

3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE VALORES  
PERSONALES, PARA FUTUROS LICENCIADOS EN  
ADMINISTRACION QUE FORMAN PARTE DE UN  
SEMINARIO DE TITULACION IMPARTIDO EN LA  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**HECTOR GUSTAVO ALFARO ZENON**

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

283315



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
1917

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

F. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

" Importancia del Desarrollo de Valores Personales, para  
Futuros Licenciados en Administración que forman parte  
de un Seminario de Titulación impartido en la Facultad  
de Estudios Superiores Cuautitlán "

que presenta el pasante: Héctor Gustavo Alfaro Zenón

con número de cuenta: 9108685-1 para obtener el título de :

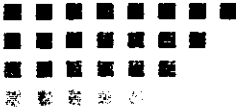
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	



## AGRADECIMIENTOS

•  
•  
• *A DIOS :*

• *¡ Gracias señor !*

• *Por darme la vida y poder con ello apreciar lo maravilloso que existe en nuestro planeta.*

• *Por permitirme estar junto a ti.*

• *Por dejar que tu sabiduría entre en mi mente.*

• *Por entregarte sin condiciones.*

• *Por dejar que te ame cada día más.*

• *Por tantas y tantas alegrías.*

• *Por estar conmigo cuando desfallezco.*

• *Por darme fuerza en los momentos difíciles*

*Por esto y muchas cosas más.*

*GRACIAS !*





• *A MI MADRE :*

•  
•  
• *IMELDA ZENON LOPEZ*

• *Gracias te doy madre por haberme dado la vida, pero sobre todo te doy gracias por*  
• *hacerme saber que cuento con tu cariño y seguridad, por la educación que me*  
• *brindas y por el inmenso amor que ofreces.*

•  
•  
• *A MI PADRE :*

• *GUSTAVO ALFARO ALONSO*

• *Quiero agradecerte el que no solo seas mi padre, sino además seas mi amigo, pues*  
• *esto es muy importante para mi; agradezco tu preocupación por mi formación como*  
• *persona.*

*DIOS LOS BENDIGA POR SIEMPRE !*





## RECONOCIMIENTOS

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO*

*Y MUY ESPECIALMENTE A*

*LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN :*

*Por brindarnos uno de los más grandes tesoros que puede tener una persona*

*" EDUCACION "*

*A MI ASESOR :*

*LAE. EVA LILIA TORRES REYES*

*Por su valiosa labor en la formación de profesionistas de calidad, especialmente reconozco su apoyo en la elaboración de este trabajo como parte fundamental del mismo.*



## DEDICATORIAS

分 送 第 一 册

• A DIOS :

• *Por iluminar mi camino y llenarlo de bendiciones, gracias por siempre señor.*

• A MI MADRE :

• *IMELDA ZENON, por ser uno de los pilares más importantes en mi vida, por tu cariño, ternura y entrega por nuestra familia, por preocuparte por mi y mis hermanas.*

TE QUIERO MUCHO

• A MI PADRE :

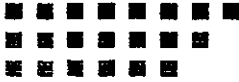
• *GUSTAVO ALFARO, Por ser el otro pilar más importante en mi vida, por la confianza que me has brindado y por todo lo que me ofreces, gracias por preocuparte por hacer de nuestra vida algo maravilloso.*

TE QUIERO MUCHO

• A MIS HERMANAS :

• *NAYELI, NELLY Y SHEYLA, por su comprensión en momentos difíciles en mi vida, por su cariño y afecto.*

MUCHAS GRACIAS



• • • • •

• *A DOS CHIQUITINES :*

• *GERARDO Y JIBELI, por que siento un gran cariño hacia ustedes.*

• *LOS QUIFRO*

• *A TODA MI FAMILIA :*

• *Con mucho cariño, esperando que el esfuerzo en este trabajo represente energia  
• para salir adelante.*

• *SIGAMOS UNIDOS*

• *A MIS AMIGOS :*

• *A todos los que de alguna manera me han brindado incondicionalmente su amistad,  
• con quienes he vivido momentos inolvidables en mi vida y que han sido parte  
• significativa de ella.*

• *CON CARIÑO Y ADMIRACION*

• *A TI MI AMOR :*

• *JUANA, que te has convertido en mi razón de ser y estar, porque me has demostrado  
• un amor sincero y puro, porque contigo he encontrado el amor verdadero.*

• *TE AMO PROFUNDAMENTE*





*" ES SATISFACTORIO SER EXITOTOSO Y EFICIENTE,  
PERO MAS SATISFACTORIO ES SER  
HUMANO "*

## INDICE

	Pág.
Planteamiento del Problema.....	I
Objetivo General.....	I
Objetivos Específicos.....	I
Justificación de la Investigación.....	II
Hipótesis.....	II
Introducción.....	I
CAPITULO 1: ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1. Definición.....	4
1.2. Concepto.....	4
1.3. Antecedentes.....	6
1.3.1. Influencia de los Filósofos.....	8
1.3.2. Influencia de la Iglesia Católica.....	11
1.3.3. Influencia de la Organización Militar.....	12
1.3.4. Influencia de la Revolución Industrial.....	13
1.3.5. Influencia de los Economistas Liberales.....	15
1.4. Enfoque Clásico.....	17
1.4.1. Escuela de la Administración Científica.....	18
1.4.2. Teoría Clásica de la Administración.....	19
1.5. Escuela de las Relaciones Humanas.....	19
1.6. Escuela Neo-Humano Relacionista.....	22
1.7. La Administración en México.....	23
1.8. Características de la Administración.....	25
1.9. Importancia.....	25

	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO 2: PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>28</b>
2.1. Concepto.....	29
2.2. Autores Clasicos y Neoclasicos.....	31
2.3. Fases.....	33
 <b>CAPITULO 3: VALORES PERSONALES</b>	 <b>38</b>
3.1. Concepto.....	39
3.2. Antecedentes.....	41
3.3. Diferentes Tipos de Valores.....	45
3.4. Valores Personales.....	46
3.5. Características de los Valores Personales.....	49
3.6. Conceptos Relacionados con los Valores Personales.....	50
3.7. Influencia Social en los Valores Personales.....	51
3.8. Los Valores en las Organizaciones.....	52
3.9. Aportación de los Valores al Grupo.....	53
3.10. Valores Organizacionales en México.....	54
 <b>CAPITULO 4 : MOTIVACION</b>	 <b>56</b>
4.1. Definición.....	57
4.2. Concepto.....	57
4.3. Modelos Motivacionales.....	59
4.4. Teorias Motivacionales.....	60
4.4.1. Jerarquia de las Necesidades de Abraham Maslow.....	60
4.4.2. Tres Necesidades Secundarias de David McClelland.....	62
4.4.3. Teoria de la Motivación/Higiene de Fredrick Herzberg.....	63
4.5. Relación de la Motivación con la Adquisición y Desarrollo de los Valores Personales.....	65

**Pág.**

CAPITULO 5: CASO PRACTICO .....	66
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFIA .....	97

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Es importante para el futuro licenciado en administración desarrollar sus Valores Personales ?

## OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia que representa el desarrollo de Valores Personales para futuros licenciados en administración, que forman parte de un Seminario de Titulación a nivel licenciatura.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el nivel de Valores Personales dentro de un Seminario de Titulación.
- Identificar las ventajas que representa tener y desarrollar Valores Personales para un futuro licenciado en administración.

## JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En estos tiempos en los que al parecer importa ser productivo a cualquier precio y realizar el trabajo sin tomar en cuenta los elementos que hay que cuidar para su mejor ejecución, es indispensable que reflexionemos acerca de el nivel de los valores personales en un futuro licenciado en administración, y las posibles ventajas que representaría tanto en el ámbito laboral, así como el personal, el desarrollo de esta importante área, para poder determinar si tiene relevancia en su crecimiento.

Es por ello que se presenta esta investigación, que nos servirá como un parámetro para poder darnos cuenta de la situación actual de los participantes en un seminario de titulación en administración a nivel licenciatura en el área de los valores personales.

## HIPOTESIS

Si los valores personales son importantes, entonces el futuro licenciado en administración debiera desarrollarlos para que se desarrollara con mayor eficiencia, en todos los ámbitos de su persona.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo el lector encontrara, un estudio en donde podra darse cuenta de la importancia que representa el desarrollo de los valores para el futuro licenciado en administración en los distintos aspectos de su persona, familiar, social, así como en el laboral.

Cabe mencionar que en el capítulo uno empezaremos por hacer una síntesis de lo que es la administración , en donde abarcaremos: su definición, su concepto, sus antecedentes, sus características, así como su importancia; así mismo veremos algunas de las corrientes más significativas que influyeron en su evolución, de igual manera veremos algunos de los pensadores más importantes.

Dentro del capítulo dos, encontraremos brevemente el estudio de el Proceso Administrativo, en donde observaremos que existen diversos criterios dependiendo del autor que se consulte, sin embargo, nos daremos cuenta que hay una estrecha relación entre los estudios de cada uno; el proceso administrativo que estudiaremos con mayor profundidad será el propuesto por Agustín Reyes Ponce.

En el capítulo tres, veremos lo que se refiere a los Valores: su concepto, algunos pensadores del tema, sus antecedentes, los diferentes tipos de valores que podemos encontrar, y haremos énfasis en los valores personales, sus características, algunos conceptos relacionados con ello, la influencia social, lo que representa tener y desarrollar valores en una organización, entre otras cosas.

En el capítulo cuatro, nos daremos cuenta de la influencia de la motivación para realizar una acción, en específico la manera en que influye en el desarrollo de nuestra persona; aquí se hace un resumen de los diferentes modelos, así como de las diferentes teorías motivacionales, poniendo énfasis en la teoría de Abraham Maslow; aquí observaremos brevemente la relación que existe entre la motivación y la adquisición y desarrollo de valores personales.

Por último, en el capítulo cinco, encontraremos un estudio realizado dentro de un seminario de titulación en administración a nivel licenciatura, en donde se realizó una autoevaluación a los participantes respecto al nivel y desarrollo de sus valores, este nos servirá de apoyo para concientizarnos de la importancia que representa para su crecimiento.

Es importante mencionar que se busco que cada uno de los capitulos se realizará de una manera sencilla a fin de atraer en todo el trabajo la atención del lector, ya que consideramos fundamental la conclusión de la lectura.



# CAPITULO 1

## ADMINISTRACION



### 1.1. DEFINICION

Al iniciar el estudio de un tema, es necesario definir lo que significa, por lo que en el caso de la administración podemos primeramente hacer un análisis etimológico.

La definición etimológica es la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de dicha palabra y del concepto que expresa.

W.Jimenez Castro nos da un significado etimológico de la palabra Administración, estableciendo que la palabra administración viene de administracione, que significa acción de administrar, y el termino " administrar " está compuesto por ad y ministrare, que significan conjuntamente " SERVIR ", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa cuyo propósito es servir.

### 1.2. CONCEPTO

Antes de establecer un concepto de administración nos parece conveniente analizar varias definiciones de autores; sintetizarlas, compararlas y establecer las bases para entender lo que es el tema en estudio.

Es preciso mencionar que es difícil establecer un concepto que abarque todos los aspectos, ya que esto requiere de una investigación amplia; de hecho se ha hablado del tema desde principios del siglo y aún no se ha unificado un criterio.

Sin embargo, de los conceptos dados por los principales autores en Administración, podemos deducir sus elementos básicos:

J.D.Mooney: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Peterson and Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz and O'Donnell: La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

G.P.Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

" El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles " ( Munch, 1994 ).

" La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado " ( Fernandez, 1973 ).

" La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos " ( Terry, 1995 ).

" Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social " ( Reyes, 1990 ).

De acuerdo con lo anterior, es evidente que existen confusiones semánticas, ya que cada autor establece sus propias bases, ideas y conceptos.

Para nuestro estudio conceptualizaremos a la administración como:

*La coordinación de las funciones administrativas que permitan la eficiencia en el logro de un objetivo organizacional, haciendo el mejor uso de los recursos con los que se cuenta.*

### 1.3. ANTECEDENTES

Es conveniente para nuestro estudio realizar un resumen de los hechos que influyeron en la evolución de la administración, la cual tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros , algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras teóricas en su campo de actividades.

Con el transcurrir del tiempo el hombre a utilizado la administración de modo consciente e inconsciente; como dijimos anteriormente infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre como debía organizarse para obtener lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formo una teoría empirica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

De aquí que desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea pesada, como cazar, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban; y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces sus líderes que dirigian las operaciones, como la construcción de una pirámide.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales que permitieran un mejor desarrollo de las actividades presentadas en ese entonces y con esto poder satisfacer las necesidades que en ese momento tenía el ser humano.

ASIA MENOR Y LOS JUDIOS.- El pueblo judío práctico formas capitalistas desde el 1000 a. de C. aproximadamente, e influyo en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro judío más importante es el Antiguo testamento contenido en la Biblia; en él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna. También citamos el pasaje bíblico del Exodo, capítulo XVIII, en el cual Jethro, suegro de Moises, dice a éste : " enseña a las personas las ordenanzas y las leyes...selecciona a los mejores... y asignarles ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas y esos guías deben de administrar cuestiones de rutina y llevar a Moises solo las cuestiones importantes". ( Hernandez, 1994 )

EUROPA.- En la antigüedad, la civilización mas evolucionada de Europa, fue la griega; durante el milenio precedente al inicio de la era cristiana surgieron y florecieron en el Peloponeso diversos pueblos; entre ellos destaco el espartano, famoso por su disciplina militar.

Se dice que era tan rígida la disciplina observada por los soldados espartanos, que debían obedecer ordenes aún en contra de su propia vida. En la actualidad podemos observar que muchos directivos modernos consideran que sus ordenes deben acatarse sin discusión.

### 1.3.1 INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS

Desde la antigüedad, la administración ha recibido gran influencia por parte de algunos filósofos de los cuales destacan:

SOCRATES ( 470-399 a. de C. ), primer occidental en afirmar que todo el conocimiento de los sentidos es falso, se puede considerar a éste filósofo como padre de la dialéctica.

Apoyados en el pensamiento de Socrates en la actualidad podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aun que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión más precisa.

Otro de los filósofos que influyeron en el estudio de la administración fue el discípulo de Socrates, PLATON ( 427 a. de C. 347 ) con motivo de la muerte de su maestro este filósofo escribió La República, obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se prohibía acumular riqueza, por ser esta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud. Platón derivó el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo.

Se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tender a la contemplación del bien.

Platón sostiene que existen tres clases de hombres, según su nivel de raciocinio:

- Los gobernantes
- Los guerreros
- Los labradores y artesanos

Su pensamiento aún subsiste en muchas organizaciones modernas, en donde es común encontrar que solo unos cuantos creen tener el derecho de mandar, y la gran mayoría estan para obedecer.

ARISTOTELES ( 384-322 a. de C. ). El más destacado discípulo de Platón, nacido en Estagira, Macedonia, crítico el pensamiento de su maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de La República y las Leyes. También, en el campo filosófico se apartó de sus ideas, a partir de su propia concepción del origen de las ideas. Se dice que Platón fue el IDEALISTA y Aristóteles el REALISTA.

Su obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es La Política, en la que distingue los conceptos de Estado y Gobierno ( autoridad ) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, para lo cual señala la organización y funciones de éstos.

