

41025
8



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

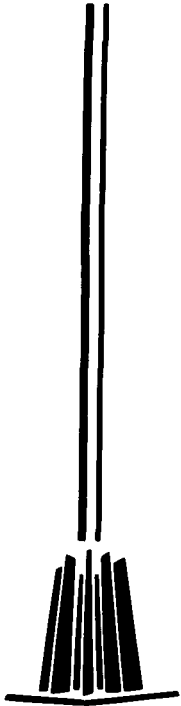
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ARAGÓN"**

**"LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA
Y LA EDUCACIÓN"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A :
BLAS CORTÉS MARÍA DEL CARMEN

**ASESOR:
MTRO. JOSÉ LUIS ROMERO HERNÁNDEZ**



A



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.



Dedicatorias

A DIOS, por haberme dado el don de la vida, por llenarme de bendiciones y permitirme llegar a este momento tan anhelado.
Eternamente Gracias

A mis primeros maestros: mis amados padres, por todo cuanto me han dado durante toda su vida, por su paciencia y su fe incondicional...este trabajo no es solo mío sino también de ustedes y hoy me llevan a expresar:
¡ Lo logramos!
Gracias por siempre

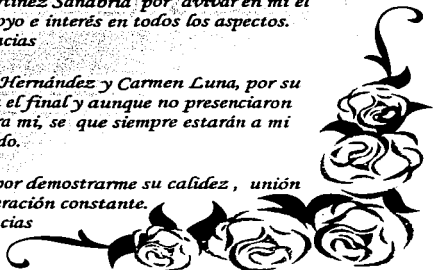
A Erick; por ser fuente inagotable de servicio y apoyo en mi vida, por que de ti he aprendido más de lo que tu imaginas.
Gracias

Con todo el amor que existe en mi ser, a: Andrea y Alejandro, con la esperanza de que este esfuerzo los estimule al logro de sus metas y objetivos en todas las esferas de su vida.
Gracias

Con amor a Félix y familia Martínez Sanabria por avivar en mí el deseo de superación, y por su apoyo e interés en todos los aspectos.
Gracias

A mis queridas abuelas: Justina Hernández y Carmen Luna, por su ejemplo de lucha y esfuerzo hasta el final y aunque no presenciaron este momento tan importante para mí, se que siempre estarán a mi lado.

A toda mi familia, Blas y Cortés por demostrarme su calidez, unión y el deseo de superación constante.
Gracias



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mis amigas Universitarias:

*Margarita, Mónica, Alicia y Edith por los momentos y
saberes compartidos...*

A mis amigas y amigos de toda la vida:

*Ruth, Teté, Miriam, Claudia, Araceli, Angélica, Gerardo,
Genaro, Beatriz, Verónica, Griselda, Gabriela, Víctor... a
todos ellos gracias por su impulso para llegar a la conclusión
de este trabajo.*

Al General Brigadier:

*Luis López Mercado por enseñarme a ver con los ojos de la
esperanza, a esforzarme por ver mis sueños cristalizados y a
creer en una cultura del trabajo más humana...*

Mil Gracias

*A la Universidad Nacional Autónoma de México y a cada
uno de los maestros que contribuyeron en mi formación
durante todos estos años.*

Mil Gracias

*A todas las personas que no mencioné pero que han
contribuido al desarrollo del presente trabajo.*

Gracias

CAPITULO I
LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y EL PAPEL DE LA
CULTURA LABORAL EN MÉXICO

1.1.- ¿Que son las organizaciones humanas?.....	3
1.1.2.- La organización familiar:.....	4
1.1.3.- La organización escolar:.....	5
1.1.4.- Las organizaciones de trabajo.....	6
1.1.5.- Las organizaciones laborales como sistemas:.....	7
1.2.- Un sistema de las organizaciones de trabajo: el medio ambiente organizacional.....	12
1.2.1.- Ambiente externo.....	12
1.2.2.- Ambiente interno.....	13
1.2.3.- Aspectos físicos.....	13
1.3.- El clima organizacional.....	14
1.3.1.- Elementos del clima organizacional.....	16
1.4.- La naturaleza de la cultura	20
1.4.1.- Cultura organizacional.....	26
1.4.2.- Componentes de la cultura organizacional:	28
1.4.3.- La cultura de calidad, al estilo japonés:	31
1.4.4.- Variables interculturales de las organizaciones norteamericanas, japonesa y mexicana.....	36
1.5.- La cultura del trabajo en México.....	38
1.5.1.- Imágenes del trabajador Mexicano.....	40
1.5.2.- Características del potencial mexicano.....	42
1.5.3.- Costumbres y hábitos que necesitan modificarse.....	45

CAPITULO II:

“DOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL: LA ÉTICA Y LOS VALORES.”

2.1.- El papel de la ética organizacional en el proceso de cambio cultural.....	50
2.2.- La ética organizacional.....	53
2.3.- ¿Que son los valores?.....	58
2.3.1.- Características de los valores:.....	59
2.3.2.- Topología de los valores.....	60
2.3.4.- Transmutación de los valores.....	61
2.4 - Valores y educación en la actualidad.....	62
2.5 - Los valores en el mundo empresarial.....	64

CAPITULO III:

“LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO, UN VEHÍCULO TRANSMISOR DE VALORES Y ÉTICA EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO ENCAMINADA AL DESARROLLO.”

3.1.- Generalidades en torno al fenómeno educativo.....	72
3.2.- Educación, capacitación y desarrollo:.....	73
3.3.- Marco legal en México en materia de capacitación.....	75
3.4.- La capacitación, y el adiestramiento como procesos educativos.....	81
3.4.1.-Concepto e implicaciones de capacitación.....	83
3.5. Trascendencia de la capacitación.....	85
3.5.1.-Propósitos de la capacitación.....	88
3.6.-La realidad de la capacitación en México.....	92
3.7- Retos en materia de capacitación.....	93
3.8- La secretaría del trabajo y previsión social y el programa de apoyo a la capacitación.....	96

E

CAPITULO IV:

EMPRESAS MEXICANAS QUE ESCALARON EL ÉXITO, UN EJEMPLO DE UNA CULTURA LABORAL EXITOSA EN NUESTRO PAÍS.

4.1.- Grupo industrial Bimbo.....	101
4.1.2.-Experiencia de aprendizaje en el grupo industrial Bimbo.....	104
4.1.3.-Educación en Bimbo.....	105
4.2.- Grupo Vitro	107
4.2.1.-Experiencia de aprendizaje en Vitro fibras de México.....	112
4.3.- Guantes vargas.....	115
4.4.- Vacor de México.....	117

CAPITULO V:

HACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS (ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA: BANQUETES GARCÍA RAMÍREZ.

5.1 Metodología de investigación para el estudio de caso.....	121
5.2. Antecedentes.....	124
5.3.- Esquema del cuestionarios.....	132
5.4.- Análisis de resultados.....	143
5.5.- Propuesta pedagógica en banquetes García Ramírez para construir una cultura del trabajo encaminada a la calidad, productividad y competitividad, a través de estrategias de capacitación.....	166
Conclusión	173
Bibliografía General:.....	178
Anexos	

PRESENTACIÓN

El tema central de la presente investigación gira en torno a la importancia que tiene la Cultura Organizacional dentro de las empresas mexicanas, con la orientación hacia el desarrollo de una cultura interna que busca fundamentar la productividad y la competitividad, basándose en lo más profundo de la empresa, en el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen por medio de la capacitación como proceso educativo.

La idea del porque se denomina el presente trabajo "La cultura Organizacional Mexicana y la educación " surge en la realización de mi Servicio Social en la Secretaría del trabajo y Previsión Social en el departamento de Capacitación y Productividad, donde se me da la tarea de realizar una investigación enfocada a la importancia del clima organizacional, sin tener la menor idea sobre mi objeto de estudio, me lancé a la tarea de investigar en bibliotecas, Instituciones, y hasta empresas, (Grupo Bimbo) sobre este tema el resultado fue más apasionante de lo que esperaba; me percate que el clima dentro de las organizaciones no es sino el resultado de la cultura más profunda de la empresa; y que si bien tal investigación estaba vislumbrada bajo una óptica administrativa; podía entonces darle un enfoque pedagógico; y es que en la realidad aún parece que todos estos temas y sobre todo la capacitación laboral es abordada por los estudiosos de las ciencias económico-administrativas, habré de hacer énfasis en que también es tarea nuestra , dada nuestra formación pedagógica, ya que contamos con materias o elementos que nos permiten estudiar y entender a la educación en la rama organizacional, tales como: Didáctica laboral, Organización educativa, Teoría y práctica de las relaciones humanas, Psicología social, Ética Profesional del magisterio, Prácticas escolares, Laboratorio de didáctica, Seminario de Filosofía etc. Todas ellas de alguna forma nos dan elementos y contribuyen al estudio de la educación o capacitación empresarial.

Por esta razón la metodología aplicada en este trabajo consistió en el desarrollo de un marco conceptual, el cual se desglosa en cuatro capítulos a la luz de la teoría General de sistemas dado que las organizaciones mantienen una interacción dinámica con su entorno, por lo que son un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en forma asociada para el logro de sus objetivos ; y una fase practica constituida por un capítulo en donde se llevo a cabo un estudio de caso, fin de reforzar los postulados de la etapa teórica del trabajo para concluir con la formulación de la propuesta.

De esta forma en cuanto al desarrollo de los contenidos se encuentran desglosados en 5 capítulos de los cuales se trabajaron de la siguiente manera:

CAPITULO I: "LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y EL PAPEL DE LA CULTURA LABORAL EN MÉXICO" Para una mejor comprensión sobre el tema, en este capítulo se describe como a lo largo de su existencia, el ser humano ha formado parte de las organizaciones desde las primarias como la familia, hasta las laborales eje donde se centra mi objeto de estudio.

En el terreno organizacional, es preciso tener en cuenta que una organización no existe en el vacío sino en un entorno de importantes interrelaciones o sistemas como el medio ambiente y clima organizacional que son elementos resultantes de la cultura más profunda de la empresa de tal forma siendo que es dentro de las organizaciones donde se generan costumbres, modos de vida , hábitos, valores, formas de trabajo es decir culturas , se contempla un análisis detallado del impacto que esta cultura llamada cultura laboral, cultura corporativa o cultura organizacional, ejerce sobre las organizaciones específicamente las mexicanas.

CAPITULO II:
"DOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA LABORAL: LA ÉTICA Y LOS VALORES." En este capítulo se rescata la importancia que tiene nuestro comportamiento ético y nuestra escala de valores para la conformación de cultura competitiva ya que no es suficiente saber cual es el papel que juega la cultura en las empresas, si los miembros de cada una de ellas no se encuentran preparados para contribuir al desarrollo de esa cultura.

En un plano organizacional, un conjunto de individuos actuará de acuerdo a sus propios valores en conjunto con los valores que la organización le transmite y si ese código de valores se enfocan hacia de calidad de vida y de trabajo conducirán sin duda alguna al desarrollo de una cultura competitiva en las organizaciones, razón por la cual se enfoca este apartado al estudio de tales componentes de la cultura laboral.

CAPITULO III:

"LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO, UN VEHÍCULO TRANSMISOR DE VALORES Y ÉTICA EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA LABORAL EN MÉXICO." No podría quedarse el presente estudio en el mero análisis del impacto de la cultura en las organizaciones de trabajo y saber ¿cuales? son sus componentes fundamentales sin describir el ¿como?, es decir una vez comprendida la importancia que tiene la cultura y a sabiendas de que sus elementos primordiales son los valores y la ética, se destaca la función de la educación específicamente de la capacitación como un medio transmisor de valores en la conformación la cultura organizacional.

CAPITULO IV:

EMPRESAS MEXICANAS QUE ESCALARON EL ÉXITO, UN EJEMPLO DE UNA NUEVA CULTURA LABORAL EXITOSA EN NUESTRO PAÍS. Este capítulo basado en datos reales demuestra como en nuestro país existen empresas que han logrado conformar culturas de calidad exitosas y competitivas ante los mercados mundiales, siendo para la mayoría un factor clave su educación y capacitación en el trabajo.

CAPITULO V:

HAACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS (ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA: BANQUETES GARCÍA RAMÍREZ. El quehacer pedagógico en capacitación es un ámbito muy rico y productivo que día a día se da mas a conocer, dado que nuestro papel es el de crear, innovar y proponer estrategias educativas que posibiliten el desarrollo de los individuos en sociedad.

En este trabajo se realizó un estudio de caso en una organización con el objetivo de obtener la información necesaria sobre el Desarrollo de la Cultura en esa organización, ¿qué papel juega la educación?¿.¿ Cómo es esa cultura?¿.¿ Cómo la definen tanto el trabajador como el empresario?¿.¿ Cuales son sus proyecciones? etc, con una metodología de trabajo que permitió entrevistas, técnicas de observación, aplicación de cuestionarios para un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a su cultura laboral, para posteriormente con base a lo anteriormente citado, obtener un producto de trabajo con una propuesta pedagógica que permitiera sensibilizar al trabajador para conformar una cultura que sea capaz de ser competitiva.

Es importante destacar que para la realización del presente proyecto se tenían contempladas otras organizaciones como Grupo Modelo, Macma de México etc. sin embargo , la problemática que se presentó en dichas empresas es el que no es permitido revelar ningún tipo de información ni aún cuando existan cartas expedidas por la universidad para comprobar que el trabajo es profesional, esto de alguna forma comprueba la desconfianza o el poco acceso que pudiera tener un egresado en el ámbito laboral. Creo que nuestros trabajos pudieran ser de mayor utilidad si las empresas conocieran mas acerca de nuestro perfil y de nuestras propuestas pues aún cuando exista capacitación y adiestramiento nuestro que hacer no ha quedado muy claro, considero que sería muy benéfico que desde que se estudia la carrera existieran convenios con empresas para que el conocimiento que recibimos en el aula no se quede ahí y se ponga en práctica mucho antes del término de nuestra carrera.

Analizando el panorama anterior , fue para mi muy grato el encontrar que la micro y pequeña empresa muestra mas disponibilidad hacia este tipo de estudios ya que recupera y toma en cuenta nuestras propuestas. La tarea de llevar a cabo un estudio de caso en Banquetes García Ramírez fue una experiencia de aprendizaje muy significativa donde se obtuvo un producto de trabajo real.

Considero que los propósitos de mi estudio se cumplieron en una primera parte porque se logró trabajar con la empresa, se tomaron en cuenta mis observaciones y lo que resta es implementar y poner en práctica la propuesta pedagógica cuyo seguimiento es permanente.

Los beneficios que me trae este trabajo son fundamentales en mi vida, como pedagoga el inicio de una nueva fase en mi carrera como instructora independiente, creando innovando proyectos y manuales en materia de capacitación . En lo personal la realización de una de mis metas mas anheladas y tan esperada.

Porque amo a mi carrera a mi país y a su gente, creo que los avances y los logros que se pueden dar para el desarrollo de nuestras empresas es real y nosotros como especialistas en materia de educación tenemos que ser actores en éste esfuerzo y no solo espectadores; estoy convencida de que no estamos solos en este empeño por lo que cada uno debe entender su papel para realizar un trabajo conjunto rescatando al máximo nuestras potencialidades para un verdadero desarrollo nacional.

CAPITULO I



“Es indudable que el mexicano si tiene capacidad potencial para ser un triunfador. Lo que ocurre es que muchas veces se ha desarrollado en un ambiente en el cual se le ha hecho creer que existen diferencias esenciales entre él, el estadounidense, el alemán o el japonés...los mexicanos tenemos la capacidad para llegar a ser tan buenos industriales, tan buenos productores y tan buenos empresarios como los norteamericanos, los japoneses o los alemanes.

Es imprescindible, pues, rechazar la idea de que somos un pueblo destinado al subdesarrollo, y dejar de suponer que la pereza es inherente a nuestra idiosincrasia.

...Por eso, si queremos que nuestro país se modernice y avance es necesario fomentar UNA CULTURA MEXICANA DEL EXITO que demuestre las semblanzas de quienes han triunfado, y no la del miserable tendido a la apatía y en el fracaso.”

Cif. Mejía Prieto Jorge

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y EL PAPEL DE LA CULTURA LABORAL EN MEXICO

El eje primordial del presente capítulo es la Cultura de las organizaciones laborales y en específico la cultura del trabajo en México. Por tal motivo se analiza en primera instancia el comportamiento de las organizaciones básicas como la familia, la escuela y otras agencias mediante las cuales el ser humano se desarrolla, para posteriormente aterrizar en el estudio de las organizaciones laborales o empresariales donde sobresale la importancia que tiene la cultura de un individuo, es decir, sus hábitos, sus costumbres su modo de vida, sus valores y filosofía y que en suma dan como resultado la cultura de una empresa. Es importante mencionar que resultaría muy difícil implementar cambios en la organización si no se revolucionan nuestras conciencias y actitudes para integrarlas al ritmo de nuestro contexto actual y a si ser capaces de integrarse al entorno competitivo a nivel nacional e internacional.

En éste sentido se tiene que tomar en cuenta que cada cultura como la de nuestro país es diferente de las del resto del mundo y no podemos implantar al 100% técnicas o estrategias americanas, japonesas o europeas si no se toman en cuenta nuestras características particulares, por ello es necesario entender nuestras debilidades por un lado para potenciar al máximo todas nuestras capacidades.

La intención de éste estudio es compartir una visión general sobre nuestras capacidades y potencialidades que podemos desarrollar como personas, como mexicanos y como miembros de una empresa con miras al desarrollo y a la competitividad es decir, para poder analizar y entender el papel que juega la cultura en las organizaciones, para poder construir climas de calidad y excelencia en nuestras organizaciones mexicanas, primero hay que entender como son nuestras organizaciones como se conforman como operan y que elementos son los que las constituyen. De tal suerte que se tiene que entender primero nuestra cultura, se tiene que estudiar y analizar nuestras características como mexicanos, así como nuestras debilidades o carencias para así poder rescatar nuestras potencialidades y encauzarlas a un sistema que nos permita encaminarnos hacia la calidad laboral en nuestro país.

1.1.- ¿QUE SON LAS ORGANIZACIONES HUMANAS?

El Hombre es por naturaleza un ser eminentemente social, en realidad, ningún ser humano se halla completamente aislado, siempre y en todo lugar ha sido miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres y forma círculos o grupos .

Desde las primeras etapas de la civilización humana, cuando no existían aún estados, sino solamente agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y muchos otros factores. Se dio por consiguiente, la situación de los pueblos nómadas.

En ésta etapa las familias se abastecían de todo lo necesario a base de apropiarse de los elementos como los que hallaba en la naturaleza; en ésta etapa la caza, la pesca, la apropiación de frutos y la recolección de lo que el hombre necesitaba constituía su forma de trabajo.

Con el avance de la civilización, y la aparición de las organizaciones más rudimentarias, los pueblos se convierten en sedentarios. Esta nueva forma de vida ligada al cultivo de tierras y a una intensificación de la ganadería dio pie a que el trabajo se realizara en forma comunitaria y más organizada. Así pues, las **organizaciones**, surgen como una necesidad natural para poder sobrevivir.

El término organización viene de *órgano*, que a su vez se deriva de la voz griega *ergón* trabajo. Por tanto una **organización** es un grupo de personas que trabajan juntas en algún tipo de esfuerzo concentrado para lograr determinados objetivos.

*"Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas etc. En el fondo las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar. *1*

¹ Chiavenato, Idalberto. (1986) **Administración de Recursos Humanos**, México: Editorial. Mc Graw-Hill p.8.

Bajo esta misma óptica, tenemos que existe una gran diversidad de organizaciones que forman parte del ambiente donde el ser humano se desarrolla como la familia, la escuela, las organizaciones deportivas, industriales, económicas, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas etc. Todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos, donde éste se recrea, estudia, compra, trabaja y satisface sus necesidades, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones... Se inicia entonces con la base de todas las organizaciones que es la organización familiar.

1.1.2.- LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR:

La familia es un componente esencial de la sociedad. Pedagógicamente considerada, responde a las exigencias, necesidades y cuidados que trae consigo la infancia de los seres humanos, pues en ella se adquieren una serie de conductas, valores, creencias, hábitos e ideologías que traerá consigo a lo largo de su vida, conformando así su personalidad. Por tanto, la familia constituye la totalidad de su ambiente y a través y por medio de ella, inicia su relación con el mundo; de ahí que se derive el papel tan importante que desempeña el seno familiar en la educación de todo ser humano.

En la familia ésta educación se da de manera natural y espontánea, ya que en ese medio el niño puede ser corregido, dirigido, sancionado o premiado por sus actos constantemente. A través de ella se despierta la conciencia normativa que lo prepara para desarrollarse en las posteriores organizaciones sociales donde tarde o temprano se desenvolverá.

Por lo tanto, la importancia de la organización familiar " la célula de la sociedad," radica en que en su vida adulta, el hombre refleja, en cierto modo, las ideas, sentimientos, valores, actitudes, y CULTURA de su propia familia.

De ésta forma, la organización que procede de la organización familiar es la escolar donde evolutivamente el hombre adquiere más elementos para desarrollarse a lo largo de su existencia.

1.1.3.- LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR:

Gracias a la educación, la vida humana va experimentando, al correr del tiempo, continuos cambios y transformaciones; ello, debido a que el educarse equivale a cultivarse en todas las esferas de la existencia del ser humano. Educarse en lo ético, físico, estético, cultural, artístico religioso etc. para hacer del hombre, un ser feliz, pleno, un ser que aspire a la autorrealización, un ser útil a sí mismo y a la sociedad en la que vive.

La organización escolar, es el conjunto de instituciones encaminadas a realizar del mejor modo la obra educativa de manera escolarizada, a través de planes y programas de estudio, de una planeación, orientación y disciplina, en donde el individuo desarrolla otra faceta de su existencia a través de conocimientos y habilidades que va adquiriendo y desarrollando para permitir que el ser humano se enfrente a su realidad y tener así una visión propia del mundo; de tal modo que desarrolla el deseo de saber más, ejercita su imaginación, creatividad, sus habilidades y destrezas.

En éste sentido, Larroyo afirma que: *"La justificación de la organización escolar reside en que no sólo es valiosa, sino necesaria ya que constituye una etapa intermedia entre la primera infancia, y la edad madura, bajo acciones reguladas y planeadas que encaminan al sujeto al éxito. Su valor educativo consiste en que imprime el espíritu de regla y el orden en el hombre durante su desarrollo, y con ello transforma, por así decirlo, su naturaleza."*²

La organización escolar es entonces además de un medio socializador del individuo, es un medio por el cual también se adquieren elementos que le posibilitarán su