

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA 7

Escuela de Contaduría y Administración  
Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO COMO CONDICIONES QUE FACILITAN O CONTRADICEN LA INTEGRACION DE LA MOTIVACION Y LAS ACTITUDES BIDIRECCIONALES DEL ELEMENTO HUMANO QUE SE REFLEJAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA,

**T E S I S**  
**QUE PRESENTA:**  
**OSCAR GUERRERO RIOS**  
**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL**  
**TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Asesor: Psic. Jorge Anguliano Peña

TESTS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO D. F.

AGOSTO DE 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL AREA DE  
RECURSOS HUMANOS, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO  
COMO CONDICIONES QUE FACILITAN O CONTRADICEN LA INTEGRACION  
DE LA MOTIVACION Y LAS ACTITUDES BIDIRECCIONALES DEL  
ELEMENTO HUMANO QUE SE REFLEJAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE UNA EMPRESA.

Tesis que presenta  
Oscar Guerrero Ríos con  
la finalidad de obtener  
el título de licenciado  
en Administración.

Asesor: Psic. Jorge Anguiano Peña

México, D.F.

Agosto de 1995



#### Dedicatoria

Dedico este trabajo a los que han hecho posible que hoy de alguna manera este vivo, a aquellos que ya se fueron y quedan presentes para siempre en el corazón y en mi realidad; a los que estamos todavía en este mundo, principalmente a mis padres que amo con toda el alma, a mi familia, mi novia, a su apoyo, y a todos los que de alguna manera conviven conmigo sin hipocresías, GRACIAS.



EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO COMO CONDICIONES QUE FACILITAN O CONTRADICEN LA INTEGRACION DE LA MOTIVACION Y LAS ACTITUDES BIDIRECCIONALES DEL ELEMENTO HUMANO QUE SE REFLEJAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.

## INDICE

### CAPITULO I

LAS CONTRADICCIONES ACTUALES EN EL ENFOQUE TRADICIONAL Y MODERNO EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

	PAG.
1.1 Concepto y Características de la Administración Tradicional y Moderna.	1
1.1.1 El Proceso Administrativo y la Función de la Dirección.	8
1.2 Concepto de Recursos Humanos y las Funciones Tradicionales de Estos.	16
1.3 Los Recursos Humanos, la Dirección y el Poder.	19
1.4 La Enseñanza de la Práctica Administrativa Actual y su Práxis Tradicional en el Contexto Empresarial.	24



1.5	La Necesidad del Cambio en el Contexto Empresarial Nacional.	33
1.6	El Replanteamiento de las Funciones en la Dirección.	40

## CAPITULO II

### LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDER EN EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

	PAG.	
2.1	Concepto de Cultura (Educación) Empresarial.	48
2.2	Teoría Z como ejemplo del Desarrollo en la Cultura Empresarial.	56
2.3	El Líder y su Función frente a un Grupo.	60
2.3.1	Tipos de Líder.	62
2.4	El Liderazgo.	65
2.5	Diferencias entre Administrador (jefe) y Líder Administrador.	73
2.6	Observaciones sobre el Compromiso para ser Líder.	82



### CAPITULO III

#### EL LIDERAZGO, LA MOTIVACION Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

	PAG.
3.1 La Motivación.	99
3.1.1 Teorías de la Motivación.	100
3.1.2 Recompensa y Castigo.	108
3.2 El Clima Organizacional y la Moral de los Empleados.	109
3.3 El Proceso de la Comunicación.	112
3.4 La Motivación y la Manipulación.	115
3.5 La Motivación en el Riesgo de Crisis Empresarial.	118
3.6 La Calidad.	122
3.7 Técnicas para Esclarecer el Papel del Liderazgo en la Calidad Empresarial.	125
3.7.1 La Asertividad.	125
3.7.2 El Trabajo en Equipo y Formación de la Cultura Organizacional en base a los Círculos de Calidad.	130
3.7.3 El Team Building.	134
3.7.4 Equipos de Choque.	136
3.7.5 Los Equipos Multidisciplinarios.	137
3.7.6 El Modelo Biológico Sistémico.	138



## CAPITULO IV

### ANALISIS Y PROPUESTA SOBRE EL PAPEL DEL LIDER EN EL FUNCIONAMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO EN EL PROCESO DE MOTIVACION.

	PAG.
4.1 Características de las Empresas y Encuestados.	142
4.2 Diseños de Investigación e Instrumentos de Medición.	145
4.3 Instrumento del Diseño X01	146
4.4 Cuantificación e Interpretación del Instrumento para el Diseño X01	156
4.5 Datos Complementarios del Diseño X01	172
4.6 Cuestionario Aplicado a los Subordinados.	177
4.7 Cuantificación e Interpretación del Instrumento para el Diseño X02	184
4.8 Datos Complementarios del Diseño X02	198
4.9 Conclusiones Caso Práctico.	202
4.10 Propuesta.	204

#### CONCLUSIONES GENERALES.

#### RECOMENDACIONES.

#### APENDICE 1.

#### APENDICE 2

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

#### INDICE DE FIGURAS



## Introducción

La presente investigación lleva como título el enfoque administrativo actual en el área de Recursos Humanos, la cultura empresarial y el liderazgo como condiciones que facilitan o contradicen la integración de la motivación y las actitudes bidireccionales del Elemento Humano que se reflejan en el clima organizacional de una empresa.

La importancia social es el integrar un marco teórico para toda persona que ocupe un puesto en una organización, el cual auxilie en el desenvolvimiento y el manejo de las relaciones personales e interpersonales del individuo, así como la ética en la aplicación de la motivación o de la manipulación desde el punto de vista del liderazgo, teniendo en cuenta sus consecuencias (costos o beneficios) a corto y largo plazo.

La importancia teórica en esta investigación es que se presenta la necesidad de aportar a la Administración de Recursos Humanos un enfoque, si no nuevo, si innovador sobre la motivación como una situación real y la manipulación como una situación artificial que permite integrar diferencias entre los tipos de liderazgo y la productividad, en este caso no solo referente al beneficio de una empresa sino también referente al Recurso Humano que



interactua en y con esa empresa. Así la investigación destaca el valor del tiempo como un elemento que determina la inhibición y/o desarrollo tanto del Elemento Humano como de la misma empresa.

La primera hipótesis alterna es que si se presentan cambios en la cultura empresarial y estos son generados por la aplicación de la mejora continua, por lo tanto, se tendrá una mayor integración del enfoque empresarial y el papel del líder, luego entonces, a mayor aplicación de la mejora continua, mayores cambios en la cultura empresarial, así como mayor integración en el enfoque empresarial y el papel del líder.

La segunda hipótesis alterna es que si se presenta un nuevo enfoque en la aplicación de la Administración de los Recursos Humanos y esto permite transformar la cultura empresarial así como el clima organizacional, por lo tanto tendremos una comunicación abierta entre el líder y el Elemento Humano, luego entonces, a mayor aplicación de un nuevo enfoque sobre la Administración de los Recursos Humanos, mayor posibilidad de transformar la cultura empresarial, así como el clima organizacional obteniendo con esto mayor comunicación abierta entre el líder y el Elemento Humano.

La tercera hipótesis alterna es que si el área de Recursos Humanos esta coordinada por un administrador que



sea líder y esto facilita la motivación y la presencia de actitudes positivas bidireccionales por parte del Elemento Humano, por lo tanto se tendrá un clima organizacional que incremente la productividad del mismo en una empresa, luego entonces, a mayor coordinación por parte de un administrador que sea líder en el área de Recursos Humanos, mayor motivación en el Elemento Humano, así como actitudes positivas bidireccionales del mismo en el clima organizacional con mayor incremento de la productividad en una empresa.

La que se maneja como hipótesis central es: Si existe la aplicación por un líder administrativo de la Administración en los Recursos Humanos, tomando en cuenta la mejora continua y esto permite generar cambios en la cultura empresarial, clima organizacional, por lo tanto existirá una integración en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano que se refleja en la productividad de la empresa, luego entonces, a mayor uso de la mejora continua por parte de un líder administrativo en la aplicación de la Administración en los Recursos Humanos, mayores cambios en la cultura empresarial, clima organizacional y actitud en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano con mayores posibilidades de incrementar la productividad de una empresa.



La hipótesis nula es que si existe la aplicación por parte de un líder administrativo de la Administración en los Recursos Humanos, tomando en cuenta la mejora continua y esto no permite generar cambios en la cultura empresarial, clima organizacional, por lo tanto no existirá una integración en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano que se refleja en la productividad de la empresa, luego entonces, a mayor uso de la mejora continua por parte de un líder administrativo en la aplicación de la Administración en los Recursos Humanos, no hay mayores cambios en la cultura empresarial, clima organizacional y actitud en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano ni tampoco con mayores posibilidades de incrementar la productividad de una empresa.

El objetivo general es el establecer las características del enfoque administrativo en los recursos humanos actual en cuanto a su necesidad de práctica en contraste con sus características del enfoque administrativo tradicional que limita y obstaculiza la relación liderazgo - Elemento Humano.

El objetivo particular es explicar el vínculo y efecto de la relación cultura empresarial, clima laboral, liderazgo en cuanto a su optimización según una perspectiva de mejora continua.



El objetivo específico es proponer un proceso de retroalimentación al manejo de los recursos humanos y en especial del líder frente al Elemento Humano como elementos fundamentales de un clima laboral que permite la integración de la cultura empresarial y las características del líder con el Elemento Humano. Según la perspectiva de Miguel Angel Cornejo en cuanto a la necesidad de enfrentar y resolver, un cambio generado por una situación de desequilibrio económico como organizacional en el contexto nacional.

El objeto de estudio es que en esta investigación es necesario tomar en cuenta una serie de explicaciones sobre las diferencias profundas entre la motivación y la manipulación así como la relación costo beneficio que esto genera en una empresa. En este sentido el objeto de estudio es clasificado según la epistemología como conceptual complejo, ya que se tratará de explicar.

Los métodos de investigación que se utilizaron son:

a) Generales.- Inductivo, deductivo, analítico, sintético.

b) Particulares.- Métodos de motivación y manipulación generados por el estilo de liderazgo en un contexto empresarial.



Las técnicas de recopilación de datos utilizadas fueron:

a) Generales.- Análisis de contenido, técnicas de fichaje, entrevista, cuestionario.

b) Particulares.- Círculos de calidad, team building, equipos de choque, equipos multidisciplinarios, modelo biológico sistémico.

La ubicación temporal de la investigación es en México, D.F. Febrero 1995 - Agosto 1995.

La ubicación espacial fue la siguiente:

- Biblioteca de la Universidad Intercontinental.
- Biblioteca de la Facultad de Psicología.
- Biblioteca del Colegio de Graduados en Alta Dirección.
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
- Biblioteca de Forlíd, Universidad La Salle.

La delimitación teórica es que en esta investigación se parte del contexto de la Administración de recursos humanos para ubicar y definir la cultura y educación empresarial que se manifiesta a través de la actuación del líder ( director, supervisor, gerente, etc. ) frente al Recurso Humano, en tal medida la investigación se ubica en el área de recursos humanos con un enfoque crítico sobre las herramientas de motivación, cultura empresarial, clima organizacional, liderazgo, Administración actual que



utiliza al líder así como el efecto de estas en cuanto al fenómeno de la productividad en su dimensión no solo económica (relación costo - beneficio) sino también en cuanto a la repercusión del clima organizacional en el contexto empresarial en el Recurso Humano.

Las limitaciones de la investigación son la existencia de bibliografía referente al cuestionamiento crítico y situacional de las funciones del líder, las resistencias que se representan en la integración de los datos reales generados por las condiciones de trato empresarial, la resistencia presente en los individuos - administradores que comparten en gran medida el enfoque de la Administración clásica y no observan el enfoque situacional y funcional de Recurso Humano, y , por otro lado, la serie de dificultades que presenta el analizar elementos vinculados con la ética y los valores sociales, humanos y empresariales que se manifiestan en la cultura empresarial de la organización.



## CAPITULO I.

### LAS CONTRADICCIONES ACTUALES EN EL ENFOQUE TRADICIONAL Y MODERNO EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la situación mundial enfrenta la imperiosa necesidad de cambio dirigido a humanizar a las empresas, ante el desquebrajamiento de un sistema político que no ha comprendido que esta, para que por medio de él, el pueblo logre sus anhelos, sus sueños como nación; mas sin embargo, ha reflejado el ejemplo de fracaso, por seguir en un esquema tradicional de Administración de Recursos Humanos, lo que plantea la necesidad de estar abierto al cambio, necesidad que en la actualidad surge para reordenar lo que es la Administración Tradicional en Recursos Humanos, ya que es deber de cualquier empresa que quiera subsistir en el futuro, el tomar a la empresa como el recurso y al hombre como el objetivo o fin de la misma.

#### 1.1 Concepto y Características de la Administración Tradicional y Moderna.

Comenzaré por lo que es una organización. Esta es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la



intención de lograr algún propósito. Una empresa es una organización. En la organización intervienen personas, dinero y materiales. De las organizaciones salen bienes, o se proporcionan servicios. Otra cuestión fundamental es que las organizaciones existen dentro de un medio ambiente y una sociedad a la cual sirven, de esto se desprende que "la empresa es una institución necesaria para la vida en sociedad," (1) sin ella la sociedad no puede progresar, es sin duda lo que mueve la economía, crea empleos, genera riqueza, es la principal responsable del modo de vida.

Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización: un mecanismo social que tiene el poder de lograr más que lo que podría lograr cualquier persona aislada. El que la organización tenga éxito o fracase depende de la eficiencia con la que obtenga sus recursos y los utilice. Según David R. Hampton, la Administración es "El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos. La Administración incluye planeación, organización, dirección y control," (2) en esta definición se puede observar que hace mención del uso de los recursos para el logro de propósitos específicos.

Ahora bien, lo que distingue al trabajo administrativo de otro trabajo que ocurre dentro de una misma organización es que "la Administración se concentra



en la conservación de la organización, de manera que puedan cumplirse las tareas," (3) como conclusión de esta aseveración, se deduce que la razón por la que existen los administradores son las organizaciones. No se puede concebir en este tiempo una sociedad sin empresas u organizaciones, estas por lo tanto, son de una importancia vital y preponderante porque están establecidas para cumplir con las necesidades del hombre.

Así, la principal tarea administrativa es "desarrollar y mantener el ajuste dinámico entre las personas y las tareas," (4) ajuste indispensable para lograr la efectividad de la organización y la satisfacción de los Recursos Humanos.

La organización, entonces, esta orientada a servir a la sociedad, al hombre, y para esto, se vale de recursos, que como tradicionalmente se han definido son de tipo material, financiero, técnico y humano.

Esto me permite recordar algunas de las formas tradicionales de la Administración como son las de Taylor, Mayo y Fayol:

Taylor "se concentró en las tareas," (5) acentuando el deber que tienen los administradores de recabar información sobre las prácticas de trabajo y de diseñar tareas, equipos y métodos que reflejen las mejores prácticas de trabajo. Mayo "se concentró en las personas,"



(6) acentuando el deber que tienen los administradores de crear condiciones de trabajo apropiadas para lograr una cooperación espontánea entre grupos. Fayol se concentró en lo que ahora comúnmente se entiende como Administración; hizo hincapié en "el deber que tienen los administradores de planear, organizar, dirigir y controlar de manera que se puedan combinar las tareas y las personas en orden a lograr un desempeño efectivo de la organización y la satisfacción de las personas." (7)

Estos enfoques en la actualidad se encuentran fortalecidos por las teorías de sistemas y contingencias, las cuales se concentran en la interdependencia de las partes dentro de una organización y en la interdependencia de la organización con su medio ambiente. "El concepto de sistemas atrae la atención de los administradores hacia estas interdependencias. El enfoque de contingencias hace énfasis en el ajuste de las prácticas de Administración a situaciones específicas." (8)

La Administración moderna ha tenido que apoyarse en modelos de calidad total, que nos dice que "en todo el proceso se debe buscar este concepto, tanto en el producto como en el servicio," (9) nos habla de mejora constante, el proceso que tengamos hoy es obsoleto y tenemos que buscar mejores.



También surge la reingeniería, que busca lo mismo que la calidad total, pero el énfasis esta en "identificar los grandes procesos y analizarlos en base cero buscando su simplificación y eficiencia." (10) Esto trae como consecuencia la mejor utilización de sistemas, un adelgazamiento de la fuerza de trabajo y una organización más plana.

Esta visión como calidad total y reingeniería han sido correctas, pero todo esfuerzo de cambio que no este vinculado a un modelo de mejora continua termina por volverse obsoleto a los reclamos de un tiempo donde la única constante se ha vuelto la renovación. La mejora continua significa una forma de vida empresarial que se perfecciona constantemente. El reto de la mejora continua es "el diseñar una estructura de comunicación de alto contacto multidireccional que sustente una fuerte, franca y controlada conversación entre todos los integrantes de la compañía, que crea comprometa y defina los programas dando así, apertura a la acción, bajo el supuesto de que solo un nivel correcto de relación se abrirán todas las posibilidades de éxito y desarrollo constante del individuo y al mismo tiempo de la empresa en su conjunto," (11) esto quiere decir que la ventaja primordial de la mejora continua se encuentra en el compromiso, la creatividad, los conocimientos y las habilidades de el hombre, garantizando



la mejora continua su avance paralelamente de el desarrollo de los empleados y la empresa.

La mejora continua se logra a partir de las características de la Administración, las cuales son según Reyes Ponce: (12)

1.Su universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, lógicamente existen variantes accidentales.

2.Su especificidad.- Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que lo acompañan.

3.Su 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, por ejemplo, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4.Su 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 mayordomo.

En este punto de unidad jerárquica, se hace mención de que los que tienen carácter de jefes son los que participan en la Administración, y esto no incluye o excluye a toda la demás fuerza o capital humano de conocimiento, lo cual nos habla de la forma de aplicar la Administración en el proceso administrativo.



**1.1.1 El Proceso Administrativo y la Función de la Dirección**

Según Agustín Reyes Ponce, las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

Fase	Elemento	Etapas	
A. Mecánica	1. Previsión:	Objetivos	
		investigaciones	
		Cursos alternativos	
	2. Planeación:	Políticas	
		Procedimientos	
		Programas, Pronósticos, Presupuestos	
	3. Organización:	Funciones	
		Jerarquías	
		Obligaciones	
B. Dinámica	4. Integración:	Selección	
		Introducción	
		Desarrollo	
	5. Dirección: Autoridad, Comunicación, Supervisión	6. Control:	Integración de las cosas
			Su establecimiento,
			Su operación, Su interpretación

Figura no. 1.1 Proceso Administrativo. (13)



En este se presentan dos fases como son la mecánica y la dinámica. La fase mecánica se refiere a la construcción o estructuración del organismo social, la fase dinámica tiene como fin el manejar, hacer actuar y operar y funcionar ese organismo.

"En los tres elementos de la mecánica administrativa, predomina lo que debe ser: prevemos, planeamos y organizamos como deben ser las cosas. En la dinámica, debemos considerar las cosas como son en realidad: integramos, dirigimos y controlamos lo que realmente existe ya."(14)

Voy a definir cada una de las etapas del proceso administrativo, tomando como base las que señala Reyes Ponce(15).

En relación a la fase mecánica se observan las etapas de:

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

La previsión comprende tres etapas:

1.Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines de la organización.



2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

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

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

Comprende 3 etapas:

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

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

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



Comprende 3 etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2. Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades, necesarias para lograr el fin general.

3. Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En relación a la fase dinámica se observan las etapas de:

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

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

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

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.



2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa la integración de las cosas.

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

Comprende las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.

2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.



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

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

Comprende 3 etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2. Operación de controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

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

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

Organización e integración: Se refieren más al como va a hacerse.



Dirección y control: se dirigen a ver que se haga y como se hizo.

Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad. Dirigir en cambio significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás.

La tarea en la dirección en lo que se refiere al hombre es el proceso mediante el cual se logra que las personas hagan o cumplan con sus tareas y labores.

En la dirección, el administrador debe trabajar con otros y por medio de ellos para lograr las metas de la organización. La habilidad de liderazgo, es decir, su capacidad de motivar, conducir, e influenciar haciendo que los subalternos se comprometan comunicándose con ellos, determinará su eficacia como administrador, gerente o director, lo cual destaca el compromiso de este, entendiéndose por compromiso "la adhesión y la lealtad personales con las metas y los principios que dan sentido a la organización." (16), así vivir con el compromiso significa renunciar a la libertad por la decisión tomada, esto es porque tiene el administrador que responsabilizarse de ese compromiso asumiendo los deberes que se derivan de la organización cumpliendo las obligaciones adquiridas con la misma, involucrándose seriamente en la función de la empresa.



El compromiso se da bidireccionalmente, así como el líder necesita un seguidor, no es posible que una empresa que no se comprometa con su personal cuente con personal comprometido.

En este sentido la dirección, es la parte del proceso administrativo relevante a nivel del hombre, porque es aquí donde entra la motivación, el liderazgo y la comunicación, que son la base para el cambio de rumbo de cualquier empresa, y es aquí donde se puede medir la congruencia que tienen los objetivos de la organización con la que tienen los hombres que laboran en ella, pero esta manifiesta otro aspecto que es necesario retomar, como Señala Miguel Angel Cornejo, "historicamente , nuestros líderes han controlado más que organizado; han administrado la represión, en lugar de la expresión; han mantenido a sus seguidores más en un estancamiento que en una evolución; en otras palabras, se han dedicado a administrar más que a dirigir." (17)

He aquí uno de los aspectos colateral de las características de la relevancia de la dirección, como una de las partes integrales del proceso administrativo, la gente ya no quiere ser administrada, quiere ser dirigida, y dentro de la dirección se encuentra lo que se le denomina líder y liderazgo, conceptos los cuales analizare detalladamente más adelante; pero el hablar de líderes y liderazgo es hablar de los subordinados como elementos que



complementan esta función, esto es del Recurso Humano en la empresa.

### **1.2 Concepto de Recursos Humanos y las Funciones Tradicionales de Estos.**

A continuación se describirá como Reyes Ponce (18) define y clasifica al hombre dentro de la empresa:

Hombres. Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de oficinesco. Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un principio de reglas o principios, buscan crear nuevos



diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Hasta aquí Reyes Ponce define el concepto de hombre en la empresa, todas las empresas del mundo tienen males, el hombre no es debidamente respetado, se le explota, se le engaña, no se les permite involucrarse, y por lo tanto no se compromete con la empresa lo cual repercute en el éxito de una empresa y su progreso, esto es necesario mencionarlo ya que determina el grado de eficacia, colaboración y bienestar que se obtenga en todos los individuos que en la empresa laboran.

La gente le da a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y su esfuerzo, son los activos importantes dentro de una empresa, son el capital humano de conocimiento.

Tradicionalmente el Elemento Humano colabora en la organización para ganarse la vida, puede lograr que el trabajo se haga productivo, eficazmente y con puntualidad, con un alto nivel de calidad. Sin embargo, "la organización de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la



satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles como contribuye su trabajo a la realización de las metas nobles de la organización; es un estímulo emocional a algunas de las fundamentales necesidades humanas: la necesidad de ser importante, diferente, útil; parte de una empresa exitosa y objetivamente valiosa y trascendental." (19) El líder logra un desarrollo constante de la potencialidad humana, la cual es infinita. Se necesita de manera urgente y preponderante el ver a la empresa como un recurso del hombre, al hombre como fin de la empresa; pero esto contrasta con los enfoques planteados por la Administración tradicional, si entendemos como tal "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." (20)

Esta definición ve a la Administración como un conjunto sistemático de reglas, donde el objeto de la Administración es el organismo social, y el aspecto de la finalidad es el lograr la máxima eficiencia, coordinándose lo que es la estructuración (fase mecánica), y el manejo (fase dinámica). Sobre esta última da la impresión que los administradores nos hemos quedado sin participación y/o con un grado de ignorancia en relación al manejo del Elemento Humano, ya que si bien se habla de la importancia de este



elemento, también se muestra lo reducido del manejo del mismo.

### **1.3 Los Recursos Humanos, la Dirección y el Poder.**

Como se había mencionado en el punto 1.1.1, la dirección es la parte del proceso administrativo en la que más acercamiento tiene la Administración con el hombre que labora en ella, porque en esta se incluye la motivación, liderazgo y la comunicación.

Ahora bien, la dirección es aquel elemento de la Administración en el que "se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador," (21) ejercida con la toma de decisiones, ya sea tomadas directamente, o, más frecuentemente, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas

Nos encontramos en la parte importante de la Administración. Pero, quizá por lo mismo, en la que existe mayor número de discrepancias. Se trata pues de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Pero hay dos estratos substancialmente distintos para obtener estos resultados:



"a) En el nivel de ejecución ( obreros, empleados y aun técnicos ), se trata de hacer, ejecutar, llevar acabo aquellas acciones que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir, no de ejecutar. El jefe en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten." (22)

Lo anterior plantea que en las etapas de la dirección, que son autoridad, comunicación y supervisión, en ninguna de ellas se le permite involucrarse al personal de la misma, hay una división tajante en lo que es la empresa y lo que es el personal, división que descarta la integración del personal con la empresa, lo cual me hace recordar que el milagro Japonés se basa en el respeto y la involucración del personal con la empresa.

Ahora bien, H. Fayol definió a la autoridad como: "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer." (23) Entonces la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; dicha autoridad es impersonal y se deriva del puesto, y no del individuo. En cambio, la autoridad informal, proviene de "la capacidad y atributos personales de ciertos individuos." (24)

Sobre esto, es necesario comentar que el poder en la historia primero fue ejercido a través del músculo (poder coercitivo), después paso al dinero, y en estos tiempos el



poder lo tiene el que tenga el mayor conocimiento. Por ejemplo, "Japón en 1945 estaba totalmente destruido y carecía de los 2 primeros poderes que se mencionaron antes, su ingreso per capita era de 20 dólares anuales." (25) Para resurgir se apoderaron del conocimiento haciendo que el mundo actual los estudie a ellos y a su resurgimiento. El conocimiento es un catalizador del que no se puede prescindir si queremos desarrollo. Conocimiento significa "sabiduría, conjunto de nociones de las cosas," (26) o sea que se apoderaron de la experiencia de los demás.

Miguel Angel Cornejo divide al poder como se muestra a continuación:

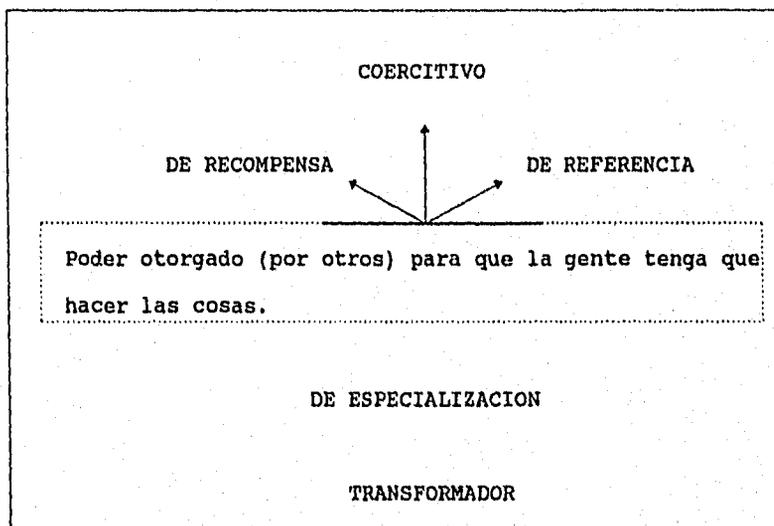


Figura no.1.2 Clasificación del Poder. (27)



Poder coercitivo.-"Es el poder ejercido más antiguo en la historia de la humanidad, es el que se aplicaba a los esclavos, el que se ejerce haciendo uso de la fuerza." (28) Hay empresas que de alguna manera siguen utilizando este poder, cambiando la fuerza física por la psicológica a través de la amenaza de despido, y los empresarios creen que este es una manera de motivar a sus empleados. No se dan cuenta que en lugar de motivarlos se les manipula acumulando estos una serie de rencores en contra de sus jefes y de la organización misma.

"Este poder tiene un final cierto: atacar o huir," (29) y mientras esto no ocurra, se compensa con el sabotaje por parte del agredido.

Poder de recompensa.- Ante la crisis del poder coercitivo, emerge el poder de recompensa, basado en la premisa de "si no lo quieres hacer por miedo hazlo por interés."(30)

El poder de recompensa ha tenido auge en el mundo de la motivación, pero claro, tiene el problema de ser solo por un momento, de ser efímero, y esto es porque una vez aplicada la recompensa, decae la motivación, a menos que se aplique otra recompensa, no pasa de ser una emoción, y no se logra comprometer a la gente.

El aspecto positivo de la aplicación de este poder, parte de la necesidad que tiene el hombre de ser



recompensado por sus logros, y cuando es económica, el hombre podrá satisfacer mejor sus necesidades, también es una medida más para evitar la rotación del personal. Por el lado negativo se corre el riesgo de que el trabajador se condicione a no querer hacer las cosas a menos que haya una recompensa económica.

**Poder de referencia.-** Este poder nos lo ejemplifica el sistema político nacional, el influyentismo. "En este poder se identifican los privilegios por estar reconocido por el que ostenta el poder," (31) como ejemplo en una empresa tenemos a la gente que para hacer cumplir sus ordenes, amenaza con perjudicar al subordinado con la gente de arriba, con la que mantiene buenas relaciones.

Este poder se agota cuando el seguidor encuentra un líder mejor relacionado o cuando él ya ha logrado las buenas relaciones por si mismo.

**Poder de especialización.-** "Es el primero de los poderes que se obtienen por mérito propio del hombre"(32), que ha de ser especialista en la operación de alguna cuestión. El poder de especialización es resultado de una basta experiencia, y el seguidor estará con esta persona hasta que no encuentre otra más experimentada o que sus conocimientos dejen de interesarle.

**Poder transformador.-** Este es el tipo de poder más difícil de obtener, porque este se gana cuando el líder



compromete a sus subordinados con los objetivos comunes de las dos partes, cuando el líder es congruente en lo que siente, piensa y actúa. Este poder debe de ser la aspiración de cualquier líder que pretenda exigirse más a si mismo.

"El poder legítimo o transformador representa la meta a la que debe aspirar todo líder cognoscitivo."(33)

El poder desnuda al hombre, cuando un hombre tiene poder muestra como en realidad es, lo que me lleva a establecer una fuente que determina la aplicación de la Administración tradicional ya que define a la actitud del administrador tradicional que busca y desarrolla una actitud de las mencionadas en la clasificación anterior, a la cual yo le agregaría el poder del dinero, el poder económico.

#### **1.4 La Enseñanza de la Práctica Administrativa Actual y su Práxis Tradicional en el Contexto Empresarial.**

Tradicionalmente las escuelas de negocios solo se han dedicado a la instrucción en habilidades directivas y el desarrollo de tecnología para incrementar la productividad desatendiendo a la esencia, esto es el origen central de donde parten todas las actitudes de las personas que son precisamente "los principios y valores, detonadores básicos



de la conducta directiva," (34) que se refleja a lo largo y ancho de toda la organización.

Lo que se ha enseñado en las escuelas es la Administración como el medio para optimizar los recursos con el mínimo esfuerzo, y esto implicaba la ganancia de utilidades para la empresa perdiéndose así lo que debería ser la esencia de la Administración en cuanto al Elemento Humano, esto es, el hombre, ya que es la empresa la que esta destinada al éxito si tiene como principal fundamento el servir a todos los hombres, y no al enriquecimiento solo de unos cuantos, como el empresario o dueño, que tiene el objetivo individual de lograr grandes y rápidas utilidades, aunque esto vaya en detrimento de la conservación, subsistencia y progreso de la organización, impactando negativamente en la salud laboral de la empresa misma.

Otro aspecto importante es que se tiene que inculcar en las universidades el espíritu empresarial, la promoción de líderes y emprendedores, de gente creativa, participativa, la organización de eventos, conferencias de toda índole, logrando así el contacto con la gente de éxito motivando al alumno a seguir su ejemplo, también impartiendo la cátedra con un sentido humano y práctico, menos técnico y teórico, espíritu empresarial que va relacionado con un enfoque ético sobre el hacer las cosas y un profesionalismo al hacerlas, pero ¿ que es la ética ?



Esta "es una ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y/o maldad de los actos humanos."

(35) La ética da normas de derecho para ejecutar actos humanos correctamente, es decir, buenos acorde con la razón. "La sublime expresión de lo que vale un ser humano son sus actos de calidad." (36)

La profesión puede definirse como "la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana." (37)

Los licenciados en Administración "participan activamente en la vida nacional, convencidos del importante papel que la profesión debe asumir como agente de cambio, en las constantes adaptaciones que las organizaciones requieren para enfrentar las circunstancias de modernización que afronta nuestro país." (38), y esto lo dice el colegio de licenciados en Administración en la introducción del código de ética, pero en la actualidad se le ha encasillado a los licenciados en Administración como fieles a los procedimientos y cerrados al cambio, como dice Miguel Angel Cornejo, "los administradores son tibios, se administran y no se arriesgan, nos pueden llevar a la quiebra a tiempo." (39)



El artículo 29 del código de ética señala "Obtendrá el mayor provecho para la empresa a la cual sirve, en la Administración y coordinación eficiente y eficaz de los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se le hayan encomendado, procurando que los resultados se traduzcan en beneficios sociales." (40), artículo que señala al hombre como recurso.

Desde el punto de vista social, la ley básica de la empresa es el servicio: "se permite ganar a cambio de dar, y ganar mucho a cambio de dar mucho." (41), esto nos lleva a recordar que hay que tomar en cuenta que la ética produce dinero, riqueza tanto económica como espiritual.

El verdadero empresario es un hombre de valores, construye, aporta, es creativo, se entrega. Las empresas de calidad se distinguen por su seriedad, confiabilidad y honradez a toda prueba. Por el contrario, "el reino de las ganancias fáciles es el de la gente antisocial: los vividores, los grillos, los transas, los gánsters y los de las quiebras fraudulentas." (42) Pero esa actitud es artificial y se desvanece, no es una luz estable; es la vía de el deshonor, no el trabajo profesional responsable y prestigiado.

Cuando se habla de que el verdadero empresario es un hombre de valores, no importa tanto la ideología personal o el credo de quienes conforman la organización, sino el que



se vivan y se fomenten los valores que rigen y dan consistencia a la organización, dicho de otro modo, debe importarnos que el personal viva ciertos valores como el respeto por las personas y por su tiempo, el compromiso bidireccional, el servicio, la calidad total, la honestidad, productividad, espíritu de equipo, y la asiduidad que no es más que el seguimiento a los proyectos.

Enfoquemos a la honestidad como "el compromiso de manifestar directa y claramente lo que pensamos y hacemos a quien debemos manifestarlo." (43) Esta virtud emerge como resultado natural de un esfuerzo de ética y congruencia personales. Ahora comparemos a la honestidad con el significado de profesión en otros idiomas, así lo que en español llamamos profesión, en alemán se llama "beruf, es decir, llamada, vocación; y en hebreo se dice melakáh, es decir, misión. Los norteamericanos protestantes lo resumen en el adagio de Benjamin Franklin: honesty is the best policy," (44) pero todo esto, ¿se aplica en México?

Si revisamos la historia, nos daremos cuenta de que en nuestro país se destaca la biografía de los líderes en los diferentes épocas, como personas que fueron unos inconformes en su tiempo, personas que lucharon por cumplir sus anhelos, sus sueños, pero que algunos de esos líderes se olvidaron del Elemento Humano, sociedad, país; han producido cambio, pero no progreso por ejemplo. En el



gobierno es en donde encontramos líderes administrativos como es el caso de un presidente, diputados, senadores, etc., o sea vemos que este es el instrumento del pueblo para lograr bienestar, para cumplir sus sueños como nación y lo que esto implica; en lugar de esto el gobierno manipula, miente, hecho que se refleja, como menciona Cecilia Soto (45), en la existente cultura de impunidad y de modismos como: por debajo del agua, si tienes palancas si se puede etc., y todos en algún momento nos hemos visto atropellados por este sistema; hemos sido coparticipes y cómplices a la vez del mismo. Este sistema lleno de errores, de malos hábitos vueltos costumbres por todos aceptadas, es obsoleto, tiene que cambiar. Aquí se puede ver que los malos hábitos se vuelven costumbres, y esto puede llevar a la empresa a su quiebra así como al país.

