRABAJO.- INSISTIR EN LOS OBJETIVOS A LOGRAR, NO EN LAS ACTIVIDADES.**
- 2. TOMAR LA INICIATIVA.- HACER LAS COSAS ANTES QUE SE DIGAN. NO TODOS LOS JEFES ESPERAN EL MISMO GRADO DE INICIATIVA:**
 - A) ESPERAR A QUE ME LO DIGAN.**
 - B) PREGUNTAR QUÉ DEBO HACER.**
 - C) RECOMENDAR Y HACER LO QUE EL JEFE DECIDE.**
 - D) ACTUAR Y AVISAR INMEDIATAMENTE AL JEFE.**
 - E) ACTUAR Y REPORTAR ESPORÁDICAMENTE.**
- 3. MANTENGA INFORMADO AL JEFE.- ES IMPORTANTE QUE ÉL CONOZCA LOS AVANCES LOGRADOS EN LAS ACTIVIDADES PRIORITARIAS; PERO NO REPORTE TODO LO QUE TUVO QUE HACER PARA LOGRARLO.**
- 4. PIDA AYUDA.- CUANDO LA AYUDA ES EXCESIVA GENERA DEPENDENCIA O DESCONFIANZA.**
 - A) TOME RIESGOS MODERADOS, NO JUEGUE AL AZAR.**
 - B) MANEJE LOS DETALLES.**
 - C) COMENTE CON EL JEFE LAS DECISIONES QUE AFECTEN OTRAS ÁREAS.**
 - D) RECURRA A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**
 - E) NO LLEVE PROBLEMAS A SU JEFE, PRESENTE SOLUCIONES.**
- 5. DEFINAN LA FRECUENCIA Y DURACIÓN DE SU CONTACTO.- ESTABLEZCAN LA PERIODICIDAD PARA VERSE Y EL TIEMPO DE DURACIÓN PARA TRATAR LOS ASUNTOS DEL TRABAJO.**

6. **PROMUEVA UNA RELACIÓN RECÍPROCA.- LAS INTERACCIONES MÁS EFECTIVAS SON EN LAS CUALES AMBOS OBTIENEN BENEFICIOS IMPORTANTES Y SE AUNAN ESFUERZOS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE AMBOS.**

7. **DESARROLLE UNA RELACIÓN DE CONFIANZA.- LA INTERACCIÓN DE TRABAJO TIENE CUATRO CARACTERÍSTICAS CUANDO MENOS:**
 - A) **ACCESIBILIDAD.**
 - B) **DISPONIBILIDAD.**
 - C) **PREDICTIBILIDAD.**
 - E) **LEALTAD.**

8. **HAGA PREGUNTAS CLAVE.- LOS TRABAJADORES QUE SE DESARROLLAN HACEN POCAS PREGUNTAS EN CUANTO AL DETALLE, PERO MUCHAS SOBRE LA SITUACIÓN GENERAL.**
(14)

DETECCIÓN DE NIVELES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES. (COMPORTAMIENTO MADURO)

EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO MADURO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN SE MANIFIESTA COMO:

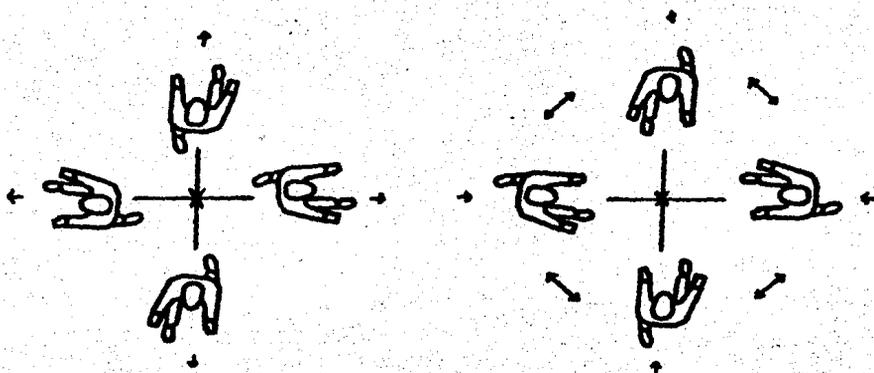
- **LA ACTIVIDAD.**
- **LAS PERSPECTIVAS EN TIEMPO SON AMPLIAS, A LARGO PLAZO.**
- **LOS INTERESES SON PROFUNDOS Y RELATIVAMENTE PERMANENTES.**
- **LAS HABILIDADES DESARROLLADAS SON COMPLEJAS.**
- **SE DA EL AUTOCONTROL.**
- **SE CUENTA CON AMPLIA EXPERIENCIA.**
- **SE DA LA INTERDEPENDENCIA.**

GRUPO DE TRABAJO.

LOS ESCRITORES QUE HAN ESTUDIADO EL CAMPO DE LA DINÁMICA DE GRUPOS, NO SE HAN PUESTO DE ACUERDO EN LO QUE DISTINGUE A LA COLECCIÓN DE INDIVIDUOS QUE CONSTITUYEN GRUPOS DE LAS QUE NO LOS CONSTITUYEN. PERO CONVIENEN EN QUE LA COLECCIÓN DE INDIVIDUOS QUE FORMAN GRUPOS POSEEN LAS SIGUIENTES CUALIDADES:

- CONCIENCIA DE GRUPO.
- SENTIDO DE PARTICIPACIÓN.
- ACCIÓN RECÍPROCA.
- HABILIDAD PARA ACTUAR EN FORMA UNITARIA.

LAS DIFERENCIAS ESENCIALES ENTRE UNA COLECCIÓN DE INDIVIDUOS QUE FORMAN GRUPOS Y OTRA QUE NO LO FORMA, SE PUEDE DESCRIBIR GRÁFICAMENTE COMO:



LAS CARACTERÍSTICAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE POSEE TODO GRUPO SON:

ATMÓSFERA ES LA DISPOSICIÓN DE ÁNIMO QUE ESTÁ DIFUNDIR EN EL GRUPO, CONOCIDA COMO "CLIMA SOCIAL".

