

47  
2  
EJ.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS "ACATLAN"

"REFORZAR LA COMUNICACION EN LO COTIDIANO PARA REPERCUTIR EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SER HUMANO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA  
P R E S E N T A  
LILIANA ROMERO RAMIREZ



UNAM  
CAMPUS ACATLÁN ACATLAN, ESTADO DE MEXICO.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

264146



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
CAMPUS "ACATLAN"**

***"REFORZAR LA COMUNICACIÓN  
EN LO COTIDIANO PARA REPERCUTIR EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SER HUMANO".***

***TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO  
EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA  
PRESENTA:  
LILIANA ROMERO RAMIREZ***

***ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO.***

***1998***

## INTRODUCCIÓN

**DESDE** la década de los ochenta se acuñó el concepto “hombre-organización” considerando que la persona pasa el mayor tiempo dentro de organizaciones. En este sentido, la comunicación organizacional se concentraba en hacer fluir la información al interior de la empresa, sin embargo se ha visto que la comunicación es un recurso clave de la productividad ya que no consiste en la mera transmisión de mensajes si no en creación y reproducción de valores compartidos, en palabras de D’Prix “comunicar es apoderarse de las ideas de todos y proponer una de ellas como referencia”. Actualmente, la comunicación dentro de las organizaciones debe entenderse como aquello que sobrepase obstáculos y cierre brechas entre la dirección y los colaboradores logrando que los dirigentes cumplan con su parte de guiar hacia objetivos mientras que los segundos encontrarán una clara orientación y sentido de su trabajo alcanzando una propuesta convergente encaminada a una enriquecedora participación.

El primer planteamiento de la investigación se basó en la hipótesis: Si se motiva a la gente para que diga aquello que quiere decir, se logrará comunicar (hacer común a todos); por tanto, se estará participando y se consolidará el sentido de pertenencia a un equipo, mismo que se reflejará en la productividad. Resultando el siguiente modelo:

MOTIVACION ⇨ COMUNICACION ⇨ PARTICIPACION ⇨ PRODUCTIVIDAD

Sin embargo, este modelo era impuesto y no surgía de las necesidades de la empresa; por tal motivo, antes de trabajar en el terreno comunicativo, se realizó un estudio de la empresa desde el punto de vista de la Teoría de la Organización y así —después de estudiar las diferentes teorías de la organización que podemos resumir en: clásica, huma-

nista y de sistemas— se llegó a la conclusión de realizar un sondeo general de la organización a fin de diagnosticar su problemática.

Para realizar lo anterior se utilizaron escalas de valores pues, se considera que uno de los papeles del comunicador dentro de la empresa consiste en crear, reforzar y mantener los valores, por lo que se diagnosticó qué tanto los miembros de la organización «viven» los valores en relación al ideal de la empresa. Cabe señalar que se escogió MAQUINDAL como objeto de estudio por que es una organización única en su género, ya que promueve que los miembros de la empresa participen de su capital, a través del accionariado, fomentando la sociedad de los colaboradores con el corporativo; además, sigue una filosofía empresarial de tipo humanista, propia del Grupo Industrial Bimbo (GIBSA). MAQUINDAL es una empresa participativa que representa el tipo de organización que será capaz de enfrentar con mayor eficiencia los retos futuros por las siguientes razones: en lo cuantitativo, permiten el incremento de la productividad; en lo cualitativo, la calidad de los productos es mejor y también fomentan una distribución de riquezas más equitativa.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico revelan que el problema de la empresa está en la atención de los clientes internos, es decir, los propios miembros de la empresa. Los colaboradores reconocen que MAQUINDAL brinda un servicio de calidad a los clientes externos mientras que al cuestionarles si ellos mismos contratarían los servicios de la empresa indicaron que *no* lo harían; lo que llamó mi atención por su incongruencia y la manifiesta insatisfacción de los miembros de la organización.

El primer “cliente” que uno debe atender de la mejor manera es aquel que esta a nuestro lado, que vive con nosotros, sólo así podremos hablar de los inicios de una cultura de calidad y excelencia, es decir, esmerar la atención primero a los miembros de la casa, después a los de la empresa pues en ambos pasamos el mayor de nuestro tiempo.

Considerando lo expuesto surge la pregunta cómo puede influir la comunicación para lograr la satisfacción del cliente interno, hasta el momento las propuestas comunicativas se centran en mejorar el ambiente organizacional pretendiendo lograr el cambio de actitudes y poco se ha trabajado en la influencia del clima familiar en la productividad del individuo. La cultura de excelencia requiere empezar por los lugares cotidianos, pues de qué sirve crear modelos de calidad en el servicio si seguimos descuidando el servicio a

nuestra familia; resulta incompresible que se le exija a un jefe que fomente la empatía con sus colaboradores cuando no tiene el tiempo de escuchar a su pareja e hijos. De ahí que, antes de preocuparnos en iniciar la excelencia dentro del trabajo, debemos estudiar y reforzar la comunicación en lo cotidiano, en el hogar, en la familia; que es, finalmente, nuestra primera organización.

La comunicación requiere de práctica y no simplemente de estrategias para lograr su efectividad: práctica en escuchar y hacerse entender; sólo después de esto se podría plantear la hipótesis del modelo presentado:

#### MOTIVACION ⇨ COMUNICACION ⇨ PARTICIPACION ⇨ PRODUCTIVIDAD

Reitero que únicamente después de que se desarrolle este tipo de comunicación se podrá llegar a comprobar la veracidad y corrección del modelo presentado.

Esta investigación se desarrolla en cuatro capítulos. En el primer capítulo se aborda la teoría clásica de la organización con el objeto de conocer las bases en la que se edifica la filosofía de las empresas tradicionales donde predomina la administración dejando a un lado las relación con los colaboradores. En contraposición, en el segundo capítulo se hablará de una nueva actitud empresarial basada en la teoría humanista lo cual nos da pie al tercer capítulo en donde se analiza el papel de la comunicación dentro de la empresa creando unidad, sirviendo de nexo por el cual la empresa se convierte en una comunidad; finalmente, en el capítulo cuatro se presenta el estudio del caso.

## AGRADECIMIENTOS

*EN primer lugar agradezco a Dios por permitirme realizar este trabajo pues con ello me permitió practicar la humildad, la paciencia y tolerancia. Para mi, es difícil mencionar a todos aquellos que colaboraron de alguna manera en esta investigación, ya que cada uno de ustedes participó directa o indirectamente en su elaboración, mi más sincera gratitud; sin embargo, no puedo dejar de mencionar a quienes me brindaron su tiempo e ideas para la elaboración concreta de este trabajo, así que ofrezco un agradecimiento al Lic. Arturo Hernández Visiconti, por su confianza, cooperación, tiempo y lo más importante: su fe en el ser humano; al Lic. Enrique Niembro Santoveña, por sus comentarios y observaciones enriquecedoras así como su confianza; al Lic. Martín Díaz Pavón, por involucrarse y entusiasmarse con este trabajo así como por su tiempo, participación y todas las atenciones que tuvo hacia mi; a Elid Pineda, por sus observaciones y por el apoyo que brindó en los momentos en que perdía el sentido de la investigación; a mis padres: Miguel y Josefina Romero, por la ayuda incondicional en los momentos más difíciles y por participar en la revisión de estilo; a mi esposo Alfredo, por impulsarme siempre a la liberación de la conciencia y por el apoyo recibido en la edición, corrección e impresión de la investigación; al Sr. Anastasio y Sra. Alicia Bonilla, por enseñarme que se puede salir adelante y alcanzar nuestras metas y finalmente, a mis hijos: David, Deviani y Andrés, por enseñarme a compartir y entregarme.*

*A todos ustedes sinceramente, muchas gracias.*

## INTRODUCCION

1. TEORIA CLASICA .....	9
1.1. FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA TRADICIONAL	
1.2. LA RELACIÓN LABORAL EN LOS DIFERENTES MODOS DE PRODUCCIÓN	
1.3. CUESTIONAMIENTO A LA CONCEPCIÓN DE EMPRESA TRADICIONAL	
RESUMEN	
2. TEORIA HUMANISTA.....	19
2.1. ENAJENACIÓN.	
2.2. PARTICIPACIÓN.	
2.2.1. DEFINICIÓN.	
2.2.2. TIPOS DE PARTICIPACIÓN.	
2.3. LIDERAZGO.	
2.3.1. NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LOS LÍDERES.	
2.3.2. CUALIDADES DE LOS LÍDERES.	
2.3.3. NUEVO ESTILO DE GERENCIA.	
RESUMEN	
3. LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION .....	37
3.1. TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN	
3.1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL	
3.2. LA COMUNICACIÓN Y EL PROYECTO DE EMPRESA.	
RESUMEN	
4. INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA EN “MAQUINDAL” .....	49
4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	
4.1.1. OBJETIVOS.	
4.1.2. FILOSOFÍA.	
4.1.3. PARTICIPACIÓN	
4.1.4. FUERZAS Y DEBILIDADES.	
4.1.5. ORGANIGRAMA.	
4.2 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.	
4.2.1. OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS	
4.2.2. METODOLOGÍA DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	

4.2.2.1. ANTECEDENTES	
4.2.2.2. ESCALA DE VALORES APLICADA EN MAQUINDAL	
4.3 RESULTADOS. GRÁFICAS Y CUADROS	

5. CONCLUSIONES .....	71
6. ANEXOS .....	75
6.1 Filosofía de GIBSA	
6.2 Organigrama	
6.3 Cuestionarios	
7. BIBLIOGRAFIA, HEMEROGRAFIA Y ENTREVISTAS.....	108

*A ti, por tu interés.*

# CAPÍTULO 1

## TEORIA CLASICA

### 1.1 FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA TRADICIONAL

En los primeros años del presente siglo, los especialistas en ingeniería industrial volvieron sus ojos hacia el trabajador pero lo hicieron con una visión puramente economicista y mecánica, para Taylor el problema del hombre en el trabajo se reduce básicamente a los siguientes aspectos:

“a) Descomponer las tareas en sus elementos más pequeños, de tal forma que el desempeño sea simple y sencillo,

b) Seleccionar y ubicar adecuadamente a cada trabajador en su puesto, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades;

c) Establecer sistemas de salario incentivo o a destajo, para estimular al trabajador en un constante aumento de la producción.”<sup>(1)</sup>

Alrededor de 1930 aparece la llamada Escuela de Relaciones Humanas. En este movimiento acerca del hombre en el trabajo el énfasis se puso en el ambiente social de la organización, con especial consideración de los grupos pequeños, las actitudes de los individuos, los procesos de influencia psicosocial como el liderazgo y la comunicación, etc. Supuestamente se intentó “humanizar” la empresa moderna y surgió así la necesidad de aplicar, con mayor intensidad, las ciencias sociales. En la década de los cincuentas, en Estados Unidos y Europa, una vez reencausados los grandes sistemas nacionales después de la segunda guerra mundial se retomó el problema del hombre en el trabajo.

---

1. Castaño, Darvelio. “Crisis y Desarrollo de la Organización”. p.30

Todos estos movimientos de crítica sistemática serían tan característicos de las décadas de los cincuentas y los sesentas se dirigieron no sólo contra los muy cuestionables criterios de aplicación de la psicología y de la sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo, sino también a las formas de organizar y dirigir las instituciones y, con especial preocupación, contra la concepción misma del hombre en la organización moderna. Se argumentó fuertemente contra el paternalismo empresarial y contra los ambientes organizativos que son tan propicios a la deshumanización. Ya alrededor de 1962 los marxistas, atentos al desarrollo del neocapitalismo, vieron que esta nueva etapa del desarrollo económico de la sociedad industrial se ha caracterizado por nuevas formas de dirección en las organizaciones y que, no obstante las aparentes buenas intenciones, el hombre sigue impedido de autorrealizarse en su trabajo. De esta manera, y con tales preocupaciones, transcurrieron también los años de la década de los setenta y los ochenta, sin que aún se pueda contar con una concepción más integral y humana de la vida del hombre en las organizaciones de nuestro tiempo.

Lo anterior no es más que el reflejo de la inadecuada concepción del papel del colaborador desde el punto de vista de la empresa tradicional (mecanicista) donde se olvida que el trabajo es una actividad natural del ser humano; al crear las condiciones que permitan el desarrollo de la habilidades se podrá cambiar la visión del trabajo, “los individuos asumen con responsabilidad, creatividad y eficiencia las labores que tienen que desempeñar; lo que ha acontecido, a lo largo de la historia de las organizaciones, es que en ellas se han creado circunstancias opuestas a la naturaleza humana”.<sup>(2)</sup>

Con este planteamiento se proponen cambios en los principios y criterios que fundamentan las formas de organizar el trabajo, de ahí que, se procure mayor libertad y apoyo a los individuos para su desempeño; se resalte la importancia de la colaboración y de la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en su toma de decisiones. “En el desarrollo de las organizaciones se busca crear condiciones que sean más acordes con la naturaleza humana, con el objeto de disminuir al mínimo la esencial contraposición entre individuo e institución”.<sup>(3)</sup>

---

2. Castaño, Darvelio. Op. cit. p. 31

3. Gavito, Javier. Artículo “La Participación” p. 32

Los modelos participativos se consideran característicos de la madurez de las empresas pues permiten que el colaborador participe desde su quehacer específico hasta la toma de decisiones que repercuten en la estructura de la organización, por ello se plantea como camino para poder *“humanizar”* la empresa. Desafortunadamente, nos enfrentamos a un problema frecuente: el dueño de la empresa desconfía de la capacidad que tienen sus colaboradores para asumir responsabilidades; volvemos entonces a un círculo vicioso de nuestra consabida *“cultura de queja”*: el empresario se queja del poco compromiso que asumen los colaboradores pero, una vez que a ellos se les concede el *“poder”* de decidir el empresario asume una actitud paternalista y quiere resolver todo. Este es otro de los puntos de la cultura corporativa que deben ser revisados y transformados.

## 1.2 LA RELACION LABORAL EN LOS DIVERSOS MODOS DE PRODUCCION

A lo largo de la historia el dominar a otros ha sentado las bases del poder y así en los diversos modos de producción encontramos explotadores y explotados lo cual parecería ser una condición natural del hombre sin embargo, esta relación crea desunificación de las fuerzas que integran el proceso productivo.

La esclavitud tuvo su origen en la opresión, basada en la fuerza bruta, en el derecho de la guerra que permitía al más fuerte, al vencedor, apoderarse del débil, del vencido y usarlo para su servicio. El esclavo no era nadie. Es de sorprenderse que en Grecia, que fue la cuna de las libertades y de la democracia, Platón despreciara el trabajo manual y buscara una república ideal dirigida por filósofos encargados de pensar, colocando en el último escalón a los esclavos sin derecho alguno. Aristóteles consideró deseable que todo trabajo manual lo realizaran los esclavos para que los ciudadanos pudiesen tener ocio que les permitiera el ejercicio de la política. Tanto llegaron a identificarse los griegos el trabajo con la degradación, que el hombre libre que por cualquier circunstancia se veía obligado a ejercer un trabajo manual quedaba deshonrado.

En la edad media tuvo gran auge el trabajo artesanal y la asociación de artesanos en gremios o corporaciones. Existía una cultura del oficio que tenía su prestigio, sus modos de pensar y sus valores propios. Se reclutaba al aprendiz en la propia familia. Los grupos eran de pequeñas dimensiones; la producción se hacía en el taller y la venta en un mercado.

El trabajo artesanal tenía como característica esencial que el trabajo, la propiedad y la dirección coincidieran en la misma persona.

Esta relativa autonomía desaparece con la división entre los que cuentan con los medios de producción y los que no los tienen; surge así el asalariado donde el trabajador queda sometido al dueño de los medios de producción por medio de contrato de servicios, modelado sobre el arrendamiento de las cosas y que regula la relación entre el jefe y sus colaboradores, desde el punto de vista mecánico de la prestación y la contraprestación. El asalariado existe en todas partes en donde el trabajador no es dueño de los medios de producción, en donde no decide sobre lo que hace y donde no recibe como compensación por su esfuerzo más que un salario. En su generalidad, el asalariado es una relación en la que el trabajador viene a ser un simple instrumento al servicio de la empresa. Es un

recurso más entre los otros con que ella cuenta. Su calidad de ser humano no solamente no es respetada sino ni siquiera es debidamente aprovechada. Se le manda, se le maneja, se le manipula, se le administra.

De ahí que una de las críticas más severas que se ha hecho a la empresa es que utiliza a sus hombres como cosas. “La palabra *empleado* sugiere que alguien es usado. Por ello se afirma que el hombre en la empresa está enajenado, o sea que no es dueño de sí mismo, de sus actos, sino que ha quedado a la disposición de otros, bajo el mando de otros, muchas veces sin poder desarrollar sus facultades, sin ejercer su iniciativa, sin tener la oportunidad de crear y poner su sello personal en lo que hace, sin tener la alegría de hacer algo por sí mismo. Se dice que el asalariado es un sistema coactivo, en el que el hombre se alquila, en el que por necesidad vende su trabajo.”<sup>(4)</sup>

Al respecto, cuántas veces hemos escuchado con impotencia frases como: “dijo el jefe que así siempre se ha hecho así y no hay necesidad de cambiarlo” o el “límitese a sus funciones”, el peligro de todo ello es que va minando la sensibilidad y creatividad hasta llegar el momento de ser esas máquinas que se activan con el compás de un reloj, sin iniciativa, sin ganas de nada, pero eso sí, acumulando una hostilidad que se transforma en miedo de perder lo que ahora se tiene; por ese miedo a no perder su “seguridad” son capaces de aguantar la enajenación. Esta enajenación y esta exclusión virtual del trabajo de su empresa hace no solamente que se sienta ajeno a ella y no contribuya a sus objetivos con lo mejor de sí mismo, sino que muchísimas veces sea su contrario y su enemigo. El desinterés y la indiferencia son fenómenos frecuentes en las empresas. Hay que hacerles cumplir las órdenes y los reglamentos. Se les tiene que supervisar, vigilar, amonestar, sancionar. Generalmente, los trabajadores cumplen con sus tareas sólo por obligación. La producción se limita. El esfuerzo se regatea. Hay ausentismo y resistencia pasiva, sabotaje, paros y huelgas. El patrón dice que el trabajador no comprende los problemas de la empresa: la necesidad de la productividad y de la disciplina, el rigor de la competencia, las exigencias de la clientela, los apremios financieros. El trabajador dice que el patrón no comprende sus problemas: su necesidad de mayor remuneración, de mejor trato, de condiciones de trabajo humano, de ser tomado en cuenta. Unos y otros se encasillan en sus

4. Servitje, Lorenzo. Folleto “Más Allá del Asalariado”. Sin pág.

posiciones. Unos y otros se conocen poco, aislados por prejuicios, desconfianza y opiniones equivocadas.

En este sentido, la labor del comunicador dentro de la empresa consiste en **mediar** los intereses de los diferentes sectores que la integran. Se trata entonces de una nueva visión de empresa hecha por y para el hombre pues no tiene caso sonreír en juntas, llagar a acuerdos, etc., si en el fondo el patrón o la gerencia no deja de pensar en su status y los colaboradores no se liberen de cierta hostilidad encubierta originada por el pisoteo ancestral de sus generaciones, hecho que ellos mismos siguen aceptando y reproduciendo.