Así como en el gobierno todo parte de los pinos y no hay participación del pueblo, también en las empresas se da una situación similar, se debe involucrar al hombre, para que todos juntos tomen el mismo rumbo, para confiar uno en el otro sumando esfuerzos, y no crear una atmósfera de desconfianza dividiendo los mismos.

La gente esta consciente de que este sistema es obsoleto, y esto se vio reflejado e la elección del sistema que querían que los representara, "a mayor edad y menos



educación, mayor voto por lo tradicional, y mayor educación y menor edad, mayor voto por el cambio." (46)

El gobierno siempre se esta preocupando por prometer, pero no ha habido un líder que se comprometa con lo que dice, que no nada más lo diga de forma y que prometa, sino que también lo diga de fondo y se comprometa de donde se desprende "la diferencia entre una nación desarrollada y una subdesarrollada es que, en la primera hay ciudadanos y en la segunda súbditos." (47)

Lo que ha hecho que el país este en crisis es la ineficacia de los líderes que se refleja en el gobierno para lograr estos objetivos, ya que "desde hace tiempo, el gobierno trata a la nación como si fuera una compañía privada, donde los socios se encierran a espaldas de sus obreros a decidir el destino de la empresa." (48) Debido a esto, la vida pública del país se torna gris, impera la mentira y surge la incertidumbre.

Esto es un ejemplo de lo que pasa en las empresas comúnmente, no se involucra en las decisiones de la empresa a todos los que la componen, solo unos cuantos deciden sin siquiera tomar en cuenta la opinión o las sugerencias que pueda aportar el capital humano del conocimiento.

Hay factores de desconcierto, como por ejemplo, que al mexicano le preocupa la economía, su futuro y el de su familia, la posibilidad de mantener o perder el empleo, de



aumentar o disminuir el nivel de vida y la seguridad cotidiana, elementos de un buen gobierno que no le están siendo proporcionados. "Es en la vida cotidiana donde surgen las grandes preguntas y demandas para un gobierno."

(49) En este momento, la principal demanda es como sobrevivir con un sistema que esta destruyendo empleos en lugar de crearlos.

Este punto afecta directamente a la empresa que tiene que aguantar los errores de un sistema administrativo y hacer sacrificios junto con todos los que laboran en ella, esto es con la sociedad misma. Es por eso, que tenemos que estar abiertos al cambio y no seguir con lo tradicional sin involucrar los deseos, sugerencias, criticas, etc., de nuestro capital humano, desde el de menor jerarquía hasta el de más, todos pueden aportar y no tomar el ejemplo de un líder manipulador que hace como que toma en cuenta las necesidades de la nación.

"Con fragmentos de verdad no se aniquila la incertidumbre, sino con la verdad plena y con una conducta tan claramente ética como exija esa verdad." (50), al trabajador hay que hablarle siempre honestamente para que pueda haber confianza, nunca mentirle o manipular esa verdad deformándola, hay que tener prudencia al comunicar hechos, información con forma de realidad, objetiva.



La manipulación de la información en los medios de comunicación es, lo que junto y sumado con la manipulación del gobierno, causa un desconcierto total, un temor a lo oscuro, a lo que no ha sido iluminado por la verdad.

Hay que reconocer que los mexicanos podemos estar informados de lo que hoy sucede en nuestra patria gracias a "la prensa norteamericana, a los grupos de poder económico norteamericanos y al embajador de los Estados Unidos en México." (51) Estando en la era de la información, o sea en la era de la "comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada, conocimientos así comunicados o adquiridos," (52) la nación esta desinformada, no puede precisar lo que va a suceder, hay incertidumbre. Con esto se pretende recalcar que la empresa también debe allegarse de información real y veraz para evitar desatinos en el futuro, así como de lo último en conocimientos que puedan ser utilizados en bienestar de la misma ya que podemos crear la nación y empresa que soñamos, con riqueza espiritual y material, con calidad humana, con trabajo y honestidad, haciendo énfasis en la educación y la capacitación; porque a menor educación mayor es la predisposición a la manipulación. Lo anterior plantea la necesidad de cambio en la forma de aplicación de la Administración nacional como empresarial.



### 1.5 La Necesidad del Cambio en el Contexto Empresarial Nacional.

Comenzaré por la necesidad del cambio en los paradigmas, tomando como paradigmas a "las creencias, moldes que determinan nuestras expectativas, es decir, lo que esperamos de una persona, producto, servicio, lugar o tiempo." (53) Los paradigmas crean en nosotros una visión de circunstancia, determina la expectativa y nuestra conducta, ponen límites en nuestra visión cuando actúan como marcos, creencias o modelos.

Los paradigmas son poderosos porque son las razones que nos impulsan a tomar una decisión, pero "a medida que estos paradigmas se adentran y permanecen en los individuos, las personas ya no se preguntan nada acerca de la validez de esos paradigmas" (54), convierten ese paradigma en creencia, costumbre aferrándose a él.

Hay que ser capaces de romper viejos paradigmas para constantemente construir nuevos, ser flexibles, con la mente abierta al cambio, esto tanto a nivel personal, como a nivel organización, gobiernos, empresas, etc.

Basicamente, un cambio de paradigma es una nueva manera de observar algo. En la naturaleza de las organizaciones se genera un cambio. La corporación de antaño simplemente ya no funciona más. La transformación de



los negocios, facilitada por la información, se requiere para tener éxito en el nuevo ambiente. "La nueva empresa es dinámica, puede responder con rapidez a las variaciones de las condiciones del mercado y tiene una estructura diferente ( más plana y orientada al trabajo de equipo ) que elimina la jerarquía burocrática." (55)

El cambio es necesario e inevitable, ya que "las estructuras se agotan llegando el momento de renovarlas, el momento del cambio." (56).

El entender el cambio y los nuevos paradigmas, nos da la oportunidad de actuar y cambiarnos de espectadores a protagonistas, para "en lugar de ver pasar el cambio, anticiparlo, encauzarlo y poder participar en el." (57), esto nos hace recordar que todo progreso implica cambio, pero no todo cambio es progreso. Para aprovechar oportunidades se tiene que estar preparado para cuando estas lleguen.

Las empresas preocupadas por invertir en la preparación y capacitación de su gente, son las que están tomando la delantera en el mercado. Una de las causas del fracaso de las empresas que se les esta posicionando es "la lentitud mental de adaptación a los cambios, la cual se origina en empresas que aun están renuentes a prepararse y que consideran la capacitación como un gasto, por no valorar el papel tan importante que tiene el potencial



personal en los nuevos estilos de competir." (58), el capacitar al personal es más que una inversión, que nos redituará frutos desde el mismo momento en que el personal ve que la empresa se preocupa por su desarrollo.

Las empresas de excelencia están apoyadas fundamentalmente "en un sólido sistema educativo," (59) dirigiendo sus esfuerzos a desarrollar el capital más importante de la empresa: el hombre.

La universidad de Stanford concluye una investigación con la siguiente aseveración: "América Latina y en especial México han fincado su desarrollo futuro en sus vastos recursos naturales, Japón por el contrario, en su único recurso: El hombre." (60) A la vista están los resultados.

El sector empresarial será el sector más importante del siglo XXI, pues "en sus manos quedará totalmente la responsabilidad de generar riqueza. Su compromiso será hacerse llegar la mejor tecnología para así permitir que sus trabajadores abandonen las acciones repetitivas dentro de sus líneas de labor diaria, y encaminen sus esfuerzos al incremento de conocimientos al producto." (61) La inversión en tecnología no podrá por sí solo hacer esto, se tiene que acompañar de una fuerte capacitación que permita al trabajador más elementos cognoscitivos para desarrollar su empleo. De la misma manera deberá fortalecer una cultura corporativa cimentada en una misión organizacional que de



una clara y atractiva visión del futuro a sus colaboradores.

Lo anterior nos muestra que no solo el empresario sino también los empleados deben abandonar las ideas de conquistas laborales y establecer verdaderos lazos de unión con su organización formando una labor de equipo, esmerándose en su labor diaria y creyendo en la capacitación como la piedra angular de su crecimiento. "Sólo permaneciendo con humildad por aprender, se es capaz de estar acordes al momento organizacional que nuestra compañía vive." (62) Por lo tanto es necesario reestructurar tanto a nivel empresarial - líder - y operativo ya que la característica de estos tiempos es el cambio, enfrentarlo con una mente totalmente abierta. "Todas las corrientes de transformación coinciden que la finalidad es el hombre y los recursos son producir bienes y servicios."(63) Respeto, confianza, estímulo, oportunidades, son cualidades de una empresa moderna.

El transformar la empresa es de importancia vital, ya que como menciona Servitje Sendra (64), es necesario conceptualizar a la organización tradicional como una expresión administrativa de la que se ignora en la aplicación, ya que esta plagada de errores como la duplicidad de funciones, la vertical y departamental no ayuda a la comunicación, aumenta el número de niveles, esto



trae interacción negativa, disminución del trabajo efectivo y el tiempo para obtener resultados se alarga.

La capacidad de respuesta se alarga mientras más son las jerarquías y funciones en una organización.

Las reestructuraciones nos llevan a adelgazar al Elemento Humano. Es doloroso comprobar cuando una empresa reestructura se vaya por el camino de despedir personal, mas sin embargo no todas las empresas funcionan así.

Cuando Bimbo aplicó la reingeniería se dio cuenta de que le sobraban 7000 empleados, pero no los despidió y ahora aplica técnicas para que todos participen en el desarrollo de la misma. Esta consiste en lo siguiente:(65)

1.Revisar si existían personas que nunca debieron estar en la compañía.

Confiable - Aceptable - Rechazable ( fuera )

2.Cerrar la llave de contratación.

3.Dialogar con el empleado y decirle que su puesto va a desaparecer, que se le va a recapacitar y a ubicarlo en otro lado.

4.Crear empleo. Exportar, hacer cosas nuevas.

5.Rezar.

Hay que hacer que crezca la compañía sin preocuparse por sacarle jugo a la tecnología que ya se tiene,



preocupándose por innovar con tecnología más eficaz y nueva.

Para hacer participar al trabajador:

1. Tenerlo informado, decirle siempre toda la verdad.
2. Comunicación en los 2 sentidos.
3. Participación en su propia área.
4. Participación de utilidades.
5. Participación en la propiedad de la empresa.

Así el trabajador tiene la cabeza en el trabajo y quiere trabajar. Se puede trabajar en empresas con fricción, pero no se avanza.

El Lic. Sánchez Navarro indica lo que hace la cervecería modelo es: (66)

1. Capacitar al personal.
2. Invertir en equipo y tecnología.
3. No endeudarse creciendo más despacio.

La cervecería tiene una producción de primera calidad, consiguiendo con esto tener exportaciones buscando siempre que sus recursos salgan de la misma empresa, y aunque esto trae como consecuencia un crecimiento lento, la empresa tiene un éxito sólido sin un peso de deuda, de lo anterior se desprende que:



"Los sistemas de Administración y organización son obsoletos." (67) No deben existir las empresas divididas. La empresa somos todos, así la dirección administrativa y su forma de aplicación tiene un reto social, económico y humano, ya que "la dirección de la empresa no tiene que definir la manera específica de hacer las cosas," (68) pero debe asumir de manera clara y directa la responsabilidad de determinar y promover valores como la honestidad, la productividad, y la actitud positiva hacia el cliente, que son incuestionables, manteniendo siempre el rumbo fijado por el propósito y haciendo en la práctica las correcciones necesarias para llegar a los resultados fijados.

Respeto por el individuo es uno de los valores fundamentales, que Thomas Watson legó a la IBM, principio que hoy sigue vigente, un valor que rigió la vida de un hombre y que después se convirtió en guía de muchos otros, convirtiéndose así en signo corporativo. "Este es el significado de la dirección de excelencia, la manera en que se dota de espíritu a una organización, como se construye su columna vertebral filosofía - valores - misión," (69) que se definirán en el capítulo II, su fondo, no sus formas, no sus estrategias ni sus sistemas, sino sus principios éticos, la causa primera de su existencia, el fin que la inspire, lo cual reafirma la necesidad de aplicar un cambio en el trato del Elemento Humano.



### 1.6 El Replanteamiento de las Funciones en la Dirección.

Diego Fernández de Cevallos apunta que "se nos entrena para cuidar nuestra honra y no nuestro honor, entendiendo por honra la valoración o reconocimiento de otros, y el honor el reconocimiento o respeto que nos damos nosotros mismos."(70), punto importante en el estudio del líder, ya que si queremos líderes honestos con nosotros mismos, es necesario replantear el concepto de Recurso Humano que se tiene en las empresas.

Primero hagamos una diferenciación entre lo que es eficacia y lo que es eficiencia. La eficacia, entendida como una "máxima utilización de los recursos, se obtiene al hacer las cosas apropiadas," (71) es decir, al realizar en primer lugar las cosas de alta prioridad.

La eficiencia, entendida como la "utilización de los recursos mínimos para alcanzar un objetivo determinado, se obtiene al realizar las cosas apropiadamente."(72)

"Los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son los que hacen lo que esta bien;" (73) el administrador es eficiente, el líder es eficaz.

La Administración en ocasiones cae en procesos que son ya no productivos, y no sabiendo el porque se siguen



llevando acabo, como el nuevo empleado que le pregunta a su gerente que pasaría si se eliminara un informe semanal que se ha venido enviando durante años. El gerente responde que honestamente no sabe, y sugerirá no producirlo durante una semana. Meses más tarde, no ha habido ninguna queja y se elimina el informe que ha consumido el 30% de su trabajo.

"Los líderes dirigen los cambios, los administradores, la fidelidad a los procedimientos;" (74) los líderes deben de crear confianza y motivar a sus seguidores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas. De aquí la necesidad de estar abierto al cambio, de que cuando un sistema ya dio lo que tenía que dar, cambiar con rumbo hacia la trascendencia y el desarrollo, escuchar y digerir nuevas ideas, la lógica prematura es el enemigo de la creatividad, ataca las ideas cuando apenas están en proceso de germinación.

En cursos de postgrado de universidades norteamericanas prestigiadas se han incluido materias cuyo objetivo fundamental es el desaprendizaje tradicional, mediante el estímulo de el lado derecho del cerebro, haciendo que los estudiantes realicen proyectos cuyas características parezcan aparentemente absurdas o imposibles. "Esto se debe fundamentalmente a que han demostrado que los modelos educativos tradicionales han producido grandes pensadores racionales poco creativos."



(75) Algo que caracteriza la excelencia empresarial y la alta productividad es la gran cantidad de ingeniosas innovaciones y su permanente dinámica de cambio.

El hombre fue creado a imagen y semejanza de dios, donde la imagen la tiene, y la semejanza esta precisamente en el poder de crear.

El administrador generalmente opera los recursos físicos de la organización, en cambio, el líder opera con valores, compromisos y aspiraciones, parte fundamental del cambio a humanizar a las empresas.

"Nuestras empresas están sobreadministradas y subdirigidas." (76) La gente no quiere ser administrada como un recurso, quiere ser dirigida, y como los médicos incompetentes, los líderes incompetentes pueden enfermar más a la gente y desvitalizarla.

En las empresas de excelencia se debe apreciarse el gran entusiasmo y dedicación de los trabajadores ejecutivos en todos los niveles, esto es, lograr infundir el compromiso y desarrollar la cooperación de los trabajadores; compromiso significa "estar obligado con, es decir que prevalece la necesidad de dar, de entregarse responsablemente al trabajo; cooperación significa: hacer en equipo, en conjunto; esta diferencia es la que distingue a una empresa mediocre de una empresa de excelencia." (77) Para que el trabajador quiera comprometerse con su



organización y dar más de lo que el percibe económicamente, la empresa debe ofrecer un cuadro de mando que fomente la participación y la creatividad, no nada más ordene la ejecución de las tareas. En estos cuadros de mando se tiene que hacer conciencia de que solo ellos podrán lograr una empresa de excelencia, ya que únicamente con la cooperación de estos cuadros de enlace directivo se podrá asegurar el éxito del sistema, de esto se desprende que los líderes son responsables del cambio y del éxito del mismo.

La mentalidad de los líderes en una organización deberá estar enfocada a los 2 grandes parámetros que deben regir en toda organización: por un lado lograr resultados de alta productividad, y por el otro, obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo. " El estilo de dirección deberá estar apoyado fundamentalmente en una fuerte Administración por resultados que mida, en forma sistemática y periódica, los logros en todas las áreas de la organización, instituyendo la cultura de resultados como elemento fundamental para medir el progreso de la organización," (78) esto es de tal manera que el ejecutivo pueda ofrecer a sus subordinados un trabajo enriquecedor, lleno de retos, que disminuya el grado de conflictos interpersonales logrando la identificación plena con el estilo de participación, cumpliendo con las necesidades de productividad sin descuidar la realización



humana de los integrantes de la organización, porque al obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo y sus aspiraciones tendremos como consecuencia resultados de alta productividad.

Lo anterior me lleva a observar que existe una tendencia de actitudes que nos permiten el desarrollo de la alta productividad.

Ahora definiré lo que es actitud, esta " es la organización bastante estable de creencias, sentimientos y tendencias conductuales dirigidas a un objeto como una persona o grupo." (79)

La actitud positiva es cada día más apreciada en nuestro entorno y constituye una enorme ventaja competitiva, tanto a nivel personal como de empresa.

"Una actitud hacia algo tiene tres componentes principales: ideas acerca del objeto, sentimientos hacia el y las tendencias conductuales a él." (80) Las ideas incluyen hechos, opiniones y el conocimiento general sobre el objeto. Entre los sentimientos se encuentran el amor, odio, simpatía, aversión y otros sentimientos afines. Las tendencias conductuales abarcan las inclinaciones a actuar de determinada manera ante el objeto: acercarse a el, rehuirlo, etc.

"Existe una fuerte tendencia a que estos tres aspectos de la actitud sean compatibles entre si." (81) Por



ejemplo, si alguien nos inspira sentimientos positivos, tendremos también ideas positivas por el y nos comportaremos en forma positiva, pero ello no quiere decir que nuestro comportamiento refleje exactamente nuestra actitud.

Varias de las actitudes centrales proceden de "la experiencia personal de los primeros años de vida, aunque, los maestros, amigos e incluso los personajes famosos pueden ser más importantes." (82) También los medios de comunicación ejercen profundo impacto sobre la formación de actitudes en la sociedad moderna.

Ahora definamos lo que es el prejuicio, "es una actitud injusta, intolerante o desfavorable hacia otro grupo. La discriminación es un acto o serie de actos que se toman ante otro grupo o ante quienes han pertenecido al grupo, y que son injustos si se les compara con el comportamiento con otros grupos. El prejuicio (una actitud) y la discriminación (una conducta) no siempre ocurren al mismo tiempo." (83), por ejemplo, el dueño de un restaurante tiene prejuicios contra la gente humilde, posiblemente se las arregle para adoptar una actitud cortés al darle servicio a esa gente. Tiene prejuicios pero no discrimina. En cambio, el gerente de personal de una empresa se negará a contratar a una mujer a la que entrevistó, no porque sea un sexista, sino porque las



políticas de la empresa recomiendan no contratar a mujeres para esos puestos. En este caso , hay discriminación sin prejuicio.

Las actitudes de prejuicio suelen caracterizarse por "fuertes emociones como antipatía, miedo, odio o repulsión." (84) Es comprensible que dichas actitudes provoquen además que el individuo discrimine al grupo en cuestión.

Las fuentes del prejuicio según Morris (85) se dan cuando hay frustración de alguna índole y esta se canaliza de manera agresiva desplazándola aun y cuando esta canalización no sea la causa de la frustración, también cuando existe una personalidad autoritaria que teme y rechaza a todos los grupos menos al que pertenecen, y por último el conformismo, que es adoptar la conducta de otros que tienen prejuicios.

De lo anterior se desprende que el factor clave del éxito radica en el líder de la organización y el enfoque que este tenga para aplicar la Administración, es por ello que es necesario desarrollar líderes de excelencia plenamente capaces de conducir al éxito, ya que si una empresa tiene problemas de capital tiene alternativas financieras, si el mercado no esta respondiendo según lo esperado o si el producto o servicio no esta logrando plenamente su objetivo las soluciones están en la elección



de las mejores alternativas, si la empresa esta mal ubicada geográficamente se le puede colocar en el lugar ideal, en fin, cualquier problema puede ser resuelto, pero, "si carece de lider, la empresa esta perdida." (86)



## CAPITULO II

### LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDER EN EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El líder o los líderes dentro de una organización son los que deben dirigir o en su momento corregir las actitudes, hábitos y costumbres comenzando a nivel personal, interpersonal y organizacional; plasmando y haciendo sentir en sus acciones el regreso a los valores que tienden a humanizar al mundo y empresas en general.

Debe tener congruencia en el líder lo que piensa y dice con su conducta y acciones, la capacidad de pensar y de hacer. "A veces se habla para no hacer, y a veces se hace para no hablar." (87)

En este capítulo se hace énfasis en el cambio del líder a nivel personal, para que pueda producir cambio en el progreso de la organización y en los que forman parte de la misma.

#### 2.1 Concepto de Cultura ( Educación ) Empresarial.

Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en manera de pensar, actitudes y costumbres reconocibles que



afectan profundamente la dirección de los negocios. "Algunos de estos son valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y hábitos defectuosos, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigados en la mayoría de los mexicanos." (88) Estos, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno a la productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Los hábitos son "formas de actuar que realizamos automáticamente, sin intervención del pensamiento consciente, que se establecen mediante una repetición de una serie de actos y que tienen como objeto simplificar nuestra actividad," (89) evitando así que tengamos que pensar y ser conscientes de cada uno de los elementos que componen nuestro quehacer. Ya que se establece el hábito, este va a funcionar por sí solo, siendo que este puede ser útil o nocivo. Los hábitos pueden ser de gran ayuda y básicos en el desarrollo personal, pero también si el hábito es nocivo nos puede llevar al fracaso una y otra vez. Eliminar un hábito no es cosa fácil, pero es posible eliminarlo y sustituirlo por otro mejor mediante "una decisión consciente que implica un fuerte acto de voluntad y un gran esfuerzo sostenido hasta lograr que el hábito nuevo tome el lugar del antiguo." (90) Para tener éxito en el cambio de hábitos, se debe tener una clara consciencia



de las ventajas que nos traerá el nuevo hábito; así, aunque el cambio signifique un esfuerzo y con esto se genere una resistencia interna a su realización, el hecho de mantener en la mente en forma constante la imagen de las ventajas del nuevo hábito y de las desventajas del que se intenta desechar, se activará un mecanismo de motivación y se vencerá la dificultad.

Esto quiere decir que, si se piensa en términos de la ganancia y el placer que traerá alguna actividad, esta será más fácil hacerla, y a esto se le agrega el pensar y estar consciente en lo desagradable que ocurrirá si continua con un hábito nocivo, será más fácil deshacerse de este.

Los hábitos son conductas o actitudes repetitivas, y toda conducta es una actividad que consume energía. El propósito del hábito es lograr una economía de esfuerzo de la mente consciente haciendo automática e inconsciente la forma de realizar algo. Sin embargo, una vez hecho inconsciente el mecanismo, éste se repite aunque proporcione resultados erróneos. Esto trae como consecuencia el tener que hacer de nuevo la actividad hasta que se logre lo deseado y, por consiguiente, se consumirá más energía de la que se hubiese gastado si se lograsen buenos resultados desde un principio. Así que, un hábito inadecuado es un fracaso continuo, pues no logra el



propósito de los hábitos: "la economía de esfuerzo, ya que lleva a un mayor gasto energético posterior." (91)

Estos valores genuinos son los que le dan identidad a un país, y los segundos hay que adaptarlos o modificarlos dirigiéndolos hacia la transición a un estilo administrativo moderno.

El director general debe distinguir las diferencias entre estos dos grupos, y esto con la finalidad de que se conserven los verdaderos valores culturales modificando o adaptando costumbres o hábitos que afectan negativamente los objetivos de la empresa. Hay casos en donde esto implica un cambio completo en la mentalidad, un giro fundamental en sus propias creencias y hábitos tradicionales. Tenemos que aceptar que nos tenemos que deshacer de ciertas costumbres y hábitos. "Las empresas que ya han hecho la ruptura están de acuerdo en que este es el paso más difícil y también hacen hincapié que sin la plena convicción y compromiso del director general no se lograra nada que valga la pena o que sea duradero." (92), y no nada más del director general, sino de toda la organización, siendo así que si el líder no se compromete, su gente tampoco lo hará, y puede caer en llegar a ser un líder manipulador.

Dentro de los hábitos que necesitan cambiarse, aparte de los que se han mencionado a lo largo de la



investigación, es necesario mencionar al respeto por el tiempo. Hay empresas que se toman el tiempo del cliente como si fuera de ellas, y no nada más del cliente, sino de todo aquel que necesite algún servicio de dicha empresa. Tal pareciera que hay ejecutivos que se sienten más importantes mientras más hagan esperar a la gente, y esto es una costumbre a todos los niveles de organización.

Hay veces que las personas tienen que hacerse a la idea de que por un trámite van a tener que perder todo un día si no es que más, cuando el trámite le lleva a lo sumo una hora hacerse. Esto, sin exagerar, es un crimen que empresas y personas cometen a diario, el que te quita el tiempo te roba la vida.

Que contestaría una persona a la cual le proponemos ponga precio a 10 minutos de su vida, que nos lo venda y el vivirá solamente 10 minutos menos. Inmediatamente contesta que no, y puede que hasta se ofenda, entonces porque dejamos que diariamente se nos robe la vida.

La cultura organizacional necesita de un buen liderazgo, una relación creativa con los valores, tradiciones y creencias de la institución de que se trate. Un buen liderazgo aprovecha y revitaliza la cultura y las costumbres existentes. "Una persona que no respeta la cultura rompe las expectativas y lastima la propia forma de ser del grupo, y por tanto pierde su capacidad de



influencia." (93) Esto no significa que un verdadero dirigente no pueda orientar a su comunidad hacia nuevos valores y metas y hacia un cambio progresivo; pero debe partir de la identidad propia de su organización o país. Recordemos que la cultura contiene el cúmulo de aprendizajes y la fuerza de creencias y valores en los que basan su seguridad y su identidad los miembros de la organización o del país.

Este cúmulo de aprendizajes, fuerza de creencias y valores, pueden estar deformados por malos hábitos que se han adquirido a través del tiempo, y habría que evaluar cuales son en realidad esas creencias y valores reales que potencializan a la organización, para que la seguridad e identidad de los miembros de la misma sea genuina y tenga bases sólidas e indestructibles, llevando al hombre a su crecimiento y desarrollo, porque, el conocimiento y cuidado de los valores propios de cada cultura son fundamentales para crear influencia en determinado grupo humano. "El liderazgo es una forma de interacción con personas y grupos que viven y se identifican por un lenguaje común que expresa valores, símbolos, creencias, normas y costumbres profundamente introyectadas." (94)

A continuación se destacaran los valores en los que se cree cada vez con más convicción:



a) "Se cree que la gente esta inhibida en muchos casos por barreras psicosociomotivacionales" (95) que se pueden eliminar:

- mostrando respeto al individuo y a sus ideas.
- motivándolo a trabajar en equipo, con autentica sinergia.
- escuchándolo y atendiendo con interés.

b) "No se cree en la reducción masiva de la gente," (96) que lleva a desmotivarlos, sino en el esfuerzo constante de hacer más con menos gente vía simplificación, buscando reacomodo y demostrando lealtad a quienes pedimos lealtad.

c) "Se cree que a la gente hay que darle un entorno de respeto, de seguridad en su trabajo, de sentimiento, de justicia y de orgullo," (97) logrando con esto actitudes positivas.

d) "Las mejores intenciones fracasan cuando no hay una infraestructura de apoyo," (98) proporcionándole a la gente información, herramientas y recursos necesarios para el eficaz desenvolvimiento y armonía de la organización.

e) "Se cree en la importancia de dar a la gente lo que quiere," (99) su valor como cliente, su calidad total de vida como empleado, lealtad y validación de procesos como proveedor; A pesar de esto, se le da a la gente instrumentos innecesarios fallando en darles lo elemental



sólo por no tener la empatía de averiguar que quieren, de preguntárselo.

f) "Es urgente dar a muchas de las empresas los procesos de institucionalización" (100) pudiendo salvarlas, hacerlas efectivas y competitivas, y así disminuir el costo social que viene como consecuencia de crear otras empresas y fuentes de empleos.

Es importante el reorientar a la cultura interna de la organización en lo más profundo de la misma, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que las constituyen, así, hay que renovar y desarrollar lo interno para modificar realmente nuestra respuesta hacia afuera, "modificar las raíces para poder dar frutos de calidad consistentemente," (101) no tratar de erradicar las consecuencias sino las causas.

Dado que la empresa es una comunidad, se piden para ella los valores que se requieren para la comunidad humana en cuanto tal: comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, superación, etc. Existe intenso y denso rejuego de valores en la empresa y tenemos que precisar lo siguiente al presentarse una triple realidad: "1) Los valores de la empresa, 2) Los de los individuos que la componen, 3) Los de quienes se relacionan con ella como clientes, proveedores y público en general."



(102) Cuanto menos coincidan entre si el numero uno y el dos, mayor será el volúmen de desperdicio organizacional.

Así pues, mayor progreso se obtendrá al clarificar e integrar los valores de los tres puntos anteriores, y al obtener como resultado congruencia en los mismos.

En las compañías grandes y poderosas lo común es que la cultura organizacional haya ido surgiendo como una floración de los valores del fundador, y la mejor inducción de los miembros que van llegando consiste en introducirlos a los valores de la compañía. "Es un arte de los líderes hacer percibir los valores en la estructura y en el funcionamiento," (103) arte que se perfecciona cuando se consigue no solo formular bien los valores sino asimilarlos, volverlos objetivos y practicarlos.

La cultura empresarial se ve ampliada en las aportaciones de la teoría Z, y estas nos permiten ver diferentes formas de funcionamiento al modelo tradicional que plantea EE.UU.

## **2.2 Teoría Z como ejemplo del Desarrollo en la Cultura Empresarial.**

William Ouchi, fué enviado a Japón para investigar que sucedía allá en materia de productividad; encontró "una nación que por tradición había sido autócrata y



totalitaria, pero que había dado un vuelco de 180 grados en el ámbito laboral hacia el estilo Y, y no conformes con esto lo había superado," (104) de donde nació la teoría Z, que no quiere decir otra cosa que más allá de la Y de Douglas McGregor.

La conclusión a la que llegó Ouchi es a la diferencia que existe entre el empresario estadounidense y el empresario japonés, mientras que en EE.UU. el sistema piramidal e individualista, con base ancha y acceso competitivo, en el cual el poder de decisión está concentrado la mayoría de las veces en una sola persona, esto puede traer como consecuencia el egoísmo y el autoritarismo, el contraste con el Japón en donde "su esquema organizativo es una Z, es decir, igualitario y con el consentimiento de los trabajadores en la base, un ascenso oblicuo pero en lo más alto la decisión se vuelve a nivelar haciéndose aquí menos unilateral y a la vez menos individualista." (105) De ahí se deriva el nombre de la teoría Z.

Después del estudio exhaustivo que se hizo acerca de las empresas japonesas y norteamericanas se pudo concluir que el ascenso del Japón y la declinación de EE.UU. "no se debe tanto a la tecnología, sino a la mala Administración que se está llevando." (106)



La teoría Z dice que para tener empresas eficientes y que produzcan mucho y barato, el poder de decisión de la empresas no debe estar reservado a una sola persona, corriendo el peligro de que sea autoritario; sino por el contrario "debe ser participativo y contar con la opinión de varias personas que están dentro del mismo campo," (107) hacer conciencia en el hombre que ahora tiene el poder de decisión en la empresa a que tome en cuenta al Elemento Humano de la misma, estar realmente abierto a opiniones inclusive contrarias a su manera de ver las cosas sin criticar, aniquilar esa opinión antes de evaluar y estudiar dichas alternativas.

Otro punto importante que el empresario occidental deberá aprender del japonés es el garantizar el empleo a largo plazo (política de continuidad en la Administración), siendo este un punto importante, ya que un gran empresario como "Lee Iacocca solo estuvo 10 años en Ford, la marca de computadoras Apple cuenta con solo 20 años de existencia pero con tres directores principales en su haber, en cambio dentro del Japón se encuentra Akito Morita al frente de la Sony desde la segunda guerra mundial, al igual que Soichiro Honda, con su imperio automotriz." (108).

Este punto es difícil de lograr, porque para que un hombre trabaje toda su vida en una empresa, tiene que involucrarse dentro de la misma identificando su



personalidad, objetivos, actitudes y pensamientos, llevándonos esto a la necesidad de humanizar a las empresas. Que el hombre no este en un trabajo porque no le queda de otra.

De acuerdo a la teoría Z, un punto que daña a las empresas estadounidenses es que otorga sueldos muy altos a sus grandes ejecutivos aumentando de esta manera la brecha existente con el personal subalterno, en cambio, "los japoneses dan un bono de premio de 6 meses de sueldo a los obreros para que se sientan partícipes del destino de la empresa." (109)

Otra diferencia entre los ejecutivos Japonés y el norteamericano es que los occidentales prefieran estar rodeados de subordinados que solo obedezcan ordenes, anulando de esta manera la participación por parte del personal; "el Japonés desconfía del individualismo porque fomenta el narcisismo y el egoísmo en vez de la justicia, las empresas Japonesas tienen en un alto grado el concepto de compromiso, lealtad y respeto." (110), viéndose así el regreso a la esencia del hombre: los valores.

La teoría z requiere a un equipo de gente antes que a un genio sobresaliente, porque "se ha comprobado que los genios son más útiles dentro de un laboratorio que dentro de una empresa." (111). Así la teoría Z debe de ser tomada en cuenta por el líder y por la organización, esto como un



ejemplo para el desarrollo positivo de los dos siendo que su éxito ha sido comprobado y estudiado por los que Japón estudio e imito alguna vez.

### **2.3 El Líder y su Función frente a un Grupo.**

Una característica imprescindible para poder lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo de la empresa asuma la responsabilidad de cambio, en el sentido en que el debe modelar y dirigir las nuevas conductas que desea se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados. Además de la fuerte convicción que debe poseer deberá trazar un plan minucioso de reeducación a través del entrenamiento sistemático, tanto de el como de todos los cuadros de mando de la organización.

Este plan deberá de contemplar temas de vital importancia como son:(112)

-Escuchar activamente, con el que cada ejecutivo deberá dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás, ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados, y en forma horizontal, con colegas del mismo nivel;



-Motivación directiva e influencia positiva que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes;

-Relaciones asertivas que le permitan una comunicación libre de ansiedades y temores y pueda expresar en forma adecuada sus emociones;

-Filosofía personal, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior;

-Comunicaciones, para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, para que no se preste a malas interpretaciones;

-Manejo de conflictos, para que desarrolle su habilidad de confrontación y pueda resolver los diversos problemas que se manejan en estos niveles;

-Conocimientos de si mismo, ya que generamos del 60 al 65% de los conflictos que vivimos por conductas inadecuadas de neurosis personal;

-Clarificación de valores para que pueda identificarse y enfrentarse a su misión personal histórica como líder de los demás.



### 2.3.1 Tipos de Líder.

Teniendo en cuenta en esencia las conductas del líder para con los miembros de un grupo, Jean Maisonneuve propone la siguiente clasificación de líder: (113)

a) El tipo autoritario, que apunta a influir sobre los demás de modo directo y por presión externa. Por lo demás, este tipo contiene dos especies: el jefe autocrático, que se impone por intimidación o sanción, sin preocuparse por las reacciones de los demás. Y el jefe paternalista, con puntos de mira más complejos, pues quiere ser obedecido, respetado y aun amado, al mismo tiempo.

b) El tipo corporativo, que consiste en asociar a los demás, si no en las decisiones, por lo menos en su preparación y aplicaciones. Aquí la distancia entre el líder y los otros es, por lo tanto, menos grande. Así como el grado de coerción varía en el modo autoritario, el grado de permisividad puede variar en el modo cooperativo.

c) El tipo maniobrero, que consiste en influir sobre los demás de manera indirecta, y si es posible a sus espaldas. Esta actitud viene a menudo luego de los fracasos del estilo autoritario.