Según él, los actos administrativos desde el punto de vista económico, pertenecen a dos categorías:

- a) La economía natural, encargada de la administración de los recursos.
- b) La crematística, encargada del incremento y adquisición de los recursos.

Hoy en día las organizaciones cuando es tiempo de abundancia de recursos, dirigen su crecimiento hacia el mercado, se dedican solamente a vender y descuidan sus funciones internas e inclusive desperdician recursos; en época de crisis se dedican a controlar dichos recursos y lograr disminuir desperdicios, tiempos muertos y gastos innecesarios.

El mayor exponente de la época fue DESCARTES ( 1596-1650 ), filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna. Creador de las famosas coordenadas cartesianas, dio un impulso muy valioso a las matemáticas y a la geometría.



En filosofía se hizo celebre por su libro El discurso del método, donde describe los principales conceptos de su método filosófico, hoy denominado método cartesiano.

Con el surgimiento de la filosofía moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias de tipo filosófico puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja enormemente de los problemas organizacionales.

### 1.3.2 INFLUENCIA DE LA IGLESIA CATOLICA

A medida que transcurría el tiempo, aparecían otro tipo de influencias importantes entre ellas se encuentra la de Iglesia Católica como institución y como organización social, ya que esta es y ha sido modelo de estructura: su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le han permitido subsistir durante mucho tiempo.

El concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote católico debe obedecer tal cual lo hiciese un cadáver, esto quiere decir que un cadáver no reclama y si se le mueve una mano se queda conforme a la voluntad del sujeto que la ha movido.

Una de las cosas que es interesante observar es que la iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa.

### 1.3.3. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

Otra de las influencias que es importante mencionar es la de la Organización Militar; la organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval.

El núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas, es el principio de unidad de mando, el cual nos dice que cada subordinado solo puede tener un superior.

La escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

Un hecho importante ocurrido a comienzos del siglo XIX realizado por Carl Von Clausewitz ( 1780-1831 ), general prusiano, fue que escribió un tratado sobre la guerra y los principios de la guerra, sugiriendo como administrar los ejércitos en período de guerra. En éste se inspiraron muchos teóricos de la administración que posteriormente se basaron en la organización y en la estrategia militares, adaptando sus principios a la organización y a la estrategia industrial.

### 1.3.4 INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL

Un hecho histórico que debemos tomar en cuenta para el desarrollo y cambio de la administración se da a partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt ( 1736-1819 ) y su posterior aplicación en la producción, ya que esto provocó una nueva concepción del trabajo modificando por completo la estructura social y comercial de la época.

Lo anterior ocasionó profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que, en un lapso aproximado de un siglo, fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. A este período, que se le conoce como Revolución Industrial, se inicio en Inglaterra y se extendió hacia otros países con rapidez.

De la tranquila producción artesanal, el hombre paso con rapidez al régimen de producción de las máquinas, dentro de grandes fábricas. No hubo una adaptación gradual entre las dos situaciones sociales, sino una súbita modificación de la situación provocada por dos aspectos:

- 1.- La transferencia de las manos del artesano a la máquina, que pasó a producir con mayor rapidez, mayor cantidad y mejor calidad, haciendo posible la reducción del costo de la producción;
- 2.- El cambio de la fuerza del animal o de la energía humana por la potencia de la máquina de vapor ( y posteriormente por el motor), que permitía mayor producción y mayor economía.

En esta época los propietarios de talleres, no estaban en condiciones financieras de adquirir máquinas y de mecanizar su producción, sin embargo, fueron obligados por la fuerza de la competencia a trabajar para otros propietarios de talleres que poseían la maquinaria necesaria. Ese fenómeno de la mecanización de los talleres , rápido e intensivo, provocó una serie de fusiones de pequeños talleres que pasaron a integrar otros mayores y que, poco a poco, fueron creciendo y transformándose en fábricas.

La mecanización del trabajo condujo a la división del mismo y a la simplificación de las operaciones, e hizo que los oficios tradicionales fueran remplazados por tareas semiautomatizadas y repetitivas, que podían ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con una enorme simplicidad de control.

El crecimiento industrial era improvisado y se basaba totalmente en el empirismo, ya que la situación era totalmente nueva y desconocida. Al mismo tiempo en que se desataba una enorme migración de mano de obra de los campos agrícolas a los centros industriales, tuvo origen un fenómeno acelerado de urbanización, también sin ninguna planeación u orientación.

La práctica fue ayudando a seleccionar las ideas y los métodos empíricos. En vez de los pequeños grupos de aprendices y artesanos dirigidos por maestros hábiles, el problema era ahora dirigir a grupos de obreros de la nueva clase proletaria; en vez de los instrumentos rudimentarios de trabajo manual, el problema era operar máquinas cuya complejidad era mayor.

Para la Teoría General de la Administración , la principal consecuencia de este proceso es el nacimiento de la organización y la empresa moderna, gracias a una multitud de factores, entre los cuales puede destacarse:

- a) La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media;
- b) El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción, como también el descubrimiento de diversas formas de energía y la posibilidad de una enorme ampliación de los mercados;
- c) La sustitución de la producción artesanal por la industrial.

#### 1.3.5. INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

A partir del siglo XVII, se desarrollaron en Europa teorías económicas, centradas en la explicación de los fenómenos empresariales ( microeconomicos ), y basadas , en un principio en datos empíricos, es decir, en la simple experiencia corriente y en las tradiciones del comercio de la época.

A finales del siglo XVIII, los economistas clásicos liberales consiguen una gran aceptación de sus teorías, cuyo punto máximo tiene lugar con la llegada de la Revolución Francesa. Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, puesto que los procesos relacionados con el trabajo, los principios económicos y la mano de obra están sujetos a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

Algunos de los economistas más importantes son:

ADAM SMITH ( 1723-1790 ), ya visualiza el principio de la especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatiza la necesidad de racionalizar la producción. El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen con interesantes referencias en su libro *De la riqueza de las naciones* , publicado en 1776.

Este autor considera de gran importancia la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración. El buen administrador, según él, debe preservar el orden, la economía y la atención, sin descuidar los aspectos del control y la remuneración de los trabajadores.

JAMES MILL ( 1773-1836 ), sugiere en su libro *Elementos de economía política*, publicado en 1826, una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos, como un camino para obtener el incremento de la producción en las industrias de la época.

DAVID RICARDO ( 1772-1823 ), en su libro publicado en 1817, *Principios de Economía política y tributación*, en donde el trabajo ( enfocado como elemento de costo), el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado.

KARL MARX ( 1818-1883 ) y su socio FRIEDRICH ENGELS ( 1820-1895 ), proponen una teoría del origen económico del Estado. El surgimiento del poder político y del Estado no es más que el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre.

El Estado se convierte en un orden que obliga, impuesto por una clase social explotadora. En el Manifiesto Comunista, afirman que la historia de la humanidad fue siempre la historia de la lucha de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y ciervos, maestros y artesanos, en una palabra, explotadores y explotados, siempre mantuvieron una lucha, a veces oculta a veces patente.

Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres; el marxismo fue la primera ideología en recomendar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad, en oposición a los ideales metafísicos.

En 1867, Marx publica el primer tomo de El capital y después sus teorías respecto de la plusvalía, basada en la teoría del valor del trabajo. Al igual que Adam Smith y David Ricardo, Marx conceptualizo que el valor de toda mercancía está determinado por la cantidad de trabajo socialmente necesario para producirla.

#### 1.4. ENFOQUE CLASICO

En este capítulo no podíamos dejar de mencionar a dos personajes importantes en la historia de la administración. Uno es el Estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El otro es un europeo Henri Fayol quien desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración

Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi las cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones.

#### 1.4.1. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Desarrollada en los Estados Unidos, como dijimos anteriormente a partir de los trabajos de Taylor; esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros, como el mismo Frederick Winslow Taylor ( 1856-1915 ), Henry Lawrence Gantt ( 1861-1919 ), Frank Bunker Gilbreth ( 1868-1924 ), Harrington Emerson ( 1853-1931 ) y otros.

Se suele incluir entre ellos a Henry Ford ( 1863-1947 ), por haber aplicado los principios de esta teoría en sus negocios.

En esta escuela la preocupación básica era hacer mayor la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los obreros. De allí, en el énfasis y en la división del trabajo del obrero u operario, toda vez que las tareas del cargo y quien lo desempeña, constituyen la unidad fundamental de la organización.

En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba ( del obrero hacia el supervisor y el gerente ) y de las parte ( obreros y sus cargos ) hacia el todo ( organización empresarial ).



Ese cuidado analítico y detallado permite la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada organización racional del trabajo (ORT); el énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

#### 1.4.2 TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION

Por otro lado mientras en Estados Unidos Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la denominada administración científica en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió rápidamente por Europa; esta escuela está formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época; entre ellos: Henry Fayol James D. Mooney, Lyndall F. Urwik Luther Gulick

Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, por el contrario la teoría clásica se caracterizaba por la importancia en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia De allí el énfasis en la estructura y en el funcionamiento de la organización; en este sentido, la teoría clásica desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo ( de la dirección hacia sus departamentos ).

#### 1.5. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Anteriormente vimos que la teoría clásica de la administración era la tarea del administrador individual, en contrapartida nace la escuela de las relaciones humanas , en parte porque los empresarios se daban cuenta de que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción ni el bienestar en el lugar de trabajo.

" Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan también de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros ".  
( Hernandez, 1996, ).

" Relaciones humanas " es una expresión que se usa con frecuencia para designar la forma en que los gerentes interactúan con sus subordinados; es importante observar que para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores los motivan.

#### EFFECTO DE HAWTHORNE

Una serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, aproximadamente entre 1924 y 1933; con el paso del tiempo estos estudios fueron conocidos con el nombre de " Estudios de Hawthorne ", ya que muchos de ellos se dieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric cerca de Chicago.

En algunos estudios, los investigadores dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a diversos experimentos en los cuales se les ponía en condiciones de trabajo diferentes a las de sus compañeros, por ejemplo, iluminación variable, así mismo, también se hicieron experimentos en los que el grupo experimental contaba con algunas variables alteradas, por ejemplo, se les aumentaron los sueldos, la jornada y la semana laboral fueron acortadas, entre otras; en los dos casos, se tendía a incrementar la productividad, pero con el tiempo crecía y disminuía de manera no uniforme.

Uno de los estudiosos más importante de este tema fue Elton Mayo ( 1880- 1949 ), sociólogo quien fue contratado para investigación de los últimos experimentos, decidió que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no era la causa de los incrementos de la productividad; se pensaba en cambio, que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos.

Mayo afirmaba que, los empleados que habían sido seleccionados para recibir atención especial, adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo; sacando como conclusión que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.

Otra de las conclusiones es que los grupos informales de trabajo ( el ambiente social del personal ) tienen gran influencia en la productividad, ya que muchos de los empleados consideran como tedioso el trabajo que realizan, sin embargo, las relaciones y amistad que guardan con los compañeros de trabajo, le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia.

" Así pues, para Mayo el concepto de " hombre social " ( motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo que al control administrativo ) tenía que reemplazar el antiguo concepto de " hombre racional ", motivado por necesidades económicas personales " ( Stoner, 1989 )

## 1.6. ESCUELA NEO-HOMANO RELACIONISTA

Esta escuela tuvo como uno de sus principales exponentes a Douglas Mc Gregor, quien además fue sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Brevemente expondremos su estudio llamado " Teoría X y Y "

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los individuos tiene un rechazo por el trabajo.</li> <li>• El individuo evitará el trabajo siempre que pueda.</li> <li>• La mayoría de las personas son obligadas, controladas, dirigidas, etc.</li> <li>• Las personas evitan responsabilidades.</li> <li>• Los individuos tienen ambiciones pequeñas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los individuos buscan autodirigirse.</li> <li>• Los individuos desean alcanzar los objetivos.</li> <li>• Las personas aceptan y mejor aun buscan responsabilidades.</li> <li>• Los individuos expresan su deseo de participar en la realización de tareas.</li> <li>• Existe gran capacidad de imaginación, ingenio y creatividad.</li> </ul>

## 1.7. LA ADMINISTRACIÓN EN MEXICO

Los orígenes de la administración en México los podemos encontrar dividiendo en:

MEXICO PREHISPANICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparición de clases sociales</li> <li>➤ Distribución de grupos formando tribus</li> <li>➤ Existencia de distintas culturas</li> <li>➤ Aparición de la organización político-administrativa</li> <li>➤ Enseñanza de conocimientos en instituciones educativas</li> </ul>
MEXICO DURANTE LA COLONIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El poder estaba a cargo de un virrey</li> <li>➤ Establecimiento de sistemas de encomiendas</li> <li>➤ Los habitantes vivían de su oficio y del cultivo de tierras</li> <li>➤ Los artesanos estaban organizados en gremios</li> <li>➤ La industria floreció, principalmente la minera y la textilera</li> </ul>
MEXICO INDEPENDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparición de un Supremo Poder Ejecutivo</li> <li>➤ Enfrentamientos con otros países ( Francia y Estados Unidos )</li> <li>➤ Aprobación de una nueva Constitución ( 5 de febrero de 1857 )</li> <li>➤ El poder público se dividió en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial</li> <li>➤ Aparición de las Leyes de Reforma</li> <li>➤ Capital extranjero invertido en fábricas</li> <li>➤ Se fomentó la minería y la agricultura</li> <li>➤ Ampliación y mejoramiento de servicios : teléfono, telégrafo, correo.</li> </ul>

Como podemos observar la evolución de la administración esta íntimamente ligada a las características que se presentaban en cada una de las épocas de nuestro país; así por ejemplo, mientras en la época prehispánica encontramos desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados; en la época Colonial predominaba la administración de las colonias, en la época Independiente la administración de las fábricas estaba basada en la inversión de capital extranjero.

Posteriormente, en 1938 al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, México adquiere su independencia económica; cabe mencionar que en ese momento ocurrieron algunos hechos que permitieron el auge de la industrialización del país, por ejemplo:

- La expropiación petrolera
- La llegada de intelectuales españoles exiliados
- La Segunda Guerra Mundial

Como podemos ver durante el transcurso del tiempo se han venido presentando diversos factores y circunstancias que permiten o dan pie a un hecho, por lo cual podemos deducir que el estudio de la administración es fundamental para el desarrollo de un país, ya que en ella recae todo el peso de la evolución de dicho país.

En mi caso por ejemplo, como persona la administración me permite dirigirme por el camino adecuado, haciendo uso de una buena previsión y planeación de los objetivos a los cuales quiero llegar.

## 1.8. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración puede tener gran cantidad de características dependiendo del autor que la trate, a continuación veremos algunas de ellas:

1.- Su universalidad. La administración se utiliza donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2.- Su especificidad. El fenómeno administrativo es específico y aunque va acompañado de otros es distinto a ellos.

3.- Su unidad temporal. Dentro de una organización el fenómeno administrativo se da todo el tiempo, ya sea en menor o mayor grado.

4.- Su unidad jerárquica. En la organización existe un solo cuerpo administrativo.