Recordemos entonces las palabras de Marx: “Las diferentes fases de desarrollo de la división del trabajo no son otras tantas formas distintas de propiedad, cada etapa de la división del trabajo determina también las relaciones de los individuos entre sí”.<sup>(5)</sup>

---

5. Marx, Carlos. “Obras Escogidas” p. 17

### 1.3 CUESTIONANDO EL CONCEPTO DE EMPRESA TRADICIONAL

Una de las críticas principales que se le hacen a la empresa tradicional es la unilateralidad con que se visualiza al colaborador, es decir, el trabajador sólo sirve para hacer cosas. Otra crítica se centra en el desmembramiento de la familia lo que repercute en la sociedad misma y no sólo en la empresa tal como lo refleja Carlos Gamboa: “Trabajar por trabajar. Trabajar hasta embotarme, hasta convertirme en un esclavo que lleva tatuada en el corazón, que no en la piel, la camiseta de mi empresa, en tanto mi familia nuclear se desintegra, ayudada y alimentada por el mismo salario que me convierte en un simple proveedor material. Trabajar mientras ellos crecen lejos de mí, ajenos a mis valores, sin poder introyectar mis cualidades ni intimar acerca de las dudas y dolores de su propia existencia.”<sup>(6)</sup>

En la actualidad observamos como padres renuncian a este papel a fin de poder dar a sus hijos lo que se concibe como un mejor nivel de vida. De qué sirve poseer caudales si sus hijos apenas los conocen y son criados de acuerdo a la tradición familiar donde los hijos crecen sin conocer los valores propios de sus padres. Lo lamentable es que aceptamos este juego y nos convertimos en un instrumento donde la calidad de ser humano no solamente no es respetada, ni siquiera es debidamente aprovechada; donde se manda, maneja, manipula y se administra.

Lo anterior debido a la propia dinámica del asalariado en la que “ el trabajador queda sometido al dueño de los medios de producción por medio de contrato de servicios, modelado sobre el arrendamiento de las cosas que regula la relación entre el jefe y sus colaboradores, desde el punto de vista mecánico de la prestación y la contraprestación. El asalariado existe en todas partes en donde el trabajador no es dueño de los medios de producción, en donde no decide sobre lo que hace y donde no recibe como compensación por su esfuerzo más que un salario.”<sup>(7)</sup>

Una de las críticas más severas que se ha hecho a la empresa es que utiliza a sus hombres como cosas y así, sin importar que pisen su dignidad, la mayoría de las personas actualmente son capaces de pagar el precio que sea necesario con tal de estar en la jugada,

6- SYNTEX. Gamboa, Carlos. “La excelencia y los valores universales”. p. 2

7. Servitje, Lorenzo. “Más Allá del Asalariado.” Sin pág.

en espera de una jefatura o gerencia, quemando su vida en esta carrera sin darse cuenta que en esta sociedad (industrial) el trabajador es un pequeño engrane, entre muchos otros, de una enorme máquina. No es dueño de los medios de producción. No tiene mayor injerencia en las decisiones de su trabajo. Muchas veces no ve el producto final que elabora. Y por lo general no está ligado al éxito de la empresa en que trabajan.

## RESUMEN

El trabajo de W. P. Sexton permite conocer los puntos principales de la concepción clásica:

### 1. DIVISION DEL TRABAJO

Es el primer principio de la Teoría Clásica. Con él, la especialización del trabajo es más fácil y eficiente que reclutar artesanos además, este principio se apoya en la idea de que el hombre es un ser racional con motivos económicos y por lo tanto aceptará con facilidad la oportunidad de mejorar su posición financiera.

### 2. COORDINACION Y CONTROL

Es la consecuencia de la división del trabajo ya que coordinar es asegurarse de que la división del trabajo dé buenos resultados, que haya unidad de esfuerzos para alcanzar un objetivo común. En opinión de los clásicos éstos puntos se dan por la imposición de una voluntad sobre otras, de ahí surge el desarrollo vertical de la organización.

### 3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Es el resultado de la división del trabajo y la especialización la organización al crear una estructura para que se establezca un plan encaminado a la conclusión del trabajo.

La teoría clásica define la estructura de la organización como el marco de las responsabilidades, autoridades y comunicación de los individuos en cada unidad de la organización. Los clasistas dependen de la autoridad para constituir organizaciones que alcancen sus fines (Weber explota el marco en que se ejerce la autoridad, al dar una dirección a la operación de las empresas).

### 4. PROCESO ESCALAR (Verticalidad)

El Proceso Escalar es el resultado de la especialización y el crecimiento de la organización; según Weber, la validación del Proceso Escalar la dan los estatutos de la organización y su derecho a utilizar la propiedad para ser eficiente al tratar de alcanzar metas.

El Proceso Escalar da la forma lineal ideal para preservar los principios clásicos de la unidad de mando, división del trabajo, igualdad de autoridad, responsabilidad y control.

### 5. PROCESO FUNCIONAL (Horizontalidad)

Al crecer la organización aumenta la complejidad de la administración, entonces el trabajo de gerencia se reorganiza creando actividades de asesoría o "staff". Así, el organigrama toma aspectos diferentes pues el "staff" sólo recomienda mientras que la organización lineal conserva la autoridad de toma de decisiones.

## CAPÍTULO 2

### TEORIA HUMANISTA

EL humanizar el trabajo dentro de las organizaciones no es algo nuevo y reciente, por el contrario, es y ha sido tema de preocupación y análisis que ha engendrado una revuelta en la visión económica que originó la teoría marxista. Para Marx, el trabajo es la actividad esencial del hombre, gracias a la cual han venido evolucionando sus características en lo individual y en lo social. No obstante, paradójicamente, el trabajo representa la más tremenda forma de enajenación; la manera en que el hombre es explotado por el hombre mismo. Al no ser el trabajador el propietario de los bienes de producción y de los bienes producidos, éste se enajena a través de la actividad que le es más propia y natural: el trabajo.

La visión de Marx acerca del trabajador de su tiempo todavía sigue conservando gran parte de verdad, y no cabe duda que hay mucho que transformar en la sociedad contemporánea para lograr condiciones de trabajo verdaderamente humanas, en las cuales los individuos pueden autorrealizarse en todo su potencial. Seguramente, éste es uno de los más grandes e importantes retos que tiene el hombre de nuestro tiempo: hacer que el trabajo sea cada vez más digno y liberador del individuo, de la sociedad y de todas las inmensas potencialidades de la naturaleza humana.

Se ha hablado de la enajenación como el resultado nocivo que genera el trabajo pues mina poco a poco el desarrollo del hombre, ya desde su definición esto se hace notorio. “Enajenar: sacar a alguien fuera de sí, turbarle el uso de razón”<sup>(8)</sup>, implica el apoderarse del otro en su esencia misma. Por ello, me parece oportuno ahondar en este aspecto y proponer modelos participativos.

8. Diccionario Planeta, p. 674

## 2.1 ENAJENACION

Carlos Llano Cifuentes afirma que en la llamada enajenación del trabajador se pueden distinguir tres niveles; uno, cuando al trabajador se le sustrae una parte del precio del producto; otro, cuando el trabajador no interviene de ningún modo en la dirección del proceso global productivo y un tercero, cuando el trabajador no lleva a cabo su trabajo por razón del trabajo mismo, sino por el salario que percibe. Y sostiene que la verdadera liberación de estos elementos enajenantes sólo se da cuando el trabajador aprecia su trabajo por el trabajo en sí mismo.

Cabe preguntarse qué porcentaje de la población económicamente activa se entusiasma por el quehacer que entraña el trabajo mismo. Esta enajenación (o pérdida de uno mismo) se centra en la expectativa de los resultados que voy a obtener, es decir, la atención se concentra en cuánto voy a poder adquirir una vez que intercambie mi tiempo por un servicio, nunca nos preguntamos: ¿cuánto he crecido? o ¿qué habilidades he desarrollado?

Actualmente el trabajo humano en las organizaciones contemporáneas es fuente de alienación, de insatisfacción profunda y de frustración. Las formas y los criterios en los que se basa el diseño de nuestras instituciones de trabajo datan de muchos siglos: la departamentalización con la consecuente especialización, los niveles jerárquicos y la despersonalización del individuo en el trabajo además de principios administrativos burocráticos. “Las organizaciones modernas, buscando la eficacia y la eficiencia han llegado a representar un fuerte obstáculo a la autorrealización del hombre en el trabajo. Uno de los retos que tiene el hombre de nuestro tiempo es encontrar formas diferentes de organizar el trabajo colectivo, de manera tal que sea muy efectivo y que, al mismo tiempo, faciliten la expresión creativa de la libertad y la espontaneidad de los seres humanos”.<sup>(9)</sup>

9. Castaño, Darvelio. *Ibidem*, p. 9

## 2.2 PARTICIPACION

En contraposición a la práctica de las relaciones humanas que se da en la mayoría de las empresas existen otras que se preocupan por hacer de la labor diaria un medio de crecimiento humano de ahí que confieren un VALOR Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO, es decir, lo conciben como connatural al hombre donde la principal alienación del trabajador la constituye el considerar al trabajo como un mal necesario, como un simple instrumento para subsistir. Para liberar al trabajador de este menosprecio de su trabajo, es indispensable no solamente dignificarlo sino hacerlo lo más significativo posible. Shigeru Kobayashi, alto funcionario de la empresa japonesa Sony, sostiene que “el trabajo es virtuoso y la misión de todo dirigente de empresa es restituirle al trabajo la dignidad y el sentido que tiene, si se quiere que los trabajadores lo abracen con interés y entusiasmo.”<sup>(10)</sup>

Así, el trabajo es reconocido como un medio para desarrollar la creatividad y habilidades. Veamos cuál es la forma concreta en que podrían organizarse las relaciones de trabajo para superar al asalariado.

“La idea central es que al trabajador en lugar de considerarlo un simple recurso al servicio de la empresa, se le considere un “socio” de ella. Esto implica que se involucre en sus planes, en su operación, en sus resultados y en su futuro, de tal modo que todo ello contribuya a que él se identifique con ella y no la vea simplemente como un empleo, un medio de ganarse la vida; la única manera en la que puede alcanzarse esto es a base de compartirlo todo: que los trabajadores sean parte real y viva de la empresa junto con inversionistas y directivos; que participen en la gestión, en las utilidades y en la propiedad del capital. Sólo así los trabajadores no se sentirán usados como cosas sino que verán a la empresa como obra suya. Sólo así desarrollarán su iniciativa y responsabilidad, sólo así trabajarán con alegría y podrán dar lo mejor de sí mismos.”<sup>(11)</sup>

10. Servilje, Lorenzo. Idem. Sin pág.

11. Servilje, Lorenzo. Idem. Sin pág.

### 2.2.1 DEFINICION DE PARTICIPACION

Según Jaroslaw Veneck, la participación “es un modelo que busca la distribución de la riqueza que se genera alentando la producción.”<sup>(12)</sup> También se le define como “la intervención que de alguna manera tienen los trabajadores en su empresa, tomando acciones o decisiones de mayor alcance que los señalados por la descripción del puesto para desempeñar un trabajo específico determinado.”<sup>(13)</sup>

Vemos entonces que la participación eleva el nivel de trabajo tanto en lo cualitativo, el colaborador no está limitado sólo a hacer cosas sino que propone y decide; como en lo cuantitativo, en cuanto a la distribución de la riqueza. De ahí que las organizaciones participativas fomenten una actitud empresarial en el personal aceptando retos, innovando y emprendiendo con iniciativa propia, con capacidad de reacción frente al cambio; las empresas que impulsen estas cualidades en su personal estarán mejor preparadas para enfrentar los retos del futuro. Así, se procura crear un medio ambiente propicio que estimule la participación y la iniciativa de la fuerza laboral, que enriquezca su trabajo percibiéndolo como un medio de desarrollo personal, que lo hagan participar en el quehacer de su organización y que pueda representar un papel de mayor protagonismo en los resultados de la misma.

Esto más que una actitud plenamente humana entraña en sí un detonador productivo tan necesario en la empresa, como señala Gavito:

“En la propia estructura de la empresa se pueden crear algunos mecanismos que permitan al trabajador una participación directa en los beneficios del crecimiento, y no sólo por razones de justicia distributiva, sino también porque ésta será indispensable si se desea avanzar por el camino de la productividad y la eficiencia que exigirá el crecimiento. La mayor participación de los trabajadores en las decisiones tendrá un efecto en la motivación y en la productividad de corta duración si no se les permite, además, participar de la riqueza adicional creada. ¿Cuál sería su reacción al notar que su mayor colaboración y productividad no les permite acceder a los beneficios adicio-

12. Niembro, Enrique. “Tesis: Análisis del impacto en la productividad que tiene un sistema participativo dentro de una empresa Industrial”, p. 20

13. Niembro, Enrique. Idem. p. 25

nales que contribuyen a crear, y que éstos continúan concentrándose en un grupo reducido de personas?"<sup>(14)</sup>

Así, la empresa participativa representa el tipo de organización que será capaz de enfrentar con mayor eficiencia los retos que nos plantea el futuro próximo, por razones esenciales: en lo cuantitativo, permite incrementos en la productividad y la calidad de los productos, contribuye a propiciar una distribución de la riqueza más equitativa; la creciente competitividad que representa la apertura comercial y la reorientación de la producción hacia la exportación exigirán que los mexicanos seamos capaces de producir bienes y servicios de mayor calidad a un menor costo. En lo cualitativo, contribuye a formar hombres más comprometidos y profesionales con sus labores y promueve una serie de valores que pueden ser transmitidos al resto de la sociedad. Para que una persona participe en la resolución de un problema requiere reflexionar y cuestionar sobre la mejor alternativa; la repetición de tareas y la aceptación incondicional de órdenes que exige la empresa tradicional enajena a los individuos y contribuye a la formación de personas indiferentes al mundo que los rodea. Por su parte, las personas acostumbradas a participar desarrollan una mayor sensibilidad e interés en los problemas que enfrenta su comunidad y están dispuestos a colaborar en su resolución activamente. Estas personas estarán también más capacitadas para decidir qué es lo que aceptan de la modernidad, sabrán mantener sus raíces culturales ante la tendencia creciente a la integración internacional.

Lo importante del ejercicio de la participación en la empresa es que fomenta la reflexión, discriminación y cuestionamiento de la actividad, misma que al sumarse con la experiencia nutre la vida al adquirir una mayor comprensión de los propósitos y fines de su organización y de su relación con la comunidad; la persona acostumbrada a participar se encuentra mejor preparada para intervenir en decisiones de mayor peso.

Rebasando la participación directa en las actividades a realizar avanzamos hacia la participación institucional donde "el personal compenetrado con la cultura de la empresa participa también en las decisiones estratégicas de la organización a través de representantes en los diferentes comité y consejos, pudiendo darse el caso de que la fuerza laboral sea la que controle la organización."<sup>(15)</sup>

14. Gavito, Javier. "Crecimiento productivo y distribución equitativa". p. 251

15. Gavito, Javier. *Idem*, p. 248

Cabe preguntar: ¿cómo podemos lograr participar en la mejora de la organización si se nos limita el decidir en nuestro trabajo cotidiano? Para que el país logre el crecimiento y se promueva la justicia social deberá con empresas más productivas, que repartan sus beneficios de manera más equitativa pero, sobre todo, que permitan a las personas que las componen desempeñar un papel más protagónico dentro de ellas, es decir, se deben crear los procesos participativos en donde se involucre a todo el personal de la empresa desde el Director General, hasta el empleado del último nivel jerárquico. Esto equivale a cambiar los valores en la empresa ya que en un sistema participativo lo más importante es el hombre; los recursos económicos y técnicos se convierten en medios que ayudan al crecimiento de la empresa como consecuencia de un crecimiento en su persona. En un sistema participativo se requiere que exista un cambio de actitud de todos y cada uno de los individuos que la conforman.

En resumen, definimos la participación como “el proceso que aparece como forma de intervención o colaboración de los empleados, siempre y cuando estos realmente se involucren en las actividades correspondientes.”<sup>16</sup>

---

16. Niembro, Enrique. *Idem*. p.20

## 2.2.2 TIPOS DE PARTICIPACION

El término genérico de “participación” en la actualidad suele presentarse como una alternativa frente a los esquemas de organización tradicionales. Es una alternativa que pretende contribuir a resolver la crisis que se atribuye a dichos esquemas.

Cuando nos referimos a la participación como una alternativa no nos referimos a la mera colaboración física en la realización de una actividad, sino a formas de participación de características más humanas. Esta participación concierne a la participación en la toma de decisiones que afectan a una persona y a la participación en el beneficio que se deriva al involucrarse en la toma de decisiones. Se habla de tres tipos de participación: funcional, institucional y en los resultados.

### 1. PARTICIPACION FUNCIONAL

Se refiere a la participación de los trabajadores en las decisiones que competen a su área de trabajo, la participación es por lo tanto a nivel operativo y depende de la estructura orgánica de la empresa. Reconoce que una persona que realiza una serie de actividades cotidianas se encuentra en mejor posición para proponer mejoras dentro de su propia área que aquellas que es ajena a las mismas. De esta manera, se estimula la creatividad del colaborador intentando superar la actividad meramente rutinaria o mecánica; esta forma de participación surge en la empresa occidental capitalista en un esfuerzo por humanizar el trabajo y liberar las tensiones entre el capital y el trabajo, pretendiendo propiciar un clima armonioso de relaciones industriales.

El trabajador participa en la decisión acerca de cómo hacer su trabajo y es responsable de la ejecución de estas decisiones. Se descentraliza la autoridad y se comparte la responsabilidad. El carácter propositivo de los sistemas participativos se basa en que los miembros de la organización tengan un cambio de actitud y disposición que genere un clima de confianza, cooperación y comunicación, en lugar de uno de sospecha, competencia y manipulación de la información.

Cabe mencionar que los opositores a este tipo de participación argumentan desde dos perspectivas. En primer lugar en cuanto a su realización no reconoce la división del trabajo o la tendencia a la especialización; argumentan que diluye la responsabilidad impi-

diendo reconocer al culpable de los resultados de la gestión dentro de la unidad que toma las decisiones. En cuanto a su utilización, la manera en que ha sido realizada en muchos casos más que reflejar un intento por humanizar el trabajo, se ha convertido en formas de manipulación más sutiles y refinadas.

A pesar de esto, la participación funcional ofrece otras ventajas pues: “El pugnar porque los trabajadores manejen los problemas que les correspondan, contribuye a su desarrollo no sólo en el trabajo sino en la vida personal. La participación funcional es el comienzo de la liberación del trabajador del autoritarismo y paternalismo que con frecuencia existe en nuestras empresas; para consumarse requiere recorrer varias etapas: la primera es la capacitación, la segunda la información. Si queremos que los trabajadores decidan algo, es indispensable que estén bien informados no sólo de lo que atañe a su trabajo particular sino de la empresa en su conjunto: sus objetivos, normas, planes y proyectos concretos.

“El siguiente paso en la participación funcional es la consulta. Los jefes que quieren el desarrollo de sus colaboradores tienen que darles la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre el trabajo cotidiano.”<sup>(17)</sup>

## 2. PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS

La participación en el resultado es aquella cuyo origen se fundamenta en la necesidad de propiciar una distribución de la riqueza más equitativa y más justa. En cualquier caso, la idea fundamental es que los trabajadores tengan derecho de participar en el resultado económico alcanzado por la organización al final del ejercicio, una vez que han sido descontados los costos de todos los insumos inherentes a la producción, incluyendo el capital.

“El trabajador debe estar convencido que se le remunera de acuerdo con su contribución al éxito de la empresa y que si no tiene esta convicción pensará que está siendo un tonto si aumenta su producción para que los patrones tengan más utilidades. Esta remuneración no debe ser solamente en dinero sino en la satisfacción personal y en el reconocimiento de los demás por la obra realizada; el hombre debe sentir que puede ser importante por la capacidad y destreza en su trabajo”.<sup>(18)</sup>

17. Gavito, Javier. *Idem*. p. 71

18. Servitje, Lorenzo. “Visión de la vida económica, la empresa y el empresario”. sin página.

La participación en los resultados se centra en el principio de que al capital no se le deben dar dividendos excesivos, sino lo que hay que hacer es promover al máximo la colaboración de los trabajadores, y los resultados que se obtengan, utilizarlos para mejorar el producto; reducir los precios y repartirlos entre los trabajadores, después de crear reservas para el crecimiento del negocio.