Al margen de estos tres tipos mayores, J. Maisonneuve también cita:



-El tipo elucidador, que apunta a colocar al grupo en situación de decidir colectivamente, luego de una adquisición de conciencia de sus problemas y procesos, ejerce una especie de influencia catalítica, al facilitar la utilización de los recursos internos del grupo.

-El tipo laissez-faire, que constituye una especie de abandono de la autoridad por un jefe provisto de una situación nominal y que se desinteresa de la actividad del grupo o se deja desbordar por él.

Sin embargo, no hay que exagerar la preocupación por las tipologías, consideradas en forma estática o aun dinámica. El impacto de un jefe se vincula con la compatibilidad entre la persecución de las necesidades personales y las de los otros; las exigencias, por los demás móviles, de la acción colectiva y de todo el contexto social. En este sentido, la adaptabilidad adquiere importancia, y una de las definiciones más pertinentes es: El jefe es el hombre de la situación.

Otra clasificación del líder es la que hace Miguel Angel Cornejo, quien señala los siguientes:

a) Líder circunstancial. "Cada vez que recibimos un nombramiento de líder, no importa el nivel, se nos concede automáticamente poder y éste a su vez se traduce en seguidores en relación con lo que puede hacer en forma práctica al ejercer dicho poder." (114), las personas



obtienen la jerarquía de líder por un acto de autoridad, y quieran o no los seguidores tendrán que obedecer, pues de lo contrario puede venir el castigo, y ese es el caso de tantos funcionarios tanto públicos como privados, que por un acto de autoridad máxima les cae de arriba el puesto de líder.

b) Líder cognoscitivo. "Se ha demostrado que cualquier persona puede ser entrenada para ser líder adquiriendo el entrenamiento, las técnicas y herramientas que le permitan influir eficazmente en los demás." (115) Esto cualquier persona lo puede lograr, siempre y cuando este dispuesto a pagar el precio del aprendizaje, tener disciplina y constancia, hasta poder transformar los conocimientos adquiridos en hábitos y costumbres.

Otro tipo de líder, es el líder natural que es el que tiene las características de un líder desde temprana edad y de una manera natural.

El líder no tiene que ser bueno, el líder es líder no importando sus conocimientos u objetivos, y lo mismo se puede dedicar a hacer el bien que a hacer el mal.



#### 2.4 El Liderazgo.

Para que exista el liderazgo, debe existir una interrelación entre líder y seguidores. Las características funcionales del líder están basadas en cubrir ciertas expectativas de los seguidores, como son: (116)

- Satisfacer necesidades.
- Resolver problemas.
- Transformar, dar significado existencial.

El líder de excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los aspectos de su vida, por lo contrario, el desequilibrio de uno de ellos afectara a los otros.

Existen elementos que conspiran en contra de la tendencia natural a hacer las cosas bien:

El individuo "se siente inseguro de su status, de su conocimiento y del reconocimiento de sus logros." (117) No se puede automedir. Tiene una sensación de que se le trata injustamente aparte de un ego sensible que busca reconocimiento. Esto trae como consecuencia el que a veces cae en maniobras contraproducentes para lograr dicho reconocimiento.

Sus pares "le suelen fomentar sentimientos de rebeldía a lo establecido, le suelen cambiar las prioridades entre lo urgente y lo importante y desprecian



su disciplina," (118) y con esto su buen cumplimiento y su deseo de aprender.

Sus líderes, formales o informales, "los suelen usar en desgastantes luchas gana - pierde." (119) entre todos los demas que tienen intereses como: accionistas, empresarios, sindicatos, trabajadores, clientes y proveedores.

Sus jefes, que también sufren de inseguridad por falta de conocimiento profundo y de entereza para tomar decisiones, "le hacen perder su tiempo por ineficiencia logística," (120) no le tienen los materiales, o la herramienta, o la instrucción, o el cliente en el lugar indicado y en el tiempo requerido, o por simple confusión.

La forma de vivir del líder debe de estar en función de sus necesidades, creencias, de lo que siente, de su ideología. Vive su vida, no la de otros, no debe temer a la competencia, sino a su propia incompetencia. Mientras más grande sea la visión del líder, más atrapa y compromete, más carisma adquiere.

Estamos la mayoría del tiempo pendientes del error, gastamos más tiempo en criticar que en aprender, siendo el fracaso para aprender de el precisamente, fracaso no significa derrota, sino que todavía no tenemos éxito, identifica lo que no debemos hacer. El desafío forma al triunfador, pero no cabe desafío sin riesgo al fracaso.



"Entre mayor riesgo se tenga, mayor compromiso se adquiere. Los riesgos comprometen, unen, dan solidaridad, cohesión." (121) el fracaso es una lección más, y la derrota sería abdicar a intentarlo. El líder debe manifestarse inflexible ante el fracaso.

Ahora, lo contrario de fracaso sería el éxito, y un líder ante el éxito debe manifestarse humilde, "la gente odiosa es así porque por un poquito se siente que lo tiene todo" (122), el carisma se obtiene con humildad, entre más déspota y despreciativo significa que esa persona se cree más importante, teniendo seguramente algún vacío que puede llenar solo con esa actitud.

La presencia, el estilo y el lenguaje anuncia al líder, que "debe reflejar en su exterior lo que tiene en su interior, el ropaje anuncia al ser humano," (123) no como aquello a lo que se le llama bloof, que es mucho exterior y poco interior, en este caso hay hueco, no hay respaldo.

"El líder da reconocimiento constante " (124), reconoce todo de manera generosa, y esto es porque la gente anhela el reconocimiento, hay que reconocer todo de manera generosa y darle valor agregado a la gente.

El líder debe de desarrollar una habilidad social, que tiene que ver con la manera de conseguir información, interés, apoyo y colaboración de otros seres humanos, así como tener la capacidad de relacionarse adecuadamente con



los demás, tener una fuerza que le permita realizar sus ideas a través de conseguir cooperación de otros.

Para incrementar estas habilidades y capacidades el líder debe:

1. "Atraer la atención presentando nuestras ideas de una manera clara, breve, directa y original." (125) esto quiere decir que hay que darle un enfoque novedoso aunque sean temas bastante conocidos. "El 50% del líder es lo que piensa, y el otro 50% es como lo dice" (126), el líder difunde sus ideas apasionadamente y presenta sus proyectos como algo emocionante. El líder tiene que representar el ideal que propone, proyectarse a través de su lenguaje, de su imagen.

2. "Infundir respeto, para esto hay que tener respeto por uno mismo y por los otros." (127) Si yo no me respeto a mi mismo, los demás no lo van a hacer. Si falto el respeto a los demás, ellos se comportaran de igual forma. Ahora, para entender lo que es el respeto definamos primero lo que es deferencia, y esta se define como "la actitud por la cual una persona concede más valor a otra, en consideración al poder, capital, rango social u otros atributos que tenga la persona" (128), o sea situar al otro en un lugar arriba del nuestro, con base en sus bienes o atributos externos; en cambio, el respeto "es un reconocimiento que hacemos a nuestro prójimo, considerándolo igual de valioso que



nosotros mismos" (129), el respeto se basa en la igualdad, mientras que la deferencia se basa en la desigualdad y busca una supuesta conveniencia, ya que quien la otorga presupone que la otra persona tiene el poder de darle algo a cambio. El respeto se da a la persona por lo que es, la deferencia por lo que tiene.

3. "Despertar y mantener el interés en los demás," (130) para esto se deben conocer las motivaciones de la gente, es decir, cuales son sus intereses en la vida, lo que permite presentar los hechos enfocados de manera que tengan relación con lo que interesa a la persona. Si alguien me habla de un asunto que desconozco, pero al hacerlo toma en cuenta qué pienso y qué quiero, enfatizando las similitudes entre mis intereses y el asunto que está tratando, logrará mantenerme interesado en lo que habla. En el caso del líder los objetivos que el planteo deben de ser congruentes con los de las personas que el liderea, motivándolos y comprometiéndolos a la vez.

4. "Atraer buena voluntad," (131) para lograr esto necesito tener y mostrar buena voluntad. Es ilógico esperar buen trato de aquel a quien trato mal ya que sentimos buena voluntad por quien nos trata bien y nos respeta. La soberbia se vuelve tarde o temprano en contra del que la práctica.



5. "Inducir a pensar como nosotros," (132) para lograrlo, debemos saber o intuir como piensan ellos y enfatizar las similitudes de nuestra forma de pensar, evitando la perdida de tiempo peleando por las diferencias, encontrar puntos de convergencia en la manera de pensar de la otra persona con la nuestra.

6. "Manejar adecuadamente los desacuerdos o diferencias, a fin de acercar a los demás a nuestro punto de vista en lugar de alejarlos, siendo este un punto difícil y delicado." (133) No imponer nuestra voluntad y negarle valor a lo que propone el otro. Admitiendo la posibilidad de que el otro pudiera tener razón, abrimos un espacio de reciprocidad para que él acepte que quizá también nosotros pudiéramos tener razón. Por lo general nos identificamos con nuestras ideas, pensamientos y creencias de tal forma que si alguien las enjuicia reaccionamos automáticamente agresivamente defendiéndolas.

Empecinarse en tener la razón significa decirle al otro que no la tiene, y por lo tanto que vale menos que nosotros. Cuesta mucho admitir que el otro puede tener la razón, pero el líder debe aceptar con humildad que el puede estar en un error, esto, para que la persona con la que se tenga la diferencia no nos vea como un enemigo a vencer, sino alguien que puede ayudarle a encontrar un bien común. Dos mentes trabajando en el mismo sentido sumando esfuerzos



trabajan mejor que una sola, o que dos empeñadas en tener la razón.

7."Despertar en los otros el deseo de actuar de acuerdo a nuestros propósitos." (134), para esto tengo que hacer que mis propósitos sean los suyos también, claro que esto tiene que traer una ventaja para la otra persona y que la relación sea claramente de mutuo beneficio, y no hacer como que nos conviene a los dos cuando esto es mentira.

8."Obtener todo lo anterior de manera rápida, fácil y de preferencia sin tener que pedirlo," (135) es decir, hacer que nazca en los demás el deseo de acercarse voluntariamente a nosotros con el deseo de apoyarnos. Para lograr esto tenemos que proyectar la imagen hacia ellos de mutuo beneficio, de alguien que ayuda no que perjudica o de aprovechado y ventajoso.

9."Evitar antagonismos innecesarios." (136) Ya existen bastantes conflictos en la vida como para crearnos otros más. Que el propósito de nuestra actividad sea desarrollarnos para lograr más, no para lograr menos.

Aparte de estas habilidades y capacidades, la formación del líder debe basarse en cuatro áreas fundamentales que son aplicables a nivel corporativo y a nivel personal: "resultados, filosofía, acción y misión." (137)



Los resultados son el punto de partida. "Todo cambio surge de los resultados obtenidos: utilidades, liquidez, posicionamiento en el mercado, prestigio de marca, clientes satisfechos, personal capaz, etc.," (138) evaluándolos en forma precisa en cada una de nuestras acciones desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo que nos ubique en que punto estamos con relación a la meta que deseamos alcanzar y que además nos permita corregir y flexibilizar nuestras estrategias, aprender de los errores, enfatizar lo que hicimos bien y buscar permanentemente cómo lo podemos hacer mejor, es decir, mejorar la acción.

La filosofía "es el marco del pensamiento que orienta las decisiones corporativas y que permite crear la visión de la empresa a largo plazo," (139) el estilo de hacer las cosas y la mística de cumplir con la misión.

La acción. Con base en la experiencia y conocimientos que acumulamos buscaremos cumplir con la misión de la empresa, lograr la plena satisfacción del cliente, a través de eficientar la acción, como la acción que realizan las manos que tocan el producto, al cliente, definiendo las estrategias para lograr cabalmente los objetivos propuestos, "es la expresión práctica de como cumplir diariamente la misión propuesta, ya que esto nos llevará a mejores resultados. " (140)



La misión. Así como la filosofía nos marca las directrices de la misión, la acción nos indica como hacerlo, y la misión "es lograr seducir al cliente, la razón existencial que justifica y permite nuestra presencia en el mercado," (141) mantiene abierta la puerta hacia el futuro, la visión compartida que debe impulsar a la acción de cada uno de sus integrantes, el motivo para querer hacer las cosas y el impulso para alcanzar la excelencia como filosofía corporativa.

Lo anterior nos lleva a que la empresa y el líder que no crean un clima de humanismo traicionan su misión. La calidad de vida va antes que la calidad de los productos, la calidad humana esta por encima de la calidad financiera o tecnológica. "Todo valor se define por su capacidad de responder a determinadas necesidades humanas." (142)

## **2.5 Diferencias entre Administrador (jefe) y Líder Administrador.**

Como apunta Miguel Angel Cornejo, existen 10 características que marcan las diferencias entre un administrador tradicional (un jefe), y un administrador comprometido con su liderazgo, un líder.

1. "Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio." (143) El



jefe ordena, el líder sirve, el jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometiendo con sus acciones.

2."El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad." (144) Su empeño y su actitud de entrega son las mejores cartas con las que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad, la cual no necesita imponerse por argumentos externos.

3."El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta;" (145) se le sonríe de frente y se le critica de espaldas; se le puede hasta odiar en secreto. El líder inspira confianza, entusiasmo, contagia simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo admiras, es un líder.

4."El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace, la paga,"(146) castiga, reprende y en apariencia pone las cosas en su lugar. El líder corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído. Hay que corregir indicando y criticando la acción, no a la persona.

5."El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer." (147) El líder pone el ejemplo,



trabaja con los demás y como los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer.

Lo anterior rescata la posición del líder pero plantea también la existencia de varios círculos viciosos en los que el líder puede llegar a caer, y uno de ellos es que el piense lo mejor y lo más conveniente, pero que lo que piensa no este de acuerdo con su forma de actuar. Hay una línea delgada entre ser congruente con lo que piensas y actuar completamente de otra manera. El líder debe estar comprometido con lo que piensa, y no ir el mismo en contra suya, esto es, diferenciar las actitudes y compromisos que el líder debe contraer con el mismo para no caer en el error o en la situación de manipulación.

6."El jefe hace del trabajo una carga, el líder un privilegio." (148) Los que tienen un líder pueden cansarse del trabajo, pero no fastidiar.

7."El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña como deben hacerse." (149)

Uno se guarda el secreto del éxito; el otro lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. El indicar al otro por donde es el camino enseñando con humildad y no con prepotencia, lejos de quitarnos algo, nos hace crecer.

8."El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe las convierte en número y en fichas, deshumaniza



súbdito por súbdito hasta quedarse con un rebaño sin rostro ni iniciativa." (150) El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas.

Se tiene que aprovechar y fomentar la iniciativa cambiando la filosofía de que nadie es indispensable, a todos somos necesarios dentro una empresa, una sola persona puede echar a perder el trabajo y el esfuerzo de toda la organización.

9. "El jefe dice vaya, el líder dice vayamos;" (151) líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, provoca una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde un ideal profundo, una alegría contagiosa.

10. "El jefe llega a tiempo, el líder llega adelantado." (152) El que ve más que los otros es un líder. Aquel el que no se conforma con lo posible, sino con lo imposible.

"Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria;" (153) la compromete con una misión y la integra en la fe de



realizar algo que le permita la trascendencia y la realización; hace evolucionar a sus seguidores.

Estas características permiten destacar la dinámica del líder, y con ello el enfoque situacional del mismo, ya que "cuando lo nombran líder circunstancial, le conceden autoridad," (154) la cual pondrá de manifiesto que usted tiene poder para resolver problemas y satisfacer necesidades.

El líder no debe de ser visto como un superhombre, si en lugar de líder hablásemos de un hombre capaz de guiar a otros, ponemos los ojos en una realidad a la que todos debemos aspirar. Más que cualidad, es una disposición habitual a compartir con los demás la riqueza humana que hemos podido adquirir. "Esta actitud nace pronto en aquellos que, atentos a la vida, asimilan cada experiencia viviéndola intensamente y, conscientes del valor adquirido, se sienten urgidos de comunicarlo para enriquecer a otros." (155)

Pueden enumerarse las características indispensables de un hombre capaz de guiar a otros (156):

- Ser conocedor profundo de la naturaleza humana.
- Tener en si mismo claras las metas que llevan al hombre, no a triunfos parciales, sino a la afirmación y plenitud de la totalidad de su persona.



-Ser capaz no sólo de previsión inmediata, sino de visión histórica y de futuro. ( Aquel que no toma en cuenta el pasado, esta condenado a repetirlo.)

-Junto con un realismo fincado en ciencia y experiencia, tener conciencia de la acción de Dios en la vida personal y en los acontecimientos históricos.

-Sentirse integrado en su comunidad vital, familia y patria y aceptar la responsabilidad personal en la parte que le toca para contribuir a la felicidad de la comunidad humana.

A continuación se incluyen opiniones de líderes destacados en el contexto nacional e internacional y que de alguna manera han tenido éxito y deben de ser tomados en cuenta:

#### Características del líder según:

Pedro Ojeda Paullada. "El líder, quien animado por un impulso excepcional es capaz de reunir a otros en torno suyo, y los hace compartir sus ideales para implantar reformas, crear instituciones e inclusive transformar naciones enteras, ha estado presente en toda la historia de la humanidad. El líder muestra el camino, tiene la virtud de transmitir seguridad a los que lo rodean, y de motivarlos con su visión. Varios tratadistas coinciden en que la característica crucial del líder es la credibilidad, es decir, la aptitud para que sus pronunciamientos y



acciones sean reconocidos como auténticos, y sean capaces de transmitir confianza; para esto se necesita de la integridad moral y la capacidad intelectual de quien aspira a asumir la conducción de una tarea, trátase de una empresa o de un partido político." (157)

La credibilidad, respaldada por la honestidad, constituye por tanto el mejor aval para que la gente otorgue su confianza al líder. "Autocontrol, tolerancia, serenidad, imaginación, sinceridad, son otras de las cualidades que se espera encontrar en un líder." (158)

Shinroku Morohashi, presidente del consejo directivo de Mitsubishi Corporation. "No creo que liderazgo sea mandar a la gente, sino saber integrar las distintas capacidades y experiencias que tienen las personas." (159)

Diego Fernández de Cevallos. "Ser lo que soy para bien o para mal, de frente al pueblo a mi conciencia y destino. El líder debe tener prudencia para decir la verdad bien y a tiempo. Reconstruir nuestra vida para obtener fuerza moral." (160)

Porfirio Muñoz Ledo. "El líder debe tener espíritu abierto, el sectarismo y prejuicio es lo que más lastra la capacidad de dirigencia. El líder debe de ser honorable y tener la capacidad para producir y tomar decisiones por sí mismo." (161)



Cecilia Soto. "La principal característica del líder es el ser genuino." (162)

Lorenzo Servitje. "El líder imagina, visualiza el futuro, en cierto modo; entonces, en un momento dado, la gente voltea y dice: Este está viendo un poco más adelante, y es cuando se entregan con entusiasmo y les brillan los ojos y dicen: Sí, ahí vamos, y el seguidor asiente, no nada más consciente... Un líder no empuja, un líder atrae. El jefe autoritario y dictador empuja con el chicote. El líder es un sujeto inquieto, de esos que no pueden estar sentados, que desde luego intervienen, luego luego averiguan, es gente inquieta, pero inteligente." (163)

Juan Sánchez Navarro. "Líder es aquel que dirige a otros, que crea y genera riqueza con una mentalidad de corresponsabilidad social." (164)

Luis Cárcoba. "Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse; que siente un compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución; que tiene un deseo de servir; que tiene ideales y además la capacidad de convencer o de inspirar la confianza en pos del objetivo.

Es tener la capacidad de crear sentimientos de certeza de que una idea es válida para el grupo o para la sociedad." (165)



Carlos Eduardo Represas. "Liderazgo es la capacidad de lograr que un grupo humano se convierta en gestor de los objetivos y metas comunes." (166)

En su concepto más esencial acorde a estas opiniones: el líder es aquel que tiene influencia sobre otra persona, ya sea positiva o negativamente, característica que en una empresa se registra a nivel gerencial entendiendo como gerente aquel que planifica, organiza, dirige y controla, en este sentido puedo hablar de una gerencia la cual debe considerar la calidad como una actitud que empieza con ella y se esparce a toda la organización. Lograr la excelencia es excederse en todo lo que contribuya al crecimiento y desarrollo tanto a nivel personal como organizacional. Esto en la calidad exige la contribución continua y visible de todos los niveles de la organización al igual que de todas sus funciones. El tono de esta amplia colaboración debe emanar de la gerencia la cual presenta un alto grado de responsabilidad y liderazgo.



## 2.6 Observaciones sobre el Compromiso para ser Líder.

De alguna manera en este punto se resumen las actitudes que debe un líder practicar, tanto en su vida personal como en relación a todo lo que le rodea.

A continuación se hace mención de los compromisos que debe asumir un líder como son: 1) la libertad, 2) esfuerzo, 3) misión, 4) reingeniería mental, 5) vitalidad, 6) romper paradigmas, 7) tiempo, 8) sinergia, 9) reabastecerse, 10) trascendencia, 11) misión histórica empresarial. (167)

### 1.- La libertad.

El líder asume su libertad, no la arrastra, y cuando asume esa libertad, también asume la responsabilidad y consecuencias de sus decisiones y acciones. En el acto auténticamente responsable manifestamos nuestra libertad, es nuestra respuesta a los efectos que genera nuestra decisión, así, una persona es libre de hacer lo que quiera, siempre y cuando responda a lo que de ello resulte, lo contrario sería el libertinaje, que no es otra cosa que libertad sin responsabilidad.

La libertad es decisión, y por lo tanto, somos el resultado de nuestras decisiones. Así, decidir significa cortar, separar, cuando una persona decide, automáticamente



esta renunciando a algo. El ser libre y por lo tanto responsable, es el único ser que se puede comprometer.

Primero hay que cambiar uno mismo para poder provocar el cambio en los demás, de aquí la importancia de este compromiso del líder, que también debe de ser proactivo y no reactivo, significando esto que debe estar por encima de las circunstancias y no depender de las mismas. El ser reactivo es aquel que reacciona en la misma proporción al estímulo recibido, viven lo que otros han decidido deben vivir, no son capaces de decidir dar más o menos, son víctimas del vivir, pues nunca se han atrevido a decidir como ellos quieren vivir. El ser reactivos hace que nos hiera la respuesta al acontecimiento. La mayoría de los seres humanos somos reactivos a las circunstancias.

La diferencia entre una empresa mediocre y una de excelencia es que en la primera la gente tiene que trabajar, y en la segunda la gente quiere hacerlo. Hay que identificar el motivo antes de hacer las cosas, para querer y no tener que, visualizar el objetivo final antes de iniciar cualquier actividad para tener la certeza de que se ha elegido el camino correcto.



## 2.- Esfuerzo.

El esfuerzo es el empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir una cosa venciendo dificultades, y por ello, el líder tiene que ser ambicioso, tener ese deseo ardiente que lo mueve a ser mejor, enfocar todo su esfuerzo hacia el logro de sus sueños, porque el pude haber es reflexión para después de la vida, así, el ser mediocre conoce el precio de todas las cosas y el valor de ninguna. Carácter, determinación, voluntad y valor son elementos esenciales para realizar un compromiso.

## 3.- Misión.

El para que existo y cual es mi razón de ser?, son las preguntas las cuales se tiene que hacer un líder para encontrar su respuesta, su misión.

Es necesario detenerse, mirarnos a nosotros mismos, y con toda sinceridad cuestionarnos si vamos en la dirección correcta, y si es así adelante, pero de lo contrario, de inmediato rectificar el rumbo, no nada mas de camino, porque se puede cambiar a veces de camino sin cambiar de rumbo, y con esto seguir en la dirección equivocada.

El líder vive en cuanto a sus valores, les dedica la mayoría de su tiempo, trayendo esto como consecuencia la



felicidad. Debe tener la visión y la capacidad administrativa simultánea, crear en la mente y administrar correctamente para lograrlo, ser líder y administrador se deben conjugar en el gran realizador.

Ahora, la esencia de las grandes realizaciones son los sueños. Para poder crear hay que creer, soñar con convicción. La creatividad es bidimensional: a) sueño, b) llevar el sueño a la realidad, concretar en el cambio, porque todo progreso implica cambio, pero no todo cambio implica progreso.

#### 4.- Reingeniería mental.

Tenemos errores, los cuales los hemos convertido en hábitos, hay que analizar cuales son esos malos hábitos, tanto en una empresa como a nivel personal puesto que, para cambiar nuestra vida hoy, tenemos que cambiar nuestros hábitos, no hay otra forma.

Se identifican tres pasos para cambiar de hábitos llamándole a este proceso reingeniería de hábitos:

a) Identificar que deseas cambiar y porque quiero cambiar - motivo del cambio.

b) Adquirir el compromiso, el hoy, aquí y ahora.



c) Como hacerlo. Para hacerlo se necesitan 2 aptitudes: Preparación - Motivación. Tienen que existir forzosamente estos 2 elementos.

Crear hábitos que edifiquen, que conduzcan a la plenitud, y arrojar todos aquellos que degradan y hacen retroceder. Hábitos y actitudes superiores, estado mental superior.

#### 5.- Vitalidad. Fuerza.

La vitalidad se logra mediante 5 hábitos fundamentales:

a) Esperar lo mejor. La felicidad es una decisión interna, es a nosotros a quienes corresponde la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, aunque nos encontramos problemas de diversa índole, primero aquellos en los cuales nosotros influimos directamente para resolverlos como, pero también hay otros a los cuales no podemos modificar, solamente adaptarnos que no significa resignación, sino la decisión interna de que dichos acontecimientos no nos van a echar a perder el día.

La vida se programa, y por esto hay que programarse positivamente, esperar lo mejor, y aunque no lo sea, las adversidades van a lastimar menos.



b)Energía. Necesidad de ejercicio, porque este proporciona energía, salud y vitalidad.

c)Emotividad. Gran importancia de dar reconocimiento, decirlo, demostrarlo, darlo amplio porque la gente necesita y debe ser reconocida.

d)Evolución. La principal herramienta para evolucionar es la educación, un ser humano sin educación es como agua estancada. La educación nos hace crecer, evolucionar, romper con mitos y supersticiones, nos sirve para aprender a vivir, son nuestras opciones para realizarnos, nos hace más humanos y nos descubre nuevas posibilidades, se requiere estar preparado para ser libre, pues el ignorante vive esclavizado en su propia ignorancia. La educación puede ser cara, pero la ignorancia lo es más.

La educación debería representar en todas las empresas una prioridad, pues la empresa es el resultado de la calidad de sus propios integrantes y no se trata solamente de educación en el campo tecnológico, ya que se hace necesario e indispensable elevar nuestra cultura general para incrementar nuestra comprensión y visión conceptual para ubicar nuestra misión y nuestro compromiso con la sociedad.

e)Espiritualidad. La vida espiritual es donde se libran las verdaderas batallas del ser humano, si uno logra ganarlas se nos resuelven nuestros conflictos internos, la



indecisión se resuelve cuando encontramos la pauta en nuestros valores, se extingue la duda y nos da la certeza de que estamos haciendo lo adecuado, al encontrar la paz interior podemos eliminar la envidia, el rencor, convertir nuestros sentimientos negativos en alegría y admiración por los éxitos de los demás; nuestra seguridad debe provenir del interior de nosotros mismos, no de lo que opinen los otros, cuando estamos actuando de acuerdo a nuestros principios y valores, y estamos viviendo plenamente nuestros propios paradigmas, nuestra coherencia se ve reflejada en nuestros hábitos diarios.

Vamos atrayendo lo semejante a nosotros (mimetismo), y los colaboradores que tengamos van a tener a la larga las mismas características de nosotros.

#### 6.- Rompiendo paradigmas.

El paradigma equivocado del fracaso nos atrae miedo e indecisión y es la razón por la que nos arriesgamos pocas veces en la vida y no hay posibilidad de éxito sin correr el riesgo al fracaso.

El fracaso nos hunde más cuando le echamos la culpa a los demás, o nos hace crecer cuando entendemos en donde fallamos, y por esto los momentos de crisis son de aprendizaje.



Si el fracaso no es asimilado en forma adecuada que nos haga madurar, se convierte en neurosis, nos amarga la existencia y nos va hundiendo en el pesimismo que es la antesala obligada hacia la depresión, nos invade un conformismo y nos hunde en una apatía tal hasta contemplarlo como si éste estado fuera positivo.

#### 7.- Tiempo.

El tiempo es un recurso no renovable.

Si calculamos que nuestra longevidad promedio en México es de 72 años, esto equivale a 26,880 días, analicemos la aplicación de nuestro tiempo: si dormimos un promedio de 7 horas diarias, esto equivaldría a 7,665 días, el 30% de nuestra existencia; compartiendo la mesa un promedio de 2 horas diarias, serían 2,190 días, 8% de toda nuestra vida; El traslado en las grandes ciudades otro 8%; descansando los fines de semana otro 19%; finalmente 8 horas diarias de trabajo desde los 18 años hasta los 65, el porcentaje de trabajo en relación a toda nuestra existencia es de solamente el 15%.

Puedo llegar a la conclusión de que la vida nos la gastamos sin tener conciencia de ello y de nuestro breve existir.



Se debe invertir el tiempo, no gastarlo, los valores deben ser la columna vertebral del tiempo.

El tiempo no pasa, los que pasamos somos nosotros, y dado que el tiempo es vida, quien nos quita el tiempo, nos roba la vida.

#### 8.- Sinergia. Todos queremos ganar.

La sinergia que se logra con la asociación de talentos, que es la suma geométrica de las individualidades se podría sintetizar en una fórmula sencilla:  $1+1=8$ , que significa que dos personas trabajando sinérgicamente equivale a la suma de 8 personas trabajando individual y separadamente.

En el mundo de la excelencia, nadie es necesario, todos somos indispensables. El más pequeño puede echar a perder el esfuerzo de todos.

Las bases sobre las que se debe edificar un trabajo sinérgico, para lograr integrar un auténtico equipo de trabajo son:

a) Etapas de madurez. Superadas las etapas de dependencia e independencia, entramos a la generación del nosotros, comprendemos que dependemos de los otros y que ellos necesitan de nosotros, es cuando existe en la empresa la conciencia de que la calidad para producir satisfacción



plena al cliente depende de todos sus integrantes y que a su vez la empresa entera se debe al mismo cliente.

b)Capital emocional.- Depósitos ( reconocimientos, estímulos etc.), Retiros (horas extra, trabajos especiales, etc.).

Hay que depositar en las personas, no solo retirar, pues nadie puede dar lo que no tiene, y si quiero que mi personal trate en forma excelente a nuestros clientes, ellos deben haber recibido por parte del jefe el mismo trato. Trate a sus subordinados como quiere que ellos traten a sus clientes.

c)Empatia.- Entender el mundo de significados de la otra persona y procurar siempre comprender antes de ser comprendido, escuchando para comprender y no para contestar.

d)Todos queremos ganar. Para estimular la cooperación y alta productividad se hace necesario revisar profundamente los modelos directivos para el manejo de conflictos, los cuales podríamos tipificar por su uso en tres tipos: Gano-pierdes, Pierdo-ganas y todos ganamos. Este punto se ve ampliado dentro de asertividad.

Para el mediocre el triunfo de otra persona lo ve como una perdida personal.

e)Confianza.- La confianza es el camino al progreso, compromete, enaltece y nos hace creer en nosotros mismos,



sin ella no se puede progresar, esta nos exige ser pacientes para lograr desarrollar todo el potencial de nuestra gente.

9.- Retirarse para reabastecerse.

Existen varios factores inequívocos para obligarnos a retirarnos urgentemente como: agotamiento excesivo, el cansancio no es cualquier cosa, sino un síntoma sumamente importante, significa que nuestro sistema de alarma entró en funcionamiento y nos está avisando que estamos más propensos que nunca a cometer errores; exceso de actividades, ante esta situación se debe autoexigir el retirarse ya que la secuencia de errores que se puede desencadenar es enorme; ansiolismo, cuando las ansias nos dominan y cuando no logramos estar en un lugar porque anhelamos estar en otro.

La seguridad económica no reside en las reservas monetarias que poseamos ni en las propiedades y bienes que hayamos acumulado, sino en nuestra propia capacidad de producir riqueza a través de nuestro pensamiento creativo y nuestro esfuerzo constante, la seguridad debe estar dentro de nosotros mismos.

Volverse a inventar buscando capital emocional para no agotarse psicológicamente.



#### 10.- Trascendencia.

Trascender proviene de las palabras tras, atravesar y scando, subir, los seres que trascienden son aquellos que han cruzado la existencia de otro ser humano para que ascienda, y son los que forman la parte nuclear de la fuerza de la evolución.

Aquel que trasciende es el que hace evolucionar a otro ser humano, y no entrar a la era de ser light, haciendo todo sin esfuerzo, tomando en cuenta que el destino de los perdedores es el olvido.

Los buenos somos más que los malos, nada más que estos últimos si están organizados y nosotros, los buenos, nos conformamos con no hacer mal a nadie y los malos nos van ganando.

#### 11.- Misión histórica empresarial.

Solamente a través de producir riqueza podremos abatir la miseria, a través de generar valores de orden superior podremos vencer las aberraciones morales de nuestro tiempo, por lo tanto, el gestar empresas generadoras de riqueza material y espiritual es la más trascendente responsabilidad de los líderes empresarios.





como a la cadena productiva y de consumo que genera a través de sus propios trabajadores y proveedores, es generador y consumidor simultáneamente de riqueza material y espiritual.

Algunos líderes se extravían en su misión empresarial:

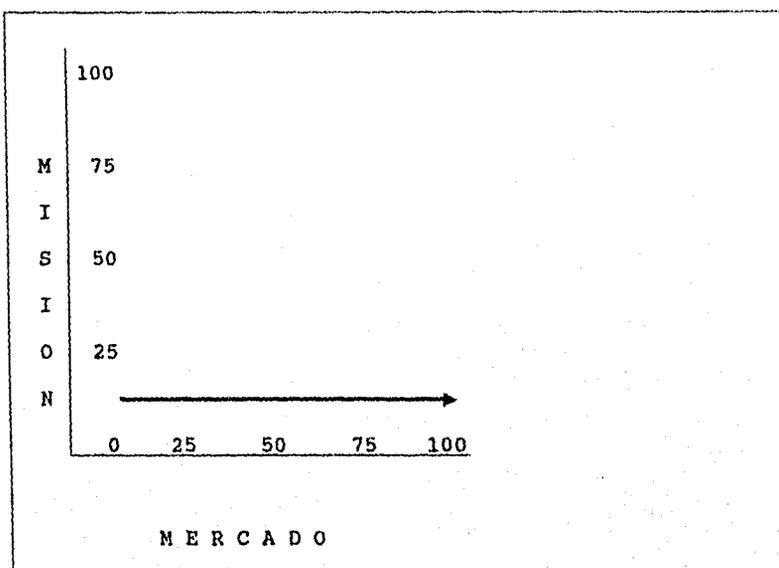


Figura 2.2 Desviación de la Misión Empresarial.

Cuando la visión de mercado es ambiciosa pero su misión es solamente satisfacer los deseos personales de su líder, como el empresario que engaña al cliente con tal de ganar, representa a los líderes que están solamente al servicio del dinero sin frontera, sin ética alguna.