COMUNICACIÓN ES EL PROCESO POR MEDIO DEL CUAL TRANSMITIMOS IDEAS, SENTIMIENTOS O CREENCIAS A OTRAS PERSONAS. CADA INTEGRANTE DEL GRUPO DEBE CERCIOARSE QUE SE ESTÁ COMUNICANDO CON TODOS LOS MIEMBROS.

PARTICIPACIÓN LA PARTICIPACIÓN DEBE SER MULTIDIRECCIONAL, SI TODOS LOS MIEMBROS SE DIRIGEN UNOS A OTROS, Y EL GRUPO ESTÁ CONSIDERADO COMO UNA UNIDAD EN BUSCA DE UN OBJETIVO.

NORMAS DE GRUPO. ES EL NIVEL DE RENDIMIENTO ACEPTABLE PARA EL GRUPO MISMO. TODA NORMA DEBE SER REALISTA, ESTAR DENTRO DEL NIVEL DE POSIBILIDADES DEL GRUPO Y SER COMPRENDIDA Y ACEPTADA POR LOS PROPIOS MIEMBROS.

COHESIÓN ES LA FUERZA DE LOS LAZOS QUE LIGAN A LAS PARTES INDIVIDUALES EN UN TODO UNIFICADO. ESTA CARACTERÍSTICA INDICA LA MORAL, EL ESPÍRITU DE EQUIPO Y LA FUERZA DE ATRACCIÓN DEL GRUPO PARA CON SUS MIEMBROS Y EL INTERÉS DEL INDIVIDUO PARA CON SU GRUPO.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE DA UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VISIBLE, QUE PUEDE SER FORMADO COMO ES EL CASO DE FUNCIONARIOS, COMITÉS, PUESTOS DE CONFIANZA, ETC., Y UNA INVISIBLE QUE ESTÁ DE ACUERDO CON EL PRESTIGIO RELATIVO, SU INFLUENCIA, SU PODER DE ANTIGUEDAD, SUS HABILIDADES, SU PODER DE PERSUASIÓN Y SIMILARES.

METAS

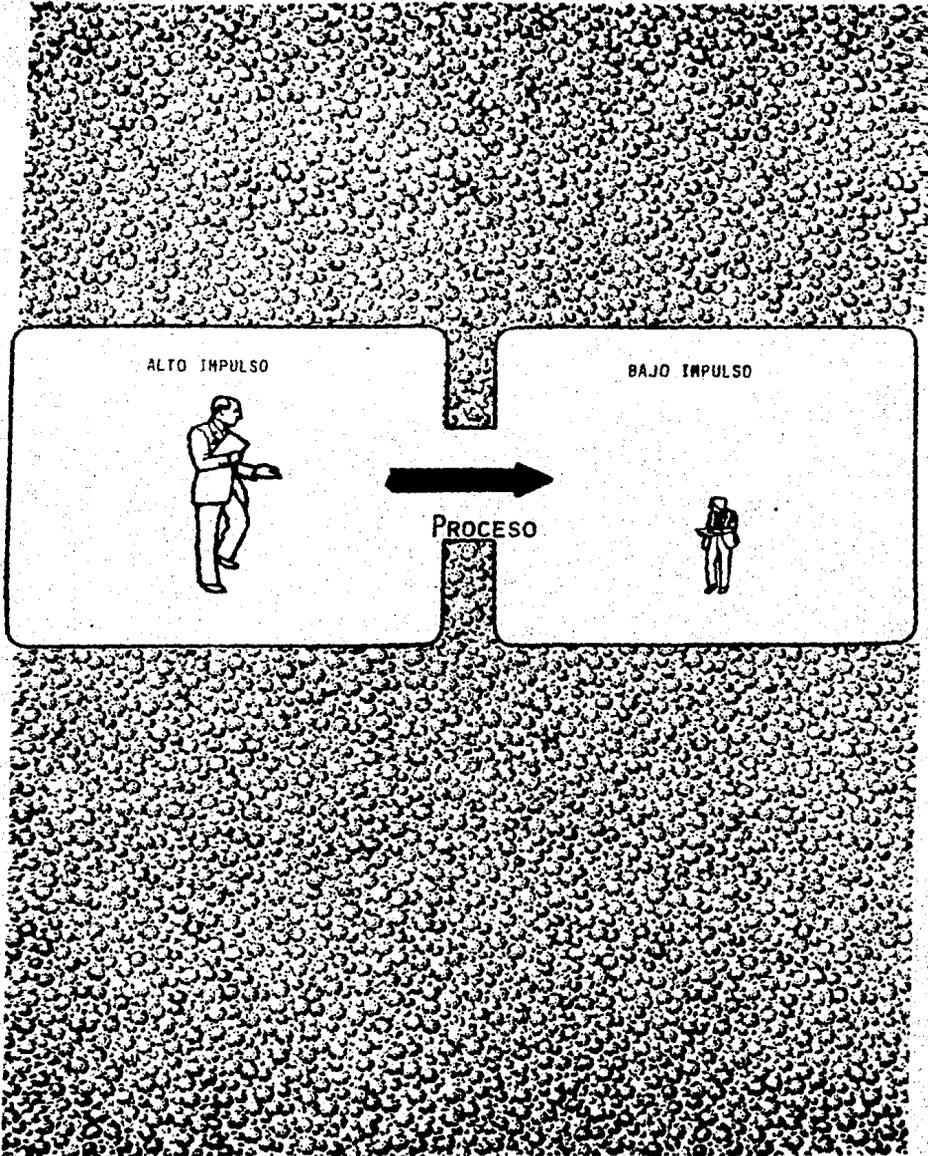
TODO GRUPO TIENE METAS QUE PODRÁN SER A CORTO, MEDIANO, O LARGO PLAZO, ALGUNAS VECES SON DEFINIDAS, CLARAS, ESPECÍFICAS Y PÚBLICAS; OTRAS, SON VAGAS, GENERALES Y SÓLO IMPLÍCITAS.