Sin embargo, este tipo de participación no está exenta de críticas, principalmente desde dos direcciones:

“En primer lugar se le considera como una técnica más para maximizar la rentabilidad de la empresa; no pretende transmitir el control a los trabajadores ni surge de una concepción que intente propiciar una distribución más equitativa de la riqueza. El segundo grupo de críticas se fundamenta en la teoría del portafolio, sostiene que un trabajador que canaliza sus ahorros en la empresa se encuentra en una posición más riesgosa ya que en caso de que la empresa quiebre no sólo pierde su trabajo, también pierde sus ahorros.”<sup>(19)</sup>

### 3. LA PARTICIPACION INSTITUCIONAL

La participación institucional es aquella que tienen los trabajadores en el gobierno mismo de la empresa, por medio de sus representantes en los órganos directivos o de vigilancia; esta participación se denomina autogestión cuando los trabajadores tienen toda la autoridad en el gobierno de la empresa y el capital es proporcionado por el Estado o alguna otra entidad pública, surge así la co-gestión o co-dirección económica, se origina con el propósito de corregir la unilateralidad del capital en la gestión de la empresa.

Esta forma de participación pretende democratizar la vida de la empresa, confiriéndole a los trabajadores el control real de la misma. “Se refiere a la participación en las decisiones fundamentales y vitales que rigen la vida de su organización. Este tipo de participación es de carácter ideológico estructural. Pretende modificar la relación capital-trabajo, transformando las organizaciones tradicionales, democratizando su naturaleza.”<sup>(20)</sup>; tendríamos, como lo menciona Vanek una “república en el taller, esta caracterización es

19. Gavito, Javier. *Idem*, p.72

20. Servitje, Lorenzo. “Reflexiones y comentarios de un dirigente de empresa”, p.70

probablemente la más correcta; una empresa autogestionada puede ser percibida como una república de iguales; iguales en el ejercicio democrático del poder, aun que obviamente diferentes en las habilidades que reúnen en el esfuerzo común de la empresa”<sup>(21)</sup>

Por su parte, Vanek señala los problemas que tendrían que ser resueltos para llevar a cabo el modelo de autogestión: “La autogestión, a diferencia del capitalismo pone énfasis en la persona trabajadora. Su implantación requerirá de la gradual liberación humana a través de la educación, entrenamiento y diálogo entre los trabajadores.”<sup>(22)</sup>

Las críticas que se hacen a esta forma de participación se centran en la idea de que los trabajadores no se encuentran capacitados para dirigir una empresa. La no propiedad de los medios de producción por parte de quienes con ellos trabajan se ha proclamado como una enajenación. Ya hemos visto que ésta no es la causa de la enajenación, sino también el menosprecio del trabajo y la dependencia de una autoridad unilateral apoyada en la propiedad del capital. Y también hemos visto que la participación en las decisiones trata de subsanar esto.

---

21. Niembro, Enrique. *Idem.* p. 210

22. Niembro, Enrique. *Idem.* p. 214

## 2.3 LIDERAZGO

### 2.3.1 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LOS LÍDERES

Se sabe que en todo grupo humano hay quienes por cualidades naturales y habilidades desarrolladas se convierten en los guías, los 'líderes espirituales' que infunden fuerza, energía al grupo es por ello que al hablar de participación también tenemos que hablar de liderazgo pues si enlistamos los elementos que provocan el fracaso de la empresa encontraríamos: mala planeación, estructuras deficientes de organización, problemas de integración humana, fallas en la dirección de personal, inadecuados controles tanto en el área productiva como en el área de ventas y finanzas, carencia de objetivos precisos y de adaptabilidad de la empresa para hacer frente a los cambios que le exigen el mercado y el avance tecnológico. Estas son unas de las múltiples razones que han orillado a las empresas al fracaso. Pero, sin lugar a dudas, el factor común en todos los ejemplos y casos que hemos señalado está ubicado en el hombre, que es elemento esencial de decisión.

Al respecto, Margarita David relaciona la importancia de líderes de calidad para lograr lo que ella llama *el milagro mexicano*. "Fue posible el llamado milagro japonés, el llamado también milagro alemán, ¿scrá ahora posible el que se le ha llamado milagro mexicano? Cuando hablamos de valores y comportamiento en la organización, así como de la salud de la empresa, nos estamos refiriendo exactamente a la persona, columna vertebral de toda organización. Visto por especialistas, por científicos y académicos de altura, el resultado es que detrás del milagro japonés, del alemán, había solamente valores y virtudes. Naturalmente, para cualquier lego en ética o en antropología, esto resulta ridículo, sobre todo por la torcida información y entendimiento del concepto virtud."<sup>(23)</sup>

Hoy más que nunca el mundo necesita del liderazgo pues se observa que la enorme mayoría de las empresas tienen un exceso de administración y una deficiencia de liderazgo: "hay gran necesidad de cambio, hacen falta personas que creen ese cambio y sobran de las que sólo administran. Hacer lo que se hacía ayer y mejorarlo un 5% ya no es una fórmula para el éxito."<sup>(24)</sup>

23. David, Margarita. "Necesitamos líderes: el milagro mexicano". p. 15

24. Servilje, Roberto. "Más y mejor liderazgo". sin página.

### 2.3.2 CUALIDADES DEL LÍDER

Una vez destacada la necesidad e importancia de los líderes tendremos que pensar ¿qué se necesita para ser líder? Básicamente el líder fija objetivos y los trasmite, desarrollar la capacidad para visualizar los objetivos, precisarlos, especificarlos, y sobre todo tener talento para transmitir a los subordinados, reconociendo que a través de ellos se lograrán las metas; posee conocimiento de factores socioeconómicos externos e internos que afectan a la empresa, sean de carácter tecnológico, económico, político y social, y están permanentemente influyendo en los elementos esenciales de la organización; por último, conoce el proceso administrativo, es decir, tiene un panorama integral del proceso administrativo, conjugando los diversos esquemas que existen y que sean evidentemente prácticos.

Esta tipificación se obtuvo en el desarrollo que ha tenido el concepto de líder. En 1948 la corriente curricular, que señalaba que los mejores ejecutivos eran aquellos que ostentaban mayor número de títulos y grados académicos. Sin embargo, al aplicar sus conocimientos en la práctica, gran parte de ellos fracasaban rotundamente.

En 1955 surgió otra corriente, la de características. Esta tendencia sostenía la tesis de que los ejecutivos con éxito eran aquellos que reunían una serie de requisitos de presencia y personalidad atrayentes. Al igual que la anterior, también fracasó pues un gran porcentaje de estos ejecutivos no tenían los conocimientos técnicos necesarios, ni la sensibilidad para ser líderes de una empresa.

Otra corriente, llamada *de experiencias* que apareció en 1965 se dedicó a reclutar hombres con un caudal de experiencia adquirida durante años de trabajo en puestos ejecutivos, considera al dirigente no como producto de sus características sino de su relación funcional con respecto a individuos específicos en una situación concreta. Esto revela que el ejecutivo se forma en la práctica ante un elemento humano determinado, ocupando determinados puestos, en determinadas empresas y situaciones determinadas.

En 1974, Robert L. Katz señala que existen en el ejecutivo ideal tres habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. La primera considera en forma prioritaria la facilidad y aplicación de conocimientos en cualquier empresa o situación específica; la

habilidad técnica representa la habilidad práctica de los ejecutivos; la habilidad humanista se refiere a la sensibilidad para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige, la habilidad humanista permite a los ejecutivos ser sensibles al medio y a las situaciones que se presentan; por último, la habilidad conceptual implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el conocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras.

Con todo ello el líder no siempre está reconocido, en muchas ocasiones podemos pensar que el cargo implica liderazgo y sin embargo un jefe quizá no sea un verdadero líder.

“La diferencia entre líder y gerente es el propósito. Los líderes crean energía infundiendo propósito; los gerentes controlan y dirigen la energía. Los líderes apelan a los valores más elevados, el potencial a largo plazo del individuo. El gerente apela a las necesidades inmediatas del ingreso, el status y la seguridad. El liderazgo hace resaltar la creatividad del individuo a inspira seguridad y valor. La administración sin liderazgo origina el conformismo.”<sup>(25)</sup>

Por su parte, Servitje hace las siguientes especificaciones: “Al hablar de liderazgo hay que tocar la diferencia fundamental que existe entre ser jefe y ser líder. Todo grupo humano requiere de un jefe; ‘Jefe’, etimológicamente quiere decir que está a la cabeza, todo jefe necesita tener autoridad para hacerse obedecer. La legitimación de la autoridad descansa en que su finalidad es fundamentalmente de servicio y busca el bien de los subordinados y un servicio a la sociedad.

Sin embargo, hay que distinguir entre los que tienen el mando por imposición y por la fuerza y el que la tienen por la libre elección de sus subordinados. El primero es sólo un jefe, que no durará mucho como tal y el otro es el líder auténtico. Líder es aquél que sueña, arriesga, innova, busca las situaciones; cuando no son suficientes las modifica y cuando no existen las crea.

El líder orienta, comunica, convence, entusiasma, ayuda a otros a identificar y desear nuevos objetivos.

Si no hay líderes, la sociedad no funciona; es tropel.

25. Miller, Laurence. “El nuevo espíritu empresarial”, p. 977

Si los líderes son malos la sociedad funciona mal. Si son corruptos, la sociedad se va corrompiendo; pero si los líderes son sanos, con verdadera conciencia de servicio, y si son fuertes y competentes, tendremos una sociedad sana y progresista, trabajando en paz y armonía.”<sup>(26)</sup>

Más allá de tales cualidades debe resaltarse lo que en verdad crea a los líderes: sus valores morales.

“Lo que verdaderamente separa a los empresarios es que hay empresarios íntegros y los hay con poca o ninguna ética. Los primeros son aquéllos con sólidos valores morales, conscientes de su responsabilidad económico-social. Estos no buscan directa o indirectamente la retribución a su esfuerzo, sino que saben e intuyen que aquello que podríamos llamar ‘el dinero, el poder y la gloria’ vendrá en su momento, así como ‘por añadidura’, como una lógica consecuencia de servir bien.

Los segundos, y son muchos por desgracia, son aquéllos que, ignorantes, o peor aún, ignorando los altos valores, usan de cualquier medio para alcanzar sus fines. Son los que corrompen o ceden por el camino fácil; son los listos que favorecen las prácticas de lubricar las transacciones, los que engañan y abusan, los que prometen y no cumplen. Los que recurren para su publicidad, a la violencia, al sexo, a la procacidad. Los que consiguen sus negocios a base de comidas, de regalos y de atenciones. Si profundizáramos un poco sobre esto, llegaríamos a la conclusión de que muchos de los males que sufren nuestro país y nuestras ciudades, se deben precisamente a la corrupción, a la falta de valores.” <sup>(27)</sup>

---

26. Servitje, Roberto. *idem*.

27. Servitje, Roberto. *idem*.

### 2.3.3 NUEVO ESTILO DE GERENCIA

Considerando la necesidad que verdaderos líderes ocupen los puestos de dirección dentro de la organización se hace indispensable una nueva forma de concebir la gerencia.

Una encuesta de la American Management Association para determinar valores y expectativas gerenciales, reveló las cualidades que más admiraban los jefes, gerentes y ejecutivos en sus subordinados, colegas y superiores. He aquí algunas de las respuestas:

- Mente abierta* (receptiva y flexible)
- Competencia* (productivo, eficiente, cuidadoso)
- Cooperación* (participativo, amistoso, responsable)
- Responsabilidad* (confiable, consciente, predecible)
- Determinación* (trabajador, industrioso, motivado)
- Imparcialidad* (objetivo, consistente, democrático)
- Imaginación* (creativo, innovador)
- Integridad* (carácter, convicción, de confiar)
- Liderazgo* (decidido, inspirador, guía)
- Lealtad* (compromiso conmigo, con la compañía)
- Madurez* (conocedor, experimentado, seguro de sí)
- Rectitud* (directo, justo, franco, sincero)
- Sensatez* (preocupado, consciente, respetable)
- Apoyo* (comprensivo, útil, bien dispuesto)

La encuesta pedía determinar cuál de todas las cualidades era la más importante; la integridad fue la más apreciada entre los superiores seguida por la competencia; entre los colegas, además de la integridad, la competencia y para los subordinados fue la determinación, la competencia y, por supuesto, también la integridad.

El nuevo dirigente empresarial logrará más éxitos infundiendo una mística de unidad, armonía en los propósitos, intereses comunes y libertad de acción entre las personas que conforman la empresa. El ejecutivo, ahora y en el futuro inmediato, más que con autoridad deberá recurrir a su capacidad personal para motivar, para guiar, inspirar confianza, para alcanzar propósitos y objetivos. La tendencia de la gerencia moderna es tener más y

creciente confianza en los subordinados, pensando quizá en que mientras menos administración se practique es más conveniente, porque la productividad se acrecentará si se propician 'equipos o grupos de trabajo' que se administren solos, que se autogobien. Esto será cada vez más importante con el empresario futuro.

## RESUMEN

EN opinión de W. P. Sexton los puntos relevantes de la Teoría Humanista son:

### 1. HOMBRE E INSTITUCION

En este rubro consideran la burocracia como punto focal de los ataques humanistas ya que arguyen circunstancias de trabajo que contrarian la naturaleza de las personas.

Los Humanistas sostienen que la persona debe tener autocontrol, definir metas y utilizar habilidades más importantes.

### 2. JERARQUIAS

Cada grupo tiene su propio mecanismo de evaluación de las jerarquías; las organizaciones tienen dos sistemas reconocibles de estatus: jerarquía escalar (organigrama) y jerarquía funcional (méritos relativos de los puestos en el mismo nivel de la jerarquía de la organización).

### 3. LIDERAZGO

La Teoría Humanista define al liderazgo como la función de grupos, no de personas; reconoce el potencial de cada persona para influir en otros miembros del grupo eso se conoce como la Función del poder social y se identifican 5 bases: Poder de recompensa, coercitivo, legitimado, de referencia, de conocimiento. Según la teoría humanista el papel del líder consiste en poner en juego ese poder para impulsar al grupo hacia metas de la organización.

### 4. MOTIVACION

Se define como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

El proceso de motivación inicia con una necesidad humana es por ello que para sentirse motivada una persona debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de la necesidad.

Con todo ello surge la "Teoría de la motivación" cuyos principios son los siguientes:

1. El hombre es un animal con deseos
2. Jerarquía de preponderancia de las necesidades

3. Una necesidad satisfecha ya no es fuente de motivación. A. Maslow jerarquiza la preponderancia de las necesidades en fisiológicas, de seguridad, sociales, necesidades del yo, necesidades de autorrealización. McGregor plantea la "Teoría Y" cuya finalidad es producir un clima social en que el individuo esta dominado por necesidades de nivel superior (reconocimiento, realización y el propio desarrollo).

#### 5. CAMBIO

Los miembros del grupo deben protegerse contra lo inesperado y esto llega a ser un evento cotidiano de las empresas progresistas.

## CAPÍTULO 3

### LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Como se ha visto, la cultura empresarial necesita transformarse para subsistir y fortalecerse; al respecto Servitje comenta: "Hoy la humanidad, para su supervivencia, necesita una reordenación de su vida social, económica y política. Y el único camino que se ve para ello es el de sustituir la confrontación y la lucha por la colaboración y la solidaridad." (28)

Este cambio puede lograrse si consideramos a la empresa como una organización cuya finalidad no es el mero incremento de productos ni la pura generación de utilidades, sino el servicio del hombre, *del hombre integral*, "teniendo en cuenta las necesidades materiales y las aspiraciones intelectuales, espirituales y morales de todo hombre, de todo grupo de hombres, sin distinción de raza, sexo, religión o continente." (29)

Es indiscutible que este nuevo tipo de empresa requiere de colaboradores con visión diferente a la tradicional, aquí no tendrán cabida aquellos que sólo se limiten a seguir las órdenes de un jefe, se necesita de personas emprendedoras iniciando por los líderes en todos los niveles. Por ello, se impone una renovación profunda de la cultura empresarial, una nueva cultura corporativa cuya fuerza motriz sea la necesidad de mejorar la productividad y la calidad, así como las demandas del personal por un ambiente de trabajo más satisfactorio; se necesita crear y ampliar nuevas empresas formadas por dirigentes capaces de actuar congruentemente con la idea propia de la empresa.

Además, debemos fomentar una nueva autoimagen del hombre ya que el hombre es 'un-ser-para-otro-ser' con necesidad de afiliación, de arraigo y de participación.

28. Servitje, Roberto. *Idem*.

29. Domit, Michael. "Ser, hacer y tener". p. 55

En términos generales, la nueva empresa, al servicio del género humano, es una especie de gigante sostenido en un tripie: CLIENTES SATISFECHOS, COLABORADORES DESARROLLADOS Y UTILIDADES ABUNDANTES. Un trabajo tendiente a lograr la Calidad Total y la Excelencia en forma habitual teniendo como punto de partida al de Ser Humano. “Debemos enfocarnos en el hambre de trascendencia propia del hombre, la cual se satisface únicamente con tres grandes satisfactores aparentemente abstractos, los ‘trascendentales del Ser’, ellos son: EL BIEN MORAL, LA VERDAD Y LA BELLEZA. De hecho, se sepa o no, se reconozca o no, cualquier programa de apoyo a la Excelencia, tiene como base filosófica esa profunda exigencia de Belleza, Bondad, Equilibrio, Perfección, Verdad, conceptos que tienen como sinónimo ese famoso término de ‘CALIDAD TOTAL’ que no es sino el fiel reflejo de nuestra ansia profunda de PERFECCION TOTAL.”<sup>(30)</sup>

Recordemos que los que alcanzan la excelencia son quienes luchan incansablemente para mejorar sus capacidades. Así lo han entendido las compañías más exitosas al crear y fomentar ese inquieto y constructivo espíritu de excelencia. Servitje nos conduce a una última reflexión:

“¿Por qué no convertimos en una nueva familia humana, en la que sus integrantes no sólo se ganen la vida con decoro sino que también se realicen plenamente como hombres? ¿Por qué no vencemos ya los egoísmos, la desconfianza, los miopes juegos de poder? ¿Por qué no da nuestra generación el paso histórico de ir más allá del asalariado? Son rutas nuevas las que hay que explotar. Son fórmulas nuevas de convivencia humana las que han de experimentar. Algunas parecerán utopías. Necesitamos ver hacia adelante con visión de largo plazo y no -mezquinamente- con visión de corto plazo, sólo el presente.”<sup>(31)</sup>

En este marco es necesario replantear el papel de la comunicación en la empresa a fin de impulsar el cambio empresarial pues “cuando las ganancias de productividad no resultan sólo de la inversiones tecnológicas, sino también de las personas, la comunicación se convierte en el elemento clave de la empresa.”<sup>(32)</sup>

30. SYNTEX. Gambo, Carlos. Idem. p. 6

31. SYNTEX. Gamboa, Carlos. Idem. p. 6

32. Weil, Pascale. “La Comunicación Global”. p. 159

Hasta ahora, en la mayoría de los casos, la comunicación dentro de la empresa se ha ocupado para transmitir información sin representar en su generalidad el ser y sentir de los miembros de la empresa, parece que hemos olvidado considerar la comunicación como punto de convergencia de los sectores que conforman la empresa. Alcanzar este punto de participación requiere que cada grupo reconozca y asuma sus funciones: los dirigentes deben conducir los esfuerzos del personal hacia la concreción de un objetivo y, los colaboradores, una vez que ha sido compartida la visión de la gerencia con respecto a la empresa, encuentren un sentido y dirección de su trabajo lo que les permita comprometerse con el logro de objetivos; la comunicación se transforma en un compartir el proyecto de empresa.

Se revela así la imagen ideal de la empresa tal como la concibe la dirección pero también los colaboradores y el público externo (clientes) la reconocen; de ahí que, comunicar el proyecto de empresa se convierte entonces en un acto que enuncia la vocación de la empresa, llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en valores en los que funda su ética. De esta manera, la comunicación contribuye a la administración en los siguientes puntos:

1. La comunicación propone una representación unitaria de la empresa, gracias a objetivos comunes.
2. La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa, es el indicador de una nueva concepción de la empresa, una concepción comunitaria reunida en un cuerpo unitario.
3. La comunicación crea un lenguaje común ya que este no es sólo la adopción de una lengua común, también comprende costumbres, rituales, tabús, procedimientos de trabajo y normas que tejen el carácter específico de la empresa y constituyen los puntos de identidad compartida.

Por lo anterior, se requiere de una renovación profunda de la cultura empresarial; una nueva cultura corporativa cuya fuerza común sea la necesidad de mejorar la productividad y la calidad, así como las demandas del personal por un ambiente de trabajo más satisfactorio.

### 3.1 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

La empresa no es algo aislado, por el contrario es afectada y afecta a su entorno por ello además de considerar aspectos de la teoría clásica y humanista me pareció oportuno estudiar la organización desde la perspectiva de la Teoría Moderna de la Organización, apoyada en la Teoría de Sistemas.

La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico) como de subsistemas sociales (énfasis humanista), y que estos se encuentran dinámicamente interrelacionados. El enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones dependen del medio ambiente, y que para su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental.

Al respecto Pilar Baptista señala que las empresas se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con: proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente; en resumen, las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. (Fig. 1) Se concluye entonces que la organización con éxito maneja eficientemente las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas.

Como resultado de considerar las organizaciones como sistemas abiertos surge la mayor parte de las teorías organizacionales contemporáneas, entre ellas, la TEORIA CONTINGENTE. En esencia, esta teoría plantea que lo que es eficiente en una organización, puede no serlo en otra. Por ello, el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse en relación con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.

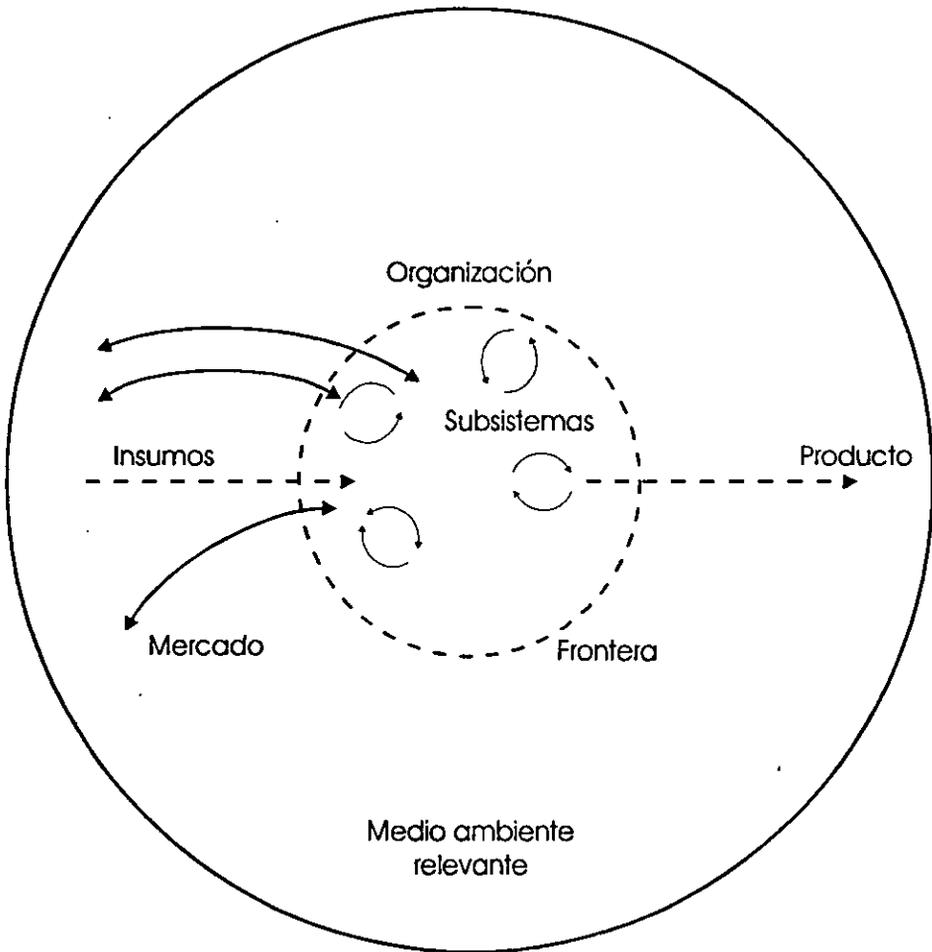


Figura 1

### 3.1.1 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL

Seymour Tiller considera que un sistema se trata simplemente de un conjunto de partes interrelacionadas, en estos conceptos se encuentra implícito el grado de totalidad que hace que el todo sea algo diferente y más importante que las unidades individuales por separado.

Mayntz define al sistema como “un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza especial de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos, condicionan la peculiaridad concreta de un sistema.”<sup>(33)</sup>

Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee una cierta medida de integración y de hermeticidad. Tienen una frontera que lo separa del mundo circundante, pero ésta con este mundo en relaciones recíprocas. Es propio de muchos sistemas cierta tendencia hacia la autoconservación, es decir, al equilibrio, y una tendencia a lograr o conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. Si existe esta última tendencia, entonces se habla de sistemas encaminados a objetivos.

Para concebir la organización como un sistema es pertinente recurrir al análisis sociológico de la misma para enfatizar su singularidad por la vía de la investigación comparativa, tratar de conocer lo general en las experiencias particulares y explicar lo particular sobre el fondo de lo general. A través de este análisis se llega a enunciados generales sobre las conexiones entre las características de las organizaciones y el logro de su objetivo; todo ello mediante la conexión existente entre determinadas características de distintas organizaciones, buscando sistemáticamente una posible regularidad.

“El sistema social dirigido a un objetivo constituye la concepción teórica fundamental del análisis de la organización. Los problemas derivados de esta concepción fundamental son válidos sin distinción para toda organización, porque toda organización se caracteriza por rasgos distintivos que están en relación recíproca e influyen unos sobre otros, y a todas las organizaciones son comunes los problemas de la realización del objetivo; de la acción recíproca con el mundo circundante, de la autopreservación y de la integración.”<sup>(34)</sup>

33. Mayntz, Renate. *Idem.* p.53

34. Mayntz, Renate. *Idem.* p. 62

Si se considera una organización como un sistema social encaminado a un objetivo, hay que comprobar, en primer lugar, cuáles son sus elementos; posteriormente se estudian las conexiones entre las distintas características del sistema, es decir, cómo varía una determinada característica en dependencia de otra u otras. Las características del sistema no solamente reciben una influencia recíproca, sino también la de factores externos, pertenecientes al mundo circundante al sistema.

Por lo anterior, Mayntz afirma: “El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer propio de la organización. Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico.”<sup>(35)</sup>

---

35. Mayntz, Renate. *Idem*. p.70

### 3.2 LA COMUNICACION Y EL PROYECTO DE EMPRESA

Como todo sistema, la empresa requiere equilibrio para interactuar tanto al interior como al exterior de la misma; de ahí que se vea a la comunicación como un instrumento que permita unificar a sus miembros al compartir el proyecto de empresa. Al respecto Weil comenta: “comunicar el proyecto de empresa no es solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de su dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los trabajadores o el público interesado; es, en suma, transformar el querer ser de la dirección por una visión en común.”<sup>(36)</sup>

Esta visión común de la organización se ve obstaculizada por el papel tradicional que hasta ahora desempeña la gerencia, el cual se basa únicamente en generar utilidades y conseguir productos teniendo especial interés por las cifras y alcanzar, en números, las metas propuestas; todo ello basado en una estructura de mando con disciplina férrea donde no se permitía el error al momento de tomar decisiones.

Hasta la década de los sesenta los principios rectores de la administración giraban en torno al respeto a la autoridad, por el simple hecho de estar en una posición superior, la lealtad para con los otros y el dolor, aceptado como el resultado de la disciplina.

Estos principios se han transformado, ahora el administrador tiene otros quehaceres. “Al mismo tiempo que se repite la necesidad de una mejor comunicación al interior de la empresa, también se sobrecarga a los gerentes con una lista de responsabilidades prioritarias a las que debe atender. En el primer lugar de la lista se encuentra la necesidad de obtener cifras financieras; recientemente se han agregado algunas otras exigencias. Se ha dicho que es importante dirigir con cuidado y consideración al personal de la empresa”<sup>(37)</sup>

Este cambio de objetivo implica una transformación de los valores que regían la actividad administrativa. Actualmente la autoridad se obedece sin discusión cuando se reconoce que esa persona es la que sabe más, es decir, cuando *es* autoridad en lugar de *tener* la autoridad como antaño; ahora la lealtad es con uno mismo, con nuestros principios y creencias en lugar de con los otros y, finalmente, la disciplina se transforma en autodisciplina la cual implica democracia y participación.

36. Weil, Pascale. “La Comunicación Global” p. 78

37. D’Prix. “La Comunicación clave de la productividad”. p. 44

“Si se acepta el axioma de que administrar significa lograr que se realice el trabajo mediante la colaboración de otras personas, entonces los gerentes deben entender, al inicio de sus carreras, de qué manera se puede hacer el trabajo. Muchos gerentes jóvenes piensan que sólo hay dos opciones. Pueden ser autócratas y ordenarle a la gente que haga el trabajo, o bien, pueden persuadir, convencer y recurrir al interés propio de los trabajadores.” (38)

D’Prix propone que la gerencia cambie su perspectiva hacia los colaboradores de una manera sencilla concibiéndolos como audiencia y no como alguien que debe hacer un trabajo y nada más; si se considera que los colaboradores forman la audiencia de la empresa; se reconocen también sus necesidades, a saber:

1. Conocer hacia dónde se dirige la organización.
2. Conocer qué hará la gerencia (dirección) para llegar a la meta.
3. Tener un representante de “carne y hueso” de la organización que les comparta los puntos 1 y 2.

Lo que la audiencia desea es que se le comparta el proyecto de empresa para obtener así seguridad y estabilidad al saber qué se espera de ellos y hacia dónde se encamina su esfuerzo. Al respecto, Pascale Weil menciona que la empresa es un proyecto, un iniciar algo y por ello señala que los dirigentes deben compartir su idea de empresa a los colaboradores (su audiencia); el mismo autor señala: “La comunicación juega un papel en la administración porque aísla y presenta una imagen prospectiva de la empresa como único objetivo legítimo a alcanzar.” (39)

Para lograr compartir la empresa, D’Prix propone pasar de la comunicación reactiva a la comunicación proactiva (*proactivo* es un término para señalar que es necesario adelantarse a los sucesos y tener planes preparados para tratarlos). La diferencia fundamental entre ambas es que en la primera sólo se informa (se dan datos), mientras que en la segunda se intenta comunicar considerando los valores y necesidades de la audiencia.

Las ventajas de la comunicación proactiva son:

1. Identifica intereses y prioridades de la organización.

38. D’Prix. *Idem*. pág. 48

39. D’Prix. *Idem*. pág. 50

2. Se concentra en el significado de los sucesos más que en su mera ocurrencia.
3. Proporciona perspectiva y sentido de orden.
4. Da significado a la vida laboral.
5. Presiona al liderazgo a convertir palabras en acciones.
6. Estimula esperanza y optimismo.

Estos puntos se contraponen a la comunicación reactiva donde la atención se concentra principalmente en lo que sucedió; se deja que la audiencia especule acerca de la causa y significado del suceso; se tiende a sobrecargar a la audiencia con información confusa, noticias, rumores y opiniones; promueve la visión de que la vida organizacional es caótica, no planeada y no dirigida y diluye la responsabilidad de la comunicación en la organización.

Mucho se ha dicho que se necesita una transformación donde la empresa sea para el hombre y no el hombre para la empresa, al hacer la transición de comunicación reactiva hacia la comunicación proactiva se inicia el camino que reconoce al hombre como un ser que puede pasar del plano del discurso a las acciones una vez que ha reinterpretado, desde su marco conceptual, los mensajes. Vista así, la comunicación se convierte en un elemento clave de la productividad al transformarse en una práctica que conlleve a la participación.

## RESUMEN

SEGUN investigaciones de W. P. Sexton, la *Teoría Moderna de la Organización* consta de:

1. **Concepto de Sistemas.** Se enfatiza el análisis de la organización, se reconoce como un sistema o conjunto de sistemas, es decir, como la interrelación de sus partes y por ello plantea mecanismos de retroalimentación.

En este sentido, los elementos de la estructura de la organización y sus funciones emanan de las características de los procesos humanos de la solución de problemas y las elecciones humanas racionales; por consiguiente, la organización se compone de personas que realizan elecciones y se comportan de acuerdo con sus reacciones a sus necesidades y su ambiente. Se hace hincapié en los centros de toma de decisiones y los medios de comunicación.

2. **Proceso de Integración.** Las partes de un sistema se encuentran constantemente en estado de interacción dinámica y de cambio permanente. Lo que los analistas de sistemas esperan lograr es predecir el movimiento del sistema y ofrecer una descripción para relacionar las partes; de ahí que la comunicación y la toma de decisiones se consideren como procesos integradores del sistema de organización.

3. **Formas de Organización.** En oposición al modelo burocrático, la Teoría Moderna considera el modelo de descentralización como el proceso en que se delega la autoridad tan abajo en la jerarquía de la organización como sea posible.

La descentralización constituye algo más que una simple delegación de autoridad: es un modo de vida que requiere una actitud de entrega total de los miembros de la organización.

La razón del éxito de la descentralización es muy simple. Quienes la practican sostienen que se genera un espíritu competitivo mediante una evaluación eficiente del desempeño, encaminado hacia objetivos bien comunicados; la oportunidad de autoexpresión y desarrollo individual se aprovecha mediante la autonomía que ofrece.

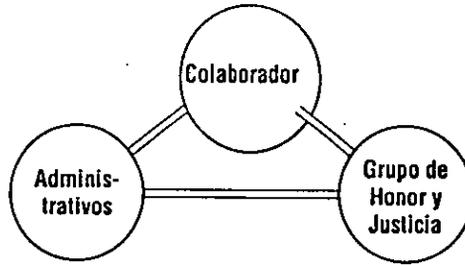
## CAPÍTULO 4

### INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA EN MAQUINDAL

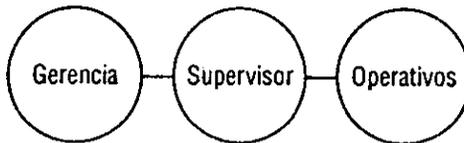
La propuesta del modelo: Motivación ⇨ Comunicación ⇨ Participación ⇨ Productividad, surgió de las reflexiones compartidas con Martín Díaz, Gerente del Departamento de Personal en Maquindal, al preguntarnos por qué los colaboradores no se involucraban en la mejora productiva de la empresa aunque posean acciones de la misma (hecho que de inmediato los convierte en socios), se antoja pensar que el colaborador se interesaría por incrementar la rentabilidad de la empresa, aumentando su rendimiento para generar beneficios a todos los accionistas; sin embargo, los colaboradores no consideran este hecho motivante para preocuparse por las mejoras de la empresa. Por lo anterior, se sostuvieron varias hipótesis de las posibles causas de este desgano en la búsqueda de mejoras del trabajo y así, después de estudiar la organización, se llegó a la conclusión que el problema se centraba en el liderazgo debido a que en Maquindal los miembros del área operativa, que se han destacado por su destreza manual y experiencia en el trabajo, son ascendidos al nivel de supervisión, obteniendo esta jerarquía debido a su experiencia en el trabajo sin considerar sus aptitudes para organizar a un grupo.

Partiendo de este hecho nos propusimos relacionar liderazgo y comunicación para analizar cómo debería darse la comunicación líder-grupo a fin de lograr repercutir en el trabajo, para ello analizamos los grupos y niveles en los que se da la comunicación en MAQUINDAL, a saber: Colaboradores del área operativa, Personal Administrativo y Representantes del Grupo de Honor y Justicia —este grupo no contribuye solo a la conservación del clima laboral sino a todas las instancias productivas de la empresa—, representados en la figura 2.

Figura 2



Así, en MAQUINDAL se fomenta la comunicación de estos grupos a través de juntas, eventos y sensibilización. Se esperaría una relación laboral óptima, sin embargo, existe un impedimento en la comunicación y este se da a nivel supervisión pues no se comunica con las persona a su cargo debido a que no son entrenados para trabajar en y con grupo, sino sólo son reconocidos por sus méritos manuales. Se plantea la siguiente relación:



Por ello se concluyó que la investigación debía centrarse en reforzar el papel del supervisor como mediador entre la gerencia y los operativos de manera tal que exista una comunicación fluida en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal). Como se ha planteado, la comunicación dentro de la organización es un instrumento de cohesión y adhesión al darle sentido al trabajo, en Maquindal es relevante el papel del supervisor ya que es el encargado de que los proyectos se hagan realidad al estar entre la gerencia y el personal operativo, es importante entrenarlos en las relaciones humanas así como en desarrollar sus habilidades comunicativas.

Ante esta situación, la investigación podía seguir dos rumbos: el primero, consistía en reforzar el liderazgo del nivel supervisor a fin de rebasar sólo su papel de “maestro de oficio” y transformarlo en líder con las responsabilidades que esto implica para armonizar, coordinar y mejorar a su grupo; la segunda alternativa se centraba en fomentar la comunicación del supervisor para mediar la relación con los otros dos sectores.

La primera propuesta se descartó por lo extenso que sería obtener resultados ya que un cambio de actitud significa años de seguimiento; además, se pretendió aterrizar la investigación en cuestiones prácticas de carácter inmediato por lo cual, se optó por seguir la segunda opción: fomentar la comunicación en el nivel supervisorio como nivel primordial por la relación estrecha que tienen tanto con los gerentes como con los operativos, y así, emplear la comunicación para integrar y con ello mejorar la productividad.

Se planteó entonces la pregunta: ¿en qué medida la comunicación —cuyo fin es hacer común a todas las experiencias y así enriquecer el trabajo— repercute en la elevación productiva del individuo?

Una vez definido el objeto de estudio —Promover en los supervisores una comunicación efectiva tanto con la gerencia como con los operativos, a fin de cumplir su función de mediador entre ambos sectores y, posteriormente, determinar qué tanto ésta buena comunicación repercute en la productividad de la empresa—; se procedió a conocer la organización vista como un modelo para saber cuál sería el funcionamiento ideal de la misma. Esta investigación de documentos se realizó en 2 niveles: macro y micro; en el primero se revisaron documentos del Corporativo (Grupo Industrial Bimbo) donde se concentraba la filosofía, objetivos, misión de la empresa (Anexo 1). A nivel micro se recopiló la misión, objetivos, filosofía y organigrama propios de Maquindal, se tuvo acceso al documento “Escuela de Jefes” que comprende los puntos de formación que debe seguir el futuro supervisor.

Con toda esta información se procedió a la revisión interdisciplinaria de la investigación para nutrirla y saber si el cauce de la misma era el correcto; así, desde el punto de vista comunicativo, administrativo y psicológico se concluyó que la hipótesis propuesta no surgía de las necesidades de la empresa sino como algo impuesto, por lo que se recomendó se realizara un diagnóstico que manifestaría las debilidades de la organización.

El instrumento de diagnóstico consistió en elaborar un “mapeo” de la organización para detectar la disonancia de la empresa real con la ideal, el mapeo consistió en verificar en qué medida los valores dados por la organización se aplican en el trabajo a fin de determinar qué tanto corresponde la realidad con el modelo, para ello se empleó como

herramienta las escalas de valores así, a través de situaciones hipotéticas, se conoció la tendencia del comportamiento de los miembros de la empresa a fin de determinar qué valor debía reforzarse en la organización. Se eligió realizar el sondeo a través de los valores de la organización porque nos mostraría si realmente en MAQUINDAL se “vive” la filosofía. Una vez conocida la filosofía de MAQUINDAL se definió cada uno de los valores, de acuerdo con los conceptos de la empresa, para poder crear las situaciones que permitieran medir el comportamiento de los colaboradores; y así se obtuvo información de una muestra representativa de toda la empresa pues este instrumento se aplicó a nivel supervisión, operativo, gerencial y administrativo.

Los resultados obtenidos son el reflejo del diagnóstico de la organización. Se pensaba que una vez detectado el problema se daría una alternativa de solución desde el punto de vista comunicativo, sólo que los resultados demostraron que hay una falla en lo cotidiano y para resolverla en el ámbito laboral debemos reforzar el aspecto familiar de ahí que la aportación de la investigación sea el demostrar lo que ya se sabe: iniciar las transformaciones desde lo cotidiano, individuo, casa, trabajo y sociedad.

#### 4.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA: MAQUINDAL, S.A. DE C.V.

Maquindal, S.A. de C.V. pertenece al Grupo Industrial Bimbo dentro de "Organización Carmel", inició operaciones el 1° de agosto de 1983; su actividad es la fabricación de bienes de capital como maquinaria y equipo para la industria alimenticia y general, principalmente la panificación. Tiene como principio el llegar a ser "una empresa altamente productiva y plenamente humana":

La participación es considerada como el camino para lograr y alcanzar este objetivo, es parte esencial de su filosofía.

##### 4.1.1 OBJETIVOS

Desde su origen los objetivos de Maquindal se han determinado con el fin de acercarse al concepto del hombre integral, consideran que: "El hecho de que el hombre sea un elemento esencial de las organizaciones obliga en consecuencia a la congruencia de actuación y a visualizarlo dentro del entorno en que éste se desarrolló, ya sea económico, social, político, moral, ideológico, etc."

Los objetivos que se desean alcanzar son:

1. Dar plena satisfacción a las necesidades de los **CLIENTES** buscando que los precios y los márgenes de utilidades sean los justos.
2. Asegurar al **PERSONAL** una adecuada retribución, su participación, tanto en la operación como en el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
3. Brindar a los **INVERSIONISTAS** una oportunidad atractiva, siendo una empresa rentable, con una visión de crecimiento y a largo plazo.
4. Trabajar con **PROVEEDORES** que respalden y ayuden a cumplir los compromisos con los clientes, contribuyendo también a su desarrollo.
5. Respetar a los **COMPETIDORES** bajo principios éticos, colaborando mas en el desarrollo del mercado.
6. Contribuir al crecimiento de la **COMUNIDAD** apoyando obras que vayan encaminadas a su engrandecimiento y satisfacción de sus necesidades, promoviendo el mejoramiento cívico, la salud y la educación.

7. Cuidar el MEDIO AMBIENTE conservándolo limpio y sano para favorecer el desarrollo integral de las futuras generaciones.

8. Asegurar al ESTADO respeto a las leyes e instituciones y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.

La columna vertebral de la empresa no está en su organización ni en sus sistemas, ni en su tecnología; la base y sustento de la empresa es su *Filosofía Empresarial*.

#### 4.1.2 FILOSOFIA DE MAQUINDAL

Suministrar bienes de capital y servicios para la industria panadera, conformados con la más alta calidad, brindando productos y servicios de tal forma que los clientes perciban como únicos; comprometiéndose a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana
- Innovadora y fundamentalmente orientada a la satisfacción de los clientes
- Competitiva a nivel nacional y con creciente presencia internacional

Sus Valores:

##### 1. PERSONA:

- Integridad
- Dignidad de la persona
- Trato al personal

##### 2. CALIDAD:

- Enfoque al cliente
- Trabajo en equipo
- Administración de los procesos

##### 3. TRABAJO:

- Valor del trabajo
- Liderazgo
- Participación

- Sentido de logro

#### 4. COMPETITIVIDAD:

- Productividad
- Flexibilidad y agilidad
- Rentabilidad
- Austeridad
- Innovación

#### 4.1.3 LA PARTICIPACION EN MAQUINDAL

Cada uno de estos objetivos dan la pauta a seguir para hacer una empresa a la medida del hombre; por ello, se le da importancia a la participación. En Maquindal la participación se enfoca desde dos aspectos:

1. La participación en la propiedad de la empresa a través del accionariado.
2. La participación funcional a través de involucrar al personal en aquellos aspectos que le afectan, así como en la toma de decisiones.

##### *Participación en la propiedad*

Desde que Maquindal se concibió como empresa, se estableció que todos los trabajadores tuvieran la alternativa de adquirir acciones de la misma, en la medida en que quisieran y de acuerdo a sus posibilidades económicas, convirtiéndose así en socios empresarios y al mismo tiempo trabajadores de la misma.

Algunas características básicas para implementar este sistema son:

- a) El límite máximo para invertir es el 2% del capital social.
- b) Es requisito indispensable que todo el que trabaje en Maquindal adquiera por lo menos 10 acciones, esto al momento en que sea trabajador de planta.
- c) Además de comprar acciones, al momento de ser trabajador de planta cada vez que se reparten dividendos se ponen en oferta y a la venta acciones de la empresa al personal; así como se paga el reparto de utilidades y aguinaldo. Esto es para que en forma voluntaria adquieran nuevas acciones y así se vaya incrementando el patrimonio personal y familiar.

- d) A todo el personal que ha adquirido acciones cada vez que adquiere más se le extiende un certificado que ampara la adquisición de las mismas en donde se establece: monto de la inversión, número de acciones que corresponde y el nombre de la persona que las adquiere.
- e) Todos los trabajadores, socios o no, tienen la posibilidad de asistir a la asamblea de accionistas cada vez que se realiza; los socios tienen los derechos y obligaciones establecidas en la ley de sociedades mercantiles para tal efecto.
- f) Además, en las asambleas de accionistas y en las juntas mayores así como en las juntas de equipo se explican los detalles al respecto del accionariado.
- g) Adicional a esto se imparte en la empresa el curso “¿Qué es una empresa?” buscando con esto que el personal entienda el funcionamiento de la empresa en términos generales y en particular a Maquindal.

Con el afán de que cada persona sepa cuánto vale la acción y el monto de su inversión, periódicamente se les entrega un estado de cuenta en el que se informa el número de acciones de cada quien, su valor y el total de su inversión a la fecha de que se trate. Con esto se pretende que el personal se interese e involucre en los problemas y demás aspectos propios de la empresa.

#### *Participación funcional*

Además de la participación en la propiedad se estableció que se implementaría el involucrar al personal en la vida de MAQUINDAL.

Desde sus inicios este aspecto del personal ha sido el más complejo y el más difícil, ya que si bien es cierto tenían claro el “qué” no así el “cómo” pues lo único que se sabía era que tenía que ser una empresa participativa.

Esto se hacía más difícil por el hecho de que el personal que en aquel entonces se estaba integrando a Maquindal en su mayoría provenía de Marinela perteneciente al Taller General de Maquinaria, departamento que dio origen al Maquindal, tenían muchas dudas y bastante desconfianza pues muchos pensaban que la nueva empresa era sólo un experimento y una aventura, otros pensaban que era una estrategia de

Marinela para deshacerse del personal no deseable para la empresa y así evitarse problemas de diversa índole.

Muchos otros pensaban que el hablar de participación era “lavarle el cerebro” al personal, y que el hecho de pedirles que invirtieran en la empresa era para “comprar la plaza o el puesto” o para simplemente conservar el trabajo.

Todos estos comentarios y otros más preocupaban seriamente a la administración y dirección de Maquindal. Por esto se implementaron estrategias que inicialmente permitieran recuperar la confianza del personal y demostrar que las intenciones de hacer una empresa participativa eran auténticas así como auténtica era la creación de la empresa y obtener resultados económicos aceptables en el corto plazo.

#### 4.1.4 FUERZAS Y DEBILIDADES DE MAQUINDAL

Fuerzas:

- Pertenecer al Grupo Industrial BIMBO
- Ambiente laboral sano
- Capacidad productiva
- Empresa consolidada
- Avance en la implementación de la Cultura de Calidad
- Grupos Impulsores
- Disposición a la mejora
- Infraestructura informática
- Capacidad de atender nuevos proyectos
- Capacidad de acceder nuevas tecnologías

Debilidades:

- Administración de la capacidad
- Imagen
- Falta de aplicación en la administración de los procesos
- Inadecuada distribución de la planta
- Deficiencia de los factores higiénicos y de seguridad
- Cultura ecológica

- Falta cultura de medición
- Deficiencia en la investigación de nuevos productos
- Velocidad de respuesta
- Rentabilidad de la empresa

#### 4.1.5. ORGANIGRAMA (VER ANEXO 2)

## 4.2. INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnóstico se empleó la escala de valores a fin de medir en qué porcentaje coincide el comportamiento de los integrantes de MAQUINDAL con el ideal esperado por la empresa, para ello fue necesario definir cada valor a fin de determinar lo que quiere manifestar con ello la empresa.

### 4.2.1. OPERACIONALIZACION DE CONCEPTOS

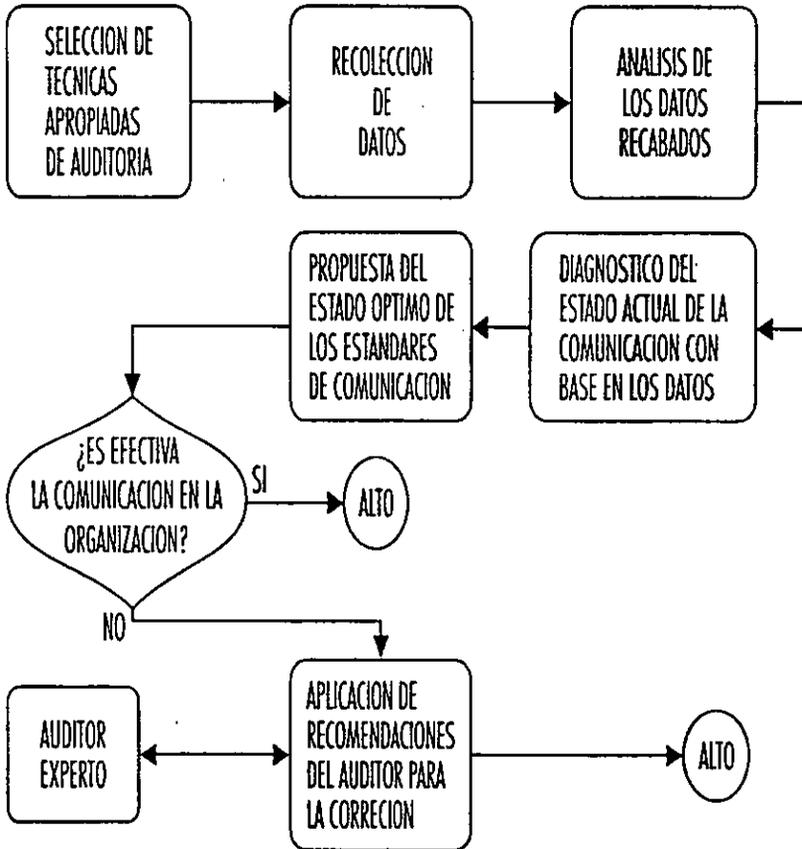
<b>Rubro</b>	<b>Valores</b>
<b>PERSONA</b>	Integridad
	Dignidad de la Persona
	Trato al personal
<b>CALIDAD</b>	Enfoque al cliente (interno y externo)
	Trabajo en equipo
	Administración de los procesos
<b>TRABAJO</b>	Valor del trabajo
	Liderazgo
	Participación
	Sentido del logro

Estos fueron los valores considerados en la investigación ya que los siguientes (Productividad, Flexibilidad y Agilidad) se relacionan con procesos técnicos de la empresa. Pasemos pues a la precisión de conceptos.

1. **INTEGRIDAD.** Se entiende por persona íntegra quien tiene entereza. MAQUINDAL espera estas cualidades morales del colaborador íntegro: fidelidad, lealtad aplicada principalmente a respetar compromisos y honradez.
2. **DIGNIDAD.** Este valor se considera desde dos perspectivas: respeto a uno mismo y respeto a los demás, en MAQUINDAL se le da relevancia al segundo aspecto y se recomienda a los jefes considerar a su colaborador como persona pues, antes de ser colaborador es una persona; por ello, se procura no agredirlo así como darle el lugar que merece.

3. **TRATO AL PERSONAL.** El objetivo es lograr Calidad en las relaciones multidireccionales tanto con jefes, supervisores y personal operativo.
4. **CLIENTE.** Se considera un "cliente" a todo aquel que solicita el servicio de MAQUINDAL (cliente externo) y también a sus propios integrantes (cliente interno), se busca la satisfacción de ambos mediante el escuchar (saber lo que desean o necesitan), la comunicación y la complacencia.
5. **TRABAJO EN EQUIPO.** Esto se liga con la Participación Institucional que pretende un consenso no sólo de decisiones sino de propuestas de mejora.
6. **ADMINISTRACION DE PROCESO.** En MAQUINDAL el proceso se entiende como la relación de eventos donde todos colaboran para obtener un producto o servicio de tal manera que la administración de procesos consiste en definir, documentar y medir los mismos.
7. **VALOR DEL TRABAJO.** El trabajo cobra otra perspectiva pues no sólo es lo que nos permite subsistir sino "un espacio de desarrollo de habilidades".
8. **LIDERAZGO.** Se considera líder quien se dirige a un objetivo, el liderazgo se determinará en la medida en que el grupo se dirija hacia el objetivo.
9. **PARTICIPACION.** En termino general se define como el tomar decisiones para ellos se requiere determinar qué tanto estoy dispuesto a aportar al grupo y qué tanto estoy dispuesto a aceptar la opinión de otros.
10. **SENTIDO DEL LOGRO.** Consiste en alcanzar metas personales o colectivas. En opinión de Martín Díaz, el patrón para medir el logro consistiría en determinar en que medida MAQUINDAL cumple con su misión empresarial.

#### 4.2.2. METODOLOGÍA DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO



#### 4.2.2.1. ANTECEDENTES

Considerando que el objetivo de inspeccionar una organización consiste en saber hasta qué punto realizan sus funciones de manera óptima, y así determinar el grado de aplicación de los procedimientos apropiados, se siguió el siguiente método sistemático:

Una vez realizada la inspección o diagnóstico se procede a la INTERVENCION, esta es una acción de control tomada para propiciar mejoras en el funcionamiento del grupo; en este sentido, las intervenciones en MAQUINDAL se enfocaban en dos sentidos:

- a) Inducción de cambios en las actitudes del grupo hacia la comunicación y hacia las relaciones intergrupales.
- b) Desarrollo de una organización cultural basada en la confianza, en el apoyo a una comunicación continua y efectiva.

Por ello se seleccionó la técnica apropiada tomando en cuenta el diagnóstico del clima comunicativo pues nos permite acercarnos en el análisis del mismo ya que evalúa el grado de satisfacción e insatisfacción de los miembros de la organización; se seleccionó esta técnica porque hay cuestionarios que miden la satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo, se pueden diseñar cuestionarios enfocados a una gran variedad de propósitos tales como: confianza y resistencia, apretura y timidez, participación en la toma de decisiones, valores.

Como complemento a lo anterior, se empleó el método de “incidente crítico” que consiste en reportes o descripciones que pueden tomar la forma de historias, anécdotas, reportes u observaciones realizadas verbalmente o por escrito por los propios involucrados o por supervisores, compañeros, subordinados o testigo.

Paul Timm dice que después de que tales incidentes se han redactado y registrado, el equipo de investigación los clasifica en grupos, identificándolos por sus propósitos principales. Una vez que las categorías estén determinadas, se deberá implementar acciones correctivas y programas de capacitación para corregir los problemas comunicativos detectados. En este sentido las acciones correctivas y las acciones para mejorar las deficiencias obtenidas en el mapeo requieren de tiempo y por tanto lo catalogamos como un proceso de crecimiento que no se dará de manera inmediata pues se debe reforzar la

relación individuo-hogar-trabajo y así, entrenando a la gente para comunicarse desde su casa ahora sí medir que tanto esto repercute en su rendimiento laboral.

#### 4.2.2.2. ESCALA DE VALORES APLICADA EN MAQUINDAL

Una vez definidos los valores de la empresa y con base en las técnicas apropiadas para el diagnóstico, según la propuesta de Timun Paul, se presentó un cuestionario de 35 preguntas a fin de hacer una primera depuración del mismo (Ver Anexo 3) y así se obtuvo el cuestionario presentado en el Anexo 4. Posteriormente, se confirió un valor a las respuestas como sigue:

40 Ptos.- A la pregunta más acorde con el 'deber ser' de los valores de la organización.

30 Ptos.- A la pregunta más cercana al 'deber ser'

20 Ptos.- A la pregunta menos cercana al 'deber ser'

10 Ptos.- Pregunta que vaya totalmente en contra de lo que la organización plantea.

En un principio se planteó que para la repuesta "a)" se le otorgarían 40 puntos, para la "b)", 30; para la "c)", 20 y para la "d)", 10. Este puntaje se modificó pues vimos que era fácil detectar la respuesta que se adecue a lo que la organización plantea, por ello se creó un modelo aleatorio donde la respuesta de mayor puntaje pueda aparecer en cualquiera de las opciones.

Se realizó nuevamente la depuración de preguntas. Con base en el cuestionario se balanceó el número de preguntas de cada uno de los valores, partimos de los siguientes datos:

<b>VALOR</b>	<b>No. de Preguntas</b>
1. Integridad	6
2. Dignidad	3
3. Trato al personal	6
4. Cliente	5
5. Trabajo en equipo	3
6. Valor del trabajo	6
7. Liderazgo	4
8. Participación	2

Al reducir queda:

<b>VALOR</b>	<b>No. de Preguntas</b>
1. Integridad	3
2. Dignidad	2
3. Trato al personal	3
4. Cliente	1
5. Trabajo en equipo	1
6. Valor del trabajo	3
7. Liderazgo	2
8. Participación	2
<b>TOTAL DE PREGUNTAS: 17 (Ver Anexo 5)</b>	

Finalmente, el cuestionario quedó integrado de la siguiente manera:

<b>VALOR</b>	<b>No. de Preguntas</b>
1. Integridad	2
2. Dignidad	2
3. Trato al personal	3
4. Cliente	3
5. Trabajo en equipo	2
6. Valor del trabajo	3
7. Liderazgo	2
8. Participación	2
<b>TOTAL DE PREGUNTAS: 19</b>	

Con base en el número de preguntas se cambia el orden de los valores para fines de recolección de datos, queda:

1. Trato al personal
2. Cliente
3. Valor del trabajo
4. Integridad
5. Dignidad
6. Trabajo en equipo
7. Liderazgo
8. Participación

Como se mencionó, el valor de las respuesta no es el mismo para cada pregunta esto para evitar que los encuestados reconozcan que la respuesta “a” es la óptima mientras que la “d” es la menos esperada.

**MUESTRA:** En un principio la muestra considerada fue del 10% del total de la población, es decir, 42 cuestionarios aplicados a todos los niveles de la empresa: supervisores (35 personas), operativos (240 personas), gerentes (6 personas) y administrativos (80 personas); finalmente sólo se pudo aplicar la escala de valores a los supervisores. Después del procedimiento seguido se aplicó el cuestionario presentado en el Anexo 6.

### 4.3 RESULTADOS DE LA APLICACION DE CUESTIONARIOS

Estos resultados se tabularon en las siguientes Tablas de Datos:

**Tabla 1**

<b>NUMERO DE PREGUNTA</b>	<b>VALOR A CALIFICAR</b>
1	INTEGRIDAD
2	NTEGRIDAD
3	DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA
4	DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA
5	CLIENTE (Externo)
6	CLIENTE (Externo)
7	CLIENTE (Interno)
8	TRATO AL PERSONAL
9	TRATO AL PERSONAL
10	TRATO AL PERSONAL
11	LIDERAZGO
12	LIDERAZGO
13	TRABAJO EN EQUIPO
14	TRABAJO EN EQUIPO
15	VALOR DEL TRABAJO
16	VALOR DEL TRABAJO
17	VALOR DEL TRABAJO
18	PARTICIPACION
19	PARTICIPACION

**Tabla 2**

<b>NUMERO DE PREGUNTA</b>	<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>No. DE RESPUESTAS POR OPCION</b>	<b>PORCENTAJE DE RESPUESTAS DE CADA OPCION</b>
1	A	0	0
	B	23	88
	C	3	12
	D	0	0
2	A	0	0
	B	26	100
	C	0	0
	D	0	0
3	A	17	65
	B	8	31
	C	1	4
	D	0	0
4	A	13	50
	B	8	31
	C	3	11
	D	2	8
5	A	22	85
	B	0	0
	C	0	0
	D	4	15
6	A	19	73
	B	0	0
	C	7	27
	D	0	0
7	A	2	8
	B	20	77
	C	4	15
	D	0	0

**Tabla 2**  
Continuación...

NÚMERO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	Nº. DE RESPUESTAS POR OPCIÓN	PORCENTAJE DE RESPUESTAS DE CADA OPCIÓN
8	A	6	23
	B	17	65
	C	2	8
	D	1	4
9	A	11	43
	B	1	3
	C	0	0
	D	14	54
10	A	1	4
	B	21	81
	C	4	15
	D	0	0
11	A	17	66
	B	5	19
	C	0	0
	D	4	15
12	A	1	4
	B	12	46
	C	13	50
	D	0	0
13	A	5	19
	B	3	12
	C	10	38
	D	8	31
14	A	15	58
	B	9	34
	C	1	4
	D	1	4

**Tabla 2**  
Continuación...

NUMERO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	No. DE RESPUESTAS POR OPCION	PORCENTAJE DE RESPUESTAS DE CADA OPCION
5	A	0	0
	B	0	0
	C	1	4
	D	5	55
6	A	8	88
	B	0	0
	C	2	8
	D	1	4
7	A	1	4
	B	5	19
	C	8	29
	D	2	8
8	A	0	0
	B	5	100
	C	0	0
	D	0	0
9	A	0	0
	B	0	0
	C	7	77
	D	6	63

**Tabla 3**

NUMERO DE PREGUNTA	OPCION ESPERADA	OPCION MAS ELEGIDA COMO CORRECTA	PORCENTAJE Y CORRESPONDENCIA CON VALOR DE EMPRESA
1	B	B	88
2	B	B	100
3	A	A	65
4	D	A	50
5	A	A	85
6	A	A	73
7	A	B	77
8	B	B	65
9	D	D	54
10	C	B	81
11	A	A	65
12	C	C	50
13	C	C	38
14	A	A	58
15	D	D	96
16	A	A	88
17	C	C	69
18	B	B	100
19	C	C	77

## CONCLUSIONES

CON base en la información obtenida en el diagnóstico realizado en MAQUINDAL podemos concluir que un alto porcentaje de supervisores, en esta empresa en particular, concuerda con la filosofía de la empresa y por ello, se podría decir que el clima organizacional de la empresa es bastante bueno; sin embargo, también obtuvimos un dato importante que podría no ser exclusivo de MAQUINDAL si no de otras muchas organizaciones, es decir, el hecho de que a pesar de que existe una buena correlación entre los valores propuestos por la empresa y la asimilación de los mismos por el personal, este último no siente que se le brinde un servicio óptimo. Dentro de las empresas, la comunicación se ha centrado en buscar los canales que permitan compartir información; sin embargo, como se ha resaltado en el capítulo 3, se recomienda pasar de una comunicación reactiva a una comunicación proactiva donde se reconozca como prioridad la interpretación de los sucesos y no la mera difusión de los mismos. Es interesante este cambio pues, desde ahí, se manifiesta un nuevo concepto empresarial que enfatiza la presencia humana y tiene como finalidad el hacer de la empresa un lugar de crecimiento y desarrollo individual.

La transformación de la visión comunicativa va de la mano con la transformación de la empresa, de ahí que se diga que la comunicación se convierte en la clave del cambio empresarial. Para realizar modificaciones debemos iniciar por lo cotidiano; en este sentido, con la simple variación de un concepto se transforma la manera en que los miembros de la organización se asumen y así, de considerarse «trabajador» pasa a ser «audiencia», lo que implica reconocer y resaltar el papel de las personas a la vez que se le confiere una categoría participativa por ser quienes nos escuchan, aportan sus opiniones y esfuerzos.

El mexicano actual poco a poco va recuperando su papel como protagonista y no sólo como espectador de los aconteceres, esto es un mérito y también una necesidad sin embargo, todavía hay mucho camino por recorrer ya que se había olvidado fomentar la participación y, sin ella, pensar en democracia es mera retórica.

Mucho se habla de excelencia en el trabajo, círculos de calidad y otros mecanismos para mejorar la productividad pero hay que recordar que la excelencia empieza en lo cotidiano. Se ha prestado poca atención a lo que sucede en nuestra primera organización que es, a fin de cuentas, donde aprendemos y ensayamos lo que repetiremos en otros contextos, me refiero a la familia.

Hasta ahora, la comunicación organizacional se ha concentrado en el ámbito empresarial y desde ahí se crean modelos, diagnósticos y propuestas de mejoramiento de las relaciones interpersonales. La empresa sigue siendo el eje de sus investigaciones y teorías. Debemos recordar que antes de pertenecer a una empresa estábamos inmersos en otra organización en donde aprendimos los patrones y reglas de comunicación y, que ahí se generaron los vicios y virtudes en las actitudes comunicativas.

La civilización está llegando a un límite. Es necesario cambiar desde la estructura. Para ello, como especialistas en comunicación debemos regresar al origen para detectar fallas y vicios comunicativos que asimila el individuo desde su hogar, donde quizá, sólo se le entrene para dar y recibir información, actitud que se reflejará en su relaciones interpersonal e intergrupala dentro de la empresa.

Todo esto constituirá una labor en la que no se verán resultados a corto plazo pues, el planteamiento basado en los resultados obtenidos en MAQUINDAL propone una reeducación comunicativa del ser humano a fin de ayudarle a entablar relaciones sólidas con base en la igualdad y el respeto. Todo ello parece una utopía pero el hecho es que hoy, afines del siglo XX, la humanidad lo está necesitando.

A través de este trabajo, se puede encontrar el material para investigaciones futuras ya que los resultados obtenidos me llevan a concluir que una nueva cultura comunicativa tendrá lugar si y sólo si, le antecede un entrenamiento constante impulsado desde el hogar. Pensemos: ¿qué sucedería si los niños, desde pequeños, expresaran sus ideas e intereses sin temor a ser censurados ?

**Finalmente, propongo a todos los comunicadores hacer de nuestra especialidad un servicio de bienestar humano encaminado a lograr la armonía a través de la comunicación.**

## ANEXOS

### 1. GRUPO INDUSTRIAL BIMBO (GIBSA)

La consecución de la calidad en la empresa tiene como base el trabajo en equipo, el cual no sólo es técnica y método, sino fundamentalmente una profunda orientación a la condición humana. El Grupo Industrial Bimbo resume esto en la llamada: REGLA DE ORO Justicia, Respeto, Confianza y Afecto.

1. Justicia: Consiste en tratar de igual manera a todos. Se necesita una gran objetividad al tratar a los colaboradores para no dejarse llevar por las simpatías personales. Ni tampoco tener prejuicios ni mala voluntad con nadie.

2. Respeto: Tratar a los demás como a mí me gustaría ser tratado. Todo colaborador, por el sólo hecho de ser persona, es acreedor al respeto que se le debe por su dignidad humana.

3. Confianza: Creer en los demás, a menos que tenga prueba contundente en contra. Si confiamos en los demás, los demás confiarán en nosotros.

4. Afecto: Desear el bien de la persona. Tener efecto a los colaboradores significa que, incluso cuando es necesario amonestarlos o sancionarlos, esto debe hacerse con justicia, con respeto y sin odio

### FINALIDADES DE LA EMPRESA

- Proporcionar bienes y servicios a la sociedad
- Servir a sus inversionistas, directivos y trabajadores mediante la obtención de un valor agregado

- Proporcionar y apoyar el desarrollo de quienes la integran.
- Servir a la comunidad creando fuentes de trabajo.

#### LA RAZON DE SER DE GIBSA

“...hacer un pan realmente bueno, nutritivo, sabroso y fresco. Hacer un pan útil para el ama de casa y merecedor de su confianza.

”Hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, de agradar, y de llegar así a todos los hogares de México...”

*Lorenzo Servitje, Diciembre 1945*

La razón de ser de una empresa no sólo se fija en su inicio; la razón de ser de GIBSA es servir, servir bien esta convicción justifica la existencia de GIBSA y es la que ha favorecido en su crecimiento de ahí que se pide a quien pertenezca a la empresa que vea el trabajo no como un «emplearse», sino como una misión, una aventura, un colaborar con lo mejor de sí mismo en el logro de la misión.

#### MISION DE GIBSA

Elaborar y distribuir productos alimenticios, comprometiéndose a ser una empresa:

1. Altamente productiva y plenamente humana.
2. Innovadora, competitiva y fuertemente orientada hacia la satisfacción de clientes y consumidores.
3. Ser líder nacional en su ramo, con creciente presencia internacional.

#### LA EMPRESA QUE GIBSA PROPONE

##### CÓMO SÍ DEBE SER LA EMPRESA

¿Cómo podemos transformar la empresa?

¿Cómo podemos tener confianza en su proyección futura? ¿Cómo podemos salir más rápidamente del subdesarrollo?

¿Es la empresa, tal y como la conocemos hoy, la empresa que debe ser? ¿Es la empresa que queremos? ¿Es un buen instrumento al servicio del hombre, de todo hombre, para satisfacer sus necesidades y favorecer su pleno desarrollo?

En GIBSA se tiene la convicción de que hay que revalorizar la empresa privada; de que la empresa es para el hombre, de que sus empresas tienen que ser ejemplares, productivas, humanas.

Una empresa con sentido humano y al mismo tiempo eficiente y productiva.

Una empresa que, además de servir responsablemente a la sociedad, facilite a sus integrantes ganarse bien la vida y realizarse como personas. La empresa debe estar al corriente de los avances de la técnica; debe ser un ámbito de libertad, de iniciativa y de participación; debe ser un centro de laboriosidad, eficiencia y productividad; debe ser como una segunda escuela y un segundo hogar donde haya un clima de mejoramiento, respeto, confianza y afecto.

Una empresa moderna, eficaz y eficiente, con altos valores, con una mística empresarial que eleve y enaltezca a sus integrantes.

Una empresa con sentido claro de su importante valor en la sociedad, una empresa que influya en otras instituciones y que sirva de modelo para el desarrollo de nuestra patria.

En GIBSA se reconocen las deficiencias del tipo de la empresa tradicional, a saber: El concepto de la responsabilidad social de la empresa y del empresario está poco entendido. Hay empresas nacionales o extranjeras modernas e importantes, pero muchas de ellas con el lastre de altos costos laborales por deficiencias administrativas o presiones sindicales desbocadas. En las empresas grandes hay el riesgo de burocratismo y de la falta de austeridad, indispensables esta última en toda entidad productiva. Factor vital en la empresa es el trabajo. Por lo general, se le sigue considerando como un simple recurso humano y así se le llama, con ese concepto se contrata, usa, maneja y despide. En muchas empresas existe la llamada 'relación adversaria', una relación en la que los trabajadores se sienten ajenos a su empresa y cumplen sus tareas sólo por la autoridad y coacción de sus jefes. Un aspecto trágico de las empresas en nuestro país es que al problema de la imposibilidad que tienen las sociedades pobres de proporcionar equipos o bienes de capital costosos a los que trabajan, se aúna el de falta de sistemas y, sobre todo, de la falta de una actitud que busque y obtenga la calidad. Esta cultura prevalece en los países del tercer mundo, donde el trabajo personal no está organizado por los dirigentes empresariales de

una manera productiva, donde la falta de planeación se suple con más trabajadores, donde se forma el círculo vicioso de que se paga poco porque se es ineficiente y se es ineficiente porque se paga poco.

#### OBJETIVOS DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

1. Proporcionar a los **CLIENTES Y CONSUMIDORES** un servicio y producto de calidad uniforme que satisfagan sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidades sean los justos.

2. Asegurar al **PERSONAL** una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.

3. Asegurar a los **INVERSIONISTAS** el crecimiento de la empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.

4. Contribuir al desarrollo e integración de los **PROVEEDORES**, a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.

5. Colaborar con los **COMPETIDORES** para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y al beneficio del consumidor.

6. Contribuir al bien común de la **COMUNIDAD** con un permanente compromiso ecológico y social.

7. Asegurar al **ESTADO** nuestro respeto a las leyes e instituciones y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.

#### FILOSOFIA

##### I. LA PERSONA

###### 1) Integridad

En GIBSA se fomenta el liderazgo, se busca que los líderes sean íntegros para que generen confianza y fe en sus seguidores. El liderazgo requiere de seguidores, el acto de seguir es un acto de confianza y fe en el líder, y esa fe puede generarse sólo si los líderes actúan con integridad y su actuar con apego a los altos valores a fin de practicar de manera habitual la justicia, la verdad y la honradez. En este sentido se intenta

lograr la congruencia pues los colaboradores deben ser personal íntegras tanto dentro como fuera de la empresa.

Una importante diferencia entre líder y el que no lo es, puede resumirse en la palabra propósito. Los líderes poseen una noble visión de su propósito e imprimen energía al infundir dicho propósito en los demás. La tarea del líder es hacer visible y deseable la misión y los objetivos; al líder le toca imaginar el futuro, ver más lejos, incluso soñar y contagiar entusiasmo buscando que inspiren energía en los demás, sean los responsables de que se rompa la inercia y de que se inicie la acción. Es indispensable que los líderes digan «basta», «ya», «adelante» y que las cosas sucedan.

Finalmente, se desea que los líderes tengan una actitud de servicio, ya que el que tiene mayor capacidad debe servir más. El líder se reconoce por su servicio, es decir, que los mejores líderes serán aquellos que cuando fueron seguidores, hicieron su parte con otros, los apoyaron en lo que necesitaron y procuraron no solamente su bien propio sino el bien de todos.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## 2) Dignidad de la persona

Todo ser humano es un ser individual, dotado de razón, de voluntad libre, sentimiento y con un destino trascendente. Por eso se dice que es una persona. Y esa dignidad de persona la hace distinto y superior a los demás seres por ello se reconoce y respeta la dignidad de la persona. Los colaboradores son lo más importante en la empresa y no un recurso más. La empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa.

Dentro de la filosofía de GIBSA se considera que todos somos en esencia iguales pero con características personales que nos hacen diferentes, tenemos derechos universales, irrenunciables e inalienables que la sociedad y el Estado deben reconocer, respetar y promover.

Todos los seres humanos, ya en nuestra vida concreta, somos desiguales. Hay que pugnar por reducir las desigualdades, pero que siempre habrá. El progreso de la humanidad requiere que surjan y sean aceptados y retribuidos los individuos creadores, guías y organizadores.

3) Trato al personal. En este rubro se considera la justicia, respeto, confianza y afecto así como el compartir alegrías a fin de ser dinámicos, tener vitalidad y trabajar en un clima agradable donde se disfrute el trabajo.

## II. EL TRABAJO

### 1) Valor del trabajo.

El trabajo hecho con ilusión y entusiasmo no sólo ayuda a satisfacer las necesidades básicas, sino que permite la realización y nos hace mejores personas; se distinguen dos tipos de valores que genera el trabajo: valor como seres humanos y valor para la sociedad

### 2) Liderazgo

El perfil de líder que se establece en GIBSA reúne las siguientes características:

a) Inteligencia, entendida como la capacidad de percibir, manejar y aun prevenir las situaciones que se le presenten.

b) Empuje. Implica la decisión firme de alcanzar un objetivo determinado; requiere de: constancia, energía, disciplina, dinamismo y confianza para poder lograr que los colaboradores se dirijan con el jefe hacia el objetivo fijado.

c) Integridad. Es necesario que el jefe tenga principios morales muy sólidos para poder guiar en forma ética y responsable a sus colaboradores y debe convertirse en modelo a seguir por todos aquellos que lo rodean

d) Sentido humano. El jefe debe tener gran capacidad para tratar a sus colaboradores como personas dignas de respeto y consideración y no como cosas o instrumentos.

e) Liderazgo. El verdadero liderazgo promueve el desarrollo personal y busca la mejora continua; de esta manera motiva a los colaboradores a seguir al jefe para alcanzar el objetivo común.

f) Visión empresarial. Es preciso que el jefe se mantenga actualizado en lo que se refiere a la fábrica, los objetivos, logros y problemas de la empresa, y su entorno económico social.

Por lo anterior, en GIBSA se distinguen tres tipos de autoridad:

**FORMAL.** Es la que otorga la empresa o institución a un jefe.

**TECNICA.** Es la autoridad que posee el jefe por su conocimientos o experiencia.

**REAL.** Es la autoridad que otorgan los colaboradores por considerar que su jefe es la persona adecuada para dirigirlos y proporcionar el verdadero liderazgo.

Cuando se adquiere autoridad real, las instrucciones dadas a los colaboradores se basan en el convencimiento; esto da pauta para que se dé un verdadero compromiso entre los miembros del equipo. Por tanto, la autoridad es un valor para el ejercicio del liderazgo.

La forma concreta en que el Grupo Industrial Bimbo vive el principio de subsidiaridad es el liderazgo situacional el cual se basa en la teoría administrativa Contingente (1970) cuyo principio orientador afirma que para responder de manera efectiva a las exigencias existentes, es indispensable tomar en cuenta las condiciones particulares del tiempo y el espacio. Lo importante es no ser rígido, sino tener la capacidad de adaptación o ajuste a las circunstancias cambiantes.

El liderazgo situacional tiene dos dimensiones independientes llamadas: Estructura tarea y Estructura de relación. La primera se refiere al grado en que el dirigente organiza y define las funciones de los miembros de su grupo o colaboradores, asimismo explica qué actividades han de realizar, cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales formales de comunicación y los métodos de trabajo.

La Estructura de relación es el grado en que el líder tiende a: Mantener relaciones personales con los miembros de su grupo, fortalecer canales de comunicación, delegar responsabilidad y dar oportunidad a los colaboradores para usar su potencial y brindar apoyo socioemocional, amistad y confianza mutua.

### 3) Participación

Se entiende por tal, la posibilidad que tiene cada colaborador de decidir en su trabajo, una vez que han sido convenidos los objetivos y definidas las políticas generales de la operación, para que esto suceda, el colaborador deberá estar capacitado sobre todo lo que atañe a su trabajo particular e informado sobre la empresa en su conjunto, su misión, valores, políticas, planes y proyectos concretos sólo así quien trabaja puede saber en dónde se encuentra, a dónde va y cómo va.

Los colaboradores deben tener la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre el trabajo cotidiano. El paso final de la involucración profunda se da cuando los colaboradores toman las decisiones en su trabajo.

- Ser socios

La idea central es que al colaborador se le considere socio de la empresa. Esto implica que se involucre en sus planes, en su operación, en sus resultados y en su futuro, de tal modo que todo ello contribuya a que él se identifique con ella.

- Subsidiariedad

Pretende que los colaboradores crezcan y participen, y que sus jefes sólo intervengan en lo que sea indispensable. Tanto colaborador como sea posible, tanto jefe cuanto sea necesario.

En GIBSA se entiende la participación como un proceso de crecimiento y búsqueda que se fundamenta en considerar la dignidad de la persona humana y el valor del trabajo; se considera que la participación puede ser de tres tipos:

a) Participación Funcional, es decir, que los trabajadores conozcan el proceso y los objetivos de su área, se involucren profundamente al grado que tengan la libertad y puedan tomar decisiones. Para que se lleve a cabo esta participación es necesario cubrir cuatro etapas: Capacitación, Información, Consulta y Delegación.

b) Participación en la propiedad

Es la participación en el capital de la empresa, lo cual ayuda a que los colaboradores que adquieren acciones de ésta tengan una actitud positiva hacia la empresa en que trabajan. Esto representa un genuino propósito de integrar al trabajador a la empresa.

c) Participación institucional

Es aquella participación que pueden tener los colaboradores en el gobierno mismo de la empresa, por medio de sus representantes en los órganos directivos o de vigilancia de ella.

#### 4. Sentido del logro

Una vez definida la misión del trabajo se debe poner toda la decisión y empeño en alcanzarla para salir adelante, las Organizaciones de GIBSA han de funcionar con dina-

mismo y animadas por un entusiasmo y una mística que permitan no sólo afrontar la acción de los competidores, sino avanzar en el logro de la misión trazada.

- Conseguir metas

Requiere tener una buena planeación par alcanzar las metas.

- Reconocimiento

Tener la actitud de reconocer y agradecer los resultados y servicios de los colaboradores.

### III. LA CALIDAD

#### 1) Enfoque al cliente

- Cliente externo e interno

Para los que no tienen contacto directo con los clientes finales o externos, la única oportunidad de poder servirles es mediante la satisfacción de los clientes internos, es decir, los de dentro de la empresa. Si se satisfacen las expectativas de los clientes internos se estará colaborando a la satisfacción de los clientes externos y consumidores

- El cliente es nuestro jefe

El cliente define si lo que se hace es valioso para satisfacer sus necesidades y expectativas.

- Actitud de escucha y servicio

Una actitud de escuchar todo el tiempo a los clientes y colaboradores. Escuchar es el primer paso para servir mejor.

#### 2) Trabajo en equipo

- Involucrar a todos en equipos

Es necesario planear en equipo, actuar en equipo y mejorar en equipo. En GIBSA reconocen este hecho y hacen del trabajo en equipo una de sus mayores fortalezas.

- Atención a procesos y proyectos

Comprometidos en la administración para la calidad, por lo que se requiere que los colaboradores trabajen en equipo en los procesos y proyectos de mejora.

Una manera práctica de aplicar los conceptos de calidad total e incorporarlos a la forma en que se logran los resultados es la aplicación del Círculo de Control y Mejora como una herramienta útil, en el se contempla: Planeación, Hacer, Verificar, Actuar para mejorar.

### 3) Innovación y mejora

- Crear nuevos productos, sistemas y servicios

Un hecho muy desalentador en la vida de las grandes empresas es la pérdida de lo que las colocó en el primer lugar; la innovación.

- Capacidad de tomar riesgos

Se dice que hay dos tipos de organizaciones; las que logran el éxito y las que nunca se equivocan. En las primeras, sus elementos desarrollan la capacidad de tomar riesgos calculados y se da la oportunidad de fallar, aprender y volver a intentar, son las que más se acercan al éxito. Las organizaciones estáticas nunca se equivocan.

- Mejorar continuamente

La esencia de la calidad es el siempre estar mejorando: nuestro trabajo, nuestra persona, nuestra familia y nuestra sociedad.

## IV. LA COMPETITIVIDAD

### 1) Productividad

- Más con menos

La productividad es efecto de trabajar con calidad y consiste en conseguir mejores resultados con menos esfuerzos, y a menor costo y tiempo.

- Prioridad a lo importante

Distinguir las pocas tareas vitales de las muchas tareas triviales.

- Trabajar con sistemas

Es necesario para ser más productivos seguir los lineamientos y sistemas en el área de trabajo, y documentar las mejoras que se hagan a ellos para generalizarlas en la empresa.

### 2) Flexibilidad y agilidad

- Disposición al cambio

Es altamente probable que en el futuro habrá cada vez mayores cambios en menor tiempo. Por lo que hay que tener la capacidad de anticiparse y adaptarse al cambio, romper con prácticas y disposiciones inoperantes y buscar las oportunidades con imaginación y flexibilidad.

- Eliminar el burocratismo

Agilizar todas las actividades en la empresa para eliminar el burocratismo. Para poder competir consideramos que el tiempo es un factor de importancia, como lo son la calidad y el precio.

### 3) Rentabilidad

- Ser un buen negocio

Generar buenos resultados que permitan retribuir adecuadamente a los colaboradores y accionistas así como asegurar la permanencia de la empresa.

- Crecer y reinvertir

Crecer y expandir la empresa, para servir a los clientes y consumidores, mantener el liderazgo y acrecentar la presencia internacional.

### 4) Austeridad

- Evitar lo superfluo

Creemos en la bondad de lo sencillo y lo negativo de lo superfluo y complicado. No buscamos impresionar con lujos o comodidades excesivas. Deseamos tener una imagen de calidad, modernidad y limpieza.

- Mantener las cosas simples

El Grupo tiene como política realizar sus operaciones administrativas de la manera más sencilla posible, tanto para facilitar la comunicación como por razones de costos. Trata de evitar el análisis excesivo, y está en contra de la sofisticación administrativa, el burocratismo y los excesos perfeccionistas.

## RELACIONES LABORALES

El modelo de Relaciones Laborales que GIBSA propone sería aquel que permitiera, tanto a la empresa como al sindicato y sus representados, el conseguir sus objetivos más importantes.

Este modelo significa que la empresa y el sindicato se apoyan reciprocamente para lograr sus objetivos en una relación madura. Ambas partes reconocen que la fuerza de uno y otro no son conflictivas, porque ambas quieren en principio lo mismo: el crecimiento y prosperidad de la empresa, del sindicato y de sus trabajadores.

GIBSA propone que la relación laboral se vive y se construye día a día entre el jefe y el colaborador, a través de un liderazgo positivo.

Los jefes son los principales responsables de contribuir a construir un ambiente laboral sano, definiéndolo éste como el equilibrio y la armonía entre los diferentes sectores que conforman la empresa:

- Colaboradores
- Sindicato
- Administración

El hecho de que existan equilibrio y armonía no significa que no surgirán conflictos. Significa que al presentarse algún conflicto habrá la disposición de las partes para resolverlo de la mejor manera para todos.

Cuando la relación laboral es adecuada, se produce un ambiente de trabajo en el cual las personas tienen oportunidad de desarrollar las siguientes características:

- Aprender a superarse
- Progresar en la medida de sus capacidades
- Involucrarse y participar en aquello que les atañe
- Formar un patrimonio
- Establecer relaciones donde prevalezca el respeto y la justicia
- Ser útil a sí mismo, a su familia, a la empresa y a la sociedad.

## COMUNICACION

En GIBSA definen la comunicación como el intercambio de información entre dos o más personas, teniendo implícita una finalidad clara y compartida.

- La comunicación es percepción
- La comunicación es lo que esperamos escuchar
- La comunicación es involucramiento y participación

Existen dos elementos fundamentales en la eficacia de la comunicación:

### 1. Los medios de comunicación

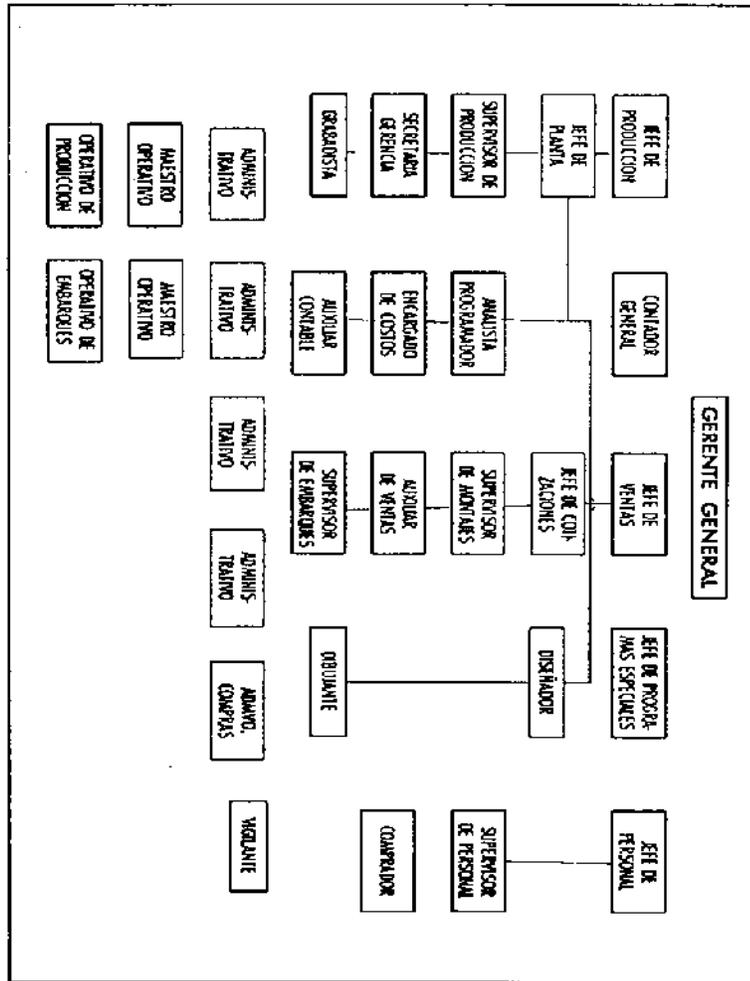
- a) Interpersonal
- b) Juntas de equipo
- c) Medios impresos
- d) Medios audiovisuales

### 2. Las habilidades de quien comunica

Algunas de ellas son:

- a) Elegir adecuadamente el medio, sitio y momento para transmitir un mensaje.
- b) Utilizar el tiempo necesario para dar una información amplia, concreta y objetiva.
- c) Ser congruente entre lo que se dice y se hace.
- d) Verificar oportunamente el impacto de la comunicación.
- e) Escuchar eficazmente.
- f) Asumir responsabilidad de lo comunicado.
- g) Ser líder de opinión entre su colaboradores.

## 2. ORGANIGRAMA



### 3. PRIMER CUESTIONARIO (35 PREGUNTAS)

#### 1. INTEGRIDAD

1. Se entera que uno de sus colaboradores ha extraído materiales de la empresa, ud.:

- a) Habla con él y explica que será sancionado
- b) No le da importancia al asunto
- c) Mantiene el hecho oculto esperando obtener posibles beneficios a futuro
- d) Le despide

2. Ud. sabe que uno de sus compañeros ha extraído material de la empresa por lo que:

- a) Lo notifica de inmediato a su superior
- b) Guarda silencio
- c) Lo comenta con su compañero y decide cubrir el hecho
- d) No le interesa

3. Su jefe y ud. han llegado a acuerdos de trabajo por lo que:

- a) Los respeta y realiza la labor según lo pactado
- b) Dice que sí acepta el acuerdo sólo para salir del paso
- c) Dice que sí pero hace otra cosa diferente
- d) No le interesa el asunto

4. Se le notifica que hay un exceso de carga de trabajo:

- a) Decide quedarse para terminar lo más pronto posible el trabajo
- b) Se retira de la planta lo más pronto posible
- c) Finge no conocer la situación
- d) Desea no colaborar

5. Ud. sabe que uno de sus compañeros tiene interés en alguna compañera aunque él se encuentra casado:

- a) Lo comenta con su compañero y le recuerda el valor de la familia
- b) Piensa que es mejor no meterse en ese asunto
- c) Fomenta el interés del compañero
- d) No le da importancia al asunto

6. En que orden de importancia se encuentra su familia

- a) Lo más importante
- b) De regular importancia
- c) No lo había considerado
- d) Lo menos importante

## II. DIGNIDAD

1. Ud. sabe que uno de sus colaboradores agredió a uno de sus compañeros por ello ud:

- a) En tono sereno habla con él y le sanciona según reglamento
- b) Se tranquiliza para hablar con él
- c) Le llama la atención delante de todos
- d) Lo despide tajantemente

2. Cuando tiene que sancionar a un colaborador lo hace basándose:

- a) En el hecho cometido
- b) En la opinión que ud. tenga del agresor
- c) En la opinión que tenga del agredido
- d) En lo que esperan sus colaboradores

3. Hay una oportunidad de destacar en su trabajo pero el lograrlo va en contra de sus valores personales, ud:

- a) No lo realiza
- b)
- c) Piensa que habrá otras oportunidades
- d) Lo realiza sin considerar las consecuencias

## III. TRATO AL PERSONAL

1. Por lo general siente que la relación con sus colaboradores es:

- a) agradable y cálida
- b) de competencia
- c) neutra
- d) hostil

2. Como considera la relación con sus superiores

- a) agradable y cálida
- b) de competencia
- c) neutra
- d) hostil

3. Cómo considera la relación con sus compañeros de igual jerarquía

- a) agradable y cálida
- b) de competencia
- c) neutra
- d) hostil

4. Si le pidieran una descripción de la relación que establece con su jefe ud. diría:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

5. ¿Qué le inspira su jefe?

- a) Confianza
- b) Respeto
- c) Lejanía
- d) Temor

6. Cuando ud. conoce por primera vez a un nuevo colaborador o jefe generalmente:

- a) Le escucha y se interesa en conocerle
- b) Fomenta el trato
- c) Lo prejuzga
- d) Intenta dominarlo

#### IV. CLIENTE

1. Cuando realiza su trabajo esta consciente que con ello se logra satisfacer al cliente

- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

2. Si ud. fuera el encargado de incrementar el número de clientes, ¿qué técnica utilizaría?

- a) Conservar y servir a la clientela establecida
- b) Tener una actitud de escucha para conocer las necesidades del cliente
- c) Buscar nuevos clientes y no preocuparse por los clientes establecidos
- d) Ninguna de las anteriores

3. Imaginemos que ud. es un cliente de Maquindal, ¿cómo catalogaría su servicio?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

4. ¿Cuál es la forma más eficaz de complacer al cliente?

- a) Escucharlo para conocer sus necesidades y poderlas resolver
- b) Siendo puntuales en la entrega
- c) Reduciendo costos
- d) Prometiéndolo un servicio que no se podrá cumplir

5. Piensa que la relación entre Maquindal y el cliente debe ser:

- a) De comunicación
- b) Cordial
- c) Estrecharse
- d) Estrictamente de negocios

## V. TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuando se toma una decisión en el área de trabajo por lo general:

- a) Se llega a un consenso
- b) Se apoya la opinión de los representantes

c) Sólo se dan instrucciones

d) El jefe impone sus ideas

2. Si ud. fuera el líder del grupo al tomar una decisión sentiría:

a) Que es apoyado por sus compañeros

b) Que es apoyado por sus superiores

c) Tiene un apoyo parcial de ambos

d) No tiene apoyo

3. En el momento de expresar su opinión usted:

a) Se siente confiado y seguro pues sabe que será respetado su punto de vista

b)

c) Se queda callado pues piensa que no tiene caso expresar su opinión

d) Se inhibe

## VI. VALOR DEL TRABAJO

1. Si le preguntarán que significa para usted trabajar, respondería:

a) Algo que me permite vivir y desarrollarme

b) Fuente de desarrollo

c) Sólo sirve para tener un ingreso

d) Mal necesario

2. Cuando decide buscar una alternativa laboral que es lo que más le interesa

a) Incrementar mi salario

b) Incrementar mis habilidades

c) Tener más tiempo para mí

d) Tener status

3. Cuando un empleo le permite cubrir sus necesidades básicas, considera que debe cubrir las de otro tipo: afectivas, de reconocimiento, etc.

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) A menudo

d) Nunca

4. Al terminar su jornada de trabajo, por lo regular desea:
- a) Salir lo más pronto de la planta
  - b) Socializar con sus compañeros
  - c) Capacitarse
  - d) No le interesa
5. Hay quienes afirman que el día debe dividirse en: trabajo, esparcimiento y descanso en su opinión.
- a) Esta totalmente de acuerdo
  - b) Agregaría:
  - c) Quitaría:
  - d) En desacuerdo
6. ¿Cuál es su pasatiempo preferido?
- a) Relacionado con las artes
  - b) Relacionado con los deportes
  - c) Vida social
  - d) Otro

## VII. LIDERAZGO

1. Si sus compañeros le dieran el reconocimiento de líder ud:
- a) Les impulsaría para lograr los objetivos
  - b) La daría un trato cálido
  - c) Perdonaría sus faltas
  - d) Sería paternalista
2. Siendo ud líder sabe que sus decisiones tienen repercusión en el grupo por ello, al encontrarse ante situaciones complicadas ud:
- a) No pierde de vista el objetivo
  - b) Cree que el entusiasmo es suficiente
  - c) Confía en que los demás harán lo que ud. diga
  - d) Impone sus puntos de vista

3. En su papel de líder que es lo más importante

- a) Tener objetivos y alcanzarlos
- b) Crear confianza en el grupo
- c) Agradar a los demás
- d) Tener carisma

4. Cuando el logro de una meta no se alcanza ud., como líder:

- a) Revisa y replantea las metas
- b) Crea una nueva estrategia para alcanzar metas
- c) Anima a sus compañeros
- d) Se desanima y cree que no podrá alcanzar sus metas

#### VIII. PARTICIPACION

1. Se presenta una situación en la que ud. esta seguro que tiene la solución por lo que:

- a) La plantea abiertamente al grupo
- b) La plantea a sus superiores
- c) Dice que tiene la solución pero no la comparte
- d) Se queda callado

2. Se le pide que cubra tiempo extra, ud:

- a) Acepta
- b) Lo piensa
- c) Se queda pero con desagrado
- d) Se retira

#### 4. CUESTIONARIO DEPURADO POR SEGUNDA VEZ (CHECAR EDICION)

##### 1. INTEGRIDAD

1. Se entera que uno de sus colaboradores ha extraido materiales de la empresa, ud:

- a) Habla con él y explica que será sancionado
- b) No le da importancia al asunto

- c) Mantiene el hecho oculto esperando obtener posibles beneficios a futuro
  - d) Le despide
2. Ud. sabe que uno de sus compañeros ha extraído material de la empresa por lo que:
- a) Lo notifica de inmediato a su superior
  - b) Guarda silencio
  - c) Lo comenta con su compañero y decide cubrir el hecho
  - d) No le interesa
3. Su jefe y ud. han llegado a acuerdos de trabajo por lo que:
- a) Los respeta y realiza la labor según lo pactado
  - b) Dice que sí acepta el acuerdo sólo para salir del paso
  - c) Dice que sí pero hace otra cosa diferente
  - d) No le interesa el asunto
4. Se le notifica que hay un exceso de carga de trabajo:
- a) Decide quedarse para terminar lo más pronto posible el trabajo
  - b) Se retira de la planta lo más pronto posible
  - c) Finge no conocer la situación
  - d) Desea no colaborar
5. Ud. sabe que uno de sus compañeros tiene interés en alguna compañera aunque él se encuentra casado:
- a) Lo comenta con su compañero y le recuerda el valor de la familia
  - b) Piensa que es mejor no meterse en ese asunto
  - c) Fomenta el interés del compañero
  - d) No le da importancia al asunto
6. En que orden de importancia se encuentra su familia
- a) Lo más importante
  - b) De regular importancia
  - c) No lo había considerado
  - d) Lo menos importante

## II. DIGNIDAD

1. Ud. sabe que uno de sus colaboradores agredió a uno de sus compañeros por ello ud:

- a) En tono sereno habla con él y le sanciona según reglamento
- b) Se tranquiliza para hablar con él
- c) Le llama la atención delante de todos
- d) Lo despide tajantemente

3. Hay una oportunidad de destacar en su trabajo pero el lograrlo va en contra de sus valores personales, ud:

- a) No lo realiza
- b)
- c) Piensa que habrá otras oportunidades
- d) Lo realiza sin considerar las consecuencias

## III. TRATO AL PERSONAL

1. Por lo general siente que la relación con sus colaboradores es:

- a) agradable y cálida
- b) de competencia
- c) neutra
- d) hostil

3. Cómo considera la relación con sus compañeros de igual jerarquía

- a) agradable y cálida
- b) de competencia
- c) neutra
- d) hostil

5. ¿Qué le inspira su jefe?

- a) Confianza
- b) Respeto
- c) Lejanía
- d) Temor

6. Cuando ud. conoce por primera vez a un nuevo colaborador o jefe generalmente:

- a) Le escucha y se interesa en conocerle
- b) Fomenta el trato
- c) Lo prejuzga
- d) Intenta dominarlo

#### IV. CLIENTE

1. Cuando realiza su trabajo esta consciente que con ello se logra satisfacer al cliente

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

2. Si ud. fuera el encargado de incrementar el número de clientes, ¿qué técnica utilizaría?

- a) Conservar y servir a la clientela establecida
- b) Tener una actitud de escucha para conocer las necesidades del cliente
- c) Buscar nuevos clientes y no preocuparse por los clientes establecidos
- d) Ninguna de las anteriores

3. Imaginemos que ud. es un cliente de Maquindal, ¿cómo catalogaría su servicio?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

4. ¿Cuál es la forma más eficaz de complacer al cliente?

- a) Escucharlo para conocer sus necesidades y poderlas resolver
- b) Siendo puntuales en la entrega
- c) Reduciendo costos
- d) Prometiendo un servicio que no se podrá cumplir

## V. TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuando se toma una decisión en el área de trabajo por lo general:

- a) Se llega a un consenso
- b) Se apoya la opinión de los representantes
- c) Sólo se dan instrucciones
- d) El jefe impone sus ideas

3. En el momento de expresar su opinión usted:

- a) Se siente confiado y seguro pues sabe que será respetado su punto de vista
- b) Lo expresa a pesar de la censura
- c) Se queda callado pues piensa que no tiene caso expresar su opinión
- d) Se inhibe

## VI. VALOR DEL TRABAJO

1. Si le preguntarán que significa para usted trabajar, respondería:

- a) Algo que me permite vivir y desarrollarme
- b) Fuente de desarrollo
- c) Sólo sirve para tener un ingreso
- d) Mal necesario

3. Cuando un empleo le permite cubrir sus necesidades básicas, considera que debe cubrir las de otro tipo: afectivas, de reconocimiento, etc.

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A menudo
- d) Nunca

5. Hay quienes afirman que el día debe dividirse en: trabajo, esparcimiento y descanso en su opinión.

- a) Esta totalmente de acuerdo
- b) Agregaría:
- c) Quitaría:
- d) En desacuerdo

## VII. LIDERAZGO

1. Si sus compañeros le dieran el reconocimiento de líder ud:

- a) Les impulsaría para lograr los objetivos
- b) La daría un trato cálido
- c) Perdonaría sus faltas
- d) Sería paternalista

2. Siendo ud líder sabe que sus decisiones tienen repercusión en el grupo por ello, al encontrarse ante situaciones complicadas ud:

- a) No pierde de vista el objetivo
- b) Cree que el entusiasmo es suficiente
- c) Confía en que los demás harán lo que ud. diga
- d) Impone sus puntos de vista

3. En su papel de líder que es lo más importante

- a) Tener objetivos y alcanzarlos
- b) Crear confianza en el grupo
- c) Agradar a los demás
- d) Tener carisma

## VIII. PARTICIPACION

1. Se presenta una situación en la que ud. está seguro que tiene la solución por lo que:

- a) La plantea abiertamente al grupo
- b) La plantea a sus superiores
- c) Dice que tiene la solución pero no la comparte
- d) Se queda callado

5. CUESTIONARIO PROPUESTO A MARTIN DIAZ UNA VEZ REALIZADO EL  
BALANCE DE LAS PREGUNTAS

I. INTEGRIDAD

1. Se entera que uno de sus compañeros ha extraído materiales de la empresa, ud:

- a) Mantiene el hecho oculto esperando obtener posibles beneficios a futuro (20)
- b) Habla con él y explica que será sancionado (40)
- c) Obtiene su despido (10)
- d) No le da importancia al asunto (30)

2. Su jefe y ud. han llegado a acuerdos de trabajo por lo que:

- a) Dice que sí acepta el acuerdo sólo para salir del paso (30)
- b) Los respeta y realiza la labor según lo pactado (40)
- c) Dice que sí pero hace otra cosa diferente (20)
- d) No le interesa el asunto (10)

3. En que orden de importancia se encuentra su familia

- a) Lo menos importante (10)
- b) No lo había considerado (20)
- c) Lo más importante (40)
- d) De regular importancia (30)

II. DIGNIDAD

1. Ud. sabe que uno de sus colaboradores agredió a uno de sus compañeros por ello ud:

- a) En tono sereno habla con él y le sanciona según reglamento (40)
- b) Se tranquiliza para hablar con él (30)
- c) Le llama la atención delante de todos (20)
- d) Lo despiden tajantemente (10)

2. Hay una oportunidad de destacar en su trabajo pero el lograrlo va en contra de sus valores personales, ud:

- a) Piensa que habrá otras oportunidades (20)
- b) (30)
- c) Lo realiza sin considerar las consecuencias (10)
- d) No lo realiza (40)

### III. CLIENTE

1. ¿Cuál es la forma más eficaz de satisfacer al cliente?
  - a) Escucharlo para conocer sus necesidades y poderlas resolver (40)
  - b) Reduciendo costos (20)
  - c) Prometiéndole un servicio que no se podrá cumplir (10)
  - d) Siendo puntuales en la entrega (30)

### IV. TRATO AL PERSONAL

1. Por lo general siente que la relación con sus compañeros es:
  - a) neutra (20)
  - b) agradable y cálida (40)
  - c) de competencia (30)
  - d) hostil (10)
2. ¿Qué le inspira su jefe?
  - a) Respeto (30)
  - b) Lejanía (20)
  - c) Temor (10)
  - d) Confianza (40)
3. Cuando ud. conoce por primera vez a un nuevo colaborador o jefe generalmente:
  - a) Lo prejuiza (20)
  - b) Le escucha y se interesa en conocerle (40)
  - c) Fomenta el trato (30)
  - d) Intenta dominarlo (10)

### V. LIDERAZGO

1. Siendo ud. líder sabe que sus decisiones tienen repercusión en el grupo por ello, al encontrarse ante situaciones complicadas ud:
  - a) No pierde de vista el objetivo (40)
  - b) Confía en que los demás harán lo que ud. diga (20)
  - c) Cree que el entusiasmo es suficiente (30)
  - d) Impone sus puntos de vista (10)

2. En su papel de líder que es lo más importante

- a) Tener carisma (10)
- b) Crear confianza en el grupo (30)
- c) Tener objetivos y alcanzarlos (40)
- d) Agradar a los demás (20)

#### VI. TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuando se toma una decisión en el trabajo por lo general:

- a) Sólo se dan instrucciones (20)
- b) El jefe impone sus ideas (10)
- c) Se llega a un consenso (40)
- d) Se apoya la opinión de los representantes (30)

#### VII. VALOR DEL TRABAJO

1. Si le preguntaran que significa para usted trabajar, respondería:

- a) Sólo sirve para tener un ingreso (20)
- b) Mal necesario (10)
- c) Fuente de desarrollo (30)
- d) Algo que me permite vivir y desarrollarme (40)

2. Cuando un empleo le permite cubrir sus necesidades básicas,

considera que debe cubrir las de otro tipo: afectivas, de reconocimiento. a) Siempre (40)

b) Con frecuencia (30)

c) Nunca (10)

d) A menudo (20)

3. Hay quienes afirman que el día debe dividirse en: trabajo, esparcimiento y descanso en su opinión.

a) Quitaría: (20)

b) Agregaría: (30)

c) Esta totalmente de acuerdo (40)

d) En desacuerdo (10)

## VIII. PARTICIPACION

1. Se le notifica que hay un exceso de carga de trabajo:

- a) Se retira de la planta lo más pronto posible (30)
- b) Decide quedarse para terminar lo más pronto posible el trabajo (40)
- c) Finge no conocer la situación (20)
- d) Desea no colaborar (10)

2. Se presenta una situación en la que ud. esta seguro que tiene la solución por lo que:

- a) Dice que tiene la solución pero no la comparte (20)
- b) Se queda callado (10)
- c) La plantea abiertamente al grupo (40)
- d) La plantea a sus superiores (30)

## 6. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE MAQUINDAL

### INSTRUCCIONES

Por medio de este cuestionario queremos conocer tu punto de vista en relación a las condiciones de trabajo de Maquindal. Te pedimos contestes con la mayor honestidad y no tienes límite de tiempo para responder.

1. Se entera que uno de sus compañeros ha extraído materiales de la empresa, ud:

- a) Mantiene el hecho oculto esperando obtener posibles beneficios a futuro
- b) Habla con él y explica que será sancionado
- c) Obtiene su despido
- d) No le da importancia al asunto

2. Su jefe y ud. han llegado a acuerdos de trabajo por lo que:

- a) Dice que sí acepta el acuerdo sólo para salir del paso
- b) Los respeta y realiza la labor según lo pactado
- c) Dice que sí pero hace otra cosa diferente
- d) No le interesa el asunto

3. Ud. sabe que uno de sus colaboradores agredió a uno de sus compañeros por ello ud:

- a) En tono sereno habla con él y le sanciona según reglamento
- b) Se tranquiliza para hablar con él

c) Le llama la atención delante de todos

d) Lo despide tajantemente

4. Hay una oportunidad de destacar en el trabajo pero el lograrlo va en contra de sus valores personales, ud:

a) Piensa que habrá otras oportunidades

b) Le gustaría aprovechar la oportunidad pero se abstiene de hacerlo

c) La aprovecha sin considerar las consecuencias

d) No la aprovecha

5. ¿Cuál es la forma más eficaz de satisfacer al cliente?

a) Escucharlo para conocer sus necesidades y poderlas resolver

b) Reduciendo costos

c) Prometiéndolo un servicio que no se podrá cumplir

d) Siendo puntuales en la entrega

6. Cuando realiza su trabajo esta consciente que con ello se logra satisfacer al cliente

a) Siempre

b) Casi nunca

c) Algunas veces

d) Nunca

7. Imaginemos que usted es un cliente de Maquindal, ¿cómo catalogaría el servicio de la empresa?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

8. Por lo general siente que la relación con sus compañeros es:

a) neutra

b) agradable y cálida

c) de competencia

d) hostil

9. ¿Qué le inspira su jefe?

- a) Respeto
- b) Lejanía
- c) Temor
- d) Confianza

10. Cuando ud. conoce por primera vez a un nuevo colaborador o jefe generalmente:

- a) Lo prejuzga
- b) Le escucha y se interesa en conocerle
- c) Fomenta el trato
- d) Intenta dominarlo

11. Siendo ud. líder sabe que sus decisiones tienen repercusión en el grupo por ello, al encontrarse ante situaciones complicadas ud:

- a) No pierde de vista el objetivo
- b) Confía en que los demás harán lo que ud. diga
- c) Cree que el entusiasmo es suficiente
- d) Impone sus puntos de vista

12. En su papel de líder que es lo más importante

- a) Tener carisma
- b) Crear confianza en el grupo
- c) Tener objetivos y alcanzarlos
- d) Agradar a los demás

13. Cuando se toma una decisión en el trabajo por lo general:

- a) Sólo se dan instrucciones
- b) El jefe impone sus ideas
- c) Se llega a un consenso
- d) Se apoya la opinión de los representantes

14. En el momento de expresar su opinión, ud:

- a) Se siente confiado y seguro pues sabe que será respetado su punto de vista
- b) Se expresa a pesar de la censura

c) Se queda callado pues piensa que no tiene caso expresar su opinión

d) Se inhibe

15. Si le preguntaran que significa para usted trabajar, respondería:

a) Sólo sirve para tener un ingreso

b) Mal necesario

c) Fuente de desarrollo

d) Algo que me permite vivir y desarrollarme

16. Cuando un empleo le permite cubrir sus necesidades básicas, considera que debe cubrir las de otro tipo: afectivas, de reconocimiento, etc.

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Nunca

d) A menudo

17. Hay quienes afirman que el día debe dividirse en: trabajo, esparcimiento y descanso, en su opinión.

a) Quitaria

b) Agregaría

c) Esta totalmente de acuerdo

d) En desacuerdo

18. Se le notifica que hay un exceso de carga de trabajo:

a) Se retira de la planta lo más pronto posible

b) Decide quedarse para terminar lo más pronto posible el trabajo

c) Finge no conocer la situación

d) Desea no colaborar

19. Se presenta una situación en la que ud. esta seguro que tiene la solución por lo que:

a) Dice que tiene la solución pero no la comparte

b) Se queda callado

c) La plantea abiertamente al grupo

d) La plantea a sus superiores

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRADE, Horacio. "Cultura Organizacional". Fotocopias. 8 págs.
2. BENNIS, Warren. "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas». Fondo Educativo Interamericano". 1973. 94 págs.
3. CASTAÑO, Darvelio. "Crisis y desarrollo de las organizaciones". Facultad. Psicología. UNAM. 1984.
4. D'APRIX, Roger. "La Comunicación clave de la productividad". El Ateneo. Argentina. 1992
5. DIAZ, Angel. "La desmitificación de los Olimpos en los procesos de calidad". 10o. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México. 1991. Asociación Mexicana de Profesionales en Desarrollo Organizacional.
6. DOMIT, Michael. "Ser, hacer y tener". Edit. Diana. 1991.
7. FERNANDEZ Collado, Carlos. "La Comunicación en la Organización". Edit. Trillas. México. 1990.
8. FERNANDEZ Collado, Carlos. "La Comunicación Humana". Edit. McGraw Hill.
9. FINGERMANN, Gregorio. "Relaciones humanas". Edit. El Ateneo. 1990.
10. GAMBOA, Carlos. "La excelencia y los valores universales". 10o. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México. 1991. Asociación Mexicana de Profesionales en Desarrollo Organizacional.
11. MARX, Carlos. "Obras Escogidas". Editorial Progreso. Moscú. 1973
12. MAYNTZ, Renate. "Sociología de la Organización". Alianza Universidad. Madrid. 1990.
13. MILLER, Laurence. "El nuevo espíritu empresario". Edit. EDAMEX. 1990.
14. NIEMBRO, Enrique. "Tesis: PARTICIPACION". ITAM. 1989
15. ROBBIN, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Edit. Pretince Hall. México. 1987. 542 págs.
16. SAENZ, Angel. "La Organización: campo de batalla del comunicador". 9o. Encuentro de Comunicación Organizacional. 1990.

17. SERVITJE, Lorenzo. "Más allá del salariado". GIBSA
18. SERVITJE, Lorenzo. "Visión de la vida económica, la empresa y el empresario". GIBSA
19. SERVITJE, Lorenzo. "Reflexiones y comentarios de un dirigente de empresas". Edit. Limusa. 1984.
20. SERVITJE, Roberto. "Más y mejor liderazgo". Fotocopias, 5 págs.
21. SEXTON, William P. "Teorías de la Organización". Edit. Trillas. México. 1994. 484 páginas.
22. TAUSKY, Curt. "Conducción y organización". Edit. El Ateneo. Argentina. 1991.
22. TIMM, Paul. "Management Communication: The Finger on the Pulse" (Diagnóstico de la Comunicación en la Organización). Pretince Hall. 1986.
23. WEIL, PASCALE. "La comunicación global". Edit. Paidós. España. 1990. 230 págs.

## HEMEROGRAFÍA

1. Cásares/Mier. ERRORES COMUNES. Revista Expansión. Sept. 4, 1991. Vol XXIII. No. 573
2. Cásares/Mier. LOS MANDOS INTERMEDIOS. Revista Expansión. Oct. 1991. Vol. XXIII. No. 575.
3. Cásares/Mier. CULTURA DE EFECTIVIDAD. Revista Expansión. Agosto 1991. Vol. XXIII. No. 571.
4. David, Marina. NECESITAMOS LIDERES, EL MILAGRO MEXICANO. Revista Momentos a bordo. 1993. Año 1. Núm. 1.
5. Font, Jorge. UN BICHO RARO EN LAS ORGANIZACIONES. Revista Expansión. Agosto 1991. Vol. XXIII. No. 576.
6. Gavito, Javier. DEMOCRACIA COTIDIANA, ECONOMICA, POLITICA. Revista Estudios No. 3. ITAM. México. 1985.
7. Gavito, Javier. CRECIMIENTO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA. Revista Estudios No. 3 ITAM. México. 1985.
8. Kurland G. Norman. MAS ALLA DEL PLAN DE PARTICIPACION ACCIONARIA DE EMPLEADOS (ESOPS). The Tax Ejecutivo (Diario Oficial Profesional para Gerentes Financieros y Fiscales). 1977.

## ENTREVISTAS

1. Octubre 1991. Entrevista con Arturo Hernández Visiconti. Gerente de Capacitación del Grupo Industrial BIMBO  
Tema: Conocer la filosofía y organización de la empresa
2. Febrero 1992. Entrevista con Arturo Hernández Visiconti. Gerente de Capacitación de Grupo Industrial BIMBO  
Tema: Esbozo de propuesta comunicativa
3. Abril 1992. Entrevista con Enrique Niembro Santoveña. Jefe de Personal de INTERREFACCIONES  
Tema: Tipos de Participación.
4. Junio 1992. Entrevista con Enrique Niembro Santoveña. Jefe de Personal de INTERREFACCIONES  
Tema: Participación en los resultados, ONG (Organizaciones no gubernamentales) y cooperativas.
5. Octubre 1992. Entrevista con Enrique Niembro Santoveña. Jefe de Personal de INTERREFACCIONES  
Tema: Participación en los resultados y Comunicación.
6. Marzo 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL  
Tema: Propuesta del impacto de la comunicación en la productividad
7. Abril 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL  
Tema: Conocer los grupos de participación así como los canales de comunicación de los mismos.
8. Mayo 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Jefe de Personal de MAQUINDAL  
Tema: Problemas de comunicación a nivel supervisores. Propuesta del modelo: MOTIVACION, COMUNICACION, PARTICIPACION Y PRODUCTIVIDAD.
9. Octubre 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Problemas de liderazgo en los mandos medios.

10. Noviembre 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Diagnóstico de la problemática de la empresa

11. Diciembre 1994. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Aplicación de cuestionario piloto.

12. Enero 1995. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Aceptación del instrumento de diagnóstico.

13. Marzo 1995. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Aplicación del instrumento de diagnóstico

14. Abril - Mayo 1995. Entrevista con Martín Díaz Pavón. Gerente de Personal de MAQUINDAL

Tema: Recopilación de resultados así como un primer análisis de los mismo

15. Junio 1995. Entrevista con Enrique Niembro Santoveña. Jefe de Personal de MAQUINDAL

Tema: Comentario de los resultados obtenidos en MAQUINDAL.