## 1.9. IMPORTANCIA

El estudio de la administración es importante entre otras cosas, porque nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos; estas organizaciones son guiadas, dirigidas o administradas por las decisiones de uno o más individuos denominados GERENTES, DIRECTORES o FUNCIONARIOS.

Estas personas entre otras actividades tienen la autoridad y la responsabilidad de elaborar productos seguros o inseguros, de prestar servicios de forma eficiente o ineficiente, de construir o destruir ciudades, de favorecer o no el desarrollo personal de cada trabajador, etc.

Es importante darnos cuenta que individuos que no han sido formados, entrenados o capacitados como administradores, directores, gerentes o funcionarios se encuentran a menudo ocupando puestos a ese nivel, y en ocasiones esto ocasiona el mal manejo de las organizaciones.

Las personas que ahora se preparan para ser maestros, contadores, ingenieros, abogados, artistas, médicos, etc., algún día se ganarán la vida como administradores, pues dirigirán escuelas, estudios contables, consultoras, teatros, hospitales, organismos públicos, museos, etc. Nuestra sociedad esta basada en organizaciones, y las mismas deben de tener buenos administradores.

La administración cobra importancia por que es un medio por el cual se tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La administración eficiente es la preocupación del presidente de la corporación, del director del hospital, del supervisor de primera línea en el gobierno, del líder de los boys scouts, del obispo en la iglesia, del entrenador de un equipo de beisbol y del rector de la universidad, etc.



Como pudimos darnos cuenta en el transcurso de este capítulo, se observan situaciones que de una u otra manera influyeron en la evolución y desarrollo de la administración, siendo estas: teorías, corrientes, modelos, personajes, etc.; y teniendo presente que cada uno de los momentos históricos son diferentes por su naturaleza, podemos considerar que la administración ha tenido gran influencia en el desarrollo de la mayoría de los países incluyendo el nuestro.

Sin embargo, y a pesar de lo que vimos en este capítulo, considero que la administración tiene gran campo de investigación y por consiguiente de desarrollo, por lo que exhorto a todos aquellos que tenemos que ver con este maravilloso tema a que pongamos toda nuestra dedicación a hacer de nuestra profesión una herramienta fundamental para el crecimiento de nuestro país.

## CAPITULO 2

### PROCESO ADMINISTRATIVO



En el transcurso del tiempo fue evolucionando la administración en forma significativa, de acuerdo a las circunstancias y situaciones propias de cada época, y uno de los factores que tomo importancia fue la correcta ejecución de las funciones administrativas llamadas PROCESO ADMINISTRATIVO; el cual veremos en el presente capítulo.

## 2.1. CONCEPTO

Según Munch Galindo en su libro Fundamentos de administración, el proceso administrativo es, el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

" Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo ( prever, organizar, comandar, coordinar y controlar ), con una apariencia actualizada. Básicamente, las funciones del administrador son : planeación, organización, dirección y control. El desempeño de esas cuatro funciones básicas constituyen el llamado Proceso Administrativo ( Chiavenato,1996 ).

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de las funciones administrativas a las que se refiere el autor Idalberto Chiavenato

PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
Decisión sobre los objetivos.	Recursos y actividades para	Designación de cargos.	Definición de estándares para
Definición de planes para alcanzarlos.	alcanzar los objetivos	Comunicación, liderazgo y	medir el desempeño, corregir
Programación de actividades.	Atribución de autoridad y responsabilidad.	motivación de personal.	desviaciones o discrepancias y
		Dirección para los objetivos.	garantizar que se realice la planeación.

De acuerdo con este autor, las funciones administrativas consideradas como un todo conforman el proceso administrativo; cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, dirección y control son solo funciones administrativas.

Stoner, dice que es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas desde hace muchos años por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender.

El modelo al que se refiere, fue desarrollado a fines del siglo XIX, sin embargo en la actualidad se hace referencia a el todavía, dicho modelo abarca las siguientes funciones básicas de la administración:

- PLANEACION
- ORGANIZACIÓN
- DIRECCION
- CONTROL

Como podemos observar en el estudio anterior estos dos autores básicamente utilizan las mismas funciones administrativas, sin embargo, el enfoque que tienen es diferente, de hecho posteriormente observaremos a otros autores para seguir analizando este tema.

## 2.2. AUTORES CLASICOS Y NEOCLASICOS

Los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, incluso cada autor se aparta de los demás para adoptar funciones administrativas ligeramente diferentes.

El cuadro que a continuación se muestra permite identificar claramente dicha diferenciación:

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ ODONNELL	NEWMAN	DALE	WADIA	MINER
Prever	Investigac.	Planeación	Planeación	Organizac.	Planeac.	Planeac.	Planeación
Organizar	Previsión	Organizac.	Organización	Planeación	Organ.	Organiz.	Organizac.
Comandar	Planeación	Admon. de	Designación	Liderazgo	Direcc.	Motivac.	Dirección
Coordinar	Organizac.	Personal	de personal	Control	Control	Innovac.	Coordinac.
Controlar	Coordinac.	Dirección o	Dirección			Control	Y control
	Comando	Comando	Control				
	Control	Coordinac.					
		Información					
		Apoyo					

Como hemos visto existen diversas formas de encontrar el proceso administrativo, es decir, dependiendo de cada autor y su perspectiva o su enfoque de ver dicho proceso es como lo encontramos conformado, aunque de hecho para la mayoría de los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Cabe mencionar que los autores se basaron en estudios anteriores para poder conformar sus elementos, por ejemplo, Urwick, sigue la división de Fayol, descomponiendo tan solo la previsión, y hace la integración de otros dos elementos la investigación y la planeación; sin embargo, y a pesar de varias teorías como ya hemos visto, pienso que el administrador puede identificar cada uno de los elementos a lo largo de todo el proceso.

Para nosotros el proceso administrativo representa:

*El conjunto de funciones administrativas que de manera integral permiten la correcta ejecución de la administración.*

### 2.3. FASES

Agustín Reyes Ponce, divide el proceso administrativo en dos fases: fase mecánica y fase dinámica, las cuales se integran de diversos elementos, los cuales a su vez tienen algunas etapas.

#### a) FASE MECANICA

La fase mecánica es la parte teórica de la administración, es en la que se establece lo que debe de hacerse , es la que se dirige hacia el futuro.

#### b) FASE DINAMICA

Es la fase que se refiere a como llevaremos a cabo las acciones, es decir, es el manejo en sí del organismo social

A continuación describiremos brevemente como se conforma el proceso administrativo, apoyandonos en dicho autor.

FASE	ELEMENTO	PREGUNTA
M E C A N I C A	PREVISION	¿ Qué puede hacerse ?
	PLANEACION	¿ Qué va a hacer ?
	ORGANIZACIÓN	¿ Cómo va a hacer ?
D I N A M I C A	INTEGRACION	¿ Con qué va a hacer ?
	DIRECCION	Ver qué se haga
	CONTROL	¿ Cómo se ha realizado ?



FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
M E C	PREVISION	Consiste en una determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.
A N I	PLANEACION	Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de conseguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.
C A	ORGANIZACIÓN	Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia
D I N	INTEGRACION	Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.
A M	DIRECCION	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que e conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
I C A	CONTROL	Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
M E C A N I C A	PREVISION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Cursos alternativos</li> </ul>
	PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Programas</li> <li>• Pronósticos</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquías</li> <li>• Funciones</li> <li>• Obligaciones</li> </ul>
D I N A M I C A	INTEGRACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Introducción</li> <li>• Desarrollo</li> </ul>
	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando o autoridad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Supervisión</li> </ul>
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de normas</li> <li>• Operación de los controles</li> <li>• Interpretación de resultados</li> </ul>

Como hemos visto, es importante darnos cuenta que el Proceso Administrativo es vital para el logro de objetivos, ya que si se ejecutan correctamente todas y cada una de las funciones administrativas, el objetivo que se persigue tendrá mayor probabilidad de alcanzarse.

El lector podrá seguir cualquiera de los modelos citados anteriormente e inclusive los de otros autores, sin importar cual , ya que lo verdaderamente importante es su ejecución más no la elección.

## CAPITULO 3

### VALORES PERSONALES



Si el desarrollo de valores significa un elemento fundamental para el crecimiento de una persona en cada uno de sus ámbitos , el personal, el familiar, el laboral, etc., entonces porque no poner mayor atención en la adquisición y práctica de dichos valores.

### 3.1. CONCEPTO

Entre algunas de los conceptos propuestos por algunos autores se encuentran: Jacob y Flink ( 1962 ), cuyo concepto es el siguiente : " los valores son modelos normativos por medio de los cuales los seres humanos resultan influenciados en sus elecciones entre los cursos alternativos de acción que perciben " ( E. Tayler, 1975 ).

Estos autores consideran importante distinguir los valores de las creencias y de los impulsos; siendo las creencias proposiciones existenciales y los impulsos necesidades, deseos, etc.,

Otro concepto propuesto por M.B.Smith ( 1963 ), nos dice que los valores son concepciones de lo deseable que resultan relevantes para la conducta selectiva; nos dice también que, los valores personales son actitudes, pero que son una clase especial de actitudes que actúan como normas por medio de las que las elecciones son evaluadas.

Este autor nos dice que los valores personales pertenecen a lo deseable, lo preferible, más bien que a lo meramente deseado o preferido; al reino del "debe" más que al de lo que "es" o "se quiere".

Con los dos conceptos anteriores podemos observar que existen correlaciones consistentes entre las dos clases de medidas y que pueden deberse a que algunas personas ( aunque no todas ) toman decisiones personales respecto a actividades basadas en conceptos generales sobre lo que debe ser.

Otros autores como Siliceo Aguilar Alfonso, Casares Arrangoiz David y Gonzales Martinez Jose Luis, en su libro cultura organizacional nos dan el concepto de valor como: aquellas concepciones prácticas ( y normativas ) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores.

Los autores Linda y Ricard Eyre, dicen que los valores son nuestras acciones comunes y las actitudes de nuestros corazones y mentes que configuran quienes somos, como vivimos, y como tratamos a los demás.

Valores: " Cualidades que se han aprendido a considerar fundamentales como principios que rigen la vida ". ( Sanches, 1996 ).

Como hemos visto existe una variedad de conceptos acerca de los valores, y aunque cada autor tiene su propio enfoque, no dejan de tener una relación entre sí, para nosotros el concepto de valores quedara de la siguiente manera :

*Cualidad por la que un ser, una cosa o un hecho atrae en menor o mayor grado cierta importancia.*

### 3.2. ANTECEDENTES

El objetivo principal de este punto es darle al lector las herramientas necesarias para la formulación de un concepto acerca de " valores " , para lo cual nos apoyaremos en estudios realizados por algunas pensadores interesados en el tema.

La noción de valor adquiere importancia en pensadores que se preocupan por el hombre como sujeto de relaciones interpersonales, entre ellos encontramos a:

Max Scheler ( 1874-1928 )

Este autor realizó la aplicación de la fenomenología al campo de los valores, partiendo de considerar la vida afectiva como el lugar de la comprensión del ser y rompiendo con la noción del yo encerrado en sí mismo.

De acuerdo con este pensador, el universo es una relación concreta de seres vivos ligados por la simpatía, y la relación de simpatía es tal, que no anula ningún elemento, sino que por el contrario, da a cada elemento en la armonía del todo, una realidad individual suya.

" La persona humana no es una sustancia, sino un portador de valores; lo que hace a la persona son los valores, pero esta habra de descubrirlos, preferirlos y realizarlos "  
( Yuren, 1994 ).

Para Scheler el valor es una esencia, un contenido objetivo y concreto que hay que determinar; no se capta por los sentidos, sino como rasgo objetivo del ser ;no solo se manifiesta a la intuición emotiva, sino que logra una reacción según su rasgo en la:

## JERARQUIA DE VALORES

VALORES VITALES	Salud, fuerza, vigor, etc.
VALORES SOCIALES	Orden, institucionalidad, justicia, libertad
VALORES CULTURALES	Tradiciones, historia, normatividad
VALORES PERSONALES	Honestidad, integridad, autenticidad
VALORES RELIGIOSOS	Valor de la vida del mundo humano y religioso

De la tabla anterior podemos resumir lo siguiente: Los valores vitales como la salud, la fuerza, el vigor se prefieren en forma individual; pero los valores sociales, como el bien común, condicionan los valores vitales de todos los miembros e la comunidad; los valores culturales necesitan del sostén de los anteriores, pero pertenecen a un rango superior, ya que la cultura desarrolla y mejora los significados y valores.

El valor personal se refiere básicamente a la persona en su estado de autotranscendencia como amante y amada, como fuente de valores en sí misma; por último, los valores religiosos viven en el corazón de la significación del valor de la vida y del mundo humano.

" El valor es diferente del ser, es trascendente y no se puede confundir con los bienes que lo encarnan, pero no lo agotan ". ( Yuren, 1994 ).

Adriana Yuren en su libro " Conocimiento y Comunicación Estructuras para una Ciencia, nos dice que los valores están presentes en la misma estructura orgánica del mundo y por lo tanto debe orientar todo trabajo, toda técnica y todo acto de vida.



Otros estudios importantes fueron hechos por Dukes (1955) quien había localizado alrededor de 211 estudios referentes a algunos aspectos sobre el tema; debido a que el concepto de valor era complejo, resultaba difícil encajarlo en la estructura de los experimentos de laboratorio o en los proyectos de pruebas mentales.

Sin embargo, y debido a que los valores han adquirido mayor importancia en algunos temas como la percepción, la política, o la elección de carrera, su estudio ha sido necesario.

Se dice que el instrumento más utilizado en la investigación psicológica ha sido El Estudio de valores; el test ( como lo llaman los autores ) original, elaborado por Allport y Vernon apareció en 1931.

Existen seis valores principales que muestra este test que se originaron de las ideas de un filósofo Alemán , llamado Spranger ( 1928 ) , y son:

Teórico: Interés por la búsqueda de la verdad por medios intelectuales.

Económico: Interés por lo útil, por las cosas prácticas.

Estético: Interés por la belleza y por el arte.

Social: Interés por ayudar a las personas.

Político: Interés por el poder o la influencia sobre las personas.

Religioso: Interés por la experiencia mística.

Una segunda formulación destacada de las diferencias básicas en los valores ha sido propuesta por el filósofo Charles Morris ( 1956 ), en parte de sus estudios se ha basado inicialmente en un exámen de las orientaciones que caracterizan a todas las principales religiones del mundo.

Entre los estudios más destacados de Morris podemos encontrar los que se refieren a las formas de vida, comparando estudiantes de diferentes países, relacionando las formas con las diferencias sociales, psicológicas y biológicas y mostrando como afectan a los juicios.

Otra importante clasificación de valores ha sido propuesta por un antropólogo llamado Florence Kluckhohn ( 1961 ), comienza con la premisa de que hay ciertos problemas humanos básicos a los que cada cultura debe hacer frente y de que hay un numero limitado de posiciones que cada uno puede tomar con respecto a cada uno de ellos.

PROBLEMA	POSICION
1- La naturaleza humana	Mala, neutral, buena
2.- El hombre frente a la naturaleza	Armonía, dominio
3.- Tiempo	Pasado, presente, futuro
4.- Actividad	Siendo, haciendo
5.- Relacional	Individualismo

Una de las investigaciones más recientes sobre los valores relacionados con el trabajo sobre los intereses es la de Super ( 1962 ); este autor elaboró un cuestionario del tipo de preferencias sobre 15 valores los cuales fueron:

Valores intrínsecos.- Altruismo, creatividad, independencia, estimulación intelectual, estética, rendimiento, dirección.

Valores recompensas extrínsecos.- Forma de vida, seguridad, prestigio, ganancias económicas.

Valores extrínsecos concomitantes.- Ambiente, compañeros, relaciones con los mandos, variedad.

### 3.3. DIFERENTES TIPOS DE VALORES

Hasta ahora hemos abordado el concepto de valores y observamos también que existen diferentes tipos de ellos presentes en nuestra vida cotidiana, por ejemplo, al decir expresiones como:

- El valor de los alimentos cada día crece más , nos estamos refiriendo al valor monetario de ciertos bienes.
- Lo más hermoso de esta película es la fotografía, aquí se refleja el valor estético
- Este año cambio la escuela de programas de estudio, por lo cual esta guía ya no tiene valor, aquí nos referimos a un valor utilitario
- Aquel joven es realmente una joya para el mundo de la literatura, aquí sobresale el valor de una persona ( su talento )
- En momentos tan difíciles comprendí el valor del apoyo de mis verdaderos amigos, aquí observamos el valor afectivo

### 3.4. VALORES PERSONALES

Como podemos observar existen un sin fin de tipos de valores , sin embargo, haremos énfasis en los valores personales como herramienta importante en el desarrollo de un individuo; teniendo presente que para nosotros los valores personales son:

*Cualidades que posee un individuo y que le permiten dirigir su conducta correctamente consigo mismo y para con sus semejantes.*

Entre la gran variedad de valores personales podemos encontrarlos siguientes:

- **HONESTIDAD**

Ser honesto es ser real, auténtico, genuino, de buena fé; la honestidad expresa respeto, confianza y sinceridad, el ser una persona honesta tiene que ver con la veracidad en las cosas que hacemos y decimos.

- **INTEGRIDAD**

Este valor representa la conducta correcta que una persona ofrece para sí misma y para con sus semejantes, tiene que ver con lo honrado de nuestra persona.

- **RESPECTO**

El tener respeto significa comprender que existen diferentes formas de pensar y de expresarse por lo cual debemos de adquirir esa capacidad de comprensión.

- **RESPONSABILIDAD**

Significa capacidad de responder, de dar cuenta de nuestros actos; cuando una persona enfrenta sus actos esto quiere decir que tiene indicios de madurez.

- **LEALTAD**

La lealtad señala cierta constancia o tesón en nuestro apego con la familia, con los empleados, con el país, con la iglesia, con la escuela o ideales con los que hemos decidido comprometernos o identificarnos.

- **HUMILDAD**

El ser humilde es no engrandecerse por lo que uno es o por lo que uno hace, es decir, es mejor que las demás personas elogien nuestras acciones; la humildad nos representa ser sencillo.

- **CORTESIA**

La cortesía significa una garantía de convivencia pacífica, sana y agradable; una respuesta cortés, en tono moderado, sin perder la calma, desarma hasta a la persona más agresiva y le hace bajar la guardia.

- **AUTOCONFIANZA**

Este valor se refiere al conocimiento de uno mismo como persona, es decir, muestra la decisión que tenemos de desenvolvemos en todos los aspectos de nuestra vida; la autoconfianza tiene que ver con la individualidad, conciencia, desarrollo de dones y capacidades personales.

- **AUTODISCIPLINA**

La autodisciplina significa entre otras cosas, ser capaz de motivarse y manejarse a sí mismo y al propio temperamento, poder controlar sus apetitos; este valor tiene la característica de ayudarnos a sacudirnos la pereza.

- **LIBERTAD**

La libertad nos representa la decisión de poder hacer lo que nos parezca mejor en determinadas circunstancias, este valor nos permite escoger entre otras cosas: nuestros amigos, nuestra carrera, nuestros pasatiempos, nuestra pareja, etc.

Como podemos darnos cuenta en los breves comentarios que hicimos acerca de cada valor, los valores personales representan para nosotros una gran variedad de opciones que nos permitirán desarrollarnos en todos nuestros ámbitos de la vida.

### 3.5. CARACTERISTICAS DE LOS VALORES PERSONALES

Es importante que tengamos conciente que los valores personales no existen por si solos, sino que se dan por una adquisición y un desarrollo por parte del individuo, además debemos considerar las siguientes características de dichos valores:

- Concuerdan con nuestras concepciones de la vida y del hombre
- Están ligados a la historia, a las culturas, a los diferentes grupos humanos y a las circunstancias que enfrentan.
- Influyen en nuestra forma de pensar, en nuestros sentimientos y formas de comportarnos.
- Se proyectan a través de actitudes y acciones ante personas y situaciones concretas.
- Suponen un compromiso real y profundo de la persona ante si misma y ante sus semejantes.

Como un punto importante a saber, es que para que un valor sea universalmente aceptado, éste tiene no solo que ser benéfico para la persona que desarrolla ese valor, sino que además, tiene que ser benéfico para quienes lo reciben.

### 3.6. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LOS VALORES PERSONALES

Antes de continuar con nuestro estudio me parece preciso aclarar la relación que existe entre algunos conceptos y los valores personales; entre dichos conceptos podemos encontrar los siguientes:

**ACTITUD.**- Es la tendencia o disposición adquirida que predispone a percibir de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y actuar consistentemente frente a ello; en esta conducta intervienen componentes relacionados con el carácter , el conocimiento y los sentimientos de la persona.

Las actitudes no son simples estados de ánimo o creencias en general, sino manifestaciones de lo más íntimo de las personas ante situaciones concretas; estas pueden expresarse a través del lenguaje verbal y no verbal.

Una de las diferencias claras que podemos encontrar entre las actitudes y los valores, es que los segundos son más centrales y estables que las actitudes; estas últimas reflejan los valores más relevantes que una persona tiene sobre el mundo y sobre sí misma.

Otro concepto relevante es el **HABITO**, que es un comportamiento o modo regular de proceder adquirido por repetición de actos similares.

Los hábitos los podemos encontrar con frecuencia en la vida cotidiana, pudiendo ser o no coherentes con alguna actitud determinada; cuando un hábito positivo es llevado a su máxima expresión se dice que la persona que lo desarrolla es virtuosa.



Es importante mencionar que no todos los hábitos son positivos, también existen hábitos negativos, a los cuales les llamaremos vicios, que causan perjuicios a quienes los practican y frecuentemente a los demás.

Por último, entre los conceptos relacionados con los valores están las normas, que pueden ser sociales, jurídicas, morales, religiosas, deportivas, etc.; todas ellas establecen obligaciones de comportamiento o modelos de conducta a seguir ante diversas situaciones.

### 3.7. INFLUENCIA SOCIAL EN LOS VALORES PERSONALES

En el desarrollo de nuestros valores personales existe evidentemente la influencia del entorno, es decir, podemos ser influenciados por: nuestros padres, hermanos, amigos, novio(a), personas que admiramos, profesores, etc.; de todos ellos aprendemos los códigos y costumbres que te ayudan a ubicarte como un miembro más de tu grupo social.

Pero también existen otras influencias, a las cuales tal vez no les ponemos la atención necesaria, y que influyen en nuestros valores personales y estos son los medios de comunicación; dicha influencia puede influir decisivamente para promover valores y actitudes positivas ( pero también negativas ) en las personas.

Es por ello que resulta valioso que clarifiquemos tanto nuestros valores personales como los valores que recibimos de los demás, y que tengamos la capacidad de juzgar si son positivos o no, que consecuencias pudieran tener en nuestra vida y como nos afecta en nuestra relación con los otros.

### 3.8. LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Nos parece importante mencionar que existe también un enfoque de los valores diferente y este es el que se refiere a los valores como parte de un grupo, por lo tanto y como hemos visto existen diferentes clasificaciones de los valores dependiendo del autor y el tipo de estudio que este realice, así pues, también existen diferentes clasificaciones de valores para las organizaciones, " entendidos como aquellos fundamentos morales que integran el código de ética de la empresa, que son compartidos por quienes laboran en la misma y que rigen las acciones de todos os que en ella trabajan " ( Colunga, 1995 ).

Carlos Colunga Davila nos da algunos ejemplos de valores, dependiendo del tipo de organización, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

TIPO DE ORGANIZACIÓN	VALORES
CORPORACION INTERNACIONAL	Profesionalismo, respeto Perseverancia
PARA UN BANCO	Seguridad,rapidez,eficiencia, Trato personal,conocimiento
DE TRANSPORTE	Confianza, respeto, responsabilidad
PARA UN HOTEL	Servicio, limpieza,comodidad,atención Amabilidad,cortesía

### 3.9. APORTACION DE LOS VALORES A LA ORGANIZACION

Normalmente, el conjunto de valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social, tiene al menos las siguientes características:

- Forman parte importante de la identidad

Esto tiene que ver con la naturaleza y finalidad del grupo, en este sentido, los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo.

- Orientar el comportamiento

Los valores expresan cómo debe ser la vida presente pero también indican la dirección en que se quisiera construir el futuro, una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se espera que , en la medida en que todos sus miembros orientan sus comportamientos a ellos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales.

- Regular la vida social

Quiere decir que en un grupo social estable, las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficiencia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra.

- Influyen en la realización humana

Los valores, como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización; por eso la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo religioso repercuten, inevitablemente, en la construcción de los valores preferenciales o sistema de valores.

### 3.10. VALORES ORGANIZACIONALES EN MEXICO

Actualmente vivimos un hecho histórico en nuestro país, en donde encontramos transformaciones, tecnológicas, industriales, sociales, incluso en el ámbito cultural estamos frente a un cambio evidente

Es por ello que en México empieza a ser notorio el estudio y desarrollo de los valores como herramienta importante para lograr el éxito organizacional.

De hecho existe gente que se preocupa por la implantación de LA ADMINISTRACION POR VALORES, siendo, de acuerdo a Ken Blanchard y Michael O'Connor los principios claves los siguientes:

#### FASE I Hacer claridad

Es de suma importancia que dentro de una organización se resalvan las cosas verdaderamente importantes, teniendo conocimiento de que el único jefe en ella son sus valores y que administrar por valores no es un programa, sino una manera de vivir.

## **FASE II Comunicar eficientemente**

El éxito para que funcione una administración por valores radica en poner en práctica nuestros valores y que mediante la comunicación se de un ambiente de trabajo propicio para el crecimiento, haciendo aquello en que todos creemos y creer en lo que hacemos.

## **FASE III Alinear las prácticas**

Cuando se logra tener en la organización valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes el resultado es extraordinario y le dan un margen competitivo a la organización.

Como podemos observar el estudio de los valores constituye la base de las actitudes y las conductas externas; son los cimientos de una educación encaminada a lograr un desarrollo humano integral que busca formar y preparar al hombre.

Debemos estar conscientes de que en nuestra vida personal y profesional nos enfrentaremos a situaciones donde los problemas del mundo actual nos plantean situaciones conflictivas a las que podremos dar una respuesta satisfactoria solo si, además de tener sólidos conocimientos de nuestra profesión, tenemos claros nuestros valores personales.

## CAPITULO 4

### MOTIVACION



Las acciones de un individuo son el reflejo del estado de animo en el que se encuentra, en ocasiones tiene un grado elevado de cubrir una necesidad, sin embargo, lo que puede llevar a la satisfacción de esa necesidad es la forma en la que se sienta motivado para hacerlo.

#### 4.1 DEFINICION

Antes de entrar de lleno al tema de motivación, nos parece conveniente como lo hicimos en el capítulo uno, conocer el significado etimológico del tema en estudio.

El termino motivación deriva del latin movere, que significa " mover ".

#### 4.2. CONCEPTO

La motivación tiene que ver con el por que del comportamiento, y al respecto estamos en un terreno no muy claro, ya que la motivación refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades, y como estas son una cuestión muy individual, también lo son las cosas que motivan a cada uno.

Gary Dessler, en su libro Administración y Organización, dice que la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

" Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar la productividad ". ( Certo, 1987 ).

Por lo tanto, la motivación se puede entender como el estado interno de una persona que la hace comportarse en una forma que asegure el logro de una meta, es decir, la motivación explica por que las personas se comportan en la forma en que lo hacen.

Entre mejor entiendan los administradores el comportamiento de los miembros de la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales..

Durante la evolución de la administración, se han presentado varios modelos de la motivación; a continuación se muestran tres de dichos modelos en el orden en el que se desarrollaron.

- El modelo tradicional
- El modelo de relaciones humanas
- El modelo de recursos humanos



## 4.3. MODELOS MOTIVACIONALES

MODELO	CARACTERISTICAS
TRADICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asocia a la escuela de la admón. científica.</li> <li>- Se motivaba a los empleados mediante un sistema de incentivos salariales.</li> <li>- Los trabajadores tenían poco que aportar que no fuera su trabajo.</li> <li>- Con el tiempo, los gerentes redujeron el tamaño del incentivo salarial.</li> <li>- Los despidos fueron frecuentes</li> <li>- Los trabajadores buscaban la seguridad del trabajo.</li> </ul>
RELACIONES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contactos sociales que el personal tenía eran importantes</li> <li>- Lo repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación.</li> <li>- Los gerentes podían motivar a sus trabajadores reconociendo sus necesidades.</li> <li>- A los empleados se les daba la libertad para tomar sus propias decisiones en el trabajo.</li> <li>- Se daba más información a los empleados respecto a las intenciones de los gerentes.</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores eran motivados por la necesidad de logro y del trabajo significativo.</li> <li>- Se da mayor responsabilidad a los trabajadores en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas.</li> <li>- Es importante la aportación de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales.</li> </ul>

#### 4.4. TEORIAS MOTIVACIONALES

Anteriormente vimos los métodos motivacionales que con el transcurso del tiempo se han venido presentando; así mismo, también existen teorías realizadas y expuestas por algunos autores que son bien conocidas por los gerentes, ya que han influido profundamente en la administración y han repercutido en el pensamiento y las acciones de dichas personas.

Para el estudio de este punto nos apoyaremos en tres de dichas teorías que me parecen pueden ser las más representativas del tema en discusión, las teorías son :

- Jerarquía de necesidades, de Maslow
- Tres necesidades secundarias, de McClelland
- Teoría de motivación/higiene, de Herzberg

##### 4.4.1. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Una de las teorías más discutidas de motivación fue la desarrollada por Abraham Maslow; " su teoría de la jerarquía de las necesidades supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. La teoría sostiene que el individuo está permanentemente en estado de motivación y que, a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar, y así indefinidamente " ( Dessler, 1988 ).

Maslow afirma que las personas poseen cinco necesidades básicas, que son:

- **Necesidades fisiológicas.** Se refieren al deseo de estar y permanecer vivos, necesitamos respirar, comer, dormir, reproducirnos, etc.; si estas necesidades son satisfechas, el comportamiento se encamina a satisfacer las necesidades del siguiente nivel.
- **Necesidades de seguridad.** Son aquellas que se refieren al deseo de sentirnos seguros y a salvo del peligro, a medida que estas necesidades son satisfechas se tiende a dirigir al siguiente nivel.
- **Necesidades sociales.** Se refiere a el deseo que tiene un individuo de sentir amor, compañía y amistad. En general, estas necesidades reflejan la necesidad de una persona de ser aceptada por los demás, a medida que se satisfacen estas necesidades se tiende a dirigir al siguiente nivel.
- **Necesidades de estima.** Consisten en el deseo que siente la persona de ser respetado y valioso, generalmente encontramos dos vertientes: autorespeto y respeto a los demás; mientras las necesidades de estima no son satisfechas, continúan motivando el seguimiento del mismo comportamiento, sin embargo, una vez que son satisfechas, la persona tiende a dirigirse al siguiente nivel.
- **Necesidades de autorrealización.** Es el deseo de maximizar cualquier potencial que posea la persona; por ejemplo, el director de una escuela que busque satisfacer las necesidades de autorrealización se esforzará por convertirse en el mejor director posible.

#### 4.4.2. TRES NECESIDADES SECUNDARIAS DE DAVID McCLELLAND

Otra teoría es la propuesta por David McClelland la cual distingue tres necesidades secundarias: poder, afiliación y logro; cada una de ellas guarda cierta semejanza con las antes estudiadas por Maslow.

Esas tres necesidades parecen canalizar la conducta de las personas en ciertos patrones generales cuyas implicaciones para el éxito en algunos trabajos gerenciales y de otra índole han sido tema de varios estudios.

NECESIDAD	CARACTERISTICA
PODER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentirse poderoso y dominantes</li><li>• Tratar de influir en los demás</li><li>• Buscar puestos de influencia</li></ul>
AFILIACION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser amistoso</li><li>• Atención en sentimientos</li><li>• Llevarse bien con los demás</li><li>• Disfrutar de la compañía de otras personas</li></ul>
LOGRO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de metas difíciles</li><li>• Alcanzar las metas propuestas</li><li>• Retroalimentación sobre el desempeño</li></ul>

#### 4.4.3. TORIA DE MOTIVACION/HIGIENE DE FREDRICK HERZBERG

Una serie de estudios aplicados a empleados de todo tipo de ocupación y de organizaciones diferentes revelo que, cuando las personas hablaban de sentirse bien o satisfechas mencionaron factores intrinsecos del trabajo. Entre esos factores se encontraban el logro, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento.

A las fuentes de satisfacción Herzberg las llamo motivadores puesto que parecían ser indispensables para conseguir importantes mejoras en la realización del trabajo.

También observó que, cuando hablaban sobre el hecho de sentirse insatisfechos con el trabajo, se referían a factores externos de este aunque relacionados con él: factores como la política de la compañía y su administración, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones con los compañeros de trabajo, la vida personal, la relación con los subordinados, los estados y la seguridad; a estas fuentes de insatisfacción las llamó factores de higiene o de mantenimiento, por que constituye el ambiente del trabajo y porque conservarlos en buen orden parecía necesario para evitar descontentos capaces de hacer que el desempeño bajara a un nivel inferior al ordinario en la jornada laboral.

De acuerdo con la interpretación que da a estos resultados, la satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos de una misma dimensión; sino son dos dimensiones individuales. En la satisfacción influyen los motivadores, la insatisfacción y los factores de higiene; esta es la idea fundamental de Herzberg.

" Herzberg indica que si los factores de higiene no son los apropiados en una situación particular de trabajo, los miembros de la organización se encontrarán insatisfechos. Hacer que estos factores sean los apropiados, por ejemplo elevando el salario, generalmente no motivara a los miembros de la organización para que hagan un mejor trabajo, sino que evitará que se encuentran insatisfechos. Por otra parte, si los factores motivadores son los apropiados en una situación particular de trabajo, los miembros de la organización generalmente se verán motivados para hacer un mejor trabajo ".

( Certo, 1987 )

La siguiente tabla muestra claramente el estudio de Herzberg :

FALTA DE SATISFACCION: FACTORES DE HIGIENE O DE MANTENIMIENTO	SATISFACCION: FACTORES DE MOTIVACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y administración de la compañía</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relación con el supervisor</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Sueldo</li> <li>• Relación con compañeros</li> <li>• Vida personal</li> <li>• Relación con los subordinados</li> <li>• Estatus</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• logro</li> <li>• reconocimiento</li> <li>• el trabajo en sí mismo</li> <li>• responsabilidad</li> <li>• progreso</li> <li>• crecimiento</li> </ul>

#### 4.5. RELACION DE LA MOTIVACION CON LA ADQUISICION Y DESARROLLO DE VALORES PERSONALES

Es importante darnos cuenta que para la adquisición y desarrollo de los valores personales debemos contar con un motivo para hacerlo y que este se presenta de manera diferente en cada individuo, por lo que dentro del estudio de la motivación ( sin importar el método o la teoría ), existen tres elementos de la conducta humana:

- Todo comportamiento es motivado
- Todo comportamiento esta dirigido a el logro de un objetivo
- Las personas son individualmente diferentes

Cada individuo es el producto de sus padres, su hogar, su educación, su vida social y sus experiencias de trabajo, por consiguiente, cuando una persona se presenta a laborar esta llevara consigo todas sus experiencias anteriores, las cuales influyen de manera significativa en su desarrollo.

Por consiguiente cada persona es un individuo distinto, sus acciones son diferentes a las de cualquier otro; por lo que la herramienta más importante para tratar a las personas es el reconocimiento a lo que hacen, aunque esto sea distinto.

La tarea importante para una persona que quiere adquirir y desarrollar su sistema de valores, es identificar y activar los motivos por los cuales desea contar con este sistema, algunos de dichos motivos podrian ser: satisfacción personal, crecimiento individual, buenas relaciones laborales, mejores oportunidades de trabajo, estimación de las personas.

# CAPITULO 5

## CASO PRACTICO





## ANTECEDENTES

En 1995, mediante la iniciativa de algunos profesores pertenecientes a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, surge una opción más para que un egresado pueda titularse; EL SEMINARIO DE TITULACION, se entiende por seminario de titulación, los cursos que la Facultad ofrecerá a sus egresados para realizar el examen profesional y obtener el título de Licenciatura; es importante mencionar que anterior a este año, existían estos seminarios pero de una manera empírica.

Su objetivo primordial es el de abrir un espacio académico en el cual, siguiendo un procedimiento metodológico se presentan una serie de módulos que permitan al egresado desarrollar soluciones a los problemas y desafíos propios del ejercicio profesional.

La prueba escrita del examen profesional será un trabajo escrito donde se resuelva un problema práctico relacionado con el tema de un seminario de cuatro módulos que deberán observar una estrecha coherencia entre sí ( Art. 20 Reglamento General de Exámenes de la UNAM ).

Para aprobar este trabajo escrito se debe tener el Visto Bueno de los profesores del módulo.

Las temáticas manejadas dentro de los seminarios deberán promover fundamentalmente, la evaluación de los conocimientos de los participantes en el campo específico de su profesión y estarán orientados preferentemente a áreas prioritarias dentro del desarrollo académico, institucional, local, regional o nacional.

El o los temas a desarrollar en los casos de cada seminario se ajustaran a las áreas del conocimiento por carrera autorizados por el Consejo Técnico; dichos temas deberán guardar una estrecha relación entre sí para darle continuidad a los cuatro cursos que componen el Seminario y la metodología del trabajo deberá contemplar la discusión de casos prácticos y el empleo constante de la investigación documental y de campo.

Area Teórica:

Metodológica

Especialización-Investigativa

Los seminarios serán unidisciplinarios, multidisciplinarios o interdisciplinarios, deberán tener carácter autofinanciable, sujeto a un cupo mínimo y obedecerá a la siguiente instrumentación:

- 1.- La duración de los cuatro módulos del Seminario será mínimo de 120 y máximo 160 horas, en un periodo de 1 a 3 meses. Los cursos podrán tener diferente duración . El Comité Evaluador determinará que sean equilibrados.
- 2.- El costo del Seminario de Titulación será determinado por la coordinación con la Secretaría Administrativa.
- 3.- El número mínimo de participantes en el seminario será determinado por la necesidad del autofinanciamiento del mismo, el cupo máximo será determinado por el Comité Evaluador de los seminarios.

4.- Cuando el trabajo del Seminario incluya clínicas, laboratorios o talleres, como parte de los cursos, y este trabajo esté claramente especificado como fundamental e importante para lograr los fines del trabajo escrito, las horas dedicadas a este fin deben estar consideradas dentro del programa del seminario.

Se requiere que de antemano se especifiquen las actividades a realizar y que estas tengan efectivamente el carácter de un desarrollo académico. En estos casos el número de alumnos puede estar limitado por los requerimientos de la clínica, laboratorios o taller y por las necesidades del proyecto académico mismo.

Los cursos en cada seminario serán impartidos en forma consecutiva a lo largo de un periodo no menor de un mes y no mayor de tres meses, teniendo cada curso una duración de 6 a 8 horas por día.

El exámen profesional oral versará principalmente sobre el trabajo escrito o sobre los conocimientos generales de la carrera, o sobre ambos ( Art. 21 del Reglamento General de Exámenes de la UNAM ).

Al término del exámen oral el jurado emitirá su voto, el resultado se expresará mediante la calificación: aprobado o suspendido; si el resultado es aprobado, se entregara constancia del resultado con la cual procederá a terminar sus tramites para la obtención del título, si el resultado es suspendido, el sustentante tendrá derecho a presentarlo nuevamente, transcurridos por lo menos seis meses después del primer exámen.

El nuevo exámen deberá presentarse ante el mismo jurado y con la misma prueba escrita; las oportunidades para aprobar el exámen con la misma prueba escrita, estarán restringidas a dos.

En exámen de excepcional calidad y tomando en cuenta los antecedentes académicos ( promedio mínimo de 9 ) , el jurado podrá otorgar mención honorífica, que justificará por escrito ante el Director de la Facultad ( Art. 31 del Reglamento General de Exámenes de la UNAM ).

## ORGANIZACIÓN

En la creación de esta modalidad de Titulación intervendrán :

- a) El H. Consejo Técnico
- b) El Director de la Facultad
- c) Las Coordinaciones de Carrera
- d) La Coordinación de Educación Continúa
- e) El Departamento de Exámenes Profesionales
- f) Secretaría Administrativa

Cada una de las partes realizarán sus propias funciones para el buen desempeño de los seminarios.

## REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN A SEMINARIO

- Tener el 100% de los créditos del plan de estudios correspondiente
- Carta de terminación del Servicio Social
- Cubrir la cuota designada por la Coordinación de Educación Continua

## REQUISITOS DE ACREDITACION DEL SEMINARIO

- Tener un mínimo de 80% de asistencias
- Calificación mínima de 8 por cada curso
- Aprobación de los cuatro cursos del seminario
- Aprobación del trabajo escrito por los profesores o investigadores responsables de Impartir los cursos.

## DIAGNOSTICO

En la actualidad en México encontramos una gran cantidad de profesionistas dedicados a su carrera y desenvolviendose en su campo laboral, profesionistas que dedican gran parte de su tiempo a prepararse, incluso invierten sumas considerables de dinero para una mejor preparación, un ejemplo claro es, el importe que se paga para llevar a cabo su seminario en el cual se encuentran inscritos actualmente y el objetivo de este, es tenerlo como una herramienta significativa para obtener el titulo de Licenciado en administración.

Sin embargo, que tan preparados estamos en el aspecto humano, es decir, cuanto verdaderamente invertimos en tiempo y costo para nuestra preparación en el aspecto de valores, es decir, algunas de las preguntas que podemos hacernos al respecto serían:  
¿ Estaremos realmente preparados para desarrollarnos como profesionistas, cuando en el aspecto personal podríamos tener algunos vacíos ? ; ¿ Cual es la autoevaluación de nuestros VALORES PERSONALES ?

Actualmente nuestro país requiere no solo de buenos profesionistas formados académicamente bien, sino que además se requiere de egresados que sean capaces de desarrollar un aspecto fundamental en la vida, LOS VALORES PERSONALES, y no solo en las organizaciones sino también es importante el desarrollo de estos valores en el hogar, en la sociedad, en las instituciones, etc.; cabe mencionar que el campo de los valores humanos es muy amplio, por lo cual nos enfocaremos a la autoevaluación de nuestros valores personales.

Dentro de este seminario, existen 23 alumnos, para nuestro estudio tomaremos una muestra representativa de 20 participantes. A esta muestra se le aplicó el siguiente cuestionario, pidiéndole que se autoevaluara:

¿ Como te autoevaluarías en los siguientes Valores Personales ?

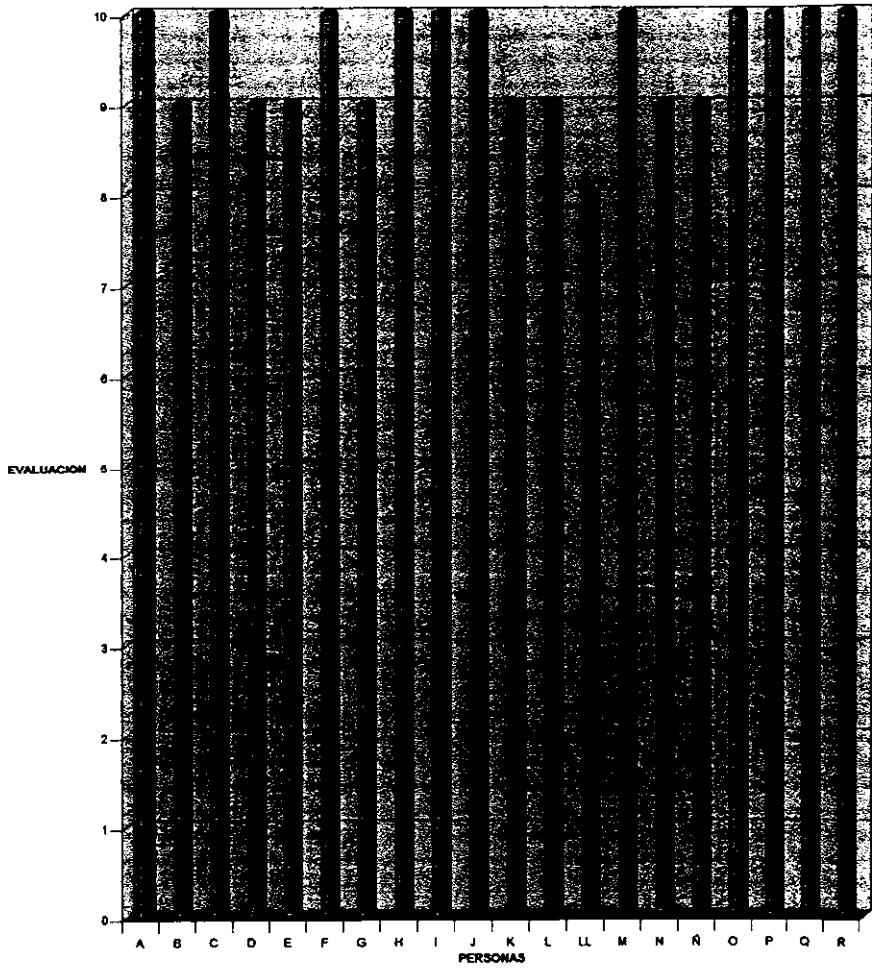
VALORES PERSONALES	10	9- 8	7-6	(-6)
HONESTIDAD				
INTEGRIDAD				
RESPECTO				
RESPONSABILIDAD				
LEALTAD				
HUMILDAD				
CORTESIA				
AUTOCONFIANZA				
AUTODISCIPLINA				
LIBERTAD				

Del cual obtuvimos los siguientes resultados .

EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES  
DEL SEMINARIO DE TITULACION

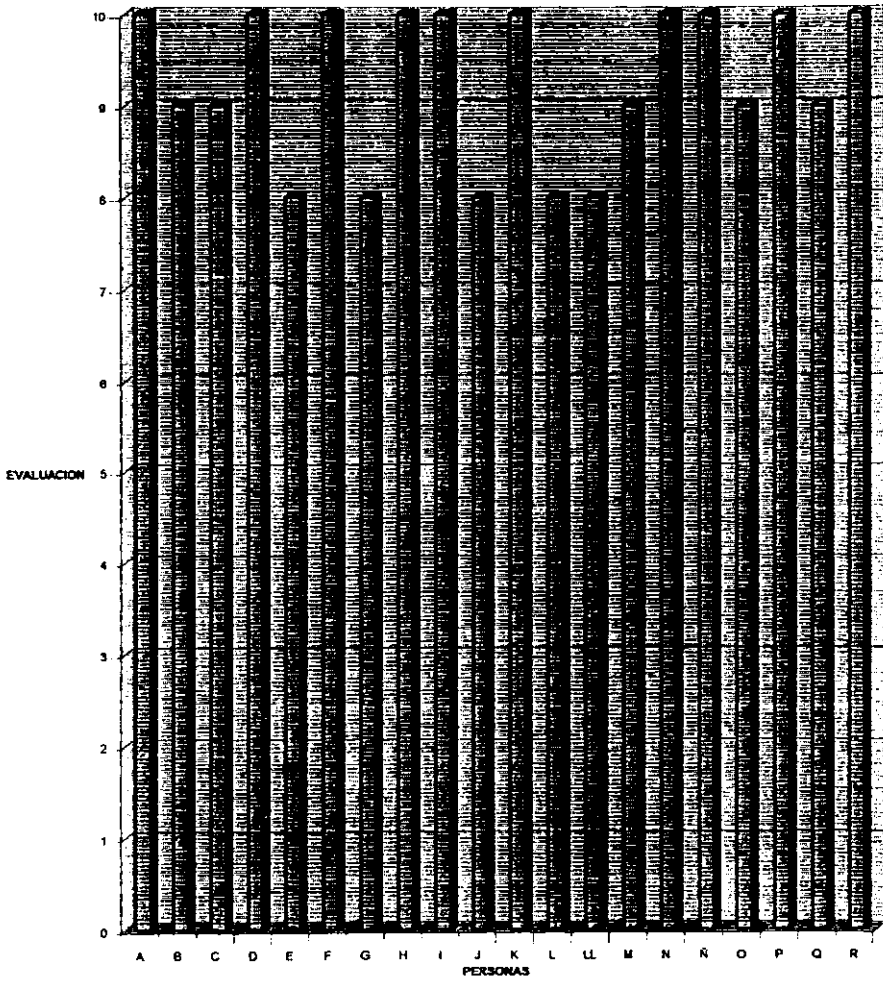
PERVAL	HONESTID	INTEGRID	RESPECTO	RESPONS	LEALTAD	HUMILDAD	CORTESIA	AUTOCONF	AUTODISC	LIBERTAD
A	10	10	10	7	9	8	10	9	8	10
B	9	9	7	8	7	8	8	7	7	10
C	10	9	10	10	10	7	7	8	8	9
D	9	10	10	8	10	8	7	7	8	9
E	9	8	10	10	8	10	10	7	8	9
F	10	10	9	9	10	7	8	8	8	10
G	9	8	10	10	7	10	10	6	8	9
H	10	10	10	9	9	8	8	9	8	9
I	10	10	9	10	9	8	10	10	9	10
J	10	8	9	8	10	9	10	7	7	8
K	9	10	8	8	9	7	7	7	5	10
L	9	8	8	9	8	8	7	7	8	10
LL	8	8	7	6	7	7	6	7	6	9
M	10	9	9	8	10	8	9	8	8	10
N	9	10	10	8	8	10	8	10	10	9
N	9	10	10	10	9	8	8	10	8	10
O	10	9	10	8	10	10	8	8	8	8
P	10	10	10	10	10	9	8	9	8	8
Q	10	9	10	8	9	9	10	10	9	7
R	10	10	10	10	9	8	8	8	6	8

# HONESTIDAD

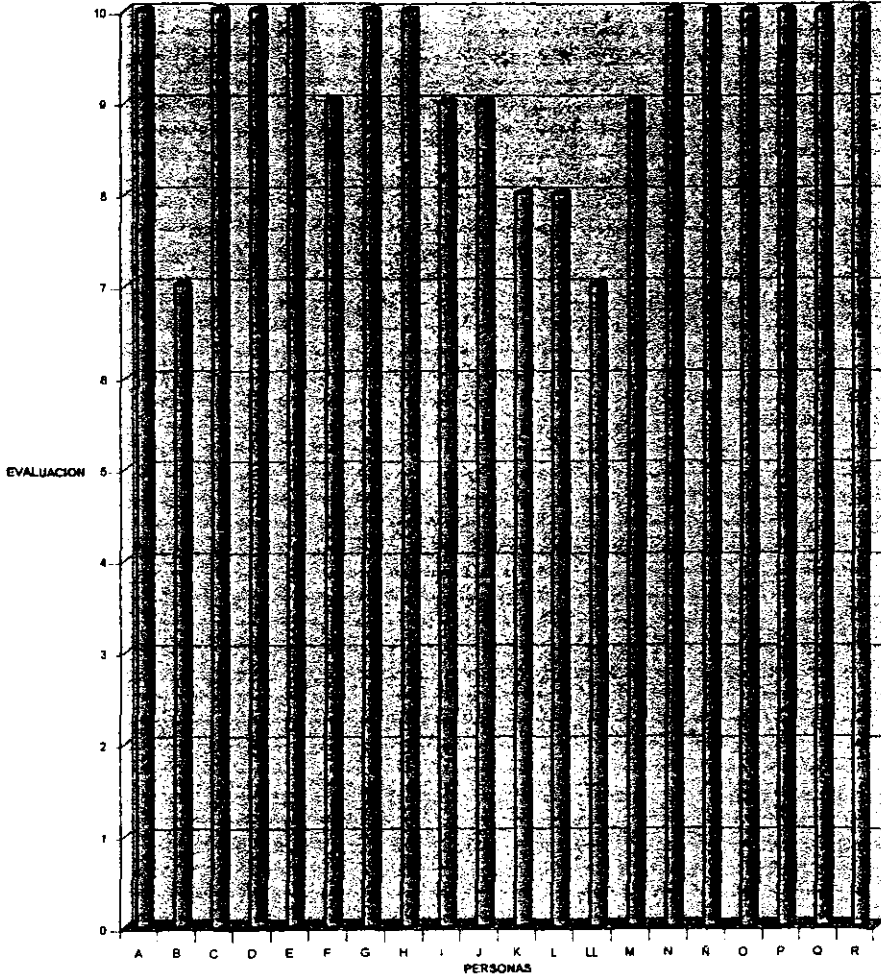




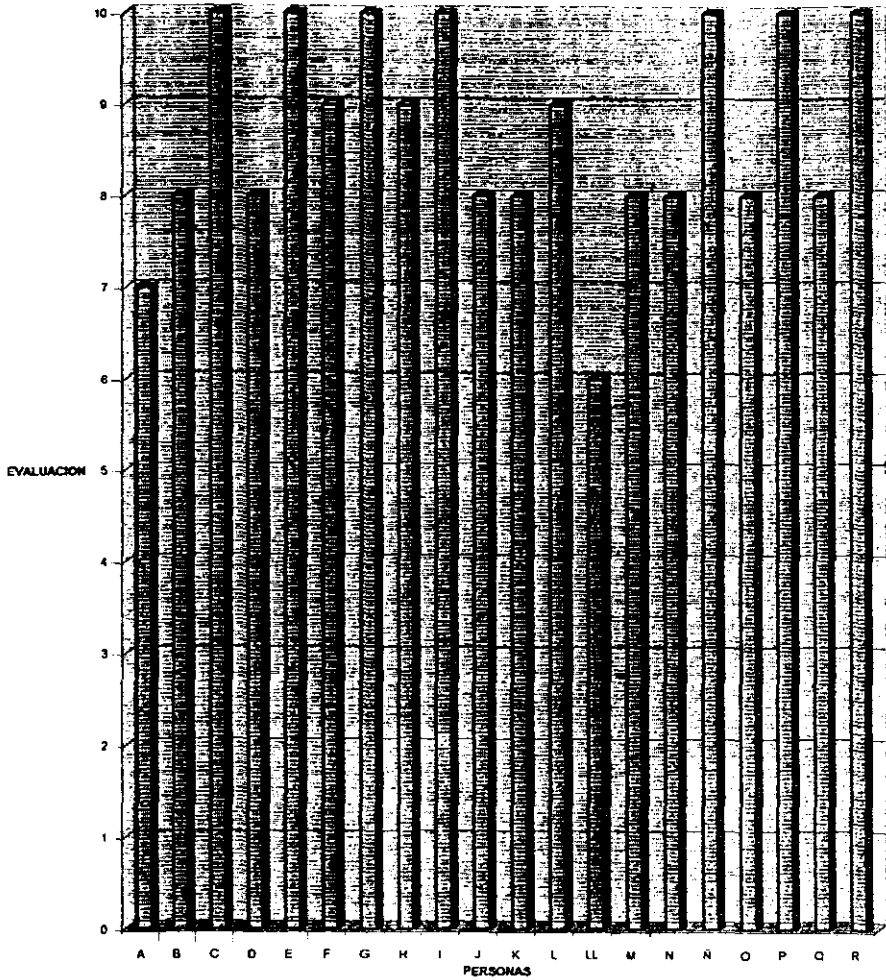
# INTEGRIDAD



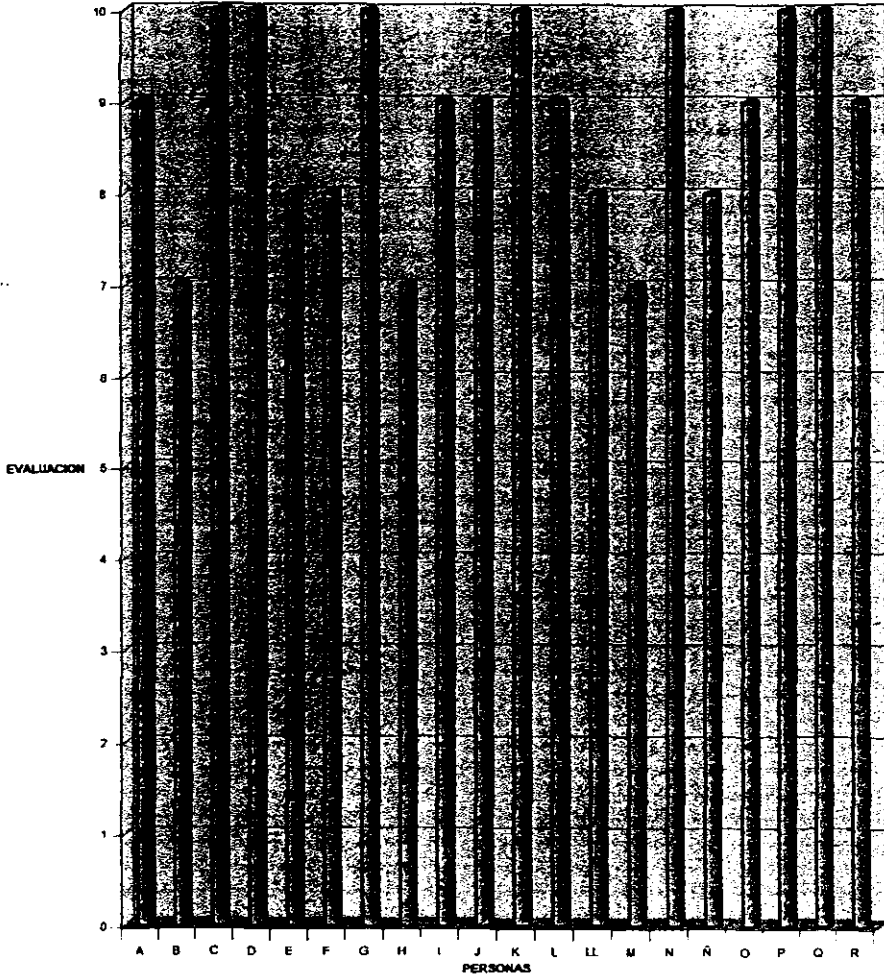
# RESPECTO



## RESPONSABILIDAD

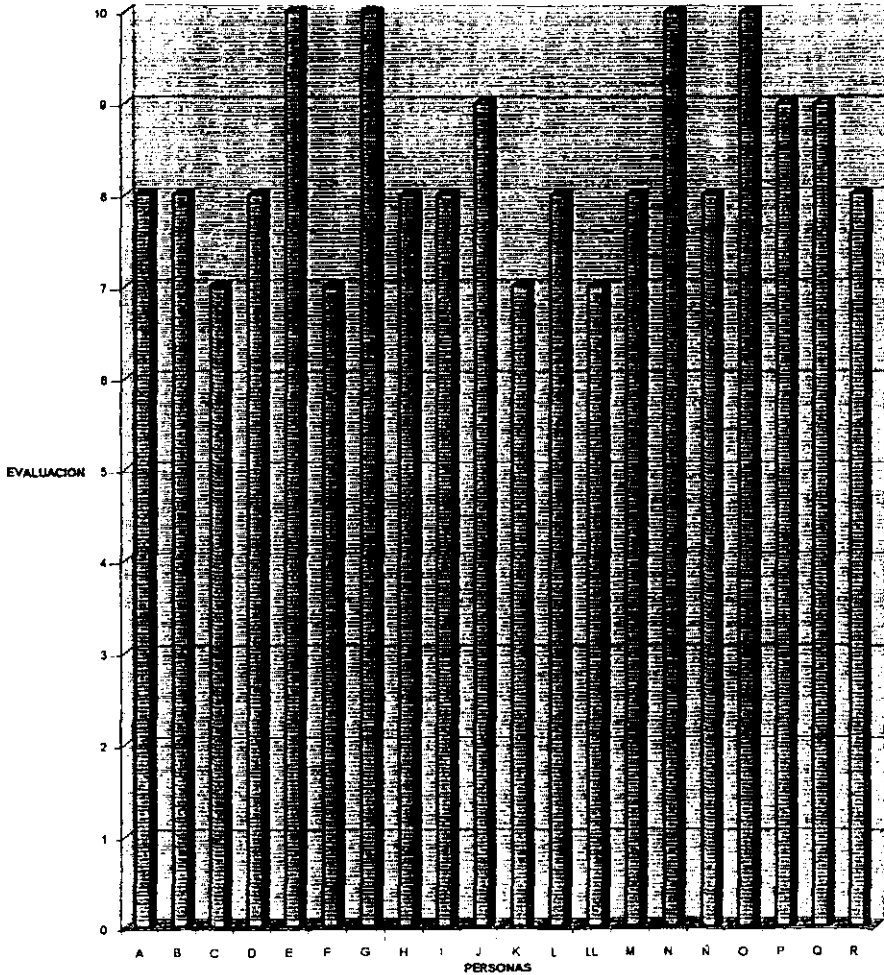


# LEALTAD

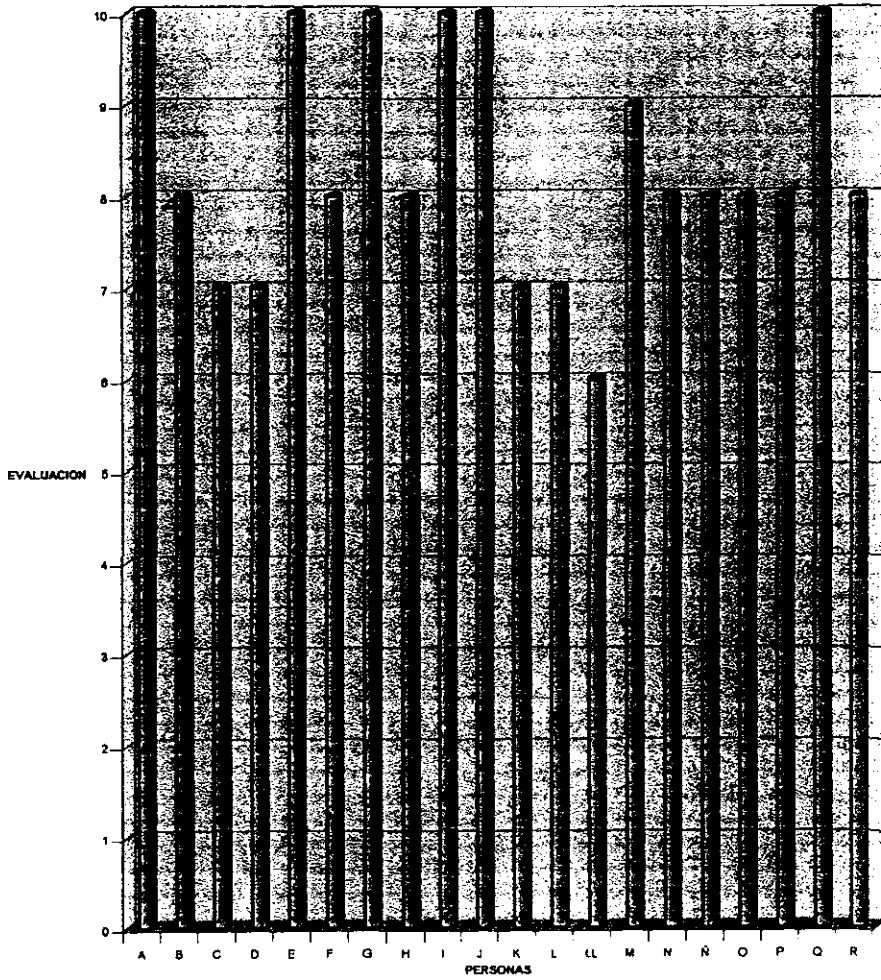


ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

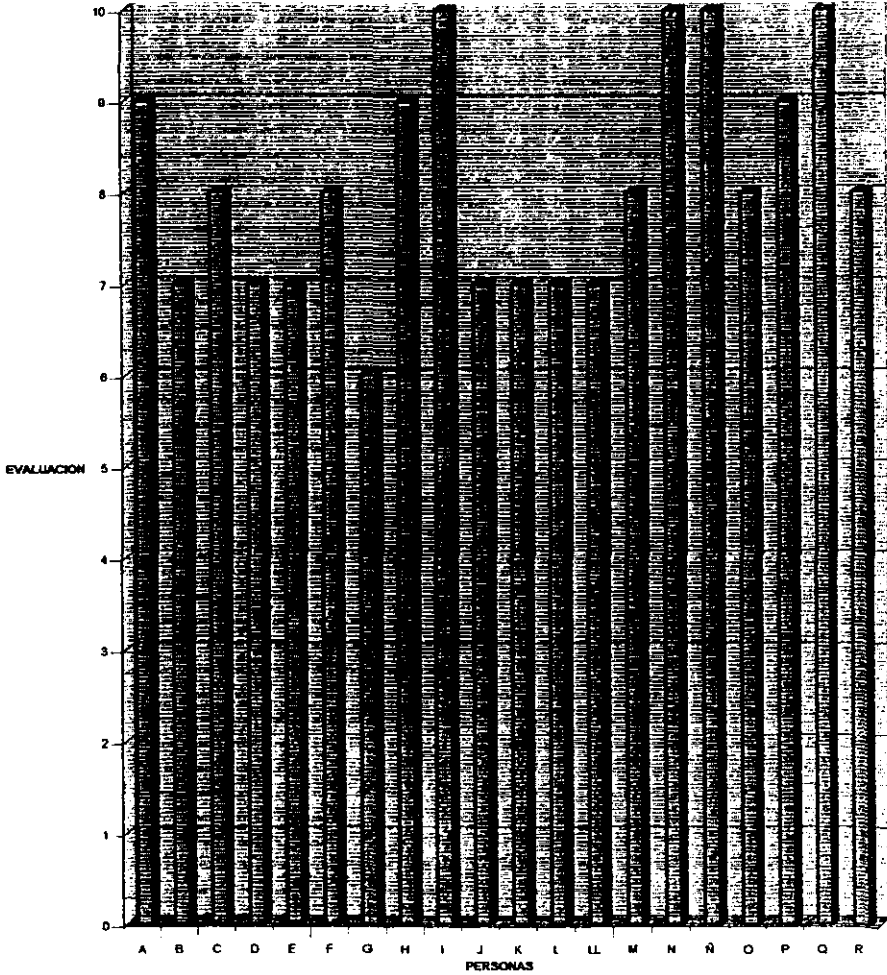
HUMILDAD



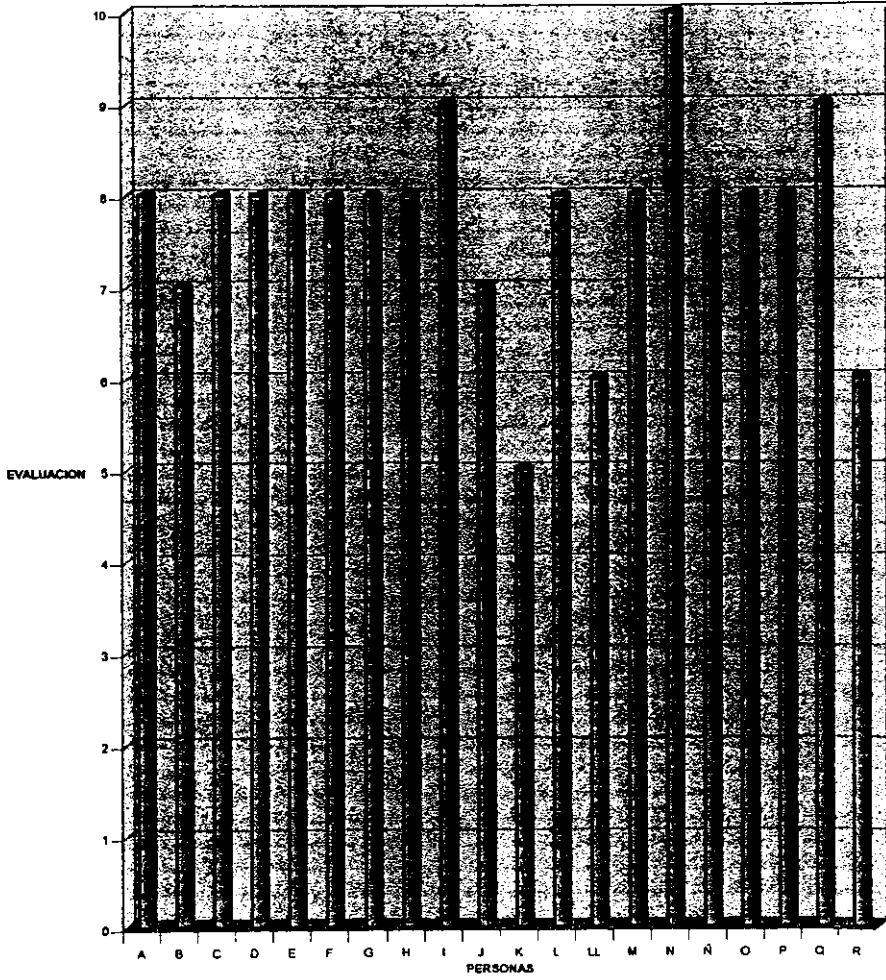
# CORTESIA



### AUTOCONFIANZA

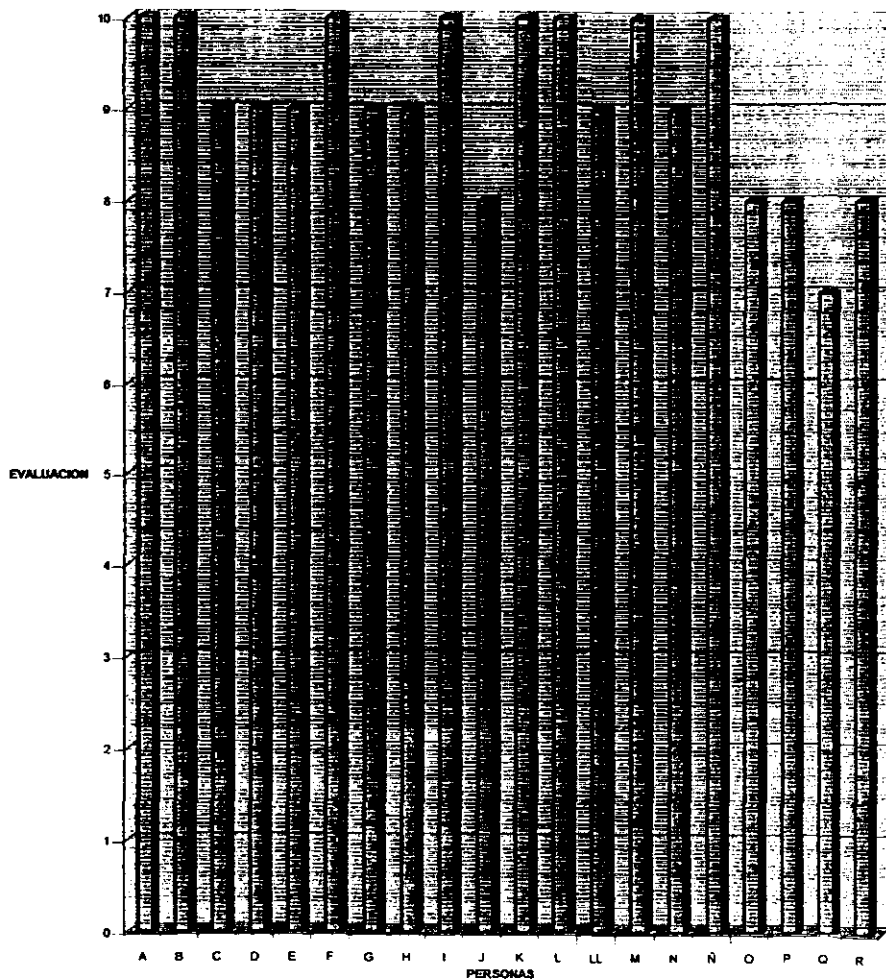


# AUTODISCIPLINA





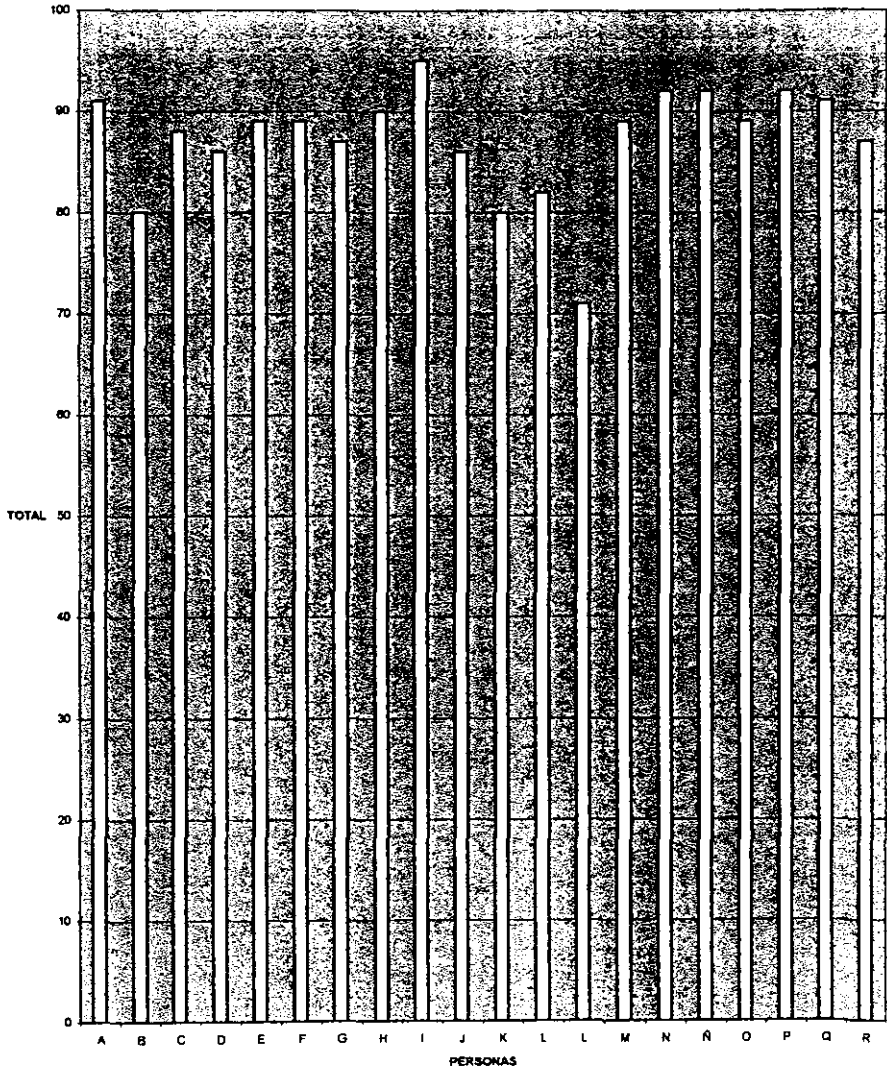
## LIBERTAD



EVALUACION TOTAL DE LOS PARTICIPANTES  
DEL SEMINARIO DE TITULACION

PERVAL	HONEST	INTEGRID	RESPECT	RESPON	LEALTA	HUMILD	CORTES	AUTOCO	AUTODIS	LIBERTAD	TOTAL
A	10	10	10	7	9	8	10	9	8	10	91
B	9	9	7	8	7	8	8	7	7	10	80
C	10	9	10	10	10	7	7	8	8	9	88
D	9	10	10	8	10	8	7	7	8	9	88
E	9	8	10	10	8	10	10	7	8	9	89
F	10	10	9	9	10	7	8	8	8	10	89
G	9	8	10	10	7	10	10	6	8	9	87
H	10	10	10	9	9	8	8	9	8	9	90
I	10	10	9	10	9	8	10	10	9	10	95
J	10	8	9	8	10	9	10	7	7	8	86
K	9	10	8	8	9	7	7	7	5	10	80
L	9	8	8	9	8	8	7	7	8	10	82
LL	8	8	7	6	7	7	6	7	6	9	71
M	10	9	9	8	10	8	9	8	8	10	89
N	9	10	10	8	8	10	8	10	10	9	92
N	9	10	10	10	9	8	8	10	8	10	92
O	10	9	10	8	10	10	8	8	8	8	89
P	10	10	10	10	10	9	8	9	8	8	92
Q	10	9	10	8	9	9	10	10	9	7	91
R	10	10	10	10	9	8	8	8	6	8	87

### EVALUACION TOTAL



---

## ANALISIS DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos en las tablas, y a la representación grafica de estas, podemos extraer lo siguiente:

- ☞ En lo que se refiere a Honestidad, el 55% de la muestra tienen calificación de 10, el 40% tiene 9 y el 5% restante tiene 8 de calificación.
- ☞ En Integridad, el 50% de la muestra tiene calificación de 10, el 25% tiene 9 y el 25% restante tiene 8.
- ☞ En respeto, el 60% de la muestra tiene calificación de 10, el 20% tiene 9, el 10% tiene 8 y el 10% restante tiene 7.
- ☞ En responsabilidad, el 35% de la muestra tiene calificación de 10, el 15% tiene 9, el 40% tiene 8, el 5% tiene 7 y el otro 5% restante tiene 6.
- ☞ En lo que a lealtad se refiere, el 35% de la muestra tiene calificación de 10, el 30% tiene 9, el 20% tiene 8 y el 15% restante tiene 7.
- ☞ En humildad, el 20% de la muestra tiene calificación de 10, el 15% tiene 9, el 45% tiene 8 y el 20% restante tiene 7.
- ☞ En cortesía, el 30% de la muestra tiene calificación de 10, el 5% tiene 9, el 40% tiene 8, el 20% tiene 7 y el 5% restante tiene 6.
- ☞ En autoconfianza, el 20% de la muestra tiene calificación de 10, el 15% tiene 9, el 25% tiene 8, el 35% tiene 7 y el 5% restante tiene 6.

- ◊ En autodisciplina, solo el 5% de la muestra tiene calificación de 10, el 10% tiene 9, el 60% tiene 8, el 10% tiene 7, el 10% tiene 6 y el 5% tiene 5.
- ◊ En lo que a libertad se refiere, el 40% de la muestra tiene calificación de 10, el 35% tiene 9, el 20% tiene 8, el 5% tiene 7.

Como podemos ver, existen valores como la honestidad y la integridad, que se encuentran presentes en la gran mayoría de la muestra, sin embargo, podemos darnos cuenta que hay falta de desarrollo en valores como: la humildad, cortesía, autoconfianza y autodisciplina, siendo este último el más marcado para adquirirlo y desarrollarlo.

En valores como: respeto y responsabilidad el comportamiento es variable, es decir, existen personas que tienen en estos valores una calificación alta, pero existen también personas que tienen una calificación baja.

Otro punto importante a notar es que, existen personas que tienen en algunos valores una calificación alta, pero a la vez esas mismas personas tienen en otros valores una calificación baja, esto demuestra que mientras cubrimos un valor al mismo tiempo descuidamos otros.

También observamos que, existen personas que tienen un sistema de valores equilibrado, para estas personas el punto importante a considerar es el desarrollo de ese sistema de valores.

## REFLEXION Y PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE SUS VALORES PERSONALES .

De acuerdo a nuestro estudio y apoyandonos en el resultado de nuestro cuestionario podemos identificar tres aspectos fundamentales para el desarrollo de los valores personales:

- Adquisición
- Conocimiento de uno mismo
- Poner en marcha

Cada una de las variables cuenta evidentemente con un tiempo y un espacio, por lo cual estudiaremos cada una de ellas por separado, para después formar un conjunto y poder llegar a una conclusión que nos lleve a una satisfacción personal y grupal.

### ADQUISICION

Primeramente debemos recordar que su sistema de valores se remonta a sus tempranas experiencias infantiles, fue entonces cuando aprendió a creer y a ser creído, y cuando se desarrollaron sus sensaciones de seguridad o bienestar.

En sus relaciones familiares, aprendió usted las normas religiosas, morales, las diferencias entre el bien y el mal y determinadas normas económicas, políticas y culturales; sin embargo puede que aun no haya pensado seriamente sobre estos temas, quizá ha aceptado sus creencias políticas, sociales, económicas y religiosas sin prestarles demasiada atención

Durante los primeros años escolares, se suele estar sujeto a normas flexibles y amplias acerca de lo que esta bien o mal, se aprende que los demás pueden tener puntos de vista distintos, que pueden ser opuestos a los nuestros.

Durante la enseñanza superior, es posible que se sorprenda al comprobar que algunos de los valores que creía firmemente estabilizados, están siendo ampliamente discutidos y críticamente examinados.

Al enfrentarse con lo que parece ser un pensamiento caótico, esta obligado a reconsiderar y revalorar su propio sistema de valores, mediante la expresión oral y valoración crítica, puede construirse una filosofía de la vida que le ayude a contestar ciertas preguntas y a resolver problemas que aceptaba, quizá sin comprenderlos totalmente.

### CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

El conocimiento de uno mismo es un punto fundamental para su crecimiento en el campo de los valores personales, ya que es aquí en donde usted se autoevalua y sirve como punto de partida para su desarrollo, es decir, es aquí en donde tiene que poner toda su atención y por así contestarse ¿ Como se encuentra ? ¿ En que esta fallando ?, ¿ Que es lo que busca ?, entre otras.

Además con una autoevaluación adquirirá una mayor visión de los aspectos de su propia persona que necesitan particular atención; al mismo tiempo, se dará cuales de sus valores personales son aceptables y están ya siendo desarrollados, gracias a ello ganará confianza al saber que ya posee ciertas bases, que representan fuerzas que solo necesitan mantenerse.

Uno de lo métodos que le pueden ser útil para el conocimiento de su persona es el que muestra las siguientes vertientes:

- Aprobación social
- La seguridad
- La posición

Los anteriores conceptos están estrechamente relacionados, en ciertas circunstancias algunas predominan sobre las demás, a veces mientras una de ellas se satisface, otras también se ven cumplidas.

**Aprobación social.-** Mucho de lo que hace en su vida, su conducta diaria, sus ambiciones, están motivados por el deseo de aprobación social; usted desea la aprobación de su familia, amigos, etc.; la necesidad de esta aprobación hace que la gente se adhiera a las leyes estrictas y verbales de la sociedad.

**Seguridad.-** Los sentimientos de seguridad y de inseguridad se manifiestan de diferentes formas, siendo también varios los tipos de seguridad existentes, tales como: seguridad física, la necesidad de seguridad física hace que la gente tome precauciones para lograrla en el hogar, en el trabajo y en sus actividades recreativas; seguridad económica, el tener dinero suficiente para cubrir las necesidades de la vida, alimentación, ropa, casa, y quizá ciertas comodidades adicionales, este tipo de seguridad esta relacionado con el tipo de trabajo que usted elija; seguridad social, la sensación de comodidad y confianza en las reuniones con gente de distinta edad y aficiones, se deriva de encontrarse correctamente bien vestido, bien arreglado, y de poseer los valores personales que hacen aceptable su conducta



Posición.- El deseo de posición se satisface de tantas formas como metas individuales existen, se originan del deseo de lograr el éxito en los negocios o en la vida en sociedad, de la necesidad de ser conocido, nacional o internacionalmente en una determinada esfera; algunos encuentran la situación de prestigio que buscan teniendo riquezas, llegando al poder político, asegurándose una elevada posición, llegando a ser socialmente importantes, pero todo esto sin importar bajo que medios pueden lograrlo, sin importar el desarrollo de sus valores.

Una vez que ha leído lo anterior podrá usted situarse en alguno de los párrafos anteriores, quizá incluso se ubique en varios a la vez, sin embargo lo verdaderamente significativo son los medios y la forma en que se conduce por la vida, para poder tener un parámetro más amplio de su persona sugerimos que se autoevalúe mediante la realización de una lista en la que indique cuales son los valores personales que posee.

Como un apoyo al punto anterior ( lista de valores ) enseguida le proporcionamos una tabla de valores en la usted se autoevalúe y podrá tener una herramienta más para el conocimiento de su situación actual.

Quisieramos recordarle lo siguiente:

VALORES .- " Cualidades que se han aprendido a considerar fundamentales como principios que rigen la vida ". ( Sánchez, 1996 ).

" Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejerce como a quienes lo reciben ". ( Eyre, 1999 ).

De acuerdo al concepto anterior expresa en la siguiente tabla como te calificarías respecto a los siguientes valores personales ( escribe el número que consideres como tu evaluación ).

VALORES PERSONALES	10	9- 8	7-6	(-6)
HONESTIDAD				
INTEGRIDAD				
RESPECTO				
RESPONSABILIDAD				
LEALTAD				
HUMILDAD				
CORTESIA				
AUTOCONFIANZA				
AUTODISCIPLINA				
LIBERTAD				
GENEROSIDAD				
JUSTICIA				
AMABILIDAD				

Respecto a la formación que has recibido en cuanto a los valores, esta ha sido:

LUGAR	10	9-8	7-6	(-6)
HOGAR				
ESCUELA				
TRABAJO				

Sin duda alguna la correcta ejecución de la autoevaluación anterior, le permitirán tener en sus manos un conocimiento de su sistema de valores, para poder así pasar al siguiente paso, el poner en marcha sus valores personales

## PONER EN MARCHA

Una vez que usted ha identificado de donde vienen principalmente los valores personales y que tiene su propia autoevaluación, viene un paso muy importante, el desarrollo de sus valores.

Para este punto sugerimos atender a los siguientes aspectos:

- Aprende a observar tus reacciones emocionales y tu conducta; esto lo puedes lograr analizando tu comportamiento, sus causas y sus efectos.
- Establece tus propios objetivos y planes de vida; este es el camino directo hacia la autonomía personal.
- Analiza las situaciones donde logras consecuencias gratificantes debido a tu conducta; fortalece dichos comportamientos y propicia las situaciones que los permiten.
- Aprende a escuchar y a observar a los demás; las personas con quienes interactuas diariamente te dan información de ti mismo y a la vez ofrecen modelos de conducta positivos y negativos.

El desarrollo de valores personales en el contexto de la formación de un futuro licenciado es crucial; ya que las grandes transformaciones que sufre nuestra sociedad en los planos económico, político y social requiere de personas no solo preparadas en su profesión, sino además personas que sean capaces de enfrentarse a la realidad actual.

Después del análisis de su persona, se podrá dar cuenta que existen valores en los que evidentemente necesita formación, pero igualmente se dará cuenta de que cuenta con una gran cantidad de valores que más que formación necesita sobre todo **DESARROLLARLOS**, es decir, ya los tiene! Falta ahora ponerlos en marcha y cosechar los beneficios personales y colectivos que esto le representara.

## CONCLUSIONES

Un eficiente licenciado en administración necesita conocer la evolución y las situaciones que con el paso de los años se han venido presentando en su campo de estudio, así mismo debe tener conocimientos de aquellas circunstancias que han influido para el desarrollo de dicha materia.

Es también importante destacar que no solo para la actividad de una organización, sino que incluso para la vida cotidiana la correcta ejecución de las funciones administrativas ( llamadas Proceso Administrativo ), permite obtener con mayor eficiencia los objetivos deseados.

Es fundamental darnos cuenta que frente a cambios sociales y laborales tan grandes como la globalización y la transnacionalización , no solo de la economía sino también de la cultura y de los estilos de vida, y ante la evidencia de nuevas formas de producción y comercialización, y cambios significativos en organizaciones Mexicanas debemos como profesionistas estar preparados para actuar y hacer frente de la mejor manera a estas situaciones.

Siendo la adquisición pero sobre todo el desarrollo de nuestros valores personales uno de los caminos que nos pueden llevar a la eficiencia como personas y como profesionistas, los cuales podemos llevarlos a cabo día a día si mantenemos un motivo verdaderamente importante para hacerlo.

Los valores personales le permitirán además normar su criterio y participar de manera coherente y propositiva en diversas situaciones que demandan, no solo la aplicación de conocimientos propios de su área , sino que además se necesitara el aporte de personas reflexivas, autónomas y comprometidas con el bienestar de una sociedad.

Por todo lo anterior debemos comprometernos a tomar con decisión este tema tan importante y tan significativo para nuestros propósitos como seres humanos.

## BIBLIOGRAFIA

- ☞ A. Larroca Hector , J. Barcos Santiago. *Que es administración*. México Editorial Limusa. Trigesimaseptima reimpresión. 1990
- ☞ ANDERSON, Jonathan.Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. México. Editorial Diana. Decimoquinta edición 1993.
- ☞ BLANCHARD, Ken. O'Connor Michael. *Administración por Valores*. Colombia. Grupo Editorial Norma 1997.
- ☞ CERTO Samuel. *Administración moderna*. México. Editorial Interamericana 1987
- ☞ COLUNGA, Davila Carlos. *Administración para la Calidad*. México. Panorama Editorial. Primera edición 1995.
- ☞ CUAHUTEMOC, Sanchez Carlos. *La Fuerza de Sheccid*. México .Ediciones Selectivas Diamante. Primera edición 1996.
- ☞ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill 1996
- ☞ DESSLER Gary. *Organización y administración*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana 1988
- ☞ E. Tayler Leona. *Psicología de las Diferencias Humanas*. Madrid. Ediciones Marova. Segunda edición 1975.
- ☞ ECO, Umberto.Como se hace una Tesis. España. Editorial Gedisa. Decimo novena edición 1996.
- ☞ FERNANDEZ Arena Antonio. *Introducción a la administración*. México. Editorial Dirección general de publicaciones UNAM 1973
- ☞ GALINDO Munch, GARCIA Martinez. *Fundamentos de administración*. México.. Editorial Trillas. Cuarta reimpresión 1994

- 📖 HAMPTON David. *Administración*. México. Editorial Mc Graw-hill. Tercera edición 1989
- 📖 HERNANDEZ y Rodriguez Sergio. *Introducción a la administración, un enfoque teorico y práctico*. México. Editorial Mc Graw- Hill 1995
- 📖 LARIS, Casillas Francisco. *Administración Integral*. México. Editorial CECSA. Decimotercera reimpresión 1998
- 📖 REYES Ponce Agustin. *Administración de empresas teoria y práctica*. Mexico. Editorial limusa. Trigesimaseptima reimpresión 1990
- 📖 SILICEO, Aguilar Alfonso. Casares Arrangoiz David. *Cultura Organizacional*. México. Editorial McGraw-Hill. Segunda edición 1999.
- 📖 STONER James. *Administración*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Tercera edición 1989
- 📖 YUREN, Adriana. *Conocimiento y Comunicación*. México. Editorial Alhambra Mexicana. Primera edición 1994.
- 📖 WEIHRICH Heinz. *Administración una perspectiva global*. México. Editorial Mc Graw- Hill Decima edición 1994