LOS MIEMBROS PUEDEN SENTIRSE VERDADERAMENTE COMPROMETIDOS CON ESTAS METAS, O BIEN, PUEDEN SEGUIR AL PASO DE LAS MISMAS. LAS METAS SON EN GRAN MEDIDA LA RAZÓN DE SER DEL GRUPO.

ACCIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

PARA QUE SE DÉ LA COHESIÓN DE GRUPO, LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO DEBEN SER POCO NUMEROSOS. ÉSTOS GRUPOS PODRÁN ESTABLECER ENTRE OTROS:

1. UN COORDINADOR QUE INVARIABLEMENTE SEA RELATIVO ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.
2. LA PLANEACIÓN, LA EJECUCIÓN, LA VERIFICACIÓN Y EL AUTOCONTROL DE SUS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES EN SU TRABAJO.
3. ESTABLECERÁN LOS OBJETIVOS PARA SU EQUIPO, CONGRUENTES CON LOS DEMÁS EQUIPOS DE TRABAJO, RECONOCIENDO SU INTERDEPENDENCIA.
4. EN LA MEDIDA QUE PARTICIPE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO SE CONTARÁ CON LA SUMA DE MULTIHABILIDADES.
5. SE ESTABLECERÁN JUNTAS FRECUENTES PARA EL ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE SU ÁREA DE TRABAJO.
6. SE ENFOCARÁN A LA PREVENCIÓN EN LUGAR DE LA CORRECCIÓN.
7. ESTARÁN IDENTIFICADOS CON EL OBJETIVO Y NO CON LAS ACTIVIDADES.
8. DETERMINARÁN SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y SU SEGUIMIENTO.
9. ESTABLECERÁN SUS REGLAS DE OPERACIÓN (PUNTUALIDAD, PERMISOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ETC.) (15)



LA SUPERVISIÓN COMO FACTOR DE PERFECCIONAMIENTO PERSONAL.

ES NECESARIO TIEMPO PARA SER UN LÍDER EFICAZ PORQUE LA SUPERVISIÓN DEBE SER APRENDIDA Y DESARROLLADA CONFORME EL GUÍA CRECE Y MADURA.

TENEMOS QUE ACEPTAR LA ARDUA TAREA DE CRECER COMO PERSONAS, REVISAR NUESTRAS ESPERANZAS DE JUVENTUD, MIENTRAS ENCONTRAMOS MODOS DE VIVIR, TRABAJAR Y ESTABLECER RELACIONES CON NUESTROS SEMEJANTES, EN UN NIVEL DE ADULTOS. ESTA ES LA TAREA DE TODA LA VIDA; DEBEMOS ANALIZAR PERMANENTEMENTE NUESTRAS IDEAS Y ALTERNAR TANTO NUESTRA CONDUCTA COMO NUESTRAS RELACIONES.

PROBABLEMENTE LA LECCIÓN MÁS IMPORTANTE QUE APRENDEMOS ES QUE GANAMOS FUERZA POR EL EJERCIMIENTO DE LA GENEROSIDAD, AL AYUDAR A OTROS, NOSOTROS MISMOS NOS HACEMOS MÁS FUERTES, COMPETENTES Y CAPACES DE VIVIR.

DESCUBRIMOS QUE DEBEMOS TOMAR EN CONSIDERACIÓN LO QUE PIENSA Y SIENTE NUESTRA PAREJA, NUESTRO HIJO, NUESTRO EMPLEADO, A FIN DE DESARROLLAR UNA RELACIÓN ARMONIOSA Y ALTAMENTE SATISFACTORIA. ESTO REQUIERE CONOCIMIENTO CRECIENTE DE OTROS, UNA COMPRESIÓN CON MAYOR PROFUNDIDAD DE ELLOS, MAYOR EMPATÍA Y TAMBIÉN MAYOR CONCIENCIA DE NOSOTROS MISMOS Y PERCEPCIONES DE NUESTRA PERSONALIDAD.

AL ENFRENTARNOS A LAS RESPONSABILIDADES QUE LA VIDA NOS ENFRENTA; NOS OBLIGA A MADURAR GRADUALMENTE, Y A MENOS QUE SEAMOS SUMAMENTE INFLEXIBLES, REAPRENDEMOS Y REVISAMOS NUESTROS MODELOS Y RELACIONES ANTERIORES.

LO EXPRESADO CON ANTERIORIDAD ESTÁ ENFOCADO A CONVERTIRSE EN UN LÍDER EFECTIVO, PORQUE EL LÍDER DEBE APRENDER A SER GENEROSO CON SUS SEMEJANTES, CAPAZ DE COMPRENDER Y ACEPTAR QUE TODOS SOMOS DIFERENTES, APRENDER A CRECER COMO PERSONA, CONOCER SU PAPEL Y DESARROLLAR AL MÁXIMO SUS HABILIDADES.

COMETERÁ GRANDES ERRORES E INJUSTICIAS, A MENUDO COMPRENDERÁ LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO A SU ALREDEDOR, Y EN OCASIONES NO COMPRENDERÁ HASTA QUE SEA DEMASIADO TARDE EL HABER HABLADO O ACTUADO ANTE UNA SITUACIÓN DETERMINADA. SIN EMBARGO, ÉSTO ES PRÁCTICAMENTE INEVITABLE Y FORZOSAMENTE NECESARIO, PORQUE TENEMOS QUE APRENDER DE NUESTROS ERRORES.

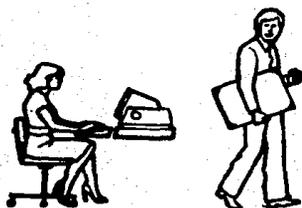
EL SER GUÍA NO ES TAREA FÁCIL. CONDUCIR CUALQUIER ORGANIZACIÓN REQUIERE ENERGÍA, FUERZA Y PRINCIPALMENTE TANTO CONFIANZA EN LAS PERSONAS QUE LO RODEAN, COMO EN SÍ MISMO.

ASÍ LOS MIEMBROS DEL GRUPO APRENDEN A RELACIONARSE Y RESPETARSE UNOS CON OTROS Y CREAN UN GRUPO ORGANIZADO QUE ES RESPONSABLE ANTE ÉL Y ÉL RESPONSABLE DE ELLOS.

EL SUPERVISOR COMIENZA A ENCONTRAR SU PROPIO DESARROLLO Y SU RAZÓN DE SER. EL SUPERVISOR ESTÁ AYUDANDO A SU GRUPO A COMPRENDER LO QUE SIGNIFICA LA PALABRA AUTONOMÍA Y DEMOCRACIA. ESTÁ AYUDANDO A LOS MIEMBROS DE SU GRUPO A DESCUBRIR CÓMO PUEDE MANTENER UNA SOCIEDAD LIBRE Y JUSTA, APRENDIENDO A RESPETARSE UNOS A OTROS, A TRABAJAR UNIDOS POR OBJETIVOS COMUNES PARA LOGRAR LAS METAS PREVISTAS.

CREATIVIDAD

ORIENTADO A LOS PROCEDIMIENTOS



ORIENTADO A LA CREATIVIDAD



LA CREATIVIDAD.

EL HOMBRE CON PENSAMIENTO CREATIVO VIENE A SER EL RECURSO MÁS VALIOSO DE UNA EMPRESA. SE DEBE IDENTIFICAR Y DESARROLLAR EL PENSAMIENTO CREATIVO, NO SÓLO PARA HACER FRENTE AL CAMBIO, SINO ADEMÁS PARA PROVOCARLO, CREANDO LAS INNOVACIONES NECESARIAS.

"EL ÚNICO CAMINO PARA QUE LAS EMPRESAS SOBREVIVAN, ES ACEPTAR QUE LA GENTE GENERE EL CAMBIO QUE NOS LLEVE A UN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD".

LA CAPACIDAD CREADORA INTERVIENE DIRECTAMENTE EN TODAS LA FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. REPRESENTA UNA FUENTE GENERADORA DE IDEAS, SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

LA CREATIVIDAD ES LA ACTIVIDAD MENTAL DESARROLLADA EN AQUÉLLAS SITUACIONES DONDE SE PLANTEAN Y SE RESUELVEN PROBLEMAS, CON EL RESULTADO DE INVENCIONES ARTÍSTICAS O TÉCNICAS.

LA CREATIVIDAD ES LA PRODUCCIÓN DE UNA IDEA, UN CONCEPTO, UNA INVENCIÓN Ó UN DESCUBRIMIENTO QUE ES NUEVO, ORIGINAL Y ÚTIL, Y QUE SATISFACE TANTO A SU CREADOR COMO A OTROS DURANTE ALGÚN PERÍODO.

LA CONFIANZA EN SÍ MISMOS ES UN INGREDIENTE VITAL PARA GENERAR IDEAS. LA GENTE A MENUDO SE DESANIMA Y SE FRUSTRAN CUANDO FALLA EN SUS INTENTOS PARA SOLUCIONAR O CREAR ALGO, Y ESO OCASIONA UNA BARRERA MENTAL QUE IMPIDE PENSAR CREATIVAMENTE. PARA GENERAR IDEAS ES NECESARIO QUE EL INDIVIDUO TENGA CONFIANZA PARA CREAR ALGO, YA QUE SI SE DESANIMA CON UN FRACASO INICIAL, YA NO ESTARÁ EN CONDICIONES DE GENERAR MÁS IDEAS.

LA PALABRA CREATIVIDAD SE DERIVA DEL VERBO CREAR, QUE SIGNIFICA HACER, DAR ORIGEN A LO QUE NO EXISTÍA, PRODUCIR O IDEAR ALGO. SE CALIFICA COMO CREATIVA A AQUELLA PERSONA CAPAZ DE PRODUCIR ALGO NUEVO, QUE OBEDECE A UN PROCESO DE INNOVACIÓN QUE APLICA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, A LA BÚSQUEDA DE RESPUESTAS Y EXPLICACIONES DE UN MODO DISTINTO A COMO GENERALMENTE SE HABÍA HECHO.

LA INNOVACIÓN ES INHERENTE A LOS GRUPOS ORGANIZADOS Y SURGE DE LA NECESIDAD DE DAR UNA RESPUESTA VIABLE A LOS CONTÍNUOS CAMBIOS DE LA SOCIEDAD. ASÍ, LA ADMINISTRACIÓN HA PROPICIADO LOS MEDIOS DE ADAPTACIÓN A SITUACIONES VARIABLES Y CONSTITUYE UN SOPORTE QUE ESTIMULA LA CREATIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS.

LA CREATIVIDAD ES PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN, YA QUE ES UN RECURSO QUE IMPIDE EL ESTANCAMIENTO Y PROPICIA LA ADECUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A UN MEDIO CAMBIANTE; SE VINCULA CON LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO Y POR LO TANTO, ES INHERENTE A LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN CREATIVA ES UNA MANERA ESPECÍFICA DE ABORDAR LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES QUE SURGEN EN LA DÉCADA DE LOS SETENTAS EN JAPÓN, SIENDO SU PRINCIPAL REPRESENTANTE SHIGERU KOBAYASHI, QUIEN AFIRMA QUE LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA ACTUALMENTE LA ADMINISTRACIÓN, SE DEBE A UN INADECUADO CONCEPTO DEL TRABAJO QUE CONSIDERA A LOS INDIVIDUOS COMO UN ENGRANAJE MÁS DEL APARATO PRODUCTIVO, RESTRINGIENDO CON ELLO SUS POSIBILIDADES DE APORTACIÓN. ESTE CONCEPTO ERRÓNEO, AUTOLIMITA A LAS ORGANIZACIONES Y CONDUCE A UN RECHAZO POR PARTE DEL INDIVIDUO.

LA ADMINISTRACIÓN CREATIVA AFIRMA QUE LA ESPONTANEIDAD EN EL MANEJO DE CONFLICTOS ES EL SOPORTE MÁS SÓLIDO DE LA CREATIVIDAD.

LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES NO SÓLO SERÁ POSIBLE SI SE CONSIDERAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- **EL SER HUMANO ES EL FACTOR FUNDAMENTAL DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.**
- **LAS ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO SE ORIGINAN CUANDO AL SER HUMANO SE LE OBLIGA A ACTUAR COMO MÁQUINA.**
- **LOS PROBLEMAS SON FUENTE DE CREACIÓN.**
- **LOS GRUPOS DE TRABAJO DEBEN SER TRANSFORMADOS EN EQUIPOS DE TRABAJO MEDIANTE COMPAÑERISMO Y PARTICIPACIÓN DE SUS INTEGRANTES.**
- **LA BASE PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO ES LA INFORMACIÓN.**
- **EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS SE DEBE FUNDAMENTAR EN LA CAPACIDAD Y CALIDAD HUMANA EN EL LÍDER.**
- **LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LOS PROCEDIMIENTOS DEBEN SER FLEXIBLES.**
- **LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL PROPICIA LA FLUIDEZ Y LA EFICIENCIA.**
- **SE DEBE EVITAR LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.**
- **EL HOMBRE DEBE CONCEBIR AL TRABAJO COMO MEDIO DE REALIZACIÓN.**

EN SÍNTESIS, LO MÁS IMPORTANTE EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO ES EL SER HUMANO.

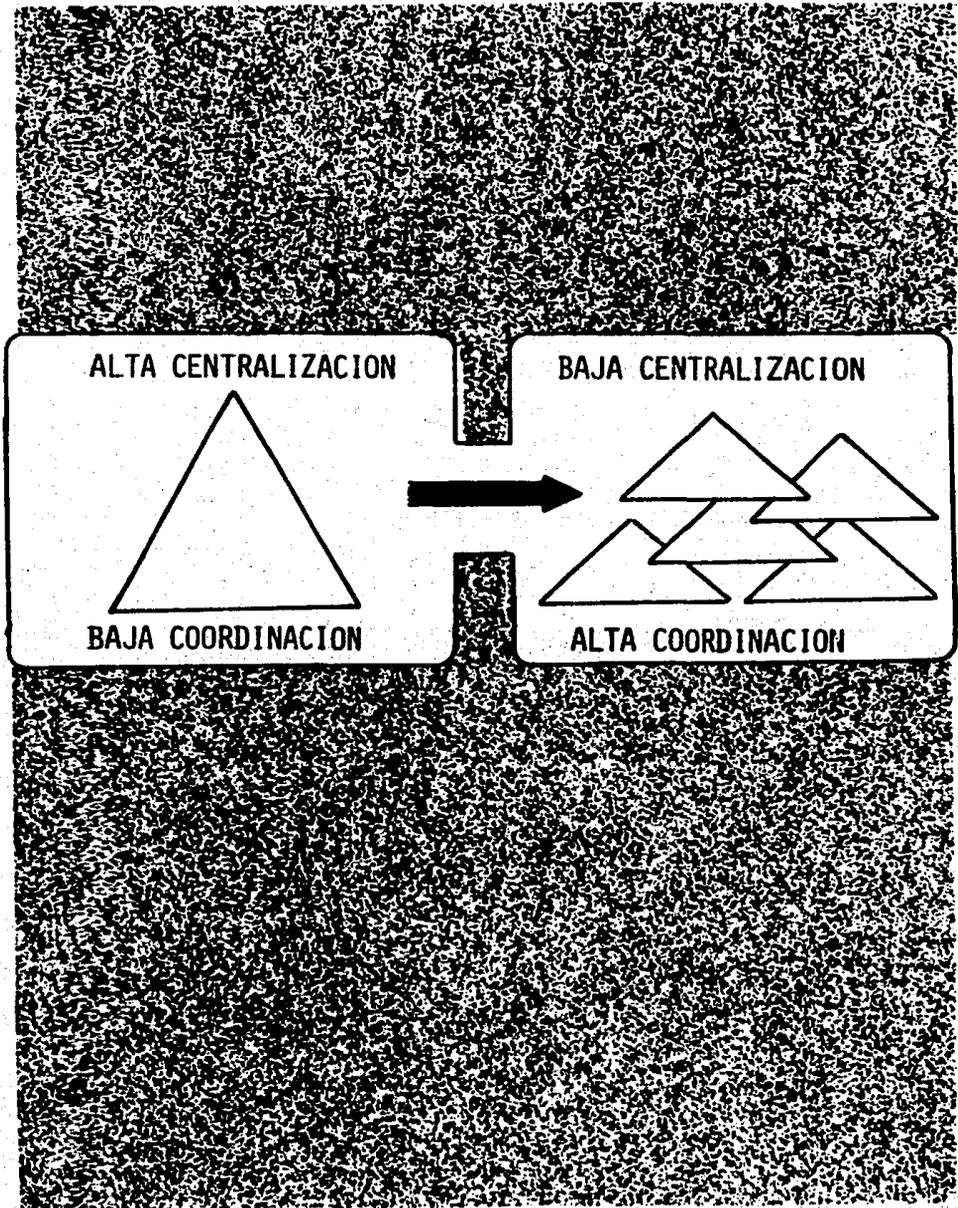
MOTIVACIÓN Y CREATIVIDAD.

TODOS LOS GERENTES TIENEN LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE CREAR UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA. DEBEN HACER DE SU PERSONAL UN CONJUNTO ORGANIZADO, CAPAZ DE ENCARAR LOS CAMBIOS, ESTAR LIBRES DE PREJUICIOS E IMPULSAR CON ENTUSIASMO LAS NUEVAS IDEAS. PARA LOGRAR TAL PROPÓSITO DEBE MARCAR LA PAUTA CON SU PROPIA ACTUACIÓN. RECORDEMOS QUE EL PERSONAL TIENDE MÁS BIEN A IMITAR LO QUE HACE SU LÍDER QUE LO QUE ÉSTE DICE. ES OBVIO QUE EL GERENTE TAMBIÉN NECESITA CAMBIAR LAS ACTITUDES DE SUS SUBALTERNOS, YA QUE LA MISMA PRÁCTICA DE LA CREATIVIDAD NO ES MÁS QUE UNA ACTITUD MENTAL.

EL GERENTE SE ENFRENTA A UN PROBLEMA DE MOTIVACIÓN HUMANA, DE LA CUAL DEPENDERÁ REAL Y POSITIVAMENTE QUE PUEDA ESTABLECERSE UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA.

"LOS DIRECTIVOS JAPONESES NO SE CANSAN DE DECIR A LOS OBREROS QUE LOS QUE ESTÁN EN VANGUARDIA SON QUIENES MEJOR CONOCEN EL NEGOCIO Y QUE LA INNOVACIÓN Y LAS MEJORAS DEBEN PROCEDER DE LA GENBA (DONDE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD)".
PÁG. 249 EXCELENCIA. (16)

ESTRUCTURA .



LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALMENTE CUENTAN CON EL PODER DE DECISIÓN EN LA CÚSPIDE DE LA PIRÁMIDE.

EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN EL DISEÑO SE HACE DE LA BASE HACIA LA CÚSPIDE DE LA PIRÁMIDE, PERMITIENDO QUE CADA GRUPO EN LA EMPRESA CUENTE CON LA CAPACIDAD DE PLANEAR SUS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PRESUPUESTOS, ACCIONES, ETC., Y ASÍ QUE SE EJECUTEN LAS ACTIVIDADES TENDIENTES AL LOGRO DEL OBJETIVO COMÚN, VERIFIQUEN SUS ACTUACIONES Y TOMEN ACCIONES CORRECTIVAS, EJERCIÉNDOSE ASÍ UN AUTOCONTROL DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO.

PARA LOGRAR SU IMPLANTACIÓN, ÉSTA SE TENDRÁ QUE LLEVAR A CABO DE LA CÚSPIDE DE LA PIRÁMIDE HACIA LA BASE, PORQUE TODA ACCIÓN CONTRARIA DE LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ANIQUILA EL PROYECTO.

RENSIS LIKERT NOS DICE "... LA GERENCIA APROVECHARÁ AL MÁXIMO EL POTENCIAL DE SU PERSONAL SÓLO CUANDO CADA PERSONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SEA MIEMBRO DE UNO O MÁS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVO, CON ALTO GRADO DE LEALTAD Y PERTENENCIA, HABILIDADES EFECTIVAS DE INTERACCIÓN Y ALTAS METAS DE DESEMPEÑO..."

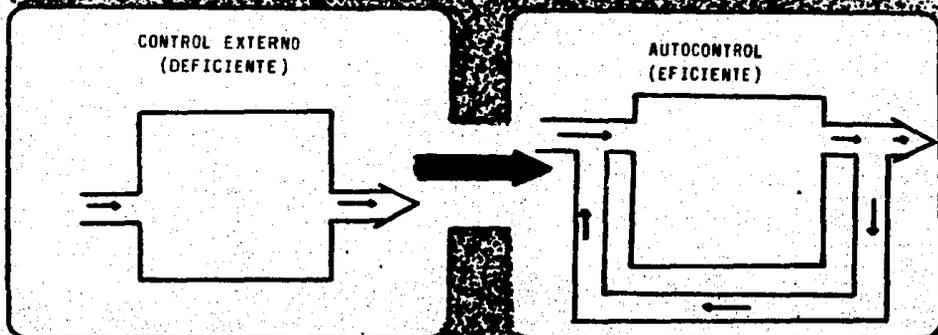
"ESTE ENFOQUE COMBINA UN LIDERAZGO DE APOYO CON EL FUNCIONAMIENTO DEMOCRÁTICO DE EQUIPOS, CREANDO UNA JERARQUÍA INTERDEPENDIENTE DE GRUPOS ORGANIZACIONALES. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SON EL MEJOR CAMINO PARA MAXIMIZAR LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO, PONE EN SERVICIO ACTIVO EL PODER DEL TRABAJO EN EQUIPO, ALIENTA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICA Y PERMITE PREVENIR Y RESOLVER CONFLICTOS TAMBIÉN DE MANERA DEMOCRÁTICA".

LA FUNCIÓN DEL SUPERVISOR DEL GRUPO EN ESTE TIPO DE ESTRUCTURAS ES SER PROMOTOR DE SU GRUPO ENTRE LOS OTROS GRUPOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN, Y CADA GRUPO ACTUARÁ EN FUNCIÓN DE SU OBJETIVO TENDIENTE A ALCANZAR EL OBJETIVO GENERAL.

ESTE TIPO DE ESTRUCTURAS PERMITE QUE CUALQUIER PERSONA DEL GRUPO CONOZCA PERFECTAMENTE LOS OBJETIVOS, LAS ACTIVIDADES QUE AHÍ SE GESTAN Y EL AUTOCONTROL DE LAS MISMAS, BRINDANDO UN MEJOR SERVICIO TANTO A EXTERNOS (CLIENTES-PROVEEDORES), COMO A INTERNOS (ÁREAS-GRUPOS DE COLABORADORES).

LA INTENCIÓN ES EN CIERTA MANERA LO QUE CONOCEMOS COMO UN TALLER, EN DONDE EL "MAESTRO" Y EL APRENDIZ REALIZAN LAS MISMAS ACTIVIDADES, YA QUE: DECIDEN, PLANEAN, EJECUTAN, COBRAN Y CONTROLAN LAS FUNCIONES DEL TALLER.

SISTEMAS.



EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES DEBE CONTAR CON SISTEMAS DE TRABAJO EN CADA ÁREA, DEFINIENDO ÉSTAS LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA SEGURIDAD, YA QUE COMO HE VENIDO MANEJANDO ESTA TESIS, ESTOS CONCEPTOS TENDRÁN QUE HACERLOS SUYOS, Y DE NINGUNA MANERA POR MEDIO DE UN DECRETO PORQUE ENTONCES NO HAY PARTICIPACIÓN NI INVOLUCRACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL.

ADEMÁS DEBE CONTAR CON SISTEMAS DE APOYO ORIENTADOS TANTO AL RECONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES COMO AL LUGAR DE TRABAJO.

OTRO PUNTO IMPORTANTÍSIMO SON LOS SISTEMAS DE DESARROLLO, YA QUE LA SUMA DE ESTOS TRES SISTEMAS (DE TRABAJO, DE APOYO Y DE DESARROLLO) NOS PERMITIRÁN HACER QUE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ ORIENTADA AL SER HUMANO INTEGRAL.

SISTEMAS

SISTEMAS DE TRABAJO.

- CALIDAD.
- PRODUCTIVIDAD.
- SEGURIDAD.

SISTEMAS DE APOYO.

RECONOCIMIENTO.

- SUGERENCIAS.
- COMPENSACIONES.
- PROMOCIONES.
- RECONOCIMIENTOS ESPECIALES.

LUGAR DE TRABAJO.

- COMUNICACIÓN CON TODA LA EMPRESA.
- DISTINCIONES.
- RECREACIÓN.
- AREAS PARA EQUIPOS DE TRABAJO.
- DECORACIÓN.
- INSTALACIONES.
- MOBILIARIO Y EQUIPO.
- TRANSPORTE.
- INFORMACIÓN.
- PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

SISTEMAS DE DESARROLLO.

- LÍDERES.
- EQUIPOS.
- JUNTAS DE CADA EQUIPO.
- CAPACITACIÓN.
- PLANEACIÓN Y OBJETIVOS.
- ACCIONES CORRECTIVAS PARA MEJORAR EL DEPARTAMENTO.

CONCLUSIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

GRAN VARIEDAD DE PLANTAS Y ANIMALES TIENEN UNA CORRECTA ADMINISTRACIÓN (ENTENDIÉNDOSE POR ÉSTA, LA CORRECTA ECONOMÍA DE SUS PROPIOS RECURSOS). EJEMPLO DE ELLO TENEMOS, ENTRE OTROS, LAS ESPINAS DE CACTUS Y BISNAGAS QUE LE SIRVEN PARA NO PERDER EL AGUA TAN ESCASA EN SU HABITAT Y TAN PRECIADA PARA ELLAS; EL OSO QUE EN ÉPOCA DE INVIERNO ESCASEA SU ALIMENTACIÓN Y TIENE NECESIDAD DE HIBERNAR PARA SOBREVIVIR; EL ALACRÁN O LA SERPIENTE DE CASCABEL QUE LEVANTAN LA COLA CUANDO SIENTEN TEMOR PARA AHUYENTAR A OTROS ANIMALES EN VEZ DE GASTAR SU VENENO TAN NECESARIO PARA ESTOS SERES, ETC.

EL HOMBRE ES EL ÚNICO SER QUE NO HA RESPETADO LA ADMINISTRACIÓN AUNQUE HA UTILIZADO GRAN CANTIDAD DE RECURSOS PARA OBTENER BENEFICIOS MÍNIMOS; Y SIN EMBARGO, EN ESTE SIGLO SE HA PROCURADO CONTAR CON HERRAMIENTAS PARA SER PRODUCTIVO.

LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS ACTUALES HAN IMPORTADO Y ADECUADO GRAN CANTIDAD DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS TENDIENTES A UNA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONEN. LOS RESULTADOS: ÉXITOS, MUY POCOS; FRACASOS, INNUMERABLES; ESTOS RESULTADOS LOS CONSIDERO DEBIDO A QUE NO HAN SABIDO ADECUAR TALES TEORÍAS A LA IDIOSINCRACIA DE NUESTRA CULTURA, Y DE AHÍ SE DESPRENDEN LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LOS QUE ACTUALMENTE PADECEMOS.

EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN ES UNA PROPUESTA PARA HACER MÁS EFICIENTE LA ADMINISTRACIÓN DE UN CUERPO SOCIAL, SUS BASES SON: LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA, LA CONFIANZA, LA CALIDAD, LA INNOVACIÓN, LA LIBERTAD, LA OPORTUNIDAD DE APRENDER Y DE APORTAR, LA PRODUCTIVIDAD, Y LA PARTICIPACIÓN, ENTRE OTRAS.

LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN SON:

SU MISIÓN.- ORIENTADA A LOS RESULTADOS EN VEZ DE LAS ACTIVIDADES.

LAS PERSONAS DEL EQUIPO.- ORIENTADA A LA MADUREZ, RESPONSABILIDAD Y DISPONIBILIDAD EN LUGAR DE SU CAPACIDAD.

LOS LÍDERES DE GRUPO.- ORIENTADOS A DESARROLLAR A SU EQUIPO DE TRABAJO, EN VEZ DE UNA AUTOCRACIA.

LAS ESTRUCTURAS.- ORIENTADAS A DAR UN SERVICIO INTEGRAL A CLIENTES INTERNOS (OTRAS ÁREAS), Y EXTERNOS (SOCIEDAD), EN VEZ DE UNA ESPECIALIZACIÓN.

LOS SISTEMAS.- ORIENTADOS A EFECTUAR LA TOTALIDAD DE LAS ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS, EN LUGAR DE REALIZAR ACTIVIDADES DESARTICULADAS DE UN TODO.

LA CREATIVIDAD.- ORIENTADA A DESARROLLAR LA PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN DE LA PERSONA Y SU GRUPO, EN VEZ DE UNA DECISIÓN ANÁRQUICA.

PARA REALIZAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL ES NECESARIO:

- **CONTAR CON CALIDAD HUMANA Y UNA PERMANENTE REVISIÓN DE SUS VALORES PARA QUE ÉSTOS NO SE DESVIRTÚEN.**
- **EL CAMBIO SE TIENE QUE DAR DE LA CÚSPIDE DE LA PIRÁMIDE HACIA SU BASE, DE LO CONTRARIO ESTÁ CONDENADA AL FRACASO.**
- **CONTAR CON PERSONAS VERDADERAMENTE INVOLUCRADAS Y PREPARADAS, PORQUE EN CASO DE QUE NO SE LLEGARA A DAR ESTE DESARROLLO INTEGRAL, LES SERÍA MUY DIFÍCIL INTENTARLO NUEVAMENTE.**
- **QUE EL GRUPO ENCARGADO DE GESTAR ESTE CAMBIO SEA DE PERSONAS DE DISTINTAS ÁREAS PARA QUE EXISTA REPRESENTATIVIDAD DE LAS MISMAS.**
- **LA MISIÓN, LAS PERSONAS DEL EQUIPO, LOS LÍDERES DE GRUPO, LAS ESTRUCTURAS, LOS SISTEMAS, LA CREATIVIDAD, SEAN SIMULTÁNEAS EN SU APLICACIÓN, DE LO CONTRARIO FRACASARÁ EL OBJETIVO, O BIEN, SE DESVIRTUARÁ.**

EL RETO ES MUY GRANDE, PERO SÉ QUE VALE LA PENA INTENTARLO EN BENEFICIO DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA Y POR LA ORGANIZACIÓN, PARA QUE ÉSTA SE PERPETÚE Y DESARROLLE EN FUNCIÓN DEL HOMBRE Y PARA EL HOMBRE.

C I T A S

- (1) SERVITJE, S. ROBERTO. LA ELEVADA MISIÓN DE LA EMPRESA. REVISTA "USEM", No. 124, PÁGS. 2 Y 3. JUNIO 1987.
- (2) GONZALEZ, MORFÍN EFRAÍN. INTRODUCCIÓN A LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA. 1A. EDICIÓN IMDOSOC, MÉXICO, 1986. PÁG. 3.
- (3) IBIDEM, PÁG. 5.
- (4) SAGRADA BIBLIA. NACAR- COLUNGA. MADRID, ESPAÑA, ED. CATÓLICA, S.A. 1977. PÁG. 29.
- (5) MORALES MANCERA JOSÉ. LA DIGNIDAD DE LA PERSONA. REVISTA "SIGNO DE LOS TIEMPOS" No. 10, PÁGS. 3 Y 4. NOVIEMBRE - DICIEMBRE 1986.
- (6) SAGRADA BIBLIA. NACAR- COLUNGA. MADRID, ESPAÑA, ED. CATÓLICA, S.A. 1977. PÁG. 30.
- (7) IBIDEM, PÁG. 32.
- (8) SERVITJE, S. ROBERTO. LA ELEVADA MISIÓN DE LA EMPRESA. REVISTA "USEM", No. 124, PÁGS. 2 Y 3. JUNIO 1987.
- (9) IBIDEM, PÁG. 3.

- (10) IBIDEM, PÁGS. 3 Y 4.
- (11) PETERS J. THOMAS Y WATERMAN H. ROBERT JR.
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. MÉXICO, ED. LASSER PRESS,
1984. PÁGS. 247 Y 248.
- (12) PAULO VI.
"ENCÍCLICA POPULORUM PROGRESSIO".
EDITORIAL SECRETARIADO SOCIAL MEXICANO.
MÉXICO, 1967; PÁG. 14.
- (13) IBIDEM, PÁG. 14.
- (14) CURSO DE ENTRENAMIENTO EN TRANSFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES.
INSTITUTO DE DESARROLLO PERSONAL Y COMUNITARIO A.C.
MORELOS, MÉXICO. JULIO - 1987.
- (15) LA HOJA.
PERIÓDICO INTERNO DE FIANZAS MÉXICO, S.A.
No. 1, MAYO 1987
- (16) PETERS J. THOMAS Y WATERMAN H. ROBERT JR.
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. MÉXICO, ED. LASSER PRESS,
1984. PÁG. 249.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- (1) BARAJAS, MEDINA JORGE.
EL HOMBRE, EL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN.
MÉXICO, Ed. DIANA, 1979.
- (2) CURSO:
CURSO INTENSIVO DE DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA.
INSTITUTO MEXICANO DE DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA.
MÉXICO, D.F. JUNIO - 1987.
- (3) CURSO:
ENTRENAMIENTO EN TRANSFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES.
INSTITUTO DE DESARROLLO PERSONAL Y COMUNITARIO, A.C.
MORELOS, MÉXICO. JULIO - 1987.
- (4) FAYOL, HENRY.
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL.
MÉXICO, Ed. HERRERO HERMANOS SUCESTORES.
- (5) GONZALEZ, MOLINAR GUSTAVO.
MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN.
MÉXICO, D.F. 1982. TOMO I, MÓDULOS VI-IX.
- (6) GONZALEZ, MORFÍN EFRAÍN.
INTRODUCCIÓN A LA DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA.
MÉXICO, D.F. 1986, 1a. EDICIÓN IMDOSOC.
- (7) LA HOJA.
PERIÓDICO INTERNO DE FIANZAS MÉXICO, S.A.
No. 1, MAYO, 1987
No. 4, SEPTIEMBRE, 1987.
No. 5, OCTUBRE, 1987.

- (8) MORALES, MANCERA JOSÉ.
LA DIGNIDAD DE LA PERSONA.
REVISTA "SIGNO DE LOS TIEMPOS", No. 10,
PÁGS. 3 Y 4. NOVIEMBRE - DICIEMBRE, 1986.
- (9) PAULO VI
"ENCÍCLICA POPULORUM PROGRESSIO".
MÉXICO, 1967.
ED. SECRETARIADO SOCIAL MEXICANO.
- (10) PETERS J, THOMAS; WATERMAN H. ROBERT JR.
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.
MÉXICO, D.F. 1984, ED. LASSER PRESS.
- (11) RIOS, SZALAY ADALBERTO; PANIAGUA ADUNA ANDRÉS.
ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
MÉXICO D.F. 7A. REIMPRESIÓN JULIO 1984, ED. TRILLAS.
- (12) SAGRADA BIBLIA.
MADRID, ESPAÑA, 1977, NACAR - COLUNGA. ED. CATÓLICA,
S.A. 1977.
- (13) SERVITJE, S. ROBERTO.
LA ELEVADA MISIÓN DE LA EMPRESA.
REVISTA "USEM", No. 124,
JUNIO - 1987. PÁGS. 2 Y 3
- (14) VAN FLEET, JAMES.
LOS VEINTIDÓS GRANDES ERRORES QUE COMETEN LOS
EJECUTIVOS Y CÓMO CORREGIRLOS.
MÉXICO, D.F. 1984, ED. DIANA.