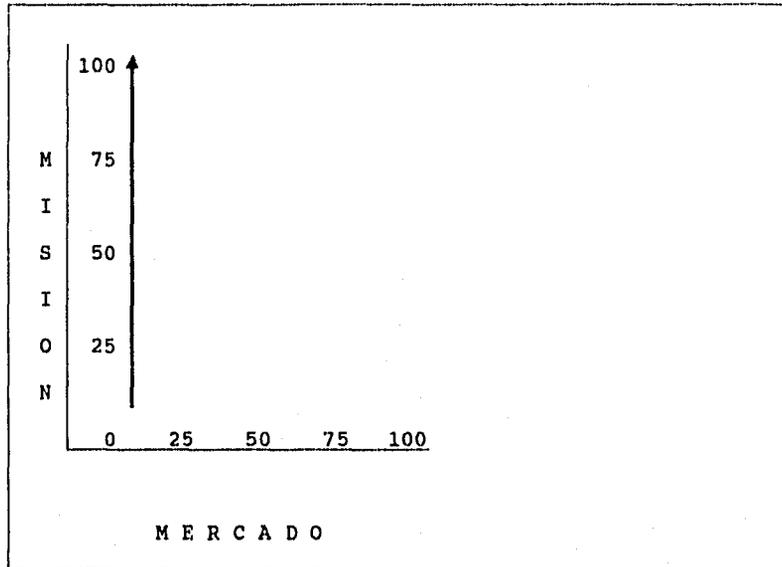
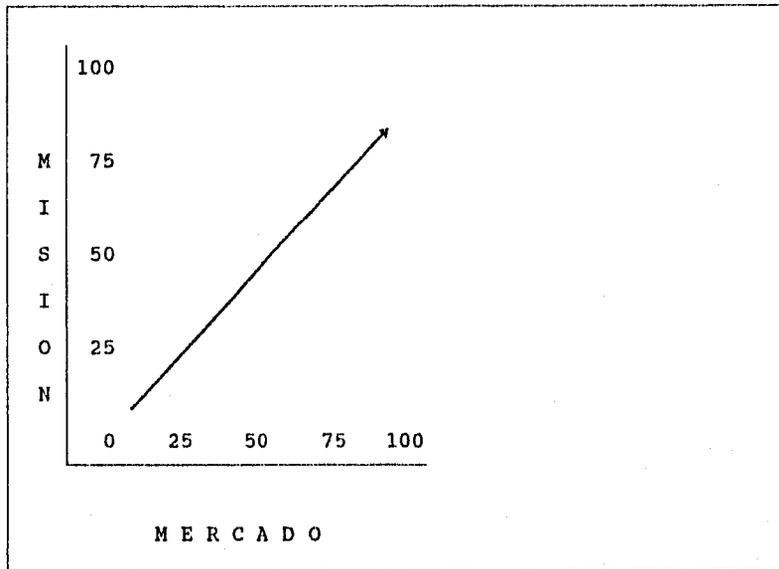


Figura 2.3 Misión del Líder sin tomar en cuenta el Mercado.

Quando la misión del líder es poderosa, sin atender adecuadamente al mercado. No lograra sobrevivir, a menos que encuentre alguien que lo patrocine. Busca servir en forma extraordinaria a los demás, pero es incapaz de generar los recursos necesarios para lograrlo, su ciclo empresarial es corto y esta irremediamente condenado al fracaso.



**Figura 2.4 Equilibrio entre la Misión y el Mercado.**

Cuando el líder empresarial tiene una misión profunda de la razón existencial de su empresa, cuando esta consciente del importante y trascendente servicio que le ofrece a la sociedad y a la humanidad, además, se sabe responsable de generar la suficiente riqueza que le prometa cumplir cabalmente dicha misión, alcanza la visión integral de la misión histórica del líder empresarial de excelencia.

Una vez más debemos subrayar el principio que la ética produce dinero, y por cierto mucho dinero, las organizaciones más éticas del mundo, que desde luego se manifiestan por calidad y servicio de su producto, han



acaparado la riqueza, y son las que tienen garantizado su pasaporte hacia el futuro.



### CAPITULO III

#### EL LIDERAZGO, LA MOTIVACION Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Quando se aborda el tema del liderazgo, su esencia es el poder, y en el núcleo de esta fuerza se ubica "la motivación como el motor fundamental para dar seguimiento a los seguidores." (168) Los conocimientos, información y acciones que tiendan a humanizar a la empresa son de motivación al hombre, por lo tanto, la información sobre el líder, las organizaciones y sus hábitos y costumbres que se incluyen en esta investigación, tiende a motivar al hombre.

##### 3.1 La Motivación.

Es difícil definir el concepto de motivación; los legos y los expertos en la ciencia de la conducta no están de acuerdo en cuanto a una definición común de este término. Por lo general "los investigadores definen la motivación de acuerdo a sus experiencias académicas y en un formato que concuerda con los esfuerzos de sus investigaciones." (169)

Hay diversas teorías de la motivación que difieren entre sí en sus suposiciones concernientes a la conducta



humana motivada. Debido al gran número de teorías de la motivación, haremos un análisis general de los conceptos de la motivación, razón por la cual se requiere que se agrupen o clasifiquen dichos modelos en un número limitado de categorías. Para mayor claridad, se agruparán las teorías de la motivación y la naturaleza o causas de la motivación en cuatro subdivisiones principales: "1) Individual; 2) de grupo; 3) del medio ambiente; 4) de sistemas." (170)

### 3.1.1 Teorías de la Motivación

INDIVIDUAL. La mayor parte de la gente está familiarizada por lo menos con una forma de las teorías respecto a la motivación individual del comportamiento. Tal vez la forma común es la que le da importancia a las necesidades. Supuestamente las necesidades funcionan como los motivos o estímulos de la actividad humana. Algunos modelos de motivación bien conocidos forman varios niveles o clasificaciones de necesidades. Por ejemplo, "Abraham H. Maslow en forma hipotética ha señalado una jerarquía de necesidades como se muestra a continuación:" (171)

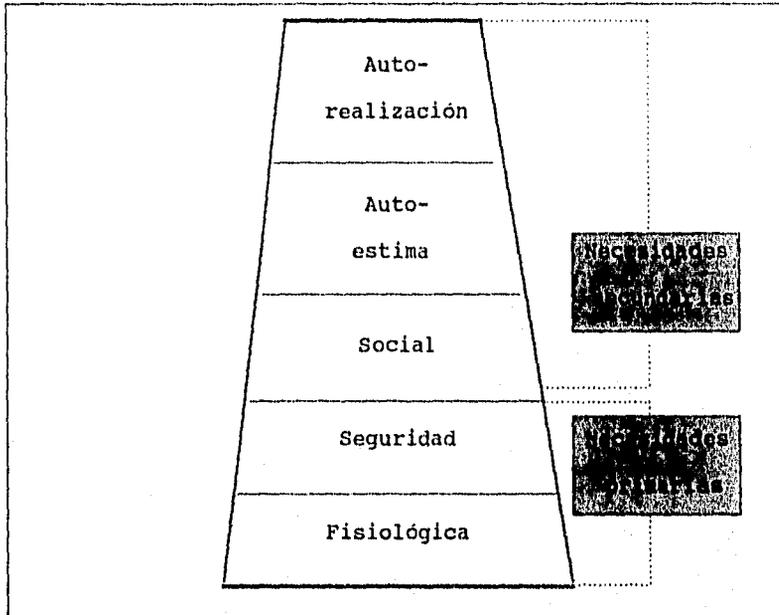


Figura 3.1 Jerarquía de Necesidades. (172)

Esta teoría o modelo propone que el individuo primero debe satisfacer necesidades fisiológicas como hambre, sed, sueño y sexo. Después de haber satisfecho las necesidades fisiológicas básicas adquieren importancia las de seguridad. Para satisfacer estas necesidades se debe tener un suministro de reserva de las necesidades vitales como alimento, agua, ropa y casa. Estos dos niveles constituyen las necesidades primarias, puesto que deben satisfacerse antes que las necesidades secundarias puedan servir como motivadores de la conducta.



Las necesidades sociales implican amor, compañía, cooperación y consideraciones emocionales. Ya que la persona satisface este nivel de necesidad, se dirige hacia la necesidad de la propia estimación, a la que se le llama comúnmente autorealización. El concepto de autorealización se ha usado en tal forma que se supone que refleja una situación en la que una persona utiliza al máximo su talento y potencial innatos. El concepto de autorealización esta ligado con el conocimiento de si mismo o con la responsabilidad personal. Estos niveles superiores de las necesidades humanas reflejan una introspección de la percepción y atención individual. "El autoanálisis y la introspección están siendo enfatizados, y se espera que la aplicación se este último proceso conduzca al mejoramiento general del genero humano." (173) Este aspecto es importante porque el líder debe de conocerse a si mismo profundamente, esto le da seguridad de sus valores, de lo que siente, piensa y de su manera de proceder.

La crítica que se le hace a este modelo es que parece razonable que las personas puedan perseguir necesidades de varios niveles al mismo tiempo.

Otro problema con las teorías de necesidades radica en la definición y medición del concepto. " No existe un acuerdo universal acerca de lo que es una necesidad o de como se evalúan y se miden las necesidades." (174)



Debido a estas críticas, algunos teóricos han mencionado no necesidades sino otro tipo de expresiones como "estímulos, tensiones, esperanzas, etc," (175) pero otra vez se presentan varios problemas para definir estos términos y para medir lo que se supone que representan.

Un concepto cada vez más popular de la explicación de la conducta humana individual es el de "el valor o sistema de valores de la motivación," (176) la cual se ha venido sugiriendo en parte a lo largo de la investigación.

Una característica clave de las teorías de motivación es que enfatizan el conocimiento humano, siendo el problema principal con todos los conceptos de motivación individual que se han visto hasta ahora el que cada uno pretende explicar independientemente la conducta humana. La motivación y el comportamiento humano son complejos y complicados para que se puedan explicar con facilidad. Son múltiples las causas de la motivación individual. Las necesidades, estímulos, tensiones, esperanzas y valores actúan interdependientemente, no independientemente, para producir el comportamiento humano. "El grado relativo de importancia de estos diversos conceptos de motivación esta sometido a discusión, pero por lo común se considera que en la mayoría de los casos el elemento motivacional más importante varía de persona a persona y de situación a situación." (177)



Al contemplar que la motivación individual tiene como causa una combinación de factores se pueden apreciar las dimensiones sumamente complejas y los problemas que existen en el estudio y análisis del comportamiento humano.

EL GRUPO. Distintos teóricos e investigadores creen que la conducta humana no la causan tanto factores individuales, sino los elementos y conceptos de grupo, como son "actitudes, normas, sentimientos, actividades, interacciones, tradiciones, costumbres, etc. Estos fenómenos constituyen el resultado de las presiones sociales y de las interrelaciones humanas colectivas." (178) Una persona se comporta de acuerdo con estas fuerzas de grupo. Con base en ello, dichas teorías de motivación dan mucho más credibilidad a las causas sociales externas del comportamiento humano que a las causas individuales internas.

Un examen a fondo de los diferentes conceptos de motivación de grupo puede ayudar a explicar su exposición. Los seres humanos tienen muchas actitudes. Se puede esperar que un individuo se comporte como empresario, colega, subordinado, amigo, padre, esposo. El concepto de actitud de grupo es semejante al concepto de motivación individual de esperanzas, excepto en que ahora "las razones provienen de otros en vez de uno mismo. La construcción de normas de grupo se relaciona con el concepto de actitud de grupo. Una



norma funciona como una regla, modelo o patrón autoritario." (179) Este patrón se determina externa y socialmente en vez de interna e individualmente.

Los sentimientos, actividades e interacciones son también elementos motivacionales de grupo, identificados por algunos investigadores y académicos sociales. "Los sentimientos son básicamente emociones; las actividades son manifestaciones físicas evidentes; y las interacciones constituyen una clase de clasificación residual que incluye las interrelaciones sociales parafísicas y cuasiemocionales." (180)

EL MEDIO AMBIENTE. El enfoque ambiental de la motivación también es una teoría externa, pero ahora el panorama tiene una dimensión más grande y por consiguiente se piensa mejor como cultural en vez de solo de grupo, en su naturaleza y perspectiva. "Muchos antropólogos, economistas urbanos, trabajadores sociales, historiadores y otros creen que el comportamiento humano se determina básicamente por el ambiente." (181) Se da énfasis al medio social, político, tecnológico y económico de una persona, y no a las necesidades, estímulos, tensiones, esperanzas y valores individuales, ni a las actitudes, normas, sentimientos, actividades, interacciones, tradiciones, y costumbres del grupo.



Los defensores de las teorías del medio ambiental creen que el medio ambiente forma y dirige a la conducta humana. Los factores medioambientales se ponen como determinantes y no como limitaciones a las actividades humanas. Las teorías medioambientales por lo general son pesimistas y ocasionalmente de una perspectiva fatalista. Esta teoría nos lleva a que una persona es lo que es debido en gran parte a las fuerzas culturales sobre las que tiene poco o ningún control.

**ENFOQUE DE SISTEMAS.** Se clasificaron las Teorías de la Motivación del Comportamiento en tres categorías: individual, de grupo y medioambiental. Estos tres grupos están identificados en tal forma debido a los factores que se ponen de relieve en las teorías que pertenecen a cada una de estas tres subdivisiones. El enfoque de sistemas de la motivación se debe considerar una integración de estos tres agrupamientos básicos de la teoría de la motivación. Como se muestra en la figura 3.2, las causas de motivación individual, de grupo y ambiental se ven como estímulos motivacionales que interactúan en una estructura sistémica para dar resultados de comportamiento individuales, de grupo y organizacionales. "La estructura de interacción de sistemas de la figura es el área en que se enlazan las causas motivacionales individuales, de grupo y medioambientales, y se sintetizan para dar colectivamente



resultados de comportamiento humano en la forma de resultados individuales, de grupo y organizacionales."

(182)

Estimulos a la motivación y resultados del comportamiento:

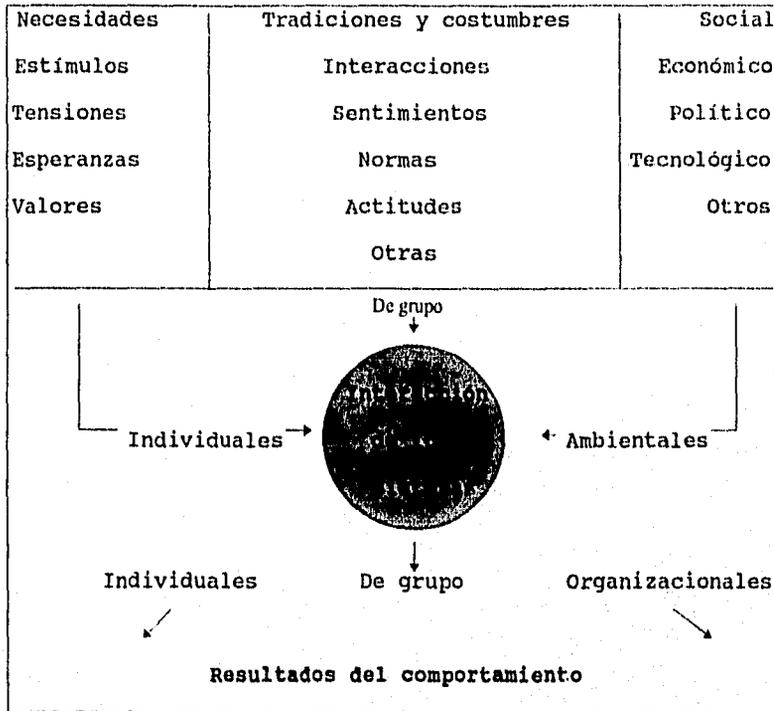


Figura 3.2 Marco general del Enfoque de Sistemas sobre la Motivación y el Desempeño. (183)



### 3.1.2 Recompensa y Castigo.

Ahora hablemos de la recompensa y el castigo. Ha existido controversia en relación con la cuestión de si las recompensas y los castigos son o no el medio más efectivo para cambiar la conducta humana. Los individuos responden de manera distinta a diversos estímulos, y esto tendría que ver con el impacto que cada estímulo o castigo produzca en cada individuo.

No solo las recompensas y los castigos afectan a los seres humanos en forma distinta sino que "su influencia individual y colectiva en cualquier persona también varía con el tiempo." (184) Esto es, lo que motiva a un individuo en una etapa de su vida no influirá necesariamente en sus actividades más adelante. La gente y los tiempos cambian y, por lo tanto, las técnicas de motivación también deben ser las apropiadas.

Las personas no son motivadas solo por las recompensas o los castigos, sino por una combinación de los dos. La conducta humana se modifica usando los elementos positivos y negativos. Asimismo, las recompensas y los castigos se presentan en una variedad de formas que pueden influir en las personas en forma distinta. "Las recompensas pueden incluir más dinero, promociones, viáticos, automóviles de la compañía y oficinas privadas. Los



castigos incluyen pérdida de puestos, descuentos, reprimendas orales, advertencias escritas y despidos." (185) Lo que es un castigo grave para una persona puede ser menos grave o sin importancia para otra. Una recompensa que motiva a un empleado puede no estimular de ninguna manera a otro. Las recompensas y los castigos se deben combinar únicamente para influir y cambiar las conductas de seres humanos en lo particular.

Estos son algunos de los modelos y estímulos que afectan en la motivación del hombre, ahora veremos lo que es clima organizacional, ya que este puede influir en la motivación del hombre que pertenece a ese ambiente. En una organización puede existir internamente un mal clima o ambiente de trabajo que afecte el rendimiento de los que laboren en ella.

### **3.2 El Clima Organizacional y la Moral de los Empleados.**

El clima organizacional es la atmósfera que existe en una compañía, especialmente con respecto a la salud y la comodidad en general de los empleados. "Se refiere a las condiciones atmosféricas internas de la compañía y no a las externas." (186) Otro concepto de la Administración, estrechamente relacionado con el clima organizacional, es



el de moral. En el clima organizacional los cambios se presentan más lentamente que en la moral de los empleados. El clima es un concepto más amplio, y se refiere a toda la organización. La moral es un concepto más estrecho y se refiere a los individuos o grupos. La moral se centra básicamente en actitudes, mientras que el clima también incluye prácticas, tradiciones y costumbres.

La medición de la calidad de un ambiente organizacional es una cuestión de interés común y por lo regular se aplica alguna clase de índice, que a su vez se compone de factores para tratar de evaluar el ambiente. Los factores de tal índice incluyen "pérdida de tiempo, productividad, desperdicio, registros de calidad, ausentismo e impuntualidad, informes, seguros, faltas, entrevistas, informes de accidentes, partes médicos, sugerencias e información sobre la capacitación. Algunos de estos asuntos son medidas directas del clima organizacional, mientras que otras son indirectas." (187) Dichos factores se usan con frecuencia para evaluar el ambiente, porque la información en la mayoría de los casos esta fácilmente disponible; estos datos son objetivos y los registros de esta naturaleza constituyen una buena medida de las tendencias en un periodo determinado valioso para los estudios periódicos de la compañía y para las interpretaciones continuas del ambiente. La figura



siguiente resume una de las medidas que más se usan del ambiente organizacional y de la moral de los empleados:

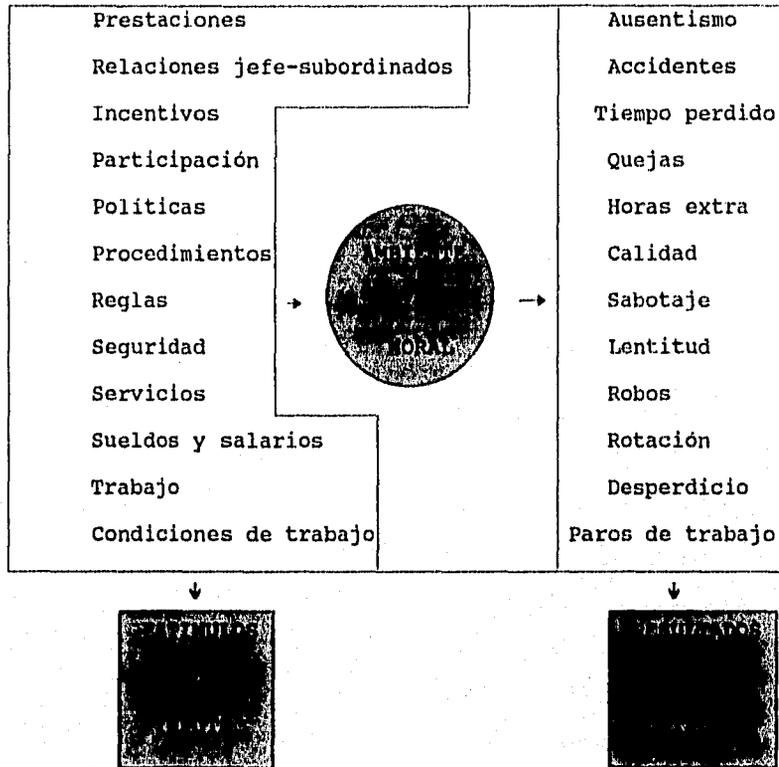


Figura 3.3 Ambiente y Moral: Estímulos y Resultados (188)

El clima organizacional también se ve afectado por la comunicación que hay en la organización.



### 3.3 El Proceso de la Comunicación.

Comunicar, según su etimología, significa hacer común, es sinónimo por tanto de transmitir y de participar. "Es aquella relación peculiar y concreta entre hombres en donde se conjugan el entendimiento y la voluntad de cada uno de los participantes." (189)

Se puede tener como premisa que una organización es más consistente en la medida en que sus cauces de comunicación son más fluidos, en cuanto la información discurre, sin contratiempos desde quien la emite claramente hasta quien la debe recibir; y en el grado en que esos cauces carecen de fluidez, si se interrumpen u obstruyen con barreras, se adolece de falta de estructura y unidad, se incurre en la desorganización y se resta eficacia. Si la comunicación fluye sin interrupciones, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, la empresa "actúa en una continua retroalimentación que la cohesiona más que los esquemas de organización y los reconocimientos legales." (190)

Aunque jurídicamente sean vigentes los estatutos que la constituyeron como tal, se reconozcan jerarquías de autoridad y existan organigramas de su estructura, cuando hay falla en las comunicaciones, contratiempos porque no se transmiten con precisión las decisiones de la dirección o



porque se descuidan los informes acerca de los resultados en las operaciones, se vuelve precaria la dinámica de la organización.

La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal; "estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas y no solo afectar los medios y procesos de comunicación," (191) de aquí que las principales barreras y cauces de la comunicación no son los memorándums correcta o incorrectamente redactados, ni sólo la claridad, dicción y tono de nuestro lenguaje; estos son asuntos de índole gramatical y cuyo dominio facilita la necesaria coordinación entre las operaciones de un negocio. Tampoco los cada vez más sofisticados instrumentos y sistemas de información; ni las cualidades como agilidad, rapidez e inteligencia de nuestros comunicadores. Todos estos son recursos auxiliares y externos de la comunicación en sí misma, y el implantarlos o corregirlos no tiene mayor dificultad que el disponer de recursos financieros e imaginación.

Ahora, los principales problemas y soluciones que se presentan a la comunicación en la empresa se refieren fundamentalmente a actitudes internas de los individuos que participan en esta dinámica de instrucciones y mensajes. "Hay por lo menos cuatro barreras de índole moral que



concurrer en la comunicación: el error, la mentira, el silencio y la duplicidad." (192) Cuando los mensajes, y nosotros con ellos, adolecen de estos fallos, la comunicación se interrumpe, y se resquebraja la organización. Cuando se dan tales barreras, la perfección formal o técnica distancia más a los extremos que se comunican en lugar de acercarlos; la mentira se hace mayor cuando dominamos la tecnología para presentarla con credibilidad.

El error, es afirmar que no es lo que es, y esto es lo contrario de la objetividad; la mentira, decir lo que no pienso, y esto es lo contrario de la honestidad; el silencio, no decir lo que pienso, y esto es lo contrario de la sinceridad; y el doblez o duplicidad es decir una cosa y hacer otra, y esto es lo contrario a la integridad.

Esto nos lleva a que la comunicación fluirá de manera continua y sin interrupciones cuando las personas involucradas en ella "tengan como virtudes la objetividad, la veracidad, la sinceridad y la integridad," (193) y estas tienen que ser cualidades habituales entre quienes se comunican. Entonces las características de las personas que trabajan en una organización con comunicación sin barreras son ser objetivos, veraces, sinceros e íntegros.

En la medida en que logren ser vencidas las barreras de la comunicación, nos encontraremos en mejores



condiciones de crecer en el plano humano y en el profesional.

### 3.4 La Motivación y la Manipulación.

En el terreno de la motivación tanto personal como externa pueden influir varios factores. La motivación se compone de fondo y forma, siendo el fondo parte del compromiso, el sentimiento puro, real y positivo objeto de la motivación, que a su vez este debe ser congruente con la forma, que no es mas que la vía y las acciones que utilizamos para aplicarla que también vienen a completar al compromiso. Siempre tienen que existir estos 2 componentes para que exista motivación, porque si llega a faltar la forma no va a existir la vía o las acciones por medio de las cuales transmitimos esa motivación, y en el caso de que llegue a faltar el fondo caeríamos automáticamente en la manipulación.

Veamos ahora lo que es manipulación. Las personas intuimos y sentimos cuando alguien trata de manipularnos y entonces nuestros mecanismos de defensa rechazan automáticamente este tipo de conductas, aceptándola mientras no tengamos la posibilidad de alcanzar nuestros objetivos por otro medio, siguiendo al líder manipulador hasta que encontremos una mejor alternativa, almacenando



mientras tanto, un gran rencor y frustración siendo en la primera oportunidad cuando nos cobremos con altos intereses en perjuicio de dicho líder.

Definiré a la manipulación como "establecer en el otro las necesidades de uno haciéndolo creer al otro que son sus necesidades, generando con esto el accionar del otro para obtener la satisfacción de las propias necesidades del que las estableció," (194) se vincula con el tipo de líder maniobrero de acuerdo a la clasificación de Jean Massioneuve y a los factores del fracaso.

La manipulación se da al aplicar nada más la forma sin tener fondo, esto quiere decir que no estamos comprometidos con lo que estamos aplicando, o que lo aplicamos con otros fines, propósitos e intereses que son diferentes a los que estamos planteando y haciendo creer a la gente.

También se puede dar la manipulación cuando tenemos el fondo y lo comunicamos al personal con la forma, pero a esto no se le da seguimiento y se queda todo en buenas intenciones. La forma no acaba con hacer saber el fondo, ahí solo principia, y termina con todas las acciones que sean necesarias para cumplir con los principios, objetivos y metas de todos los involucrados.



La motivación exige compromiso, y a su vez, elementos esenciales para realizar un compromiso son: carácter, determinación, voluntad y valor.

El flujo de la motivación se da de la siguiente manera:

Existe fondo y forma.

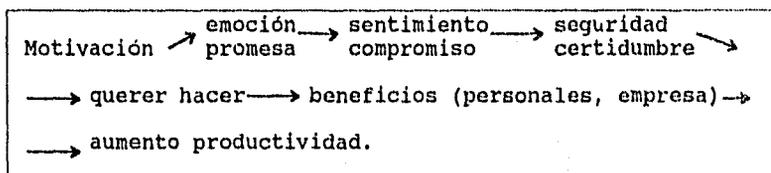


Figura 3.4 Flujo Motivación (195)

El flujo de la manipulación se da de la siguiente manera:

Existe fondo o forma.

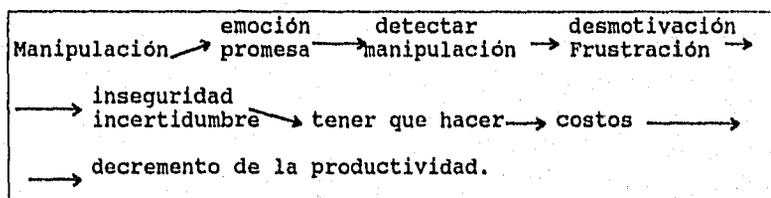


Figura 3.5 Flujo Manipulación (196)

Ahora, para que el hombre se comprometa, tiene que existir congruencia entre la información que se le da con



sus objetivos, aparte de que lo que se diga se haga. Tiene que existir integridad entre la información con la acción y los objetivos tanto personales como de la empresa. Con esto se conseguirá que exista motivación.

### **3.5 La Motivación en el Riesgo de Crisis Empresarial.**

"Cuando se presenta una crisis existen solamente 2 caminos a seguir: oportunidad - peligro." (197)

El peligro es lo primero que se ve cuando nos aqueja una crisis, pero a pesar de ello, la oportunidad; aunque oculta, existe.

Es necesario el reaccionar de una manera positiva ante esta situación, y así encontrar la mejor salida posible. Hacer esto, es ir en contra de la reacción natural que se presenta en el hombre ante una crisis, pero esto es de vital necesidad porque lo más difícil será enfrentarse a la realidad, la realidad no es fácil de manejar bajo ciertas circunstancias, pero es particularmente más difícil de manejar cuando nos encontramos en una situación crítica, es como si de pronto la vida nos diera a elegir dos caminos, uno para abajo, y el otro para arriba como se muestra en la siguiente figura:

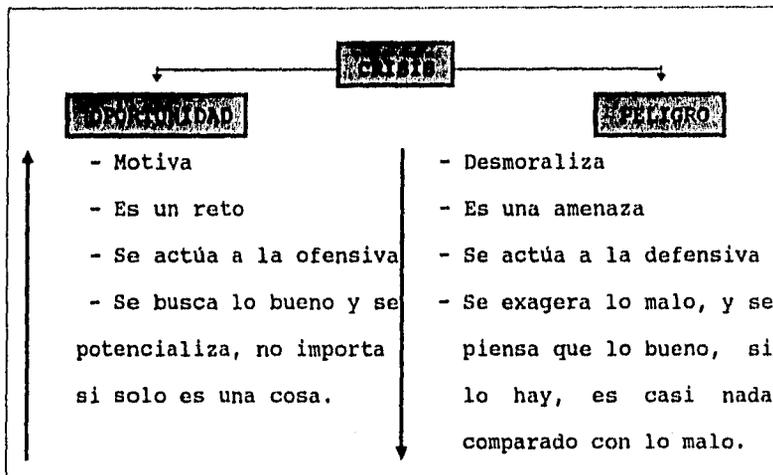


Figura 3.6 Crisis (198)

En el camino de la oportunidad, que es el camino hacia arriba, se tiene una mayor y mejor visión de la situación, en cambio, en el camino del peligro, que es el camino hacia abajo, se tiene menor visión de la situación. Hay que recordar que cuando uno se lanza de una construcción del vigésimo piso, la caída no duele, sino el golpe que se recibe al llegar abajo.

Gráficamente el seguir por el camino de la oportunidad o por el del peligro se representa de la siguiente manera:

Cuando la oportunidad se sabe aprovechar y el peligro se sabe afrontar:

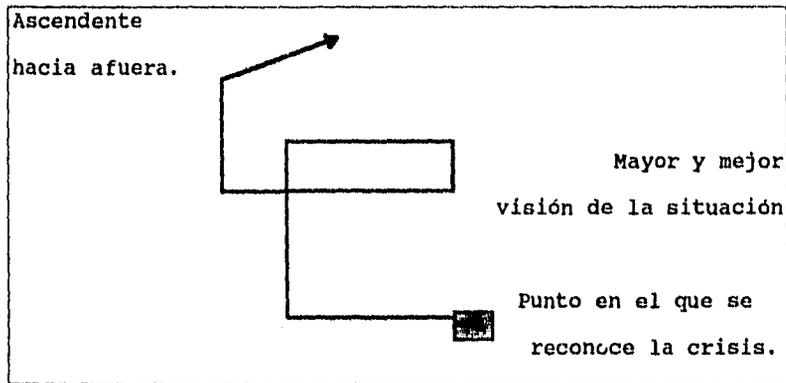


Figura No. 3.7 Oportunidad (199)

Cuando la oportunidad no se sabe aprovechar y el peligro no se sabe afrontar:

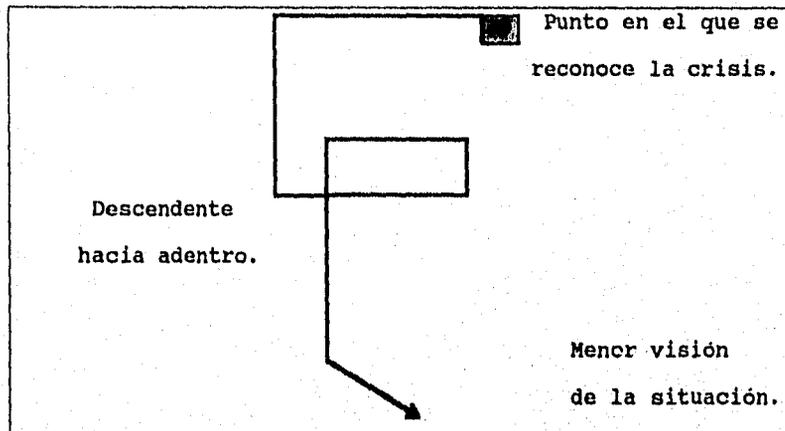


Figura No. 3.8 Peligro (200)



El camino más fácil de tomar es el del peligro: (201)

1. El esfuerzo es mínimo o ninguno.

2. Solo hay que dejar que las cosas pasen, tal vez se mejoren solas sin hacer algo al respecto.

3. No hay que preocuparse por pensar en como salir adelante.

4. La crisis de cualquier manera va a generar algún cambio, pues que se dé solo, no hay que esforzarse para acelerarlo.

5. Que los demás implicados, que siempre los hay, hagan algo al respecto.

Todos estos pensamientos negativos van cerrando el abanico de alternativas de solución a la crisis.

El camino más difícil a seguir es el de la oportunidad: (202)

1. Concéntrese en lo que puede hacer y no se preocupe por lo que no puede.

2. Hay que moverse con rapidez, con inteligencia y mucha voluntad, de la discusión a la solución, aproveche la descarga de adrenalina que la crisis provoca.

3. Busque consejeros que se hayan ganado el derecho de serlo; no trate de enfrentar la situación sin ayuda de los demás.

4. Sea optimista de manera objetiva y realista.



5. Acepte que existe el peligro, no lo ignore; sea consciente del mismo pero no se deje dominar por él.

Tanto en el momento de crisis como en otro cualquiera, para aprovechar y seguir el camino de la oportunidad, algo que no es alternativo sino necesario e indispensable es: la calidad.

### 3.6 La Calidad.

El único pasaporte que garantiza acceso a mercados internacionales es la calidad como concepto integral en todas las actividades de la empresa, "reinventar los sistemas administrativos, los contables, los procesos de trabajo, los métodos de evaluación y de compensación," (203) obligando calidad como un común denominador de productos y servicios, atención al mercado y satisfacción de clientes tanto externos como internos, esto es, calidad como cultura empresarial. Los productos se pueden vender una vez, sin duda, pero la constante en la permanencia en el mercado no se da en forma eventual, hay que ganársela conscientemente.

La calidad puede ser definida como "el cubrir las expectativas del cliente en términos de características y ejecución total (performance) del producto o servicio." (204) La calidad es alcanzada cuando el producto o servicio



contiene todas las características que el consumidor espera y cuando el producto o servicio actúa de tal modo que el consumidor queda satisfecho, viéndolo desde otro punto de vista, calidad significa "lograr que todos hagan lo que convinieron hacer." (205)

Muchos empresarios dejan de fabricar para importar, ya que esto es menos problema, perdiendo así la capacidad del país de producir. No solo se trata de hacer negocio, hay que hacer empresa, con miras al futuro, "hay que producir y producir bien, con calidad clase mundial." (206)

Para lograr el éxito se tiene que trabajar bastante, pero no se puede afirmar que todos los que trabajan mucho tendrán éxito debido a que existe una diferencia importante entre ser activo y ser productivo. Una persona activa es la que está constantemente haciendo algo. Una persona productiva es aquella que obtiene resultados. "Para ser productivo hay que ser activo, pero se requiere algo más: hay que hacer bien las cosas." (207) Aquella persona que trabaje mucho pero su actividad no esté bien planeada, ni bien dirigida a objetivos claros, lo único que va a conseguir es cansancio.

La termodinámica es la ciencia que se ocupa de la utilización de las diferentes formas de energía y establece en su segundo principio que no toda la energía de alta calidad se puede transformar en trabajo, y llama entropía a



la parte no utilizable de la energía. "La entropía es frecuentemente definida como energía en desorden. La fórmula termodinámica de la energía libre o energía útil para el trabajo es la siguiente:" (208)

**ENERGÍA LIBRE = ENERGÍA POTENCIAL - ENTROPIA**

Esta fórmula vista desde el punto de vista de la actividad humana quedaría de la siguiente manera: (209)

**CAPACIDAD PARA HACER = ENERGÍA TOTAL - ENERGÍA DESPERDICIA DA**

Entonces, en lo que respecta a la actividad del ser humano, la energía desperdiciada es la resultante de la entropía real, que ocurre en todo proceso de transformación de energía y que es inevitable, a la que debemos agregar todo lo evitable como: "acciones innecesarias, duplicación de actividades, errores, falta de previsión, desorden, etc." (210) No se puede abstraer a la entropía, pero sí se pueden evitar los demás gastos innecesarios de energía, es por eso que debemos de revisar cuidadosamente nuestra forma de trabajar, revisar nuestros hábitos en el trabajo dado que el ser humano es un ser de hábitos.

De lo anterior se desprende que debemos eliminar todo aquello que no contribuya a nuestros propósitos y desarrollo o al de la organización. Debemos aprender a decirle no a las actividades no productivas.



La actitud de cooperación es básica en el trabajo de equipo, pero cooperar no significa decir si, sino "hacer aquello que contribuya al desarrollo de algo." (211) Lo que debe guiar nuestra conducta es el concepto de contribución. A lo que decimos no es a la distracción, a dejar de hacer lo que se tiene que hacer. Hay que hacer lo que conviene hacer, no lo que les gustaría a los demás.

Desde el punto de vista de las relaciones del líder con el hombre, su labor deberá ser potencializar sus fuerzas y sus resultados, evitar todo aquello que lo haga improductivo.

### **3.7. Técnicas para Esclarecer el Papel del Liderazgo en la Calidad Empresarial.**

A continuación presento una serie de técnicas, que le permiten al líder llevar a cabo su liderazgo con calidad.

#### **3.7.1 La Asertividad.**

La palabra asertividad tiene su origen en el vocablo aseverar, que según el diccionario de la real academia española significa: "Declarar o afirmar positivamente, con seguridad y con sencillez y fuerza lo que yo siento, pienso y quiero," (212) por lo que la conducta asertiva consiste



básicamente en la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad hacia otras personas, convirtiéndose así en el arte de relacionarse con los demás para lograr alcanzar la intimidad.

La asertividad tiene que ver con el estilo de comunicación que se tenga, reacciones ante "circunstancias que amenazan la satisfacción de necesidades," (213) las cuales pueden clasificarse en tres rubros:

a) "Renunciar a la satisfacción de mi necesidad en función de la de otro y paso por encima de ella," (214) puedo decir que estoy teniendo una conducta de carácter sumiso.

b) Si por el contrario, "logro imponerme al otro y dar respuestas a mi necesidad en detrimento de la satisfacción de la suya," (215) que está en juego, me comporto agresivamente.

En los casos anteriores, "la conducta, además de tener como objetivo final una situación ganar-perder," (216) tiene un carácter más bien inmediato, análogo al que, en situaciones de peligro, lleva a un animal a reaccionar instintivamente atacando o huyendo, la sumisión invita a la agresión y la agresión provoca sumisión o mayor agresión, y esto puede comprobarse en organizaciones que tienen un manejo del poder sumamente vertical, provocando con esto someterse al de arriba, pero agrediendo al de abajo.



c) La tercera opción, que se denomina asertividad, "se fundamenta en la conciencia y el respeto por las propias necesidades, derechos y expectativas, que no desconoce la de otros," (217) busca por lo tanto generar creativa e inteligentemente una respuesta a las necesidades y expectativas de todos, es decir, situaciones ganar-ganar, se puede considerar a la asertividad una estrategia de comunicación.

Si podemos ver en el origen de cualquier gesto comunicativo una necesidad insatisfecha, es pensable que "identificar, nombrar y manifestar dicha necesidad (ser asertivo), abrevie en mucho el proceso de comunicación y lo haga ganar en claridad, precisión y eficacia." (218)

El líder debe encontrar en esta técnica la fórmula para ser agresivo sin ofender, siempre reconociendo la capacidad del otro, o aceptar o no sus emociones, pero el objetivo no consiste en convencer al otro, sino poder externar abiertamente lo que sentimos. "La aserción nos lleva a aumentar nuestro respeto propio, pues nos permite afirmar constantemente nuestra personalidad, logrando la autoestima." (219)

Ahora clasificaré los niveles de aserción:

Nivel 1: actitud asertiva

Consiste, básicamente, en la actitud de cambio del líder. "Es la convicción profunda de cambiar para



desarrollar toda nuestra potencialidad," (220) reconociéndonos como los poseedores únicos de nuestra vida, así como de los resultados que hemos obtenido hasta la fecha, liberando de la responsabilidad de nuestros fracasos a los demás.

#### Nivel 2: comunicación asertiva

Es cuando logramos comunicar abiertamente nuestras emociones sin ofender a los demás; está internamente relacionado con nuestra capacidad de solicitud. Cuántas veces hemos dejado de solicitar algo por el único temor de que nos lo nieguen. "La persona asertiva lo intenta siempre, con la certeza de que de no hacerlo se cierra una opción más de lograr lo que desea." (221) También en este nivel se considera la habilidad comunicativa de decir no cuando el otro quiere que diga sí. Con esto se deduce que la comunicación asertiva es decir lo que sentimos cuidando siempre no humillar o insultar a la otra persona, logrando al ser asertivos cambiar nuestras actitudes y sentimientos, sobre todo con nosotros mismos, conduciéndonos esto a la autenticidad.

#### Nivel 3: intimidad.

El líder de excelencia asertivo "logra la intimidad tanto con sus colaboradores en el trabajo como con su pareja, sus hijos, sus amigos y sobre todo con el mismo,"



(222) pues tiene la capacidad de sincerarse y conciliarse con su propio yo.

En el siguiente cuadro se muestran una serie de características adicionales que distingue a los líderes asertivos triunfadores de los perdedores:

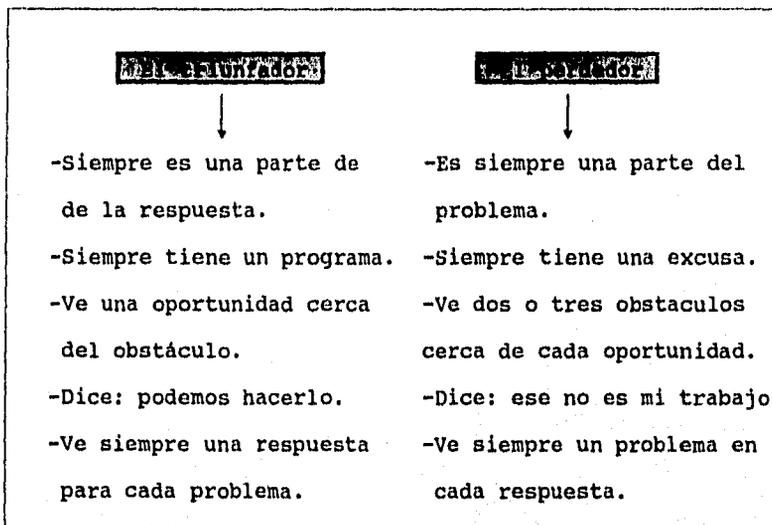


Figura 3.9 Diferencia Triunfador - Perdedor (223)

El ser asertivo lo que propone son cambios en nuestras actitudes para lograr lo que anhelamos, el peor pecado del ser humano es el de la omisión: lo pude haber hecho, pero no lo intente. Este es el momento del cambio para ser mejores, la vida es demasiado corta para ser pequeña. Lo importante no es hacerlo bien enseguida, sino



comenzar el camino sin detenerse hasta cruzar la meta, no darse nunca por vencido.

### **3.7.2 El Trabajo en Equipo y Formación de la Cultura Organizacional en base a los Círculos de Calidad.**

En la actualidad, el trabajo en equipo se vuelve cada vez más importante, a medida que el mundo organizacional se torna más complejo, las personas logran mayor educación y las diversas especialidades se hacen más interdependientes.

La dinámica de grupos sostiene que el verdadero trabajo en equipo se da cuando los miembros del mismo se convierten en un equipo autónomo en su motivación, en su orientación hacia resultados y en su continuo aprendizaje. "La suma de este tipo de grupos de trabajo hace, lo que hoy se denomina, las organizaciones inteligentes" (224), entonces, estas organizaciones inteligentes son aquellas cuya ventaja competitiva progresiva y sostenible será la de aprender y comprender más rápidamente que sus competidores.

"Los equipos autónomos producen un liderazgo compartido," (225) es decir, aquel que más influye sobre el grupo para el logro de los resultados del mismo, será el que mayor preparación tenga para el tema del que se trate. El liderazgo tiende a ser rotativo en función de los resultados. Esto trae como consecuencia que en la



actualidad un director deberá saber escuchar y fortalecer la influencia de sus especialistas.

La sociedad del futuro, organizada como redes de interacción y negociación tanto de bienes como de información y de servicios, será claramente "la célula básica social que fundamente las organizaciones inteligentes." (226)

Elton Mayo descubre tres principios fundamentales de productividad, que después serán adoptados por los círculos de calidad y por todo el movimiento de la dinámica de grupos. El primero de estos es el siguiente: "el incremento en los resultados del trabajo del hombre se debía fundamentalmente al proceso de atención y valoración que los ejecutivos y altos directivos ponen sobre los trabajadores participantes en el experimento." (227) Es decir, que la entrega y la motivación al trabajo de la gente es dependiente en gran medida del reconocimiento, de la riqueza del puesto y de las expectativas positivas que los jefes tienen de sus colaboradores.

El segundo principio que descubrió Elton Mayo es el de "la importancia de la retroalimentación inmediata para el control de la conducta individual y grupal." (228) En el mismo lugar de trabajo se colocaron pizarrones en los que los trabajadores podían monitorear inmediatamente su producción: cantidad de productos terminados y rechazos.



Podían comparar sus resultados con producciones de otros días y otros turnos, etc. Estos hallazgos antecedieron al gran movimiento del control estadístico de la calidad que tanto éxito le daría al Japón.

El tercer factor no fue tan fácil descubrirlo. Hasta el momento todo había resultado un éxito. La atención y reconocimiento a la gente y el control estadístico producían un incremento en la producción. Sin embargo a los pocos meses estos resultados iniciaron su descenso. Los resultados vinieron a ser pasajeros. Esto movió a Elton Mayo a investigar la forma de lograr resultados más permanentes. "Poco a poco a través de sus entrevistas y observaciones, fue descubriendo el antídoto al desgaste: el trabajo en equipo."(229)

El trabajo en equipo relevaba la atención y el reconocimiento de los jefes que no podían estar de una manera permanente atrás de sus colaboradores alentándolos a seguir adelante. El reconocimiento y apoyo de los niveles superiores es básico; pero este no puede tener una presencia diaria; en contraste, el trabajo en equipo sí. El equipo contribuía con el apoyo emocional requerido; proporcionaba el reto y nuevas ideas; proporcionaba mayor confianza y creatividad en los miembros del grupo, y, lo importante, es que lograba que los resultados obtenidos fueran permanentes.



Estos tres principios fueron adoptados íntegramente por los círculos de calidad. Los Norteamericanos enseñaron a los orientales sobre todo el control estadístico, sin embargo, los Japoneses, con su larga historia cultural de trabajo, produjeron la herramienta adecuada. "Los Japoneses, con su milenaria organización a base de clanes y tarea colectiva de la siembra y cosecha del arroz que necesariamente se tiene que hacer en equipo, dieron a luz a los mundialmente conocidos círculos de calidad." (230)

Su aportación más importante la están haciendo en el campo de las ciencias administrativas y en las ciencias humanas. "Los resultados y experiencias de los círculos de calidad nos han llevado a entender que el ser humano, incluyendo los niveles operativos, son sujetos de cambio y de la capacitación, y que pueden tener niveles de desarrollo humano y técnico," (231) que nunca sospecharon las organizaciones tradicionales.

Los círculos de calidad vinieron a demostrar que la participación de todos en el compromiso de la producción y de los servicios redundaba en una mayor productividad, en mayor innovación y motivación. La productividad se define en función de la utilización de todo el talento posible. "Una institución será más productiva en la medida en que los problemas se resuelvan en el lugar donde se originan y en el lugar más bajo posible." (232)



### 3.7.3 El Team Building.

Los círculos de control de calidad no son el único método de trabajo en grupo ya que existen más. Uno normalmente usado en las organizaciones con mayor cultura gerencial es el denominado team building, porque describe el proceso de ir construyendo, creando y diseñando un verdadero equipo de trabajo.

Esta herramienta es una de las más utilizadas por quienes practican el desarrollo organizacional, que "concibe a las organizaciones como un sistema compuesto por equipos de trabajo y no como un conjunto de individuos." (233) La dirección general esta integrada estructural y dinámicamente a cada una de las direcciones que le reportan. Estas, a su vez, se integran con los equipos del siguiente nivel gerencial y así sucesivamente.

El desarrollo organizacional concibe a la organización como "un conjunto dinámico y sistemático de equipos que se relacionan y que interdependen unos de otros." (234) El liderazgo es concebido más como una función del equipo que del individuo. Entre más fuertes y capaces sean estos equipos, mayor fuerza tendrá la organización. Entre más liderazgo compartido exista dentro de cada unidad, mayor dinamismo, madurez y efectividad.



Para integrar un equipo se necesita un sistema planeado que involucre a todos en la misión; en la definición conjunta de los objetivos y estrategias; en la responsabilidad de todos los miembros en la motivación, el compromiso y el desempeño de la unidad.

El desarrollo organizacional, ya sea formalmente o de manera informal, "ha pasado a ser parte de las ciencias administrativas modernas, a tal grado que, posiblemente, todas o casi todas las organizaciones más grandes del mundo utilizan estas herramientas de trabajo en equipo." (235)

El liderazgo en estos grupos es el pivote sobre cual se basa el buen funcionamiento de cada equipo y la interacción entre las diversas áreas. "En el análisis de la efectividad de cada grupo se define que todas las intervenciones de cada uno de los miembros influye directa o indirectamente sobre los demás miembros del equipo,"(236) es decir, todos los elementos del grupo influyen en mayor o menor medida y de manera positiva o negativa en lo que respecta a la motivación del grupo y en las tareas del mismo; esto quiere decir que lo que hagan o dejen de hacer los participantes del grupo provoca un efecto en los demás. Un miembro apasionado por la tarea, contagia a los demás; así como uno apático afecta a otros.



#### 3.7.4 Equipos de Choque.

Los equipos de choque "son equipos que se forman en función de un problema específico, normalmente grave, que no puede ser resuelto rápidamente en las circunstancias normales de trabajo." (237) Este método de trabajo en equipo se utiliza para generar en un tiempo relativamente corto un nuevo proyecto o producto; para resolver un cuello de botella que impide la productividad de la organización, o para encontrar soluciones a problemas o a retos complejos en un tiempo relativamente corto.

Las ideas de los equipos de trabajo o de los círculos de calidad no son geniales o fuera de lo común, sino que son fruto de la observación, el análisis o iniciativa normal humana de quien conoce su trabajo o su empresa. Lo que sucede es que los altos directivos de las instituciones no conocen a fondo ni perciben otros niveles de la organización que son percibidos y experimentados por los niveles correspondientes. Por tanto, "no se les ha ocurrido antes porque ni tienen toda la atención para observar ese nivel, ni son superhombres." (238)

En estas organizaciones se distribuye el poder y la capacidad de influir, así como la oportunidad de ser líderes, de una participación activa, de aplicar la



creatividad, siendo estas características de las organizaciones que trabajan verdaderamente en equipo.

### 3.7.5 Los Equipos Multidisciplinarios.

A medida que se inician y multiplican los equipos en una organización, se aprende que existen límites a la solución de problemas dentro del mismo grupo. "Es necesario pasar a resolver problemas entre áreas o conjuntamente con los proveedores o con los clientes. A estos les llamamos equipos multidisciplinarios." (239) El origen del nombre indica que se trata de un grupo compuesto por personas de diversas especialidades y, a veces, de distintos niveles.

Se puede observar que el diseño y utilización de estas herramientas provoca un nuevo tipo de liderazgo abierto al cambio, flexible; y esto a su vez hace más fácil la labor de los equipos.

A través de los grupos multidisciplinarios se han resuelto problemas de gran magnitud, "tanto de calidad del producto, como de logística de transporte, de innovaciones tecnológicas, de integración y motivación del personal, reducción de costos, contaminación ambiental, etc." (240)



### 3.7.6 El Modelo Biológico Sistemico.

La práctica del trabajo en equipo aplicada tanto al desarrollo de ejecutivos como a resolver problemas de productividad, "fueron validando los procesos de capacitación y entrenamiento en las organizaciones y se fue creando una nueva forma de concebirlas como un fenómeno sociotécnico." (241) Es decir, que a las organizaciones se les fue concibiendo como sistemas humano administrativos que interactúan entre sí, esto llevando al logro de resultados de producción o servicios.

La organización es un organismo vivo interactuante, compuesto de células interdependientes en donde el objeto de estudio no es el individuo, sino la organización como un ente con identidad y destino; con historia, con fuerzas y debilidades, con carencias y necesidades. En otras palabras, "la organización esta formada por diversos equipos interactuantes. La célula básica de la organización es el equipo." (242)

Este organismo humano, para tener una alta vitalidad y resultados, debe tener una gran integración de sus células básicas, o sea sus equipos, y en conjunto tener una identidad. De aquí que es importante para la organización el haber elaborado una misión u objetivo general, una Filosofía que explique y clarifique los conceptos



fundamentales sobre el ser humano, el trabajo, la ética de los negocios, las actitudes básicas hacia los productos, servicios y la trascendencia social y económica. "A este organismo vivo lo podemos concebir como sujeto de experiencia e historia, como sujeto capaz de ser moldeado por la educación y su propia capacidad de autodirigirse," (243) en otras palabras, como todo ser vivo capaz de tener una identidad y desarrollo propio.

Es más fácil para las organizaciones, de manera conceptual y práctica, dirigir y coordinar equipos, que a un sinnúmero de individuos aislados.

De este enfoque biológico y sistemico surgen los conceptos de cultura organizacional; es decir, este organismo viviente con su Filosofía, su historia, fuerzas y debilidades, tiene una serie de características que le dan unicidad y diferenciación de otras organizaciones. "Posee una serie de normas, políticas y practicas que fortalecen la integración y unificación de sus miembros; posee un grado de preparación y educación como cualquier organismo viviente. Así también podemos hablar de la vitalidad o falta de energía; de su capacidad de adaptación o su rigidez, de su salud o enfermedad." (244) Esto nos lleva a que la cultura organizacional son las costumbres de la misma en sus diferentes niveles.



"El diseño de la cultura organizacional es una de las responsabilidades de los directivos." (245) ¿Cuales son los principios filosóficos que mantendrán unida y orientada a la institución hacia el futuro?, ¿cuales los rituales que recordaran a la organización los valores importantes?, ¿cuales deben ser las practicas comunes a todos los miembros de la organización en el trato con sus clientes o usuarios?, ¿cuales las normas que todos deben observar en la relación interpersonal?, ¿cuales los criterios para tomar las decisiones importantes? , y, ¿cuales costumbres son importantes de mantener y fortalecer, y cuales otras de erradicar?

"Las respuestas a estas preguntas producen el marco de crecimiento y desarrollo de la cultura organizacional;" (246) establecen las creencias y expectativas de la gente; unifican e integran los criterios de actuación, la evaluación y reconocimiento de los logros. Son la sabiduría y la memoria organizacional que educan, orientan el esfuerzo de los nuevos y renueva a los antiguos.

En este capítulo hemos revisado: la motivación, la manipulación, la calidad, así como las técnicas para esclarecer el papel del liderazgo.



#### CAPITULO IV

##### **ANALISIS Y PROPUESTA SOBRE EL PAPEL DEL LIDER EN EL FUNCIONAMIENTO DE EL ELEMENTO HUMANO EN EL PROCESO DE MOTIVACION.**

El presente capítulo tiene la finalidad de mostrar la aplicación de la información correspondiente a la parte teórica. En este sentido se plantearon cuestionarios a aquellas personas que tienen un puesto de autoridad dentro de una empresa que persigue fines de lucro, también se realizaron a subordinados de las empresas con la finalidad de medir y conocer, tanto el liderazgo como la motivación. En todo caso, se establecieron las causas por las cuales dicha motivación se transforma en una manipulación con los efectos que esta tiene en la relación costo - beneficio, tanto para la empresa como para el individuo que se desempeña en la misma.

En este sentido no se establece un universo específico ya que ello generaría una limitación en cuanto a la posibilidad de mostrar y comprobar la aplicación del enfoque administrativo y la mejora continua en cuanto a la motivación por parte del líder en relación con el Elemento Humano.



Ahora bien, visto así el caso práctico presenta las siguientes elementos:

#### **4.1 Características de las Empresas y Encuestados.**

En relación a las primeras se observa que estas manifiestan un rango de empresa grande a pequeña empresa, se ubican en la ciudad de México D.F., por otro lado presentan personal que tiene contacto directo con el cliente y en este sentido muestran una Cultura y Actitud de Servicio, Cultura de Motivación, Cultura de Utilidades y una Cultura de Productividad.

-Cultura de servicio. Con esto me refiero a que todo el equipo de trabajo debe asumir una actitud de servicio personal, libre y responsable de poner a disposición del otro (clientes internos y externos), aquellos medios que le son necesarios para su realización y perfección, obteniendo al mismo tiempo el propio desarrollo personal.

La realización del servicio debe hacerse con profesionalismo, es decir, con dedicación y constancia para obtener como resultado un servicio de calidad reflejo de la excelencia.

-Cultura de motivación. En el esquema de trabajo tradicional, el principal motivador era el dinero. Actualmente el estímulo al brindar un servicio no está



relacionado directamente con el dinero. No es la motivación del lucro de la cual se hablaba.

En la actualidad la motivación significa realizar el trabajo que te gusta, porque te gusta, y por consecuencia recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces. Es lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace.

Cuando alguien da un servicio y trabaja para proporcionarlo a sus clientes, experimenta ese placer de servir. Satisface las necesidades de sus clientes, brindando un servicio a la sociedad y al mismo tiempo brinda al empleado la oportunidad de perfeccionarse como persona.

Es esta motivación el motor fundamental que hace que se siga prestando un servicio de calidad.

-Cultura de utilidades. Implica no sólo la reducción de los costos, sino enfocar la búsqueda de nuevos proyectos que contribuyan a aumentar las utilidades de la empresa.

La reducción de costos es importante, pero no debe de ser la única preocupación, ya que no todo proyecto que disminuye costos genera utilidades.

-Cultura de productividad. Es importante conocer la contribución que cada uno con el desempeño de sus labores hace al logro de los objetivos de la empresa, por lo tanto,



es necesario concientizarnos de que cada minuto de nuestro trabajo debe revocarse en productividad.

Es necesario cambiar la mentalidad de hacer por hacer, a una mentalidad de trabajo en equipo, dirigiendo los esfuerzos hacia las metas establecidas, evitando actividades improductivas.

Estas empresas dependen del funcionamiento de su personal en cuanto a la optimización de su Imagen Pública, la mayoría de ellas presentan un manual de inducción en donde se señalan entre otras cosas el funcionamiento de la empresa, objetivos, Misión y Filosofía, destacando en esto el papel motivacional que se le da al personal.

A continuación describo brevemente las empresas encuestadas en cuanto al giro:

a) Aerovías de México está dedicada al transporte aéreo de pasajeros, carga y correo, siendo su principal servicio el transporte de pasajeros y en menor grado los demás.

b) Lifetouch de México es una empresa que depende directamente de Lifetouch National School Studios ubicado en Minneapolis Minnesota en Estados Unidos, y se dedica a la fotografía escolar profesional.

c) Inver México es una institución que se dedica a poner en contacto a oferentes y demandantes de todo tipo de valores con el fin de estimular el desarrollo del país.



d) Despacho de contadores. Lleva la contabilidad de empresas que lo soliciten, así como también de personas físicas.

e) Agencia de modelos-edecania. Se dedica a prestar los servicios de imagen con señoritas que le den presentación estética positiva a eventos, ya sea de promoción, exposiciones, y en fin todo evento en el que puedan apoyar. Esta empresa es sobre la cual se analizarán los resultados de los subordinados. Sobre dichos resultados se elaborará un modelo posible de mejora continua para una nueva empresa de este tipo.

#### **4.2 Diseños de Investigación e Instrumentos de Medición.**

Las características del universo permiten aplicar un diseño de investigación como es el estudio de caso: X 01, siendo:

X = Liderazgo aplicado.

01 = Grupo de líderes, en los cuales se aplica un cuestionario posttest.

Por otro lado, se integra un diseño complementario de tipo estudio de caso, el cual implica un momento posttest, siendo:

X 01,



en donde:

X= liderazgo y trato institucional,  
O1= Grupo de 20 Modelos - Edecanes profesionales  
que pertenecen a una clasificación AAA, según el  
criterio usado generalmente por las agencias.

#### 4.3 Instrumento del diseño X01.

El instrumento de medición para el desarrollo de la investigación y considerando el tema objeto de estudio, es un cuestionario el cual se aplicó en el primer diseño a personas que ejercen el liderazgo, para el segundo diseño se aplica un cuestionario cuya matriz se vera más adelante, sobre el primer instrumento se presenta a continuación la matriz de variables correspondiente:



Matriz de variables diseño XO1

	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.DIAG.	P.FILTRO
1						X
2						X
3	X					
4		X				
5		X				
6	X					
7	X					
8		X				
9		X				
10			X			
11	X					
12						HC
13						HN
14		X				
15	X					
16	X					
17	X					
18				X		

Figura 4.1 Matriz de Variables diseño XO1

Criterio Pf1 = tomar en cuenta al personal.

Pf2 = Tener a su cargo personal subordinado.

V.I. = Liderazgo.

V.D. = Motivación.

H.C. = Solución.

H.N. = Solución.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración.

EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO COMO CONDICIONES QUE FACILITAN O CONTRADICEN LA INTEGRACION DE LA MOTIVACION Y LAS ACTITUDES BIDIRECCIONALES DEL ELEMENTO HUMANO QUE SE REFLEJAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.

Instrucciones. Ponga una X en aquellas alternativas que se acerquen a su forma de pensar, escriba en aquellas que sea necesario, de antemano le damos las gracias por su disponibilidad y tiempo para contestar este cuestionario.

1. Considera usted que el personal y el desarrollo de sus funciones en una empresa es importante para la evolución de esta. (pf)

si no

2. Tiene a su cargo personal subordinado. (pf)

si no

Figura 4.2 Machote del Instrumento diseño XO1.



3. En la actualidad se habla de que la motivación es un elemento indispensable para que el personal incremente su función y servicio, usted aplica técnicas de motivación? (v.ind)

si no

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Cuando un lider desarrolla sus funciones de acuerdo a la necesidad de producir pero no a la necesidad de sus subordinados lo que sucede es: (v.d)

- a) Se incrementa la producción.
- b) Se crean obstaculos en el incremento de la producción.
- c) El subordinado incrementa su ingreso económico pero no su pertenencia a la empresa.
- d) Solo b y c.
- e) Tanto la empresa como el subordinado cubren sus necesidades.
- f) Ninguno de los anteriores.

**Figura 4.2 Figura del Instrumento (continuación).**



5. Lo que ha caracterizado en 1994 - 95 la forma en que los empresarios y los administradores conducen a los recursos humanos es: (v.d)

a) Aplicando terrorismo laboral.

b) Tomando en cuenta la necesidad de cambiar sus enfoques para administrar de forma diferente y satisfactoria a los recursos humanos.

c) Proporcionar manuales de inducción sin vigilar la aplicación de estos tanto por los administradores como por los subordinados.

d) La necesidad de mantener una política de equilibrio económico con recorte de personal.

e) Generar sistemas de equilibrio en la empresa sin tomar en cuenta las necesidades de los subordinados.

f) Ninguna de las anteriores.

6. Lo que se piensa actualmente sobre el desempeño de los líderes administrativos es que: (v.ind)

a) Toman en cuenta los valores y se preocupan por una cultura empresarial.

b) Toman en cuenta la serie e actitudes que ellos tienen ante sus subordinados.

**Figura 4.2 Machote del Instrumento (continuación).**



c) Toman en cuenta la necesidad de prometer mejoras a los subordinados.

d) Toman en cuenta las necesidades del contexto de la cultura empresarial sin considerar el costo de esta.

e) Toman en cuenta la necesidad de un cambio en la cultura empresarial y en sus formas de conducir a los subordinados.

7. Usted considera que las características necesarias de un líder para conducir a los subordinados son:

(v.ind) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

8. Una de las principales razones por las cuales un subordinado permanece en una empresa sintiéndose a gusto es: (v.d)

a) El obtener reconocimiento y desarrollo de sus capacidades personales en la empresa.

b) El tener un ingreso económico que le permita cubrir sus necesidades básicas.

Figura 4.2 Machote del Instrumento (continuación).



c) El tener una persona líder que le permita sentirse tomado en cuenta y ser tratado con calidad humana en el desarrollo de sus funciones.

d) Tener un ingreso económico y un líder que le haga cumplir su función exclusivamente.

e) Otros. (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

9. Los principales hábitos que tiene un subordinado son: (explique). (v.d) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

10. Usted considera que en su práctica laboral los líderes son perdedores cuando (hc) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

y ganadores cuando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Figura 4.2 Machote del Instrumento (continuación).



11. Una forma de resolver los problemas de productividad en cuanto al servicio del personal es:  
(v.ind)

a) Establecer círculos de calidad que permitan el nivel motivacional.

b) Una actitud de mejora continua por parte del líder.

c) La necesidad de mantener esquemas de funcionamiento que en épocas anteriores a la crisis económica habían dado resultado.

d) Establecer promesas que a corto plazo logren resolver el conflicto de los subordinados.

e) Ninguna de las anteriores.

12. Usted considera que a mayor aplicación de la mejora continua existe mayor motivación en la persona subordinada con mayor posibilidad de cambio en la cultura empresarial. (pd1hc)

si no

**Figura 4.2 Machote del Instrumento (continuación).**



13. Usted considera que a mayor aplicación de los esquemas que han dado éxito a una empresa en su Administración en los recursos humanos, mayor posibilidad de éxito tanto para la empresa como para el subordinado.  
(pd2hn)

si no

14. Si existe una necesidad de cambio en el trato de los recursos humanos, esta se fundamenta en el éxito de la productividad que tiene al personal de servicio en una empresa.(vd)

si no

15. La manipulación del personal de servicio se presenta cuando:(v.ind)

a)El líder administrador solamente toma en cuenta los objetivos de la empresa.

b)El líder administrador solamente toma en cuenta las necesidades del personal.

c)El líder administrador solamente toma en cuenta sus propios objetivos.

d)Todos los anteriores.

e)Ninguno de los anteriores.

**Figura 4.2 Machote del Instrumento (continuación).**



16. Las principales formas que usted aplicaría para motivar a los subordinados serian: (v.ind) \_\_\_\_\_

---

---

17. Usted recomendaría a sus líderes administrativos en su posición de subordinado que lo trataran (v.ind) \_\_\_\_\_

---

---

---

18. La principal fuente de descontento que un subordinado tiene con su jefe en cualquier empresa usted considera que es: (hn) \_\_\_\_\_

---

---

GRACIAS.

Figura 4.2 Machote del Instrumento diseño XO1  
(continuación).



4.4 Cuantificación e Interpretación del Instrumento  
para el Diseño X01.

CEDULA DE CUANTIFICACION

DISEÑO X01

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
1							
si	X	X	X	X	X	5	100%
no						0	0%
					suma	5	100%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
2							
si	X	X	X			3	66.6%
no				X	X	2	33.3%
					suma	5	99.9%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación diseño X01.



	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
3							
si		X	X			2	66.6%
no	X			X	X	3	33.3%
						suma	5 99.9%
Por que?							
1.	Sin necesidad de motivación por responsabilidad u obligación. ....					1	20+10=30%
2.	Importante para la pertenencia del empleado en la empresa .....					3	60+10=70%
3.	Se obtienen mejores resultados.						
4.	Abstención.....					1	
5.	Explicar con gusto y confianza.						
						suma	5 100%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
4							
a			X			1	16.66%
b	X		X			2	33.33%
c		X				1	16.66%
d				X	X	2	33.33%
e						0	0%
f						0	0%
						suma	6 99.98%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
5								
a	X		X	X		3	33.33%	
b		X				1	11.11%	
c						0	0%	
d	X	X	X	X	X	5	55.55%	
e						0	0%	
f						0	0%	
						suma	9	99.99%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
6								
a		X	X			2	22.22%	
b		X	X			2	22.22%	
c	X			X		2	22.22%	
d						0	0%	
e		X		X	X	3	33.33%	
						suma	9	99.99%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



7 Abierta.

1. Ser honesto, inteligente, realista.
2. Persona carismática, respetable, con madurez e inteligencia, con posibilidad de rectificación.
3. Empatía, visión, entusiasmo.
4. Persona respetable, seria, honesta.
5. Ambicioso, honrado, trabajador, con carisma.

	Fr. abs.	Fr%
Ambicioso ....	1	6.25%
Honrado .....	1	6.25%
Honesto .....	2	12.5%
Inteligente ..	2	12.5%
Entusiasmo ...	1	6.25%
Carismática ..	2	12.5%
Respetable ...	2	12.5%
Madurez .....	1	6.25%
Realista .....	1	6.25%
Visión .....	1	6.25%
Seria .....	1	6.25%
Trabajador ...	1	6.25%
suma .....	16	100%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
a	X	X	X	X	X	5	50%
b		X				1	10%
c		X		X		2	20%
d						0	0%
e	X		X			2	20%
					suma	10	100%
<b>Otros.</b>							
1.	Ser tomado en cuenta, tipo de promoción .					1	20+30=50%
2.	nada.						
3.	La diversión en el trabajo .....					1	20+30=50%
4.	nada.						
5.	nada .....					3	
					suma .....	5	100%

	Fr. abs.	Fr%
<b>9 Abierta.</b>		
1. Criticar al que esta arriba sin aportar soluciones.		
2. Impuntual, rebelde, problemático.		
3. Ver al jefe como Papá, no reconocer errores.		
4. Impuntuales, flojos.		
5. Hacer su trabajo sin valor agregado.		
	Fr. abs.	Fr%
Criticar .....	1	11.11%
Impuntual .....	2	22.22%
Rebelde .....	1	11.11%
Problemático .....	1	11.11%
Flojo .....	1	11.11%
Trabajo sin valor agregado ....	1	11.11%
No reconoce errores ..	1	11.11%
No aporta soluciones .	1	11.11%
suma .....	9	99.99%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



- 10 Abierta.
1. P. No aprovechar potencial de su gente.  
G. Trabajar conjuntamente con retroalimentación.
  2. P. Obstaculizan la productividad.  
G. Ambiente de trabajo agradable, desarrollo de su personal.
  3. P. Se consideran más que los demás.  
G. Se considera igual a los demás.
  4. P. Esfuerzos no productivos.  
G. Esfuerzos productivos para la empresa y subordinados.
  5. P. Se da por vencido.  
G. Sigue luchando.

	Fr. abs.	Fr%
<b>Perdedores</b>		
No aprovechar potencial .....	1	20%
Obstaculizar la productividad ..	2	40%
Se consideran más .....	1	20%
Se da por vencido .....	1	20%
suma .....	5	100%

	Fr. abs.	Fr%
<b>Ganadores</b>		
Retroalimentación .....	1	20%
Ambiente de trabajo agradable ...	1	20%
Se considera igual .....	1	20%
Esfuerzos productivos .....	1	20%
Sigue luchando .....	1	20%
suma .....	5	100%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
11								
a	X	X		X		3	42.85%	
b		X	X		X	3	42.85%	
c		X				1	14.28%	
d						0	0%	
e						0	0%	
						suma	7	99.98%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
12								
si	X	X	X	X	X	5	100%	
no						0	0%	
						suma	5	100%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
13								
si		X	X	X	X	4	66.66%	
no	X				X	2	33.33%	
						suma	6	99.99%

	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%	
14								
si		X		X	X	3	60%	
no	X		X			2	40%	
						suma	5	100%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	2	3	4	5	Fr. abs.	Fr%
15							
a	X			X	X	3	42.85%
b						0	0%
c		X	X	X	X	4	57.14%
d						0	0%
e						0	0%
						suma 7	99.99%

16 Abierta

1. Premios, capacidad interactiva, buzón sugerencias.
2. Remuneración adecuada, bonos de desempeño, reconocimiento.
3. Sinceridad, no promesas, poner el ejemplo.
4. Reconocimientos, premios, promoción.
5. Reconocimiento, capacitación.

	Fr. abs.	Fr%
Reconocimiento .....	3	27.27%
Premios .....	2	18.18%
Remuneración .....	1	9.09%
Capacidad interactiva .....	1	9.09%
Sinceridad, poner el ejemplo .....	1	9.09%
Promoción .....	1	9.09%
Capacitación .....	1	9.09%
Buzón de sugerencias .....	1	9.09%
suma .....	11	99.99%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



17 Abierta.

1. Respeto, cordialidad, honestidad, reconocimiento.
2. Calidad humana, reconocimiento, honestidad.
3. Sin hipocresía.
4. Reconocimiento, retroalimentación.
5. Retroalimentación.

	Fr. abs.	Fr%
Respeto .....	1	9.09%
Reconocimiento .....	3	27.27%
Honestidad .....	2	18.18%
Cordialidad .....	1	9.09%
Calidad humana .....	1	9.09%
Sin hipocresía .....	1	9.09%
Retroalimentación .....	2	18.18%
suma .....	11	99.99%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación (continuación).



18 Abierta

1. Desconocimiento de los problemas, dictadura, terrorismo laboral.
2. Remuneración inadecuada, resaltar errores sin reconocer aciertos, falta de comunicación.
3. Falta de respeto.
4. Retraso de pago, amenaza de despido, falta de respeto.
5. No reconocimiento, quitar oportunidades.

	Fr. abs.	Fr%
Desconocimiento de los problemas .....	1	8.33%
Dictadura .....	1	8.33%
Terrorismo laboral .....	2	16.66%
No reconocimiento .....	1	8.33%
Remuneración inadecuada .....	1	8.33%
Resaltar errores sin reconocer aciertos .....	1	8.33%
Falta de comunicación .....	1	8.33%
Falta de respeto .....	2	16.66%
Retraso de pago .....	1	8.33%
Quitar oportunidades .....	1	8.33%
suma .....	12	99.96%

Figura 4.3 Cédula de Cuantificación diseño X01

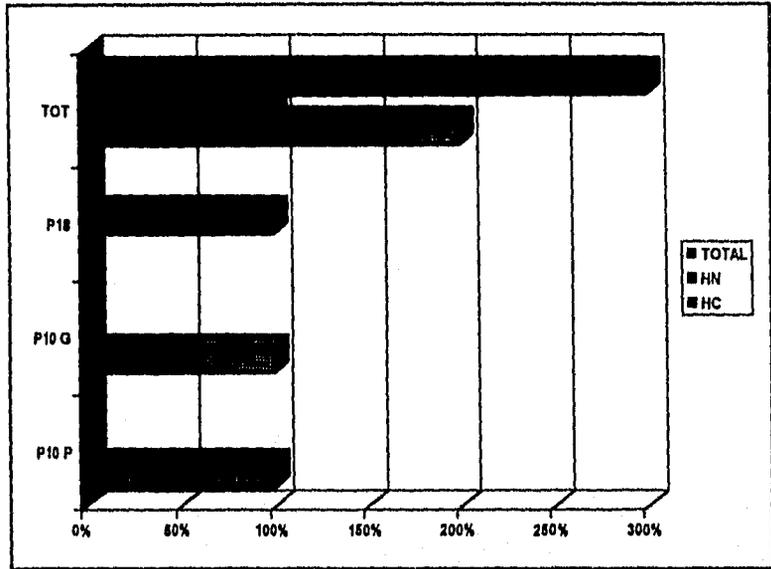
(continuación).



CUADROS DE INTERPRETACION.

Categoría	H.C.	H.N.	Fr%	Abstenciones
PREGUNTA 10			200%	
Perdedores				
a) 1	20%			
b) 2	40%			
c) 1	20%			
d) 1	20%			
Ganadores				
a) 1	20%			
b) 1	20%			
c) 1	20%			
d) 1	20%			
e) 1	20%			
PREGUNTA 18			100%	
a) 1		8.33%		
b) 1		8.33%		
c) 2		16.66%		
d) 1		8.33%		
e) 1		8.33%		
f) 1		8.33%		
g) 1		8.33%		
h) 2		16.66%		
i) 1		8.33%		
j) 1		8.33%		
TOTAL	200%	100%	300%	

Figura 4.4 Cuadros de Interpretación diseño X01.



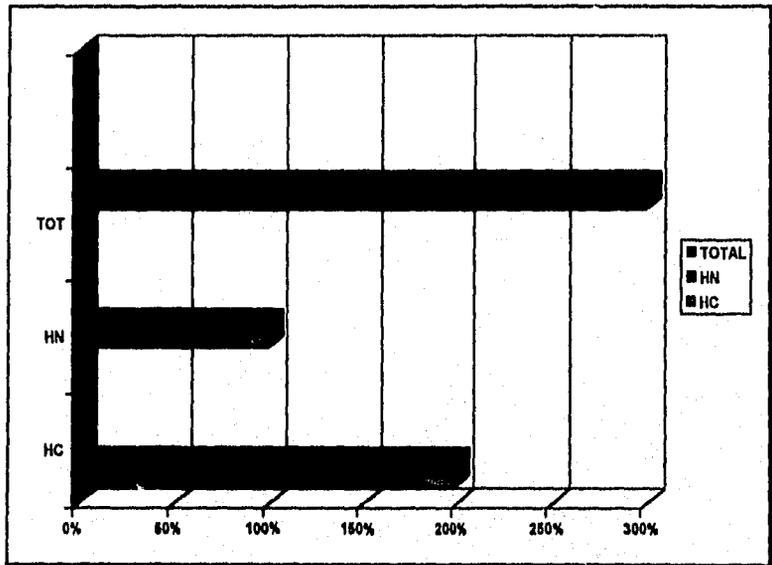
Tomando en cuenta las características de los líderes ganadores y perdedores, la pregunta numero 10 nos dirige hacia la comprobación de la hipótesis central, así como la pregunta 18 nos menciona las principales fuentes de descontento de los subordinados corroborándose la negación de la hipótesis nula.

Figura 4.5 Gráfica y Reseña del cuadro de Interpretación diseño X01.



### CUADRO DE ELEMENTOS

Categoría	Fr%
H.C.	200%
H.N.	100%
Total	300%



Este cuadro y gráfica nos muestran que el total tanto de las características que tienen los líderes perdedores como son: no aprovechar el potencial de su gente, **Figura 4.6 Cuadro, Gráfica y Reseña del cuadro de elementos diseño X01.**



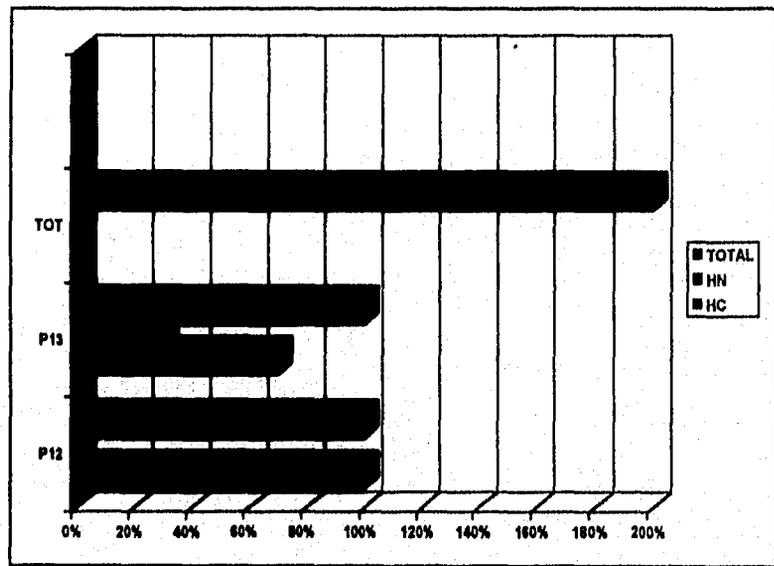
obstaculizar la productividad, se consideran más que los demas y se da por vencido; así como las características de los ganadores: retroalimentación, ambiente de trabajo agradable, se considera igual que los demas, sus esfuerzos son productivos, y sigue luchando; todas ellas corroboran la hipótesis central, así como también se niega en su totalidad la hipótesis nula.

**Figura 4.6 Cuadro, Gráfica y Reseña del cuadro de elementos  
diseño X01. (continuación).**



CUADRO DE DIAGNOSTICO

Categ.	H.C.	H.N.	Fr%	Abstención
12			100%	
si	5			
no	0	0%		
13			80%	20%
si	3	60% + 10		
no	1	20% + 10		
Total	170%	30%	180%	



En el cuadro y gráfica de diagnostico, se corrobora en Figura 4.7 Cuadro, Gráfica y Reseña del cuadro de Diagnostico diseño X01.



un 170% la hipótesis central, esto es que a mayor aplicación de la mejora continua, existe mayor motivación en la persona subordinada, con mayor posibilidad de cambio en la cultura empresarial; así como también, a mayor aplicación de los esquemas que han dado éxito a una empresa en su Administración en los recursos humanos, mayor posibilidad de éxito tanto para la empresa como para el subordinado, partiendo de que se tiene que estudiar, imitar, igualar y superar al que ha conseguido ya el éxito.

**Figura 4.7 Cuadro, Gráfica y Reseña del cuadro de Diagnostico diseño X01. (continuación).**



#### 4.5 Datos Complementarios del Diseño X01.

Por otro lado, se encontro como opinión sobre la motivación y la relación personal función y servicio lo siguiente:

- -Un 70% necesaria para generar pertenencia del empleado a la empresa.
- -Un 30%, no es necesaria, por lo tanto el personal labora por obligación y responsabilidad.

En cuanto a la actuación del líder y sus funciones, se considero que cuando estas se incrementan de acuerdo a la necesidad de producir, se observo que:

- -Un 33% opina que se crean obstaculos en el incremento de la producción.
- -Otro 33% opina que se crean obstaculos y un incremento economico, pero no la pertenencia a la empresa.
- -Un 16.66%, que se logra incrementar la producción.

Sobre las características que tienen los empresarios en el periodo 1994 - 95 para conducir a los recursos humanos, se detecto que:



- -Un 55% manifiesta que este periodo se ha caracterizado por la necesidad de mantener una política de equilibrio económico con recorte de personal.
- -Por otro lado, un 33% manifiesta que se ha aplicado terrorismo laboral.
- -Solo un 11.11% indica que este periodo se ha caracterizado por la necesidad de cambiar sus enfoques para administrar en forma diferente y satisfactoria los recursos humanos.

**Sobre el desempeño de los líderes administrativos, se considera que estos:**

- -En un 33% toman en cuenta la necesidad de un cambio, tanto en la cultura empresarial, como en las formas de conducir a los subordinados.
- -Un 22.22% se preocupa por los valores y la cultura empresarial.
- -Otro 22.22% toma en cuenta la serie de actitudes que tienen los líderes administrativos ante los subordinados.
- -Un 22% toma en cuenta las necesidades de prometer mejoras a los subordinados.



**Sobre las características que un líder debe de tener para conducir a los subordinados se registraron como tales:**

- - ambición,
- - ser honrado,
- - honesto,
- - inteligente,
- - entusiasta,
- - carismático,
- - respetable, entre otros.

**Como principal razón para que un subordinado permanezca en una empresa sintiéndose a gusto se detecto:**

- -Un 50% manifestó la necesidad de obtener el reconocimiento y desarrollo de sus capacidades personales en la empresa.
- -Un 20% manifestó la necesidad de tener un líder que le permita ser tomado en cuenta y ser tratado con calidad humana.

**Por otro lado se considero que un líder es perdedor cuando:**

- -En un 40% se registra que obstaculiza a la productividad.



- -En un 20% no aprovecha el potencial humano.
- -En un 20% se considera más que los subordinados.
- -En un 20% se da por vencido.

Así mismo, el líder es considerado como ganador cuando permite:

- -Retroalimentación,
- -Ambiente de trabajo agradable,
- -Se considera igual a los demás,
- -Realiza esfuerzos productivos,
- -Sigue luchando.

Cada una de estas categorías con un 20% respectivamente.

Los datos planteados me permiten establecer una contradicción entre la opinión del líder y la forma en que se percibe el liderazgo, esto es: el líder logra caracterizar al líder triunfador y al líder perdedor, pero al mismo tiempo muestra descontento con la situación actual de su empresa en cuanto al manejo y motivación de el Elemento Humano. Por tanto, es necesario que profundice en la percepción del subordinado, ya que si la mejora continua es un enfoque o forma de interpretar y actuar en la realidad de una empresa, esto hace que el trato al



subordinado sea fundamental para incrementar la calidad del servicio. Para ello, muestro a continuación el instrumento que se aplicó a los subordinados, que en este caso son 20 Modelos - Edecanes de tipo triple A. En este caso se usa un cuestionario membretado con el nombre de una agencia Norteamericana de articulos promocionales y publicidad, por las características del universo objeto de estudio.



#### 4.6 Cuestionario Aplicado a los Subordinados.

- Matriz de variables Modelos - Edecanes.

Matriz de variables diseño XO2

	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.DIAG.	P.FILTRO
0						X
1		X				
2	X					
3	X					
4		X				
5						X
6	X					
7					H.C.	
8						
a	X					
b		X				
c		X				
d	X					
e	X					
9		X				
10			X			
11						H.N.

Figura 4.8 Matriz de Variables diseño XO2.

Criterio Pfl = Eres personal subordinado.

Pf2 = En que eventos te gusta trabajar.

V.I. = Liderazgo.

V.D. = Motivación.

H.C. = Solución.

H.N. = Solución.



MOD-EDE

E V E N T S T R A D E S H O W S P E C I A L T I E S

Estudio mercadológico dirigido a determinar las inquietudes de el Elemento Humano dedicado a prestar servicios de Modelo - Edecania.

EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO ACTUAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO COMO CONDICIONES QUE FACILITAN O CONTRADICEN LA INTEGRACION DE LA MOTIVACION Y LAS ACTITUDES BIDIRECCIONALES DEL ELEMENTO HUMANO QUE SE REFLEJAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.

Instrucciones. Ponga una X en una o más alternativas que se acerquen a su forma de pensar, escriba en aquellas que sea necesario, de antemano te damos las gracias por tu disponibilidad y tiempo para contestar este cuestionario que busca conocer tus necesidades e inquietudes sobre tu trabajo.

Figura 4.9 Machote del Instrumento diseño X02.



0. En tus actividades laborales, tu función es subordinada ?

si no

1. En que procesos de los siguientes crees que se deberían hacer cambios: (VD)

- a) Tiempos de pago.
- b) Castings.
- c) Trato de la agencia hacia ti.
- d) Otros.. Cuales? \_\_\_\_\_.

2. Te motiva la agencia a hacer las cosas mejor en tu trabajo? (V ind.)

si no

3. Desde tu punto de vista las agencias basan sus objetivos y procedimientos de acuerdo a la necesidad de: (V ind)

- a) Aumentar sus ganancias.
- b) Su preocupación por integrarte a la agencia tomando en cuenta tus necesidades, objetivos, sugerencias e inquietudes.
- c) Cumplir con las necesidades y objetivos del cliente.
- d) Otros.. Cuales? \_\_\_\_\_.

**Figura 4.9 Machote del Instrumento (continuación).**



4. Cuales de los siguientes puntos obtienes en tu trabajo actualmente: (VD)

a) Obtienes reconocimiento y desarrollo personal en la agencia.

b) Obtienes un ingreso económico que te permite cubrir tus necesidades.

c) Se te trata con calidad humana en el desarrollo de tu trabajo.

5. Los eventos en los que te gusta trabajar más son: (PF)

a) Eventos promocionales. Promociones de marca.

b) Exposiciones.

c) Congresos, conferencias, juntas.

d) Eventos de modas.

e) Otros.. Cuales? \_\_\_\_\_.

6. Enumera progresivamente del 1 al 6 y por orden de importancia lo que te motiva a trabajar con cierta agencia.

(V ind)

( ) El ambiente de trabajo. ( Clima organizacional )

( ) Que la agencia tome en cuenta tu opinión para mejorar el servicio que presta.

( ) Que la agencia respete tu tiempo.

**Figura 4.9 Machote del Instrumento (continuación).**



- ( ) Que te den buenos presupuestos.
- ( ) Que se te pague tu trabajo rápidamente.
- ( ) Que la agencia te de reconocimiento y que te haga sentir que tu trabajo vale.

7. Consideras que cuando existe por parte de la agencia la implantación de un plan que te incluye a ti para mejorar en forma constante, esto lleva a que tengas mayor motivación así como mayor posibilidad de crear una cultura empresarial que permita un mayor desarrollo de tu persona.

(Diag HC)

si            no

8. Teniendo una escala del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y el 5 la más alta, califica las siguientes afirmaciones:

a) Las agencias son formales en su relación laboral con los modelos - edecanes. (VI)

1    2    3    4    5

b) Sin tomar en cuenta el factor dinero, mi principal motivación para trabajar a gusto con una agencia es recibir un trato amable. (VD)

1    2    3    4    5

**Figura 4.9 Machote del Instrumento (continuación).**



c) En general, me siento parte importante de las agencias en las que trabajo. (VD)

1 2 3 4 5

d) En general, las agencias reconocen de manera expresa cuando realizo bien mi trabajo. (VI)

1 2 3 4 5

e) En general las agencias me pagan rápidamente. (VI)

1 2 3 4 5

9. En el renglón de tu desarrollo personal y de trabajo, que clase de capacitación o cursos quisieras se te impartieran para tu superación ? (VD)

a) Idiomas.

b) Superación personal. (desarrollo humano)

c) Modelaje, modas.

d) Otros. (Cuales). \_\_\_\_\_.

10. Tu consideras que una agencia es buena cuando (HC) \_\_\_\_\_

y mala cuando \_\_\_\_\_.

Figura 4.9 Machote del Instrumento (continuación).



11. Consideras que si hubiera por parte de las agencias cambios dirigidos hacia tu bienestar y la aplicación de mayores incentivos hacia tu persona, esto no quiere decir que la agencia y sus intereses hayan cambiado para favorecerte. (Diag. HN)

cierto          falso

Comentarios que quieras agregar. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre. \_\_\_\_\_

**GRACIAS.**

**Figura 4.9 Machote del Instrumento diseño IO2.**

**(continuación).**



**4.7 Cuantificación e interpretación del instrumento  
para el diseño X O.**

**CEDULA DE CUANTIFICACION**

**DISEÑO XO2**

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	100%	
no												0	0%	
suma ....												20	100%	

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19	45.23%	
b	X		X	X	X			X	X	X	X	13	30.95%	
c			X	X	X						X	5	11.90%	
d			X				X	X	X		X	5	11.90%	
suma ....												42	99.98%	

otros, cuales?

6.Tipo de trabajo a realizar.

12.Veracidad en el evento que te contraten, así también como en el pago acordado en un principio con la agencia.

13.Profesionalismo y organización.

14.Respetar lo acordado y exigir tanto con el cliente como con las modelos.

20.Eliminar favoritismo.

	Fr. abs.	Fr%
Tipo de trabajo.	1	12.5%
Veracidad	3	37.5%
Profesionalismo.	1	12.5%
Organización	1	12.5%
Eliminar favoritismo	1	12.5%
Equilibrio en exigir	1	12.5%
suma .....	8	100%

**Figura 4.10 Cédula de Cuantificación diseño XO2.**



											1 1 1 1 1 1 1 1 1 2														
---	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr.abs.	----	Fr%		
2	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
si	X			X	X						X	X	X	X		X					8		40%		
no	X	X	X			X	X	X	X	X						X	X	X	X		12		60%		
																					suma ..		20		100%

											1 1 1 1 1 1 1 1 1 2														
---	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr.abs.	----	Fr%		
3	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.		
a		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16		50%		
b																					0		0%		
c	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X							13		40.62%		
d			X					X	X												3		9.37%		
																					suma ..		32		99.99%

otros, cuales?

6. Gastar menos y ganar más.

12. A veces el dinero que el cliente les paga sacarle los intereses posibles para beneficiarse a si mismos.

13. a y c están íntimamente ligados.

	Fr. abs.	Fr%
1. Gastar menos y ganar más.	1	50%
2. Jinetear el dinero.	1	50%
suma	2	100%

											1 1 1 1 1 1 1 1 1 2														
---	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr.abs.	----	Fr%		
4	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.		
a	X										X										2		9.09%		
b	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17		77.27%		
c	X							X	X												3		13.63%		
																					suma ..		22		99.99%

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr. abs.	Fr%	
5	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	25%	
b	X	X	X										X	X	X	X	X	X	X	X	8	15.38%	
c			X			X	X						X	X	X			X	X	X	8	15.38%	
d	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	16	30.76%	
e				X	X	X		X	X	X										X	7	13.46%	
																					suma ..	52	99.98%
otros, cuales?																							
5. Fotografía.																							
6. Convenciones.																							
8. Eventos deportivos.																							
11. Eventos deportivos.																							
12. Carreras, catálogos, fotos.																							
13. Eventos deportivos.																							
20. Fotografía, comerciales.																							
																					Fr. abs.	Fr%	
1. Fotografía																					3	33.33%	
2. Convenciones																					1	11.11%	
3. Eventos deportivos																					4	44.44%	
4. Comerciales																					1	11.11%	
																					suma	9	99.99%

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



En la tabla que sigue el numero más bajo es el más importante y el alto el menos:

- a. Ambiente de trabajo.
- b. Tomar en cuenta tu opinión.
- c. Respete tu tiempo.
- d. Buenos presupuestos.
- e. Pago rápido.
- f. Reconocimiento, sentir que tu trabajo vale.

O.I.= Orden de importancia.

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%						
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	O.I.	
a	2	4	5	6	5	4	4	5	4	5	5	4	2	2	6	2	5	4	5	79	5	19.79%
b	4	6	6	5	1	6	6	6	6	6	1	6	1	4	5	4	5	6	90	6	22.55%	
c	3	2	4	3	6	5	1	1	3	3	3	6	3	6	3	4	3	6	3	68	3	17.04%
d	5	3	1	1	3	1	5	2	2	2	2	2	4	3	1	3	2	2	2	46	2	11.52%
e	1	1	2	2	4	2	3	4	1	1	1	3	5	5	2	1	1	3	1	43	1	10.77%
f	6	5	3	4	2	3	2	3	5	4	4	5	1	4	5	6	6	1	4	73	4	18.29%
suma ..															399	99.96%						

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%					
7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
si	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	100%
no																				0	0%
suma															20	100%					

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



Cuadro siguiente:

- a. Las agencias son formales laboralmente contigo.
- b. Aparte del dinero, te motiva el trato amable.
- c. Te sientes parte importante de las agencias.
- d. Reconocen de manera expresa mi trabajo.
- e. Te pagan rápidamente.

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%						
8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr. abs.	Fr%
a	4	4	3	5	2	1	2	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	65	19.93%
b	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	30.06%
c	4	3	5	1	5	2	1	1	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	67	20.55%
d	4	5	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	2	3	65	19.93%
e	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	31	9.50%
	suma ...																			326	99.97%	

La media del 1 al 5 es igual a 3, multiplicado por el numero de cuestionarios la media respecto a cada inciso es:

$$20 \times 3 = 60$$

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr.abs.	Fr%										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	Fr.abs.	Fr%	
9	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16	34.04%										
b	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	29.78%										
c	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	23.40%										
d	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	6	12.76%										
												suma ...	47	99.98%									
otros cuales?																							
6.Computación, buenos modales, como ser buena anfitriona.																							
11.Cultura general.																							
12.En si que se impartiera una capacitación más completa para dar un mejor servicio al estar trabajando así como oratoria, dicción, ambientación, animación, conducción, al igual que capacitarnos para ayudar a protegernos y ampararnos ante cualquier fraude.																							
13.Creo que es importante mantenerte ocupada y aprendiendo siempre cosas nuevas. Personalmente me gustaría aprender locución profesional, dicción, animación, etc.																							
18.Cultura general.																							
20.Computación.																							
												Fr.abs.	Fr%										
1.Computación												2	25%										
2.Desarrollo personal ext.												3	37.5%										
3.Cultura general												2	25%										
4.Capacitación legal ante fraudes.												1	12.5%										
suma .....												8	100%										

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



10 Abierta

- 1B. Son puntuales, hay organización, trabajo en grupo.  
M. Cuando no pagan puntualmente.
- 2B. Respetan tu tiempo, no hacen castings sino que te mandan por foto, te pagan a tiempo.  
M. Cuando te piden que te quedes un ratito más, cuando te pagan 2 meses después y cuando hay preferencias de niñas.
- 3B. Tiene buenos presupuestos y te pagan rápido, te tratan bien y te dan trabajo.  
M. No te pagan, juegan con tu tiempo y no tienen buenos presupuestos.
- 4B. Te paga bien y rápido.  
M. No paga rápido, no respeta los horarios establecidos.
- 5B. Se preocupa por la estabilidad de las modelos, y cuida el comportamiento de los clientes.  
M. Nos ven y tratan solo para sus beneficios económicos.
- 6B. Paga pronto, te llama solo a los castings de tu tipo y lo más posible trabaja por foto, reconocen tu trabajo.  
M. Jinetean el dinero, contratan solo a las amigas aunque no trabajen bien, sean feas o que el cliente no las pidió, son pedantes y groseros, exigen mucho y no dan nada, no coordinan sus eventos y no ofrecen seguridad.
- 7B. Se le da importancia a la edecán respetando su trabajo y reconociendo su labor y por supuesto ofreciendo buenos presupuestos.  
M. Se piensa que una edecán es solo un maniquí, que no tiene inteligencia y además las remuneraciones no son las justas y también retardadas.
- 8B. Tiene buenas cuentas, tratan bien a la gente con la que trabajan y no devalúan a las edecanes.  
M. No paga, no le interesa el cliente ni el personal de trabajo.
- 9B. Tiene trabajo constante, paga rápido y hay buen trato.  
M. Hay preferencia de la gente sin importar la calidad de su trabajo.
- 10B. Te pagan rápidamente, respetan tu tiempo, tienen buenos presupuestos.  
M. Tardan mucho en pagar, no respetan tu horario de trabajo y no son formales.
- 11B. Pagan rápido, son formales en puntualidad.  
M. No pagan, no tienen uniformes en buenas condiciones y no tienen organización.

Continúa pag. siguiente.....

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



- 12B. Cumplen al darte trabajo constante y toman en cuenta cuando les trabajas bien; son puntuales en pagos, comprenden cuando no puedes cubrir un evento.  
M. Te engañan con trabajos que no te tomaron en cuenta si lo querías trabajar, te dan largas con tus pagos y no te pagan cuando lo habían prometido, se enojan contigo cuando a veces no puedes cumplirles a pesar de que no hay un contrato de por medio.
- 13B. Es organizada, cuando mantiene comunicación bilateral cliente y edecanes y se esmera en cubrir las necesidades del cliente y trata de incentivar a ambos para lograr resultados excelentes.  
M. Solo esta guiada por intereses económicos y se compromete con ninguna de las partes logrando un trabajo mediocre.
- 14B. Cuando respetan tu tiempo, te llaman buscando el tipo exacto, el trato con el cliente es ya fijo.  
M. Cuando tienen después del casting que negociar con el cliente, mandan de todo tipo de niñas cuando no es solicitado, y cuando es una exageración la cantidad de gente.
- 15B. Te da mucho trabajo, te paga rápido y respeta tu trabajo.  
M. Juega con tu tiempo y no tiene seriedad.
- 16B. Te pagan puntual, tienen buen presupuesto.  
M. Cuando te pagan después de mil años y no tienen buen presupuesto, tienen muy poco trabajo.
- 17B. Hay buen trato, organización, buen ambiente, buen presupuesto y pagos a tiempo.  
M. No hay buen trato, no están los pagos a tiempo, no hay buena organización.
- 18B. Me toman en cuenta, respetan mi tiempo, me pagan bien y rápidamente.  
M. Hay favoritismo, tardan en pagarme y no tienen seriedad.
- 19B. Te tratan bien, dan buenos presupuestos.  
M. No te tratan bien y no te dan buenos presupuestos.
- 20B. Paga rápido, no juegan con tu tiempo, no hay favoritismo y te dan mucho trabajo con buenos presupuestos.  
M. Tardan en pagarte, no tienen buenos presupuestos ni trabajo.

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



Buena	Fr.abs.	Fr%
1 Puntuales en pago (rápido)	15	23.07%
2 Hay organización	3	4.61%
3 Trabajo en grupo	1	1.53%
4 Respetan tu tiempo	5	7.69%
5 No hacen castings	2	3.07%
6 Buenos presupuestos	9	13.84%
7 Buen trato	5	7.69%
8 Te da trabajo regularmente	5	7.69%
9 Te llama a castings de tu tipo	2	3.07%
10 Reconocimiento de tu trabajo	4	6.15%
11 Se le da importancia a la edecán	5	7.69%
12 Cubre necesidades del cliente	1	1.53%
13 Mantiene comunicación bilateral	1	1.53%
14 Es formal	2	3.07%
15 Cuida comportamiento de clientes	1	1.53%
16 No hay favoritismo	1	1.53%
17 Respeta tu trabajo	1	1.53%
18 Comprende cuando no puedes cubrir un evento	1	1.53%
19 Buen ambiente de trabajo	1	1.53%
suma	65	99.88%
Mala	Fr.abs.	Fr%
1 No paga puntualmente	14	26.41%
2 No respeta horarios establecidos	5	9.43%
3 Hay favoritismo	4	7.54%
4 No tiene buenos presupuestos	5	9.43%
5 Ven solo sus beneficios económicos	2	3.77%
6 Mal trato, no respeto, no te toman en cuenta, engaña, no se compromete	8	15.09%
7 No hay organización formalidad	6	11.32%
8 No ofrece seguridad	1	1.88%
9 No le interesa el cliente	2	3.77%
10 Poco trabajo	2	3.77%
11 No uniformes en buenas condiciones	1	1.88%
12 Se enojan cuando no puedes cubrir un evento a pesar de no contrato	1	1.88%
13 En casting hay demasiada gente	1	1.88%
14 Después de casting tienen que negociar con el cliente	1	1.88%
suma ....	53	99.93%

Figura 4.10 Cédula de Cuantificación (continuación).



	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Fr. abs.	Fr%
l1												0	0%
f	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	100%
	suma ....											20	100%

	Fr. abs.	Fr%
1 Ninguno	13	65%
2 Pasar resultados a agencias para obtener más formalidad siendo favorables hacia las modelos	3	15%
3 Que no haya favoritismos	1	5%
4 Que se forme una organización de ayuda legal para protección.	1	5%
5 Una agencia es buen negocio con organización y Administración adecuada	1	5%
6 El trabajo de edecán es una labor respetable y digna sin seguir otros caminos.	1	5%
	suma ....	20
		100%

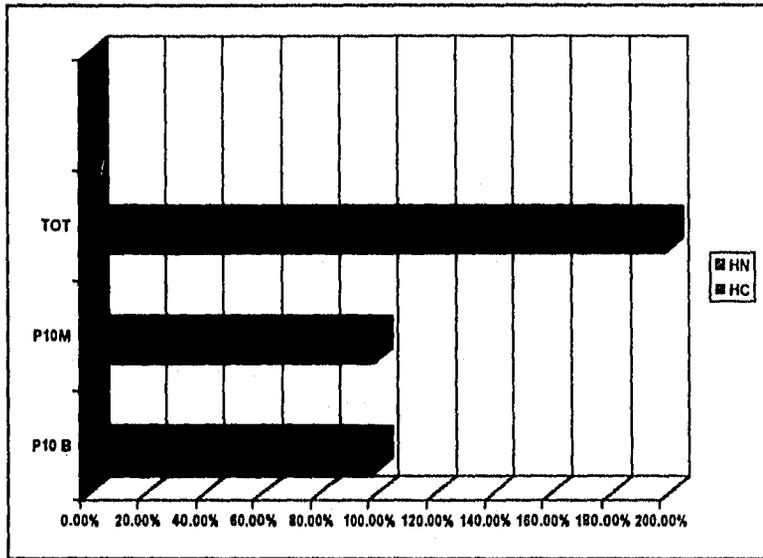
Figura 4.10 Cédula de Cuantificación diseño X02.



CUADROS DE INTERPRETACION

Categoria	H.C.	H.N.	Fr%	Abstenciones
PREGUNTA 10			199.91%	
Buena			99.88%	
1	23.07%			
2	4.61%			
3	1.53%			
4	7.69%			
5	3.07%			
6	13.84%			
7	7.69%			
8	7.69%			
9	3.07%			
10	6.15%			
11	7.69%			
12	1.53%			
13	1.53%			
14	3.07%			
15	1.53%			
16	1.53%			
17	1.53%			
18	1.53%			
19	1.53%			
Mala			99.93%	
1	26.41%			
2	9.43%			
3	7.54%			
4	9.43%			
5	3.77%			
6	15.09%			
7	11.32%			
8	1.88%			
9	3.77%			
10	3.77%			
11	1.88%			
12	1.88%			
13	1.88%			
14	1.88%			
Total	199.91%	0%	199.91%	

Figura 4.11 Cuadros de Interpretación diseño X02.



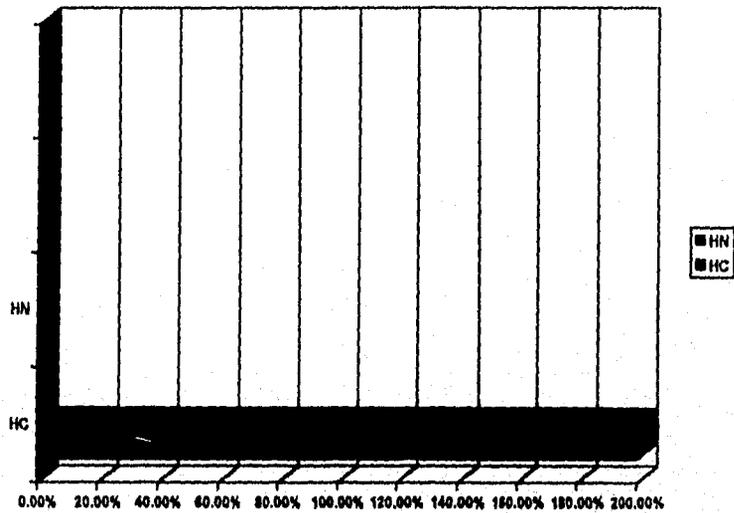
En la reseña de la pregunta 10, las características más sobresalientes mencionadas por el personal encuestado que identifican a una buena agencia son: pago rápido, buenos presupuestos, respeto por su tiempo, buen trato, da trabajo regularmente, se le da importancia a la modelo, etc.; así como las que identifican a una mala agencia son: pagos retrasados, mal trato, no te toman en cuenta, no se compromete, no hay organización, falta formalidad, no tiene buenos presupuestos, no respeta horarios, etc., las que corroboran la hipótesis central.

**Figura 4.12 Gráfica y Reseña del cuadro de Interpretación diseño X02.**



### CUADRO DE ELEMENTOS

Categoría	Fr%
H.C.	199.91%
H.N.	0%
Total	199.91%



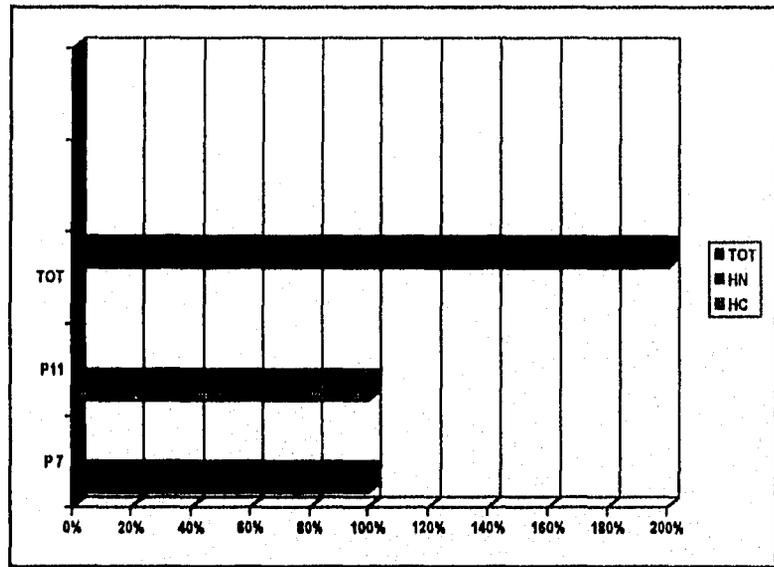
En el cuadro y gráfica de elementos, se muestra un 199.99% a favor de la hipótesis central, y un 0% a favor de la hipótesis nula.

**Figura 4.13 Cuadro, Gráfica y Reseña del cuadro de Elementos diseño X02.**



CUADRO DE DIAGNOSTICO

Categ.	H.C.	H.N.	Fr%	Abstención
7			100%	
si	100%			
no		0%		
11			100%	
cierto		0%		
falso	100%			
Total	200%	0%	200%	



En este cuadro se comprueba en un 200% la hipótesis central, y se niega con esto en un 100% la hipótesis nula.

Figura 4.14 Cuadro, Gráfica y reseña del cuadro de Diagnostico diseño XO2.



#### 4.8 Datos Complementarios del Diseño X02.

Sobre esto último, es necesario destacar que las cuestionadas consideran necesario hacer cambios en cuanto a:

- -El tiempo de pago con un 45.23%
- -Los castings con un 30.95%
- -El trato de la agencia hacia las modelos en un 11.90%.
- -Dentro de otros, el proceso más comentado es el de la veracidad de la agencia.

Sobre si la agencia motiva a las modelos a hacer las cosas mejor en su trabajo:

- -Un 60% opina que no hay motivación.
- -El 40% restante indica que si hay motivación por parte de la agencia.

Sobre la forma en que las agencias plantean sus objetivos y procedimientos, se opino que:

- -Un 50% lo hacen para aumentar sus ganancias.
- -Un 40.62% opina que lo hacen para cumplir con las necesidades y objetivos del cliente.



- -Una opinión adicional indica que fijan sus objetivos de acuerdo a gastar menos y ganar más, y la otra adicional opina que acorde a jinetear el dinero, 50% para cada una de estas opiniones adicionales.

**Sobre el reconocimiento y desarrollo personal se registro que:**

- -Solo un 9.09% obtiene reconocimiento y desarrollo personal.
- -Un 77.27% considera que solo obtiene un ingreso economico.
- -Un 13.63% opina que se le trata con calidad humana en el desarrollo de su trabajo.

**Lo que más motiva a una Modelo - Edecán a trabajar con cierta agencia en orden de importancia es:**

- -Pago rápido.
- -Buenos presupuestos.
- -Que se respete su tiempo.
- -Que se le de reconocimiento y que le hagan sentir que su trabajo vale.
- -Buen ambiente de trabajo.
- -Que tome en cuenta su opinión.



En cuanto a la forma de calificar a la agencia en donde se labora, se detectaron como características importantes: ( la media es 60 )

- -En el renglon de la formalidad de las agencias para con ellas, se vio que las respuestas están un poco arriba de la media. Calif. = 65.
- -En lo que se refiere a que si les motiva el trato amable aparte del dinero, las respuestas pasan por mucho la media. Calif. = 98.
- -En el renglon de pertenencia a la empresa, la respuesta esta un poco arriba de la media. Calif. = 67
- -En cuanto a reconocimientos de manera expresa por parte de la agencia, esta también muy poco arriba de la media. Calif. = 65.
- -En cuanto a si les pagan rapidamente, la respuesta esta mucho más abajo de la media. Calif = 31.

En relación a otros comentarios, se considera que:

- -Un 65% se abstuvo de hacerlos.
- -Un 15% denota la necesidad de obtener formalidad en la agencia, y pasarles a las mismas los resultados de estos cuestionarios.



- -Con un 5% respectivamente se obtuvieron los comentarios siguientes: eliminación de favoritismos, ayuda legal laboral, una agencia es un buen negocio siempre y cuando exista una organización y Administración adecuadas.



#### 4.9 Conclusiones Caso Práctico.

Los resultados anteriores me permiten establecer la siguiente comparación entre el postest del diseño 1 y el del diseño 2. En este sentido se puede observar que:

Categoría Cuadro	Diseño XO1			Diseño XO2		
	H.C.	H.N.	FR%	H.C.	H.N.	FR%
Interpretación	300%	0%	300%	199.9%	0%	199.9%
Elementos	300%	0%	300%	199.9%	0%	199.9%
Diagnostico	170%	30%	200%	200%	0%	200%
Total	770%	30%	800%	599.8%	0%	599.8%

Figura 4.15 Cuadro de correlación diseño XO1 - XO2

En donde existe como diferencia significativa entre la H.C. y la H.N. un 1399.8%, lo cual me lleva a registrar:

1. La necesidad de la mejora continua, partiendo de que nada es perfecto, por lo tanto tenemos que mejorar en forma constante, si no lo hacemos nosotros, la competencia lo hará.

2. Que la motivación tiene una relación directa con:

a) La Misión, Valores, Filosofía, políticas, procedimientos, etc. de la empresa.



b) El tipo de liderazgo que se ejerce.

c) El perfil del líder, el cual se considera como ganador cuando: Fomenta la retroalimentación, crea un ambiente de trabajo agradable, se considera igual a los demás, sus esfuerzos son productivos, y no se da por vencido luchando continuamente; así se considera perdedor cuando: no aprovecha el potencial del Elemento Humano, obstaculiza la productividad, es soberbio considerándose más que los demás, y se da por vencido dejando de luchar.

d) El factor motivante también se vincula con las actitudes y percepciones del subordinado en donde, el factor económico es importante pero no determinante de la motivación.

e) La mayoría de los subordinados destacan como elementos fundamentales para su motivación: el pago rápido, buenos presupuestos, que respeten su tiempo, que se les respete su tiempo, y que se les de reconocimiento haciéndoles sentir que su trabajo vale.



#### 4.10 Propuesta de la Investigación.

Los resultados del caso práctico me permiten observar que existen diferentes factores que influyen en el ejercicio del liderazgo, entre ellos puedo destacar:

a) La cultura empresarial.

b) La cultura de ejercicio práctico, en donde el administrador se aleja del ejercicio administrativo, y por las exigencias de la empresa tiende a perder el enfoque administrativo, y solo resolver su realidad inmediata como es la producción.

c) El enfoque tradicional y práctico como elementos que distorsionan bajo la presión del contexto social la finalidad de la motivación.

Por otro lado he detectado que no solamente los líderes, sino también los subordinados, presentan factores que bloquean la relación bidireccional con el líder, al igual que con la motivación y la tarea; entre estos factores se destaca:

a) Una cultura general objetivada en el paternalismo.

b) Una cultura laboral cuya tendencia explica destacar la importancia del incentivo económico.

c) Anular otras posibilidades de sensibilización motivacional, como es el caso del reconocimiento.

d) En este sentido, el subordinado no deja de darse



cuenta que es necesario un cambio.

Así los factores mencionados me permiten proponer:

1. Para la Administración, enfatizar la necesidad de la mejora continua, ya que el enfoque que esta proporciona y las condiciones materiales - económicas que reinan en el país actualmente, no permiten definir al hombre como un recurso exclusivamente, el cual carece de pensamiento y voluntad propia, y que por lo tanto puede ser tratado como una cosa que carece de movimiento.

En este sentido, observo que el enfoque de la mejora continua proporciona la posibilidad de satisfacer las necesidades, tanto del líder, como del subordinado y la empresa, pero más aún, las necesidades de la Administración en cuanto a su replanteamiento sobre la etapa dinámica del proceso administrativo, dinamismo que solo ha sido enunciativo hasta el momento y que en la práctica se ha visto confrontado constantemente, situación que en la actualidad se ha agudizado por las condiciones imperantes a nivel social y económico que rigen en la actualidad.

En este sentido, me permito enfatizar la necesidad de aplicar la mejora continua, no solo al subordinado y/o líder, sino también a la propia Administración.

2. Lo anterior me permite sugerir la aplicación de la mejora continua, no solo en el funcionamiento - desarrollo de la empresa, sino por el contrario, establecer un plan y



programa desde el momento mismo de la constitución de la empresa, ya que solo esto puede asegurar en las condiciones actuales, no el desarrollo, tampoco la competitividad en el mercado, sino la sobrevivencia de la empresa que le permita a largo plazo tener desarrollo y competitividad en un mercado cambiante y contradictorio, como lo es el determinado por la economía mexicana. De esto se desprende mi sugerencia sobre este enfoque de la mejora continua aplicado a la planeación de una empresa como lo muestro a continuación, en donde enfatizo y/o retomo aquellos aspectos que considero medulares para establecer esta tendencia y seguimiento sobre el enfoque administrativo, la cultura empresarial, y el liderazgo que se podría ejercer en esta.



Proyecto de Aplicación de la mejora continua a una empresa de Modelos - Edecanes en la etapa mecánica del proceso administrativo.

La empresa se dedicara a brindar los servicios de edecania y promoción, basada en principios claros de respeto hacia la dignidad de la persona, mediante el impulso al liderazgo y la excelencia, con el fin de convertirse en la mejor y más formal. En este sentido, los fundamentos de su misión, principios, objetivos y procedimientos son los conceptos de motivación, liderazgo, excelencia, formalidad, respeto, organización, honradez, puntualidad y mejora continua. A través de ello se logrará la rentabilidad del negocio y su permanencia en el medio.

#### **FUENTES.**

- Resultados del diseño X01, X02
- Experiencias personales aportadas por integrantes del medio.

#### **IDEAS PRINCIPALES.**

- -El objetivo principal es convertirse en la mejor y más formal empresa de edecania, dirigiendola mediante los conceptos, filosofía y valores que le dieron origen, así



como darle seguimiento a los mismos vigilando y promoviendo la congruencia de estos valores y los procedimientos.

- -Promover y mantener el progreso de la empresa, involucrando a todo el que colabora para que participe aportando ideas, sugerencias, inquietudes, quejas, etc. con el fin de aprovechar sus conocimientos y se sienta parte formal de la empresa.
- -Lograr la calidad total.
- -Fomentar el respeto por el Elemento Humano que contribuye con la existencia de la organización (personal, proveedores, clientes.)
- -Atender y solucionar en equipo, con las áreas correspondientes los problemas o conflictos que se presenten, tomando decisiones conjuntas eliminando la raíz del problema o conflicto.

#### **DESARROLLO.**

La empresa inicia considerando como valor principal, el respeto a la dignidad humana. Gran parte de las empresas de edecania, funcionan considerando exclusivamente la rentabilidad de su negocio, por lo que descuidan el respeto por la dignidad de su personal. De esta forma, ante el descontento generalizado de quienes proveen sus servicios a



estas empresas, surge una necesidad hacia ellos. Fundar una empresa que agrupe a los mejores elementos, que se consideren a sí mismos dignos de pertenecer a ella y por lo tanto, generen nuevos negocios. En respuesta, la empresa les brindara un sistema de políticas y procedimientos diseñado para satisfacer todas sus necesidades personales y profesionales. Este sistema es el que se presenta a continuación.

#### **I. PUNTOS ASUMIDOS.**

Estos temas se dividen en dos grupos. Los de finalidad y los del producto principal:

##### **a) FINALIDAD.**

1. Finalidad interna: Atender y solucionar todo tipo de necesidad del personal, de forma rápida, clara y completa. Obtener los servicios de las mejores modelos, mediante el respeto a su dignidad, libertad y condición.

2. Finalidad externa: Brindar el mejor servicio, antes de la venta, durante el o los eventos y asuntos relacionados y despues de realizados. Respetar y coordinar con los valores de la empresa a los proveedores y clientes.



**b) PRODUCTO PRINCIPAL.**

El producto principal puede ser clasificado en dos tipos:

1.Producto en sí mismo: Es la finalidad o materia del contrato que se pacte con el cliente. Ya sea un servicio de edecanía, promoción, etc.

2.Producto subyacente: El producto subyacente es el fondo de lo que ofrece la empresa. En este caso, el producto subyacente sería ( la imagen de nuestro cliente, así como su completa satisfacción como empresa.)

**II. MISION Y PRINCIPIOS.**

**VALORES.**

La empresa defiende los siguientes valores:

**1.La humildad**

a)Humildad por aprender y estar abiertos al cambio tomando en cuenta que nada es perfecto y buscando nuevos conceptos que puedan ayudar al desarrollo de la empresa y todos los que colaboran con la misma.

b)Humildad en la actitud de la empresa, creando un clima de sencillez y respeto, entendiendo la soberbia como lo contrario de la humildad y de la empresa.



## 2. Respeto por el Elemento Humano

Defender el respeto y la integridad del Elemento Humano, así como apoyarlo y asesorarlo en todo lo que sea posible, tanto personal como laboralmente.

## 3. Reconocimiento a los logros del Elemento Humano.

Reconocer y premiar el desempeño individual y en equipo, dándole valor agregado a la gente.

## 4. Ética en todo lo que se refiere a la empresa.

Proceder con bondad en los actos de la empresa.

## 5. Ser una empresa honorable y eficaz.

La empresa es honorable porque actúa según sus propios principios obteniendo el reconocimiento y respeto de nosotros mismos antes que el de los demás.

Es eficaz porque hace lo que esta bien, realizando las cosas de alta prioridad eliminando procedimientos que ya no funcionan.

## 6. La objetividad vs. error

Se defiende como valor la objetividad, erradicando así los posibles errores en los que se pueda caer, aceptando y comprendiendo siempre que la otra parte puede tener razón.



Aceptar siempre que no tengamos razón para aprender del error.

7. La honestidad es la mejor política.

Contribuir al desarrollo con la verdad y la razón.

8. La sinceridad vs silencio.

Aportar en forma de solución la detección de problemas, y no de crítica sin aportar nada.

9. La integridad vs duplicidad.

Se defiende este valor acorde con la importancia de actuar de acuerdo a la manera de pensar, teniendo directamente contacto con los procedimientos, la manera de actuar y los mismos valores.

10. Respeto por el tiempo.

Se defiende el tiempo como valor dado que es un recurso no renovable. Invertir el tiempo y no gastarlo.

El tiempo no pasa, los que pasamos somos nosotros, el tiempo es vida, y quien te quita el tiempo te roba la vida.

11. Promover la creatividad.

Este valor se defiende dado que el crear y aportar es una de las razones de la existencia del ser humano.



12. Asertividad en la comunicación y relaciones tanto dentro de la empresa como con el medio que la rodea.

La asertividad se define como la habilidad que tenemos para captar y/o transmitir nuestras opiniones, sentimientos, creencias, etc., de una manera honesta y respetuosa. Tiene como objetivo el lograr la comunicación.

La no asertividad o la conducta no asertiva es la expresión debil, insegura, tímida y algunas veces egoísta de nuestras opiniones, sentimientos y creencias, lo que nos lleva generalmente a una conducta agresiva frustrante e irritante.

Los componentes de la asertividad son:

a) Respeto a sí mismo. A veces nos convertimos en nuestros peores enemigos, nos devaluamos, nos agredimos, nos culpamos y nos compadecemos lo que nos lleva a menospreciarnos y por tanto a no respetarnos.

b) Respeto a los demás. También son seres humanos; y como tales poseedores de los mismos derechos que uno. Respetar a los demás es ayudarles a crecer.

c) Ser directo. Implica que nuestra comunicación sea clara, que nuestro mensaje exprese lo que queremos que diga.

d) Ser íntegro, objetivo, honesto y sincero.

e) Control emocional. Lograr un control de nuestras emociones no supone esconder nuestros sentimientos, sino



evitar que nos bloqueen ya que es difícil mantener una comunicación cuando el miedo, la furia, los celos o cualquier otra emoción nos dominan.

f) Saber decir. Existen muchas formas de decir las cosas. ¿Como me gusta que me las digan a mí?. Cuando muestro mi enojo, mi alegría, mi desprecio, ¿como lo hago?

g) Saber escuchar. Escuchar para entender, no para contestar.

### 13. La confiabilidad. Formalidad.

La seguridad de cumplir con lo que ofrecemos.

### 14. La puntualidad.

La disciplina de siempre estar presente antes a la hora pactada.

### 15. La calidad total como cultura empresarial.

La calidad debe ser un concepto integral en toda las actividades de la empresa, reinventar los sistemas administrativos, los contables, los procesos de trabajo, los metodos de evaluación y de compensación, obligando calidad como un común denominador de productos y servicios, atención al mercado y satisfacción de clientes tanto internos como externos, esto es, calidad como cultura empresarial. El servicio se puede vender una vez, sin duda,



pero la constante en la permanencia en el mercado no se dá en forma eventual, hay que ganársela conscientemente, esto es tarea de la calidad total, ya que:

- -Calidad es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- -Calidad es que el cliente quiera trabajar con nosotros porque tenemos la capacidad de exceder sus expectativas.
- -Calidad es crear, descubrir y despertar nuevas necesidades del cliente.
- -Calidad es lograr un servicio con cero defectos.
- -Calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez.
- -Calidad es diseñar, producir y entregar un servicio de satisfacción total.
- -Calidad no es un problema, es una solución.
- -Calidad es conservar una actitud positiva a pesar de las actividades.
- -Calidad es una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.



Por lo tanto, lo que necesita la empresa es entregarse a la tarea de producir calidad humana para garantizar la calidad empresarial, y en este sentido, líderes de calidad que acepten el reto de generar empresas de calidad espiritual y material, que tengan la sensibilidad de proponer como valores fundamentales la generosidad, la justicia y la bondad.

Todo el personal debe tener la misma idea sobre la calidad y trabajar por ella con sinceridad, que cada uno haga lo que convino hacer.

**16. La estética.**

Debido al giro de la empresa, se hace necesario e indispensable el tomar a la estética como un valor que refleja y promueve a los demás valores.

**17. La prevención.**

Operar bajo normas de prevención con el fin de causar un trabajo libre de defectos.

**18. La excelencia.**

Ser excelentes en todo lo que realizamos, excelencia es excederse.



#### 19. Trabajo en equipo. Sinergia.

La sinergia que se logra con la asociación de talentos, que es la suma geométrica de las individualidades se podría sintetizar en una fórmula sencilla:  $1+1=8$ , que significa que dos personas trabajando sinérgicamente equivale a la suma de 8 personas trabajando individual y separadamente.

Las bases para lograr integrar un auténtico equipo de trabajo son:

a) Comprender que dependemos de los otros y que ellos necesitan de nosotros, es cuando existe en la empresa la conciencia de que la calidad para producir satisfacción plena al cliente depende de todos sus integrantes y que a su vez la empresa entera se debe al mismo cliente.

b) Nadie puede dar lo que no tiene, y si quiero que mi personal trate en forma excelente a nuestros clientes, ellos deben haber recibido por parte de la empresa el mismo trato.

c) Empatía. Entender el mundo de significados de la otra persona y procurar siempre comprender antes de ser comprendido, escuchar para comprender y no para simplemente contestar.

d) Para estimular la cooperación y alta productividad se hace necesario revisar profundamente los modelos directivos para el manejo de conflictos, los cuales



podríamos tipificar por su uso en tres tipos: Gano-pierdes, Pierdo-ganas, y Todos ganamos. Este punto se amplía dentro de asertividad.

Para el mediocre el triunfo de otra persona lo ve como una pérdida personal.

e) Confianza. La confianza es el camino al progreso, compromete, enaltece y nos hace creer en nosotros mismos, sin ella no se puede progresar, esta nos exige ser pacientes para lograr desarrollar todo el potencial de nuestra gente.

#### 20. Cordialidad.

Es posible conseguirla por el servicio que brindamos. Interesa que todo el personal tenga una actitud de servicio que lo lleve a atender de buen modo a cada persona, a esmerarse en los requerimientos de los clientes y a colaborar amablemente con sus compañeros en una eficaz labor de equipo. Es una cuestión de actitud y no una simple tarea rutinaria.

#### 21. Revalorización del trabajo.

El trabajo tiene un valor en sí; acabado hasta sus últimos detalles, la persona se dignifica y crece, logrando su autorealización a través del desempeño de su trabajo.



#### 22. Oportunidades de desarrollo. Capacitación.

Contar con programas continuos de capacitación y desarrollo. Queremos tener el personal más calificado en todos los aspectos, con resultados positivos y con una actitud positiva.

#### 23. Equidad interna.

Consiste en una correcta evaluación del desempeño por la que se reconocen los logros personales.

#### 24. Mejora continua.

Todo esfuerzo de cambio que no este vinculado a un modelo de mejora continua termina por volverse obsoleto a los reclamos de un tiempo donde la unica constante se ha vuelto la renovación. La mejora continua significa una forma de vida empresarial que se perfecciona constantemente. El verdadero reto de la mejora continua es el diseñar una estructura de comunicación de alto contacto multidireccional que sustente una fuerte, franca y controlada conversación entre todos los integrantes de la compañía, que crea comprometa y defina los programas dando asi, apertura a la acción, bajo el supuesto de que solo un nivel correcto de relación se abran todas las posibilidades de éxito y desarrollo constante del individuo y al mismo tiempo de la empresa en su conjunto, esto quiere



decir que la ventaja primordial de la mejora continua se encuentra en el compromiso, la creatividad, los conocimientos y las habilidades de el hombre, garantizando la mejora continua su avance paralelamente de el desarrollo de los empleados y la empresa.

#### 25. Comunicación.

Lograr la comunicación permanente con el Elemento Humano sabiendo siempre sus sugerencias, aportaciones, quejas etc, esto por todos los medios posibles, en coordinación con el plan de mejora continua y asertividad.

La comunicación esta tambien dirigida hacia las necesidades del cliente elaborando los canales de comunicación que haga falta para lograrlo.

#### 26. Fracaso.

No hay posibilidad de éxito sin correr el riesgo al fracaso. El fracaso nos hace crecer cuando entendemos en donde fallamos, nos hunde más cuando le hechamos la culpa a los demas, es por eso que los momentos de crisis son de aprendizaje.

Si el fracaso no es asimilado en forma adecuada que nos haga madurar, se convierte en neurosis, nos amarga la existencia y nos va hundiendo en el pesimismo que es la antesala obligada hacia la depresión, nos invade un



conformismo y nos hunde en una apatía tal hasta contemplarlo como si este estado fuera positivo.

#### **MISION.**

La empresa X de México es una empresa que se dedica a prestar los servicios de edecanía a otras empresas que necesiten este apoyo y que requieran de un elemento o elementos que le den imagen a su evento o promoción a su marca. El propósito de la organización es el ser una empresa que genere riqueza atenta a las necesidades del mercado y proporcione los mas altos estandares de servicio y calidad y que brinde, de una forma honesta y acorde a los valores de la empresa, la mejor imagen a nuestros clientes y de nuestros clientes; siendo esta una empresa que tiene como fin al hombre y como recurso a la empresa misma.

Emplearemos a la gente que refleje nuestros valores y se integre a los objetivos de la organización en un clima de respeto, superación y compromiso mutuo. Se forjará a la organización desde dentro, fomentando la iniciativa y la participación, así como el reconocimiento al desempeño de cada uno. También se fomentará el trabajo en equipo para lograr la integración más efectiva de las ideas y esfuerzos de nuestra gente. Maximizaremos el progreso laboral y personal de los individuos, mediante el entrenamiento y la enseñanza, impulsando lo que están haciendo bien y



mostrando como pueden hacerlo mejor, en un clima de retroalimentación, siendo todos la fuente de inteligencia de la empresa. Mantendremos y desarrollaremos nuestra tradición corporativa, cuyas raíces están en los principios de integridad del personal. Queremos que nuestro Elemento Humano se sienta orgulloso de colaborar en esta empresa y de pertenecer a ella. Frente a los clientes, estamos comprometidos a dar completa satisfacción en el servicio, mediante formalidad y respeto mutuo. Seremos líderes audaces, excelentes y honorables en el mercado teniendo ética, bondad, en todo proceso que se realice.

#### **ACTITUD DE LA EMPRESA.**

Toda persona que tenga contacto con X México, nos distingue por las siguientes actitudes:

1. Respetamos al ser humano.
2. Tenemos espíritu de mejora continua.
3. Servimos con alegría y profesionalismo.
4. Cumplimos con lo pactado.
5. Buscamos soluciones a los problemas y no problemas en las soluciones, de forma objetiva, honesta, sincera así como creativa.



6. Somos integros y defendemos nuestros valores en todo momento.

#### **PRINCIPIOS.**

##### **Principio general:**

Con respeto, servicio, honestidad y excelencia se logra una completa armonía, integración y progreso.

##### **1. Clientes: Respeto, servicio y honestidad.**

Los clientes pueden esperar que nuestro trabajo se base en los principios de respeto por nuestros compromisos, por su empresa, por sus clientes y por su personal, así como honestidad en todo momento.

**2. Accionistas: Liderazgo, excelencia y honorabilidad en el mercado.**

Los accionistas verán que nuestro trabajo se basa en principios de liderazgo en productividad, rentabilidad y participación del mercado. Ello mediante procesos de búsqueda de excelencia en un marco de honorabilidad.

##### **3. Elemento Humano: Servicio, alegría y honor.**

Nuestro personal percibirá de nosotros, en todo momento, un espíritu de servicio, con alegría por tenerlos con nosotros y honor al respetar todos nuestra palabra.

##### **4. Gobierno: Integridad y compromiso.**



El gobierno podrá esperar de nuestro desempeño, absoluta integridad en el cumplimiento de las leyes y compromiso total con nuestra misión.

**5. Comunidad: Participación, integración y progreso.**

Participaremos siempre que sea posible en todo tipo de actividades de integración y progreso de la comunidad, en un espíritu de compromiso social.

**6. Competencia: Respeto, liderazgo y excelencia.**

La competencia puede esperar de nosotros una participación leal, buscando siempre el triunfo a través de los canales adecuados. El liderazgo no siempre consiste en ganar, sino el participar con excelencia, este utilizara las técnicas de: Círculos de Calidad, Team Building, Equipos de Choque, Equipos Multidisciplinarios, y el modelo Biológico Sistemico, incorporando otras que se considere necesario cuando el proceso de relación bidireccional y motivación lo requiera.

**III. FILOSOFIA**

La filosofía es el marco del pensamiento que orienta las decisiones corporativas y que permite crear la visión de la empresa a largo plazo, el estilo de hacer las cosas y la mística de cumplir con la misión.



La filosofía de la empresa es como principio el ver a la empresa como el recurso del hombre, y al hombre como fin de la empresa.

El capital y elemento más importante de nuestra empresa es el Elemento Humano que colabora con la misma, empleando a gente que refleje y se integre a los valores, que ayude a cumplir con la misión, así como sus objetivos concuerden con los de la organización; porque la empresa, por más que se esfuerce, no podrá reflejar lo que no tiene, lo externo debiera ser un reflejo fiel de lo interno, o sea, la forma un reflejo fiel de el fondo, tocando esto también a los procedimientos como forma y a la misión como fondo, logrando así un clima motivante de respeto, armonía, integración y progreso, el cual crea y desarrolla una actitud positiva, practicando así los valores que defiende la organización y creando un compromiso bidireccional, porque solo si todos los que participan se comprometen mutuamente se lograra dar un servicio de calidad total. La empresa X tiene un especial enfoque hacia el Elemento Humano que colabora y forma parte de ella buscando siempre su bienestar, consecuencia de nuestro bienestar, porque a través de la satisfacción de nuestro Elemento Humano en primer plano, es posible conseguir por consecuencia la satisfacción del cliente.



Buscamos que el el Elemento Humano se sienta motivado y orgulloso de pertenecer al equipo que conforma la empresa, y a su vez que el cliente quiera trabajar con nosotros porque tenemos la capacidad de exceder sus expectativas.

Estas características que presentan un panorama de lo que considero se debe tomar en cuenta por la empresa según la parte mecánica del proceso administrativo; tiene que ser complementada por la acción del líder, tanto empresarial; como el líder que trata directamente con el Elemento Humano que labora dentro de una empresa, el cual, para el empresario, para el ejecutivo, director, supervisor, etc., debe de ser tratado como a un cliente, ya que si este no esta satisfecho, no sera posible que el mismo refleje dicha satisfacción y valores de la empresa a otro cliente como lo es el cliente consumidor de los servicios, que en este caso se refieren al modelaje y edecania.

En este sentido, es necesario tomar en cuenta que la mejora continua y las herramientas administrativas planteadas al servicio del líder son la expresión de una inteligencia empresarial, la cual como tal, es organizada por una estrategia que presenta como características:



1.El director de la empresa tiene que asumir la responsabilidad de su empresa frente a los cambios del mercado, adoptando una actitud proactiva que lo motive a cambiar bajo la conciencia de que si su organización no tiene ventajas competitivas frente a su competencia nacional e internacional, no podrá competir.

Para esto se debe determinar quienes son los competidores mas capaces, los verdaderos líderes de la industria, su trayectoria y habilidades, el ritmo con que se desarrollan sus nuevas ventajas competitivas, así como sus fortalezas, puesto que será con ellos con quienes se deberá competir.

2.Otorgar a la organización una misión empresarial.

La información obtenida y su análisis permitirá darle a su empresa un enfoque correcto diferente al existente en el mercado, para conferirle una visión agresiva y futurista, bajo el entendido de que competir con los mejores está muy lejos de pretender imitarlos; se trata mas bien de sorprenderlos con nuestras nuevas propuestas, a través de pensamientos de orden superior que promuevan el bienestar y plena satisfacción de nuestros clientes tanto externos como internos (el Elemento Humano que labora en la empresa), así como las cualidades necesarias que deberá abarcar la empresa para su pleno cumplimiento.



3. Estudio y actualización de herramientas administrativas.

Una vez creada la misión empresarial debemos tener pleno conocimiento del como lograr alcanzar lo que nos hemos propuesto, y nuestra habilidad para realizarlo, estará fuertemente apoyada por nuestros conocimientos y creatividad, ya que estos marcaran el límite de nuestro avance.

Llegar a tener una empresa excelente, que ofrezca servicio de calidad total nos exige, en un principio, conocer los pasos a seguir, comprenderlos y aplicarlos.

4. Planeación estratégica.

Elaborar un plan que comprenda el cúmulo de acciones a seguir de manera lógica y posible para llevar los conocimientos y las ideas a los hechos sin importar las dificultades para llegar a consolidar el nuevo diseño y transformación empresarial que se ha idealizado. Bajo el entendido de la sencillez y lógica de la teoría, se contraponen a las dificultades que significa ponerlos en práctica. El reto será tener la audacia y disciplina para seguirlo fielmente involucrando de manera inmediata permanente a todo el Elemento Humano.

5. Diseñar una estructura para su realización basada en un plano de la comunicación.



Por lo general en el sistema administrativo tradicional, la gerencia se limita a establecer lo que deberán hacer los empleados, sin que éstos tengan ni voz ni voto, y cuando esto sucede es muy difícil que ellos logren desarrollar su personalidad, puesto que se encuentran inmersos en un ambiente intoxicado de silencio en donde los grandes planes, soluciones de problemas, alternativas de mejora, etc., se pierden para siempre en una cultura de indiferencia y de no comunicación.

Un sistema de mejora continua correctamente diseñado ofrecerá las ventajas siguientes

- Proporciona información de manera individual a todos los trabajadores sobre su desempeño y desarrollo personal.
- Permite a la dirección general obtener información de primera mano desde cualquier nivel de la organización periódicamente.
- Hace posible otorgar a los trabajadores premios y reconocimientos justos, en base al esfuerzo realizado en forma periódica y permanente.
- Reorganiza la estructura de la empresa de manera lógica para dar objetividad a las funciones.
- Constituye un sistema que se retroalimenta a sí mismo con la participación de todos los trabajadores en la detección y solución de problemas.



- Ofrece plena libertad para generar ideas, administrándolas en pro de la innovación y en función de la verdadera inteligencia empresarial.
- Crea en todos los trabajadores un sentido interno de proveedor - cliente, y fomenta en ellos el trabajo en equipo.
- Imparte un sentido de pertenencia a todos los integrantes de la empresa, dándoles una sensación de libertad, autocontrol, respeto, justicia, reconocimiento y participación activa en todos aquellos aspectos que diseñen el futuro de la organización.
- Provoca cambios sorprendentes en el ambiente de la empresa al hacer conscientes, de manera clara, a todos los empleados sobre la importancia de su trabajo y sus aportaciones personales.

Cubrir todos estos aspectos hasta alcanzar el equilibrio y armonía dinámica que dirijan a la empresa en un constante esfuerzo de flexibilidad y perfección reclama un total y decidido compromiso por parte del director general.



## CONCLUSIONES GENERALES.

Una vez que he desarrollado la parte teórica y práctica de esta investigación, en donde he propuesto un acercamiento al Enfoque de Mejora Continua, que considero se aplica como una herramienta que permite dar un nuevo sentido al enfoque administrativo, al Area de Recursos Humanos, así como la contextualización de la cultura empresarial y ejercicio del liderazgo.

Considero abordar las ideas principales que a lo largo de la investigación he venido presentando, así, en la parte teórica:

Mencioné la situación histórica de lo que es el enfoque tradicional de la Administración sobre los Recursos Humanos, para ello, establecí el concepto de la Administración, así como los objetivos que persigue, tanto para la sociedad como para el hombre, en ello destacué las ideas principales de Taylor, Mayo y Fayol, considerando en estos la base y, puedo decir, la actualidad, sobre la práctica de los administradores, especialmente en el uso de la Reingeniería, la cual me llevó al concepto de Calidad Total, siendo este obsoleto en la medida en que el esfuerzo de cambio no tome como base el modelo de Mejora Continua, así, establecí las características administrativas que permiten dicho enfoque según la posición de Reyes Ponce,



este menciona como base de toda actividad administrativa el proceso administrativo, el cual me permitió destacar tanto en la fase mecánica como dinámica la necesidad de retomar el compromiso que tiene el administrador y el papel del líder implícito o explícito, que asume cuando se compromete con la organización o empresa para organizar y dirigir la optimización de sus recursos, esto último me llevó a establecer la relación del administrador con el Area de los Recursos Humanos y la forma en que estos se desempeñan en la misma, desempeño que me permitió establecer un cuestionamiento que existe entre los postulados de la Administración y la práctica de la Administración en esta área, así, registré que existe en la práctica una interpretación mecánica en cuanto al manejo del Recurso Humano, al cual considero debe llamarse **ELEMENTO HUMANO**.

Ahora bien, el cambio en el concepto implica también un cambio en la actitud del administrador en cuanto al trato con el mismo cuando ejerce su capacidad de dirección y poder, en este aspecto, destacué la serie de actitudes negativas del administrador que plantea un contrasentido con los postulados de autoridad, comunicación y supervisión, en donde se han interpretado como herramientas que permiten privilegiar a una persona para coaccionar a los elementos humanos que dependen de dicha autoridad, en este sentido considero que se ha estado ejerciendo la



Administración, lo cual caracteriza a un administrador y sistema administrativo que definen una posición tradicional, por lo tanto un ejercicio de liderazgo que es considerado coercitivo y al mismo tiempo fundador de una brecha entre el administrador y el Elemento Humano, brecha que en la situación actual de México ha venido agudizando la situación crítica de las empresas, como una alternativa al ejercicio de este tipo de liderazgo, consideré los postulados de Miguel Angel Cornejo, especialmente cuando ellos establecen un panorama sobre el ejercicio del poder, recalcando la importancia del estudio de los que ya han conseguido el éxito, el igualarlos y por último el mejorarlos, siendo esta una característica de la excelencia la cual considero tiene un vínculo directo con la Mejora Continua, así como con la necesidad de cambio, sobre esto último, retomé diferentes opiniones sobre personalidades, tanto políticas como administrativas que puedo considerar se manifiestan como líderes y/o tienen una posición de líderes, en el ámbito empresarial / político de México. Ellos externaron la necesidad de un cambio como una forma de resolver y/o evitar una crisis mayor, tanto en el ámbito empresarial, cultural, moral, aspectos que puedo considerar se presentan en toda empresa y que orillan a replantear la función del líder y contribución de este para la presencia de crisis en la misma empresa.



En este sentido destaco la diferencia entre jefe y líder según los postulados de Cornejo y Jean Maisonneuve, los cuales me permitieron mencionar sobre las actitudes de los jefes y de los líderes, actitudes contextualizadas por una cultura empresarial, la cual definí y situé en la expresión de los hábitos y valores que presenta el Elemento Humano en general, pero cuya responsabilidad recae en los líderes administradores, ya que estos son los que promueven la excelencia y Mejora Continua, el éxito o fracaso de una empresa y por lo tanto la crisis de su cultura organizacional, esto lo ejemplifique tomando en cuenta la teoría Z, la cual ejemplifica la importancia de la actitud del líder, el objetivo empresarial, y puedo considerar, la integración del Elemento Humano a la empresa. Considerando como piedra angular de dicha integración la función de liderazgo y las características del líder, como elementos que permiten promover la motivación, pero también la desmotivación.

Así, menciono el compromiso del líder con la meta, misión, filosofía, políticas y cultura empresarial que integran los hábitos y valores de toda organización. Líder que ante todo vela por los intereses de la empresa, pero uno de esos intereses y el de mayor importancia, es el Elemento Humano, el cual juega un papel determinante para la obtención de la calidad en la productividad.



El líder, por lo tanto, es caracterizado con diferentes atributos que le permiten, ante todo, prepararse y actualizarse en su manejo y misión empresarial, la cual le compromete con el papel de la empresa en el mercado, en este sentido destaco las características del líder empresarial en cuanto a la desviación de su misión, actitud de indiferencia sobre el mercado, y el equilibrio necesario que debe existir entre la misión y el mercado, equilibrio que considero está determinado por el ejercicio del liderazgo, la motivación, y el clima organizacional. Esto es, el ejercicio del liderazgo puede motivar, pero también desmotivar y enfermar al Elemento Humano, así, retomé tanto las teorías que hablan de la motivación individual, así como aquellas que explican la motivación en grupo, por lo tanto, los elementos que determinan un clima laboral sano y/o enfermo.

Sobre el clima laboral destaqué como la Teoría de Recompensa y Castigo no necesariamente favorece el clima organizacional, y si por el contrario se reflejan en la moral de los empleados, en donde existen mayores necesidades que van más allá del dinero o de la pérdida de este, según la perspectiva de Maslow y Sikula.

Dentro del proceso de motivación, mostré la importancia del proceso de comunicación y como este puede orillar a definir: la manipulación o la motivación, las



cuales serian una expresion de la forma de ejercicio de liderazgo, sobre la primera manifesté como se llega a constituir como un obstáculo para la productividad, al igual que la segunda como un factor que promueve a la misma.

En tal medida, establecí las características que se presentan a nivel empresarial ante un peligro de crisis, así como los caminos que el líder toma y determina en el Elemento Humano cuando aborda dicha crisis como una OPORTUNIDAD y/o un PELIGRO, en cualquiera de los dos casos hablé de su repercusión en la calidad, a la cual la expliqué en base a un enfoque termodinámico acorde al enfoque empresarial, en este, el papel del líder es determinante para mantener la calidad, y más aún, alcanzar la excelencia en la productividad, en ello, destaco la necesidad de tener un liderazgo con calidad, el cual, puede tener como herramientas de apoyo: la asertividad, los círculos de calidad, el team building, los equipos de choque, los equipos multidisciplinarios, el modelo biológico sistémico. Herramientas que permiten afianzar la Mejora Continua y solo a través de esta tener un uso que marca la diferencia entre el líder triunfador y el líder perdedor, a los cuales caracterizo.

Lo anterior me permite comprobar la relación que existe entre los elementos de la hipótesis central



planteada, así como la solución que propongo en esta, la cual dice: si existe la aplicación por un líder administrativo de la Administración de los Recursos Humanos, tomando en cuenta la Mejora Continua y esto permite generar cambios en la cultura empresarial, clima organizacional, por lo tanto existirá una integración en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano que se refleja en la productividad de la empresa, luego entonces, a mayor uso de la Mejora Continua por parte de un líder administrativo en la aplicación de la Administración en los recursos humanos, mayores cambios en la cultura empresarial, clima organizacional y actitud en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano con mayores posibilidades de incrementar la productividad de una empresa.

Hipótesis que se vé fundamentada por los resultados obtenidos en el cuadro de correlación del caso práctico que a continuación muestro:



Diseño X01

Diseño X02

Categoría	H.C.	H.N.	FR%	H.C.	H.N.	FR%
Cuadro						
Interpretación	300%	0%	300%	199.9%	0%	199.9%
Elementos	300%	0%	300%	199.9%	0%	199.9%
Diagnostico	170%	30%	200%	200%	0%	200%
Total	770%	30%	800%	599.8%	0%	599.8%

**Cuadro de correlación general.**

así como por los datos complementarios del diseño X01 y X02, en donde se caracteriza la opinión sobre: el líder, la motivación, el líder perdedor, el líder ganador, la relación bidireccional.

Esto último me permitió comprobar el objetivo general de esta investigación, el cual era: establecer las características del enfoque administrativo en los recursos humanos actual en cuanto a su necesidad de práctica en contraste con sus características del enfoque administrativo tradicional que limita y obstaculiza la relación Liderazgo - Elemento Humano.

Así también, se comprobó el objetivo particular, ya que se logró explicar el vínculo y efecto de la relación cultura empresarial, clima laboral, liderazgo en cuanto a su optimización según una perspectiva de Mejora Continua.



Sobre el objetivo específico considero que este se alcanzó, tanto la parte teórica como la parte práctica, especialmente en la propuesta sobre el caso práctico, en donde enfatizo el planteamiento de la fase mecánica del proceso administrativo en cuanto a una empresa dedicada a prestar los servicios de Modelos-Edecanes. Este planteamiento presenta como limitantes la aplicación del elemento dinámico por razones que caracterizan al origen del proyecto de dicha empresa.

Así los métodos implementados en esta investigación son: inductivo, deductivo, analítico, sintético, los cuales se integraron, tanto en el desarrollo, como en la aplicación de las técnicas de recopilación de datos.

La ubicación de la investigación me llevó desarrollarla de Febrero a Agosto de 1995, así como en las bibliotecas de la Universidad Intercontinental, Facultad de Psicología de la U.N.A.M., Colegio de Graduados en Alta Dirección, Universidad Iberoamericana, Forlid de Universidad La Salle.

Considero que la aportación de esta investigación a la Administración radica, no solo en la propuesta de la solución a un caso práctico, sino a la necesidad que tiene el administrador y el empresario de cambiar el enfoque en la aplicación de la Administración en el Área de Recursos Humanos, considero que mi



investigación aporta el fundamento para el cambio de actitud y la necesidad de cambio que vive el empresario, la empresa, el Elemento Humano, pero sobre todo, el administrador en cuanto a su forma y actitud de abordar el liderazgo, el poder y la comunicación, en especial cuando el es el responsable de estos elementos en el enfoque de la Mejora Continua y obtención de la excelencia en la productividad del servicio, no solo dentro de una empresa, sino también en el desarrollo del país.



#### RECOMENDACIONES.

1. A los Empresarios. Hacer conciencia de la importancia que llevan todos los conceptos que tiendan a humanizar a las empresas. La empresa es un recurso del hombre para generar riqueza y obtener bienestar, el hombre es el fin y para lo que existen las empresas, nunca al contrario. La empresa debe de estar al servicio del hombre, y no el hombre al servicio de la empresa.

2. A los Estudiosos del tema. Encontrar el fondo de los conceptos que se asimilan, y ese fondo relacionarlo directamente con la calidad, pero sobre todo con calidad humana tendiendo hacia la excelencia, renovando creativa y continuamente los conocimientos adquiridos.

3. A la Administración. Abrirse al cambio y fomentar la tendencia hacia humanizar a las empresas. Este cambio lo vive el empresario, la empresa, el Elemento Humano, y sobre todo, el administrador en cuanto a su forma y actitud de abordar el liderazgo, el poder y la comunicación, siendo que el es responsable de estos elementos en el enfoque de Mejora Continua y obtención de la excelencia en la productividad del servicio.



## Apéndice 1

### Anteproyecto de tesis

**TITULO.** El enfoque administrativo actual en el área de Recursos Humanos, la cultura empresarial y el liderazgo como condiciones que facilitan o contradicen la integración de la motivación y las actitudes bidireccionales del Elemento Humano que se reflejan en el clima organizacional de una empresa.

**IMPORTANCIA SOCIAL.** Integrar un marco teórico para toda persona que ocupe un puesto en una organización, el cual auxilie en el desenvolvimiento y el manejo de las relaciones personales e interpersonales del individuo, así como la ética en la aplicación de la motivación o de la manipulación desde el punto de vista del liderazgo, teniendo en cuenta sus consecuencias (costos o beneficios) a corto y largo plazo.

**IMPORTANCIA TEORICA.** Se presenta la necesidad de aportar a la Administración de Recursos Humanos un enfoque, si no nuevo, si innovador sobre la motivación como una situación real y la manipulación como una situación artificial que permite integrar diferencias entre los tipos de liderazgo y la productividad, en este caso no solo referente al beneficio de una empresa sino también referente al Recurso Humano que interactúa en y con esa



empresa. Así la investigación destaca el valor del tiempo como un elemento que determina la inhibición y/o desarrollo tanto del Recurso Humano como de la misma empresa.

#### HIPOTESIS ALTERNAS.

1. Si se presentan cambios en la cultura empresarial y estos son generados por la aplicación de la mejora continua, por lo tanto, se tendrá una mayor integración del enfoque empresarial y el papel del líder, luego entonces, a mayor aplicación de la mejora continua, mayores cambios en la cultura empresarial, así como mayor integración en el enfoque empresarial y el papel del líder.

2. Si se presenta un nuevo enfoque en la aplicación de la Administración de los Recursos Humanos y esto permite transformar la cultura empresarial así como el clima organizacional, por lo tanto tendremos una comunicación abierta entre el líder y el Elemento Humano, luego entonces, a mayor aplicación de un nuevo enfoque sobre la Administración de los Recursos Humanos, mayor posibilidad de transformar la cultura empresarial, así como el clima organizacional obteniendo con esto mayor comunicación abierta entre el líder y el Elemento Humano.

3. Si el Area de Recursos Humanos esta coordinada por un administrador que sea líder y esto facilita la motivación y la presencia de actitudes positivas



bidireccionales por parte del Elemento Humano, por lo tanto se tendrá un clima organizacional que incremente la productividad del mismo en una empresa, luego entonces, a mayor coordinación por parte de un administrador que sea líder en el área de Recursos Humanos, mayor motivación en el Elemento Humano, así como actitudes positivas bidireccionales del mismo en el clima organizacional con mayor incremento de la productividad en una empresa.

#### HIPOTESIS CENTRAL.

Si existe la aplicación por un líder administrativo de la Administración en los Recursos Humanos, tomando en cuenta la mejora continua y esto permite generar cambios en la cultura empresarial, clima organizacional, por lo tanto existirá una integración en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano que se refleja en la productividad de la empresa, luego entonces, a mayor uso de la mejora continua por parte de un líder administrativo en la aplicación de la Administración en los Recursos Humanos, mayores cambios en la cultura empresarial, clima organizacional y actitud en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano con mayores posibilidades de incrementar la productividad de una empresa.



#### HIPOTESIS NULA.

Si existe la aplicación por parte de un líder administrativo de la Administración en los Recursos Humanos, tomando en cuenta la mejora continua y esto no permite generar cambios en la cultura empresarial, clima organizacional, por lo tanto no existirá una integración en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano que se refleja en la productividad de la empresa, luego entonces, a mayor uso de la mejora continua por parte de un líder administrativo en la aplicación de la Administración en los Recursos Humanos, no hay mayores cambios en la cultura empresarial, clima organizacional y actitud en la relación bidireccional del liderazgo y el Elemento Humano ni tampoco con mayores posibilidades de incrementar la productividad de una empresa.

#### OBJETIVOS.

Objetivo general. Establecer las características del enfoque administrativo en los recursos humanos actual en cuanto a su necesidad de práctica en contraste con sus características del enfoque administrativo tradicional que limita y obstaculiza la relación liderazgo - Elemento Humano.

Objetivo particular. Explicar el vínculo y efecto de la relación cultura empresarial, clima laboral, liderazgo



supervisor, gerente, etc. ) frente al Recurso Humano, en tal medida la investigación se ubica en el área de recursos humanos con un enfoque crítico sobre las herramientas de motivación, cultura empresarial, clima organizacional, liderazgo, Administración actual que utiliza al líder así como el efecto de estas en cuanto al fenómeno de la productividad en su dimensión no solo económica (relación costo - beneficio) sino también en cuanto a la repercusión del clima organizacional en el contexto empresarial en el Recurso Humano.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION. La existencia de bibliografía referente al cuestionamiento crítico y situacional de las funciones del líder, las resistencias que se representan en la integración de los datos reales generados por las condiciones de trato empresarial, la resistencia presente en los individuos - administradores que comparten en gran medida el enfoque de la Administración clásica y no observan el enfoque situacional y funcional de Recurso Humano, y , por otro lado, la serie de dificultades que presenta el analizar elementos vinculados con la ética y los valores sociales, humanos y empresariales que se manifiestan en la cultura empresarial de la organización.



Apéndice 2.

INDICE DE CITAS

CAPITULO I

- 1           SERVITJE Sendra Roberto.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 2           HAMPTON R. David.  
Administración Contemporánea.  
Primera edición 1983  
Editorial Mc.Graw-Hill  
Impreso en Mexico, 1987  
pg. 8
- 3           idem pg. 9
- 4           idem pg. 33
- 5           idem pg. 33
- 6           idem pg. 33
- 7           idem pg. 33
- 8           idem pg. 33
- 9           SERVITJE Sendra Roberto.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 10          idem.
- 11          ROMO García Abraham.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta  
Dirección  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 49, 51



en cuanto a su optimización según una perspectiva de mejora continua.

Objetivo específico. Proponer un proceso de retroalimentación al manejo de los recursos humanos y en especial del líder frente al Elemento Humano como elementos fundamentales de un clima laboral que permite la integración de la cultura empresarial y las características del líder con el Elemento Humano. Según la perspectiva de Miguel Angel Cornejo en cuanto a la necesidad de enfrentar y resolver, un cambio generado por una situación de desequilibrio económico como organizacional en el contexto nacional.

#### OBJETO DE ESTUDIO.

Es necesario tomar en cuenta una serie de explicaciones sobre las diferencias profundas entre la motivación y la manipulación así como la relación costo beneficio que esto genera en una empresa. En este sentido el objeto de estudio es clasificado según la epistemología como conceptual complejo, ya que se tratará de explicar.

#### METODOS DE INVESTIGACION.

a) Generales.- Inductivo, deductivo, analítico, sintético.



b) Particulares.- Métodos de motivación y manipulación generados por el estilo de liderazgo en un contexto empresarial.

#### TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.

a) Generales.- Análisis de contenido, técnicas de fichaje, entrevista, cuestionario.

b) Particulares.- Círculos de calidad, team building, equipos de choque, equipos multidisciplinares, modelo biológico sistémico.

#### UBICACION TEMPORAL.

México, D.F. Febrero 1995 - Agosto 1995.

#### UBICACION ESPACIAL.

Biblioteca de la Universidad Intercontinental.

Biblioteca de la Facultad de Psicología.

Biblioteca del Colegio de Graduados en Alta Dirección.

Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.

Biblioteca de Forlíd, Universidad La Salle.

DELIMITACION TEORICA. En esta investigación se parte del contexto de la Administración de recursos humanos para ubicar y definir la cultura y educación empresarial que se manifiesta a través de la actuación del líder (director,



- 12 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Primera parte.  
Edición 1966.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1988.  
pg 27 - 28
- 13 idem pg. 64
- 14 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Segunda parte.  
Edición 1968.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1973.  
pg. 255
- 15 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Primera parte.  
Edición 1966.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1988.  
pg. 61 - 64
- 16 GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 61
- 17 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 6
- 18 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Primera parte.  
Edición 1966.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1988.  
pg. 73
- 19 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 7



- 20 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Primera parte.  
Edición 1966.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1988.  
pg. 26
- 21 REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Segunda parte.  
Edición 1968.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1973.  
pg. 305
- 22 idem pg. 306
- 23 RODRIGUEZ Valencia Joaquín.  
Cómo Elaborar y Usar los Manuales  
Administrativos.  
Segunda edición 1992.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 17
- 24 idem pg 17
- 25 CORNEJO Miguel Angel.  
Video Conferencia 1992.
- 26 Enciclopedia SALVAT.  
Tomo 4 pg. 850  
Impreso 1971
- 27 Clasificación del poder.  
CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 82
- 28 idem pg. 82
- 29 idem pg. 85
- 30 idem pg. 85
- 31 idem pg. 86



- 32 idem pg. 87
- 33 idem pg. 89
- 34 CORNEJO Miguel Angel.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta  
Dirección  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 9
- 35 GUTIERREZ Saenz Raul.  
Introducción a la Etica.  
Vigésima edición 1988.  
Editorial Esfinge.  
Impreso en México, 1988.  
pg. 23
- 36 CORNEJO Miguel Angel.  
Conferencia febrero 1994.  
Auditorio Nacional, México.
- 37 GUTIERREZ Saenz Raul.  
Introducción a la Etica.  
Vigésima edición 1988.  
Editorial Esfinge.  
Impreso en México, 1988.  
pg. 238
- 38 Colegio Nacional de Licenciados en  
Administración.  
Código de Etica.  
Tercera edición 1991.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1993.  
pg. introducción.
- 39 CORNEJO Miguel Angel.  
Video Conferencia 1992.
- 40 Colegio nacional de licenciados en  
Administración.  
Código de ética.  
Tercera edición 1991.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 16 - 17



- 41 RODRIGUEZ Estrada Mauro.  
Creatividad en la Empresa.  
Edición 1993.  
Editorial PAX México.  
Impreso en México, 1993  
pg. 17
- 42 idem pg. 17
- 43 GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 66
- 44 RODRIGUEZ Estrada Mauro.  
Creatividad en la Empresa.  
Edición 1993.  
Editorial PAX México.  
Impreso en México, 1993  
pg. 18
- 45 SOTO Cecilia.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 46 idem
- 47 MUÑOZ Ledo Porfirio.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 48 GAMEZ Silvia Isabel.  
Periodico Reforma.  
Martes 7 Marzo 1995 seccion D
- 49 idem
- 50 idem
- 51 MAYOLO Lopez Fernando.  
Revista PROCESO.  
No. 959 / 20 de Marzo 1995  
pg. 8



- 52 Enciclopedia ESPASA CALPE  
Madrid 1979  
pg. 602
- 53 CRUZ José.  
Cómo Romper Paradigmas y Provocar el Cambio.  
Edición 1994.  
Editorial colección siglo XXI.  
Impreso en México, 1994.  
pg. 20
- 54 idem pg. 22
- 55 TAPSCOTT Don / CASTON Art.  
Cambio de Paradigmas Empresariales.  
Edición 1995  
Impreso en México, 1995.
- 56 CRUZ José.  
Cómo Romper Paradigmas y Provocar el Cambio.  
Edición 1994.  
Editorial colección siglo XXI.  
Impreso en México, 1994.  
pg. 47
- 57 idem pg. 51
- 58 Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 59
- 59 CORNEJO Miguel Angel.  
Excelencia Directiva para Lograr la Productividad.  
Cuarta edición 1989.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1989.  
pg. 69
- 60 idem pg. 69
- 61 HERNANDEZ Ramos Miguel.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 33



- 62 idem pg. 33
- 63 **SERVITJE Sendra Roberto.**  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 64 idem
- 65 idem
- 66 **SANCHEZ Navarro Juan.**  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 67 **SERVITJE Sendra Roberto.**  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 68 **GIRAL Barnes José.**  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 204
- 69 **SAMPEDRO Rogelio.**  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 16
- 70 **FERNANDEZ de Cevallos Diego.**  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 71 Portafolio ABC consultores
- 72 idem
- 73 **CORNEJO Miguel Angel.**  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 7



- 74 idem pg. 7
- 75 idem pg XVIII
- 76 idem pg. 8
- 77 CORNEJO Miguel Angel.  
Excelencia Directiva para Lograr la Productividad.  
Cuarta edición 1989.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1989.  
pg. 128 - 129
- 78 idem pg. 129
- 79 MORRIS G. Charles.  
Introducción a la Psicología.  
Quinta edición 1987.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.  
Impreso en México, 1989.  
pg. 352
- 80 idem pg. 352
- 81 idem pg. 352
- 82 idem pg. 354
- 83 idem pg. 370
- 84 idem pg. 371
- 85 idem pg. 371
- 86 CORNEJO Miguel Angel.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 29



## CAPITULO II

- 87 MUÑOZ Ledo Porfirio.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 88 KRAS S. Eva.  
La Administración Mexicana en Transición.  
Edición 1991.  
Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1991.  
pg. 8
- 89 YUNES Kadan Julio.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 46. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 36
- 90 idem pg. 36
- 91 idem pg. 36
- 92 KRAS S. Eva.  
La Administración Mexicana en Transición.  
Edición 1991.  
Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1991.  
pg. 9
- 93 CASARES Arrangoiz David.  
Liderazgo, capacidades para Dirigir.  
Edición 1994.  
Fondo de cultura economica.  
Impreso en México, 1994.  
pg. 75
- 94 idem pg. 75
- 95 GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 20 - 21
- 96 idem pg. 21



97	idem pg. 21
98	idem pg. 21
99	idem pg. 21
100	idem pg. 21 - 22
101	idem pg. 23
102	RODRIGUEZ Estrada Mauro. <u>Creatividad en la Empresa.</u> Edición 1993. Editorial PAX México. Impreso en México, 1993 pg. 14
103	idem pg. 15
104	CORNEJO Miguel Angel. <u>Excelencia Directiva para Lograr la Productividad.</u> Cuarta edición 1989. Editorial Grad. Impreso en México, 1989. pg. 127
105	<u>Revista Búsqueda.</u> Año 1 numero 2 - Febrero 1995. Edita: Formación de líderes. La Salle. pg. 3
106	idem pg. 3
107	idem pg. 3 - 4
108	idem pg. 4
109	idem pg. 4
110	idem pg. 4
111	idem pg. 4



- 112 CORNEJO Miguel Angel.  
Excelencia Directiva para Lograr la Productividad.  
Cuarta edición 1989.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1989.  
pg. 127 - 128
- 113 MAISONNEUVE Jean.  
La Dinámica de los Grupos.  
Traducido del frances 1968.  
Ediciones nueva visión.  
Impreso en Argentina, 1985.  
pg. 70 - 71
- 114 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 17 - 18
- 115 idem pg. 20
- 116 idem pg. 22
- 117 GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 17
- 118 idem pg. 17
- 119 idem pg. 17
- 120 idem pg. 17 - 18
- 121 CORNEJO Miguel Angel.  
Video Conferencia 1992.
- 122 idem
- 123 idem
- 124 idem



- 125 YUNES Kadan Julio.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta  
Dirección.  
Numero 47. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 35
- 126 CORNEJO Miguel Angel.  
Video Conferencia 1992.
- 127 YUNES Kadan Julio.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta  
Dirección.  
Numero 47. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 35
- 128 idem pg. 35
- 129 idem pg. 35
- 130 idem pg. 35
- 131 idem pg. 35
- 132 idem pg. 35
- 133 idem pg. 35
- 134 idem pg. 36
- 135 idem pg. 36
- 136 idem pg. 36
- 137 CORNEJO Miguel Angel.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta  
Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 5 - 6
- 138 idem pg. 5
- 139 idem pg. 6
- 140 idem pg. 6
- 141 idem pg. 6



- 142 RODRIGUEZ Estrada Mauro.  
Creatividad en la Empresa.  
Edición 1993.  
Editorial PAX México.  
Impreso en México, 1993  
pg. 13
- 143 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 8
- 144 idem pg. 8
- 145 idem pg. 9
- 146 idem pg. 9
- 147 idem pg. 9
- 148 idem pg. 9
- 149 idem pg. 10
- 150 idem pg. 10
- 151 idem pg. 10
- 152 idem pg. 11
- 153 idem pg. 11
- 154 idem pg. 81
- 155 Revista Búsqueda.  
Año 1 numero 2 - Febrero 1995.  
Edita Formación de líderes. La Salle.  
pg. 1
- 156 idem pg. 1
- 157 OJEDA Paullada Pedro.  
Revista Líderes Mexicanos.  
Año 3 tomo 6 Junio - Noviembre 1994.  
Edita Ferraez comunicación.  
pg. 21 - 22.
- 158 idem pg. 22



- 159 MOROHASHI Shinroku.  
Revista Líderes Mexicanos.  
Año 3 tomo 6 Junio - Noviembre 1994.  
Edita Ferraez comunicación.  
pg. 153
- 160 FERNANDEZ de Cevallos Diego.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 161 MUÑOZ Ledo Porfirio.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 162 SOTO Cecilia.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- 163 CASARES Arrangoiz David.  
Liderazgo, Capacidades para Dirigir.  
Edición 1994.  
Fondo de cultura económica.  
Impreso en México, 1994.  
pg. 149
- 164 idem pg. 150
- 165 idem pg. 150
- 166 idem pg. 151
- 167 CORNEJO Miguel Angel.  
Compromisos para Ser Líder.  
Primera edición 1994.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1994.



### CAPITULO III

- 168 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 161
- 169 SIKULA F. Andrew.  
Administración de Personal.  
Edición 1980.  
Editorial LIMUSA.  
Impreso en México, 1983  
pg. 21,22
- 170 idem pg. 22
- 171 idem pg. 22
- 172 idem pg. 23
- 173 idem pg. 23
- 174 idem pg. 24
- 175 idem pg. 24
- 176 idem pg. 24
- 177 idem pg. 24
- 178 idem pg. 25
- 179 idem pg. 25
- 180 idem pg. 25
- 181 idem pg. 26
- 182 idem pg. 26
- 183 idem pg. 27
- 184 idem pg. 28
- 185 idem pg. 29
- 186 idem pg. 41, 42



187	idem pg. 44
188	idem pg. 44
189	LLANO Cifuentes Carlos. <u>El Empresario y su Mundo</u> . IPADE. Edición 1991. Editorial McGraw-Hill interamericana. Impreso en México, 1993. pg. 37
190	idem pg. 34
191	idem pg. 35
192	idem pg. 52
193	idem pg. 52
194	ANGUIANO Peña Jorge. Curso de Psicología.
195	Flujo de la motivación y manipulación. GUERRERO Rios Oscar.
196	idem.
197	KASUGA Linda. <u>Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección</u> . Numero 47. Volumen 5 1995. Editorial Grad. pg. 74
198	idem pg. 74
199	idem pg. 75
200	idem pg. 75
201	idem pg. 75
202	idem pg. 75



- 203 KASUGA Linda.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 26
- 204 GARRISON H. Ray. / NOREEN W. Eric.  
Managerial Accounting.  
Edición 1994.  
Editorial IRWIN.  
Impreso en EE.UU., 1994.  
pg. 874
- 205 CROSBY B. Philip.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 47. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 41
- 206 KASUGA Linda.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 27
- 207 KADAN Yunes Julio.  
Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 46. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.  
pg. 35
- 208 idem pg. 35
- 209 idem pg. 35
- 210 idem pg. 35 - 36
- 211 idem pg. 37
- 212 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 64 - 65



- 213 GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
pg. 184
- 214 idem pg. 184
- 215 idem pg. 185
- 216 idem pg. 185
- 217 idem pg. 185
- 218 idem pg. 186 - 186
- 219 CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
pg. 65
- 220 idem pg. 65
- 221 idem pg. 65 - 66
- 222 idem pg. 67
- 223 idem pg. 68 - 69
- 224 CASARES Arrangoiz David.  
Liderazgo, Capacidades para Dirigir.  
Edición 1994.  
Fondo de cultura economica.  
Impreso en México, 1994.  
pg. 133
- 225 idem pg. 133
- 226 idem pg. 133
- 227 idem pg. 135
- 228 idem pg. 135 - 136
- 229 idem pg. 136
- 230 idem pg. 136



231	idem pg. 137
232	idem pg. 137
233	idem pg. 138
234	idem pg. 138
235	idem pg. 138
236	idem pg. 138
237	idem pg. 139
238	idem pg. 140
239	idem pg. 140
240	idem pg. 141 - 142
241	idem pg. 142
242	idem pg. 143
243	idem pg. 143
244	idem pg. 143
245	idem pg. 144
246	idem pg. 144



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) CASARES Arrangoiz David.  
Liderazgo, Capacidades para Dirigir.  
Edición 1994.  
Fondo de cultura economica.  
Impreso en México, 1994.  
Paginas totales 181.
- (2) Colegio nacional de licenciados en  
Administración.  
Código de Etica.  
Tercera edición 1991.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1993.  
Paginas totales 21.
- (3) CORNEJO Miguel Angel.  
Compromisos para Ser Líder.  
Primera edición 1994.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1994.  
Paginas totales
- (4) CORNEJO Miguel Angel.  
Liderazgo de Excelencia.  
Tercera edición, Abril 1991.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, D.F.  
Paginas totales 206.
- (5) CORNEJO Miguel Angel.  
Excelencia Directiva para Lograr La  
Productividad.  
Cuarta edición 1989.  
Editorial Grad.  
Impreso en México, 1989.  
Paginas totales 195.
- (6) CORNEJO Miguel Angel.  
Video Conferencia 1992.
- (7) CORNEJO Miguel Angel.  
Conferencia Auditorio Nacional.  
México, Febrero 1995.



- (8) CRUZ José.  
Cómo romper Paradigmas y Provocar el Cambio.  
Edición 1994.  
Editorial colección siglo XXI.  
Impreso en México, 1994.  
Paginas totales 154.
- (9) FERNANDEZ de Cevallos Diego.  
Conferencia ITESM.  
Visión de líderes, misión de jóvenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- (10) GARRISON H. Ray. / NOREEN W. Eric.  
Managerial Accounting.  
Edición 1994.  
Editorial IRWIN.  
Impreso en EE.UU., 1994.  
Paginas totales 912.
- (11) GIRAL Barnes José.  
Cultura de Efectividad.  
Segunda edición 1993.  
Editorial Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1993.  
Paginas totales 227.
- (12) GUTIERREZ Saenz Raul.  
Introducción a la Etica.  
Vigésima edición 1988.  
Editorial Esfinge.  
Impreso en México, 1988.  
Paginas totales 253.
- (13) HAMPTON R. David.  
Administración Contemporanea.  
Primera edición 1983  
Editorial Mc.Graw-Hill  
Impreso en Mexico, 1987  
Paginas totales 580.
- (14) KRAS S. Eva.  
La Administración Mexicana en transición.  
Edición 1991.  
Grupo editorial Iberoamericano.  
Impreso en México, 1991.  
Paginas totales 128.



- (15) LLANO Cifuentes Carlos.  
El Empresario y su Mundo. IPADE.  
Edición 1991.  
Editorial McGraw-Hill interamericana.  
Impreso en México, 1993.  
Paginas totales 202.
- (16) MAISONNEUVE Jean.  
La Dinámica de los Grupos.  
Traducido del frances 1968.  
Ediciones nueva visión.  
Impreso en Argentina, 1985.  
Paginas totales 134.
- (17) MORRIS G. Charles.  
Introducción a la Psicología.  
Quinta edición 1987.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.  
Impreso en México, 1989.  
Paginas totales 437.
- (18) MUÑOZ Ledo Porfirio.  
Conferencia ITESM.  
Visión de lideres, misión de jovenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- (19) Portafolio ABC consultores
- (20) PROCESO  
Semanao de información y analisis.  
No. 959 / 20 de Marzo de 1995
- (21) REFORMA Periodico.  
Martes 7 Marzo 1995 seccion D
- (22) REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Primera parte.  
Edición 1966.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1988.  
Paginas totales 189.



- (23) REYES Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Segunda parte.  
Edición 1968.  
Editorial Limusa.  
Impreso en México, 1973.  
Paginas totales 392.
- (24) Revista Busqueda.  
Año 1 numero 2 - Febrero 1995.  
Edita Formación de líderes. La Salle.
- (25) Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 44. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.
- (26) Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 46. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.
- (27) Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección.  
Numero 47. Volumen 5 1995.  
Editorial Grad.
- (28) Revista Líderes Mexicanos.  
Año 3 tomo 6 Junio - Noviembre 1994.  
Edita Ferraez comunicación.
- (29) RODRIGUEZ Estrada Mauro.  
Creatividad en la Empresa.  
Edición 1993.  
Editorial PAX México.  
Impreso en México, 1993  
Paginas totales 141.
- (30) RODRIGUEZ Valencia Joaquín.  
Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.  
Segunda edición 1989.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1991.  
Paginas totales 275.



- (31) RODRIGUEZ Valencia Joaquín.  
Cómo Elaborar y Usar los Manuales  
Administrativos.  
Segunda edición 1992.  
Editorial ECASA.  
Impreso en México, 1993.  
Paginas totales 161.
- (32) SANCHEZ Navarro Juan.  
Conferencia ITESM.  
Visión de lideres, misión de jovenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- (33) SERVITJE Sendra Roberto.  
Conferencia ITESM.  
Visión de lideres, misión de jovenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- (34) SIKULA F. Andrew.  
Administración de Personal.  
Edición 1980.  
Editorial LIMUSA.  
Impreso en México, 1983  
Paginas totales 311.
- (35) SOTO Cecilia.  
Conferencia ITESM.  
Visión de lideres, misión de jovenes.  
Ciclo conferencias del 1 al 3 de Marzo 1995.
- (36) STONER A. F. James.  
Administración.  
Segunda edición 1988.  
Editorial Prentice Hall.  
Impreso en México, 1988.  
Paginas totales 643.



## INDICE DE FIGURAS.

### CAPITULO I

	PAG.
1.1 Proceso Administrativo.	8
1.2 Clasificación de Poder.	21

### CAPITULO II

2.1 Misión Histórica Empresarial.	94
2.2 Desviación de la Misión Empresarial.	95
2.3 Misión del Líder sin tomar en cuenta el Mercado.	96
2.4 Equilibrio entre la Misión y el Mercado.	97

### CAPITULO III

3.1 Jerarquía de Necesidades.	101
3.2 Marco general del Enfoque de Sistemas sobre la Motivación y el Desempeño.	107
3.3 Ambiente y Moral: Estimulos y Resultados.	111
3.4 Flujo Motivación.	117
3.5 Flujo Manipulación.	117
3.6 Crisis.	119
3.7 Oportunidad.	120
3.8 Peligro.	120
3.9 Diferencia Triunfador - Perdedor.	129



#### CAPITULO IV

	PAG.
4.1 Matriz de variables diseño X01	147
4.2 Machote del Instrumento diseño X01	148
4.3 Cédula de Cuantificación diseño X01	156
4.4 Cuadros de Interpretación diseño X01	166
4.5 Grafica y Reseña del cuadro de Interpretación diseño X01	167
4.6 Cuadro, Grafica y Reseña del cuadro de Elementos diseño X01	168
4.7 Cuadro, Grafica y Reseña del cuadro de Diagnostico diseño X01	170
4.8 Matriz de variables diseño X02	177
4.9 Machote del Instrumento diseño X02	178
4.10 Cédula de Cuantificación diseño X02	184
4.11 Cuadros de Interpretación diseño X02	194
4.12 Grafica y Reseña del cuadro de Interpretación diseño X02	195
4.13 Cuadro, Grafica y Reseña del cuadro de elementos diseño X02	196
4.14 Cuadro, Grafica y Reseña del cuadro de Diagnostico diseño X02	197
4.15 Cuadro de correlación diseño X01 - X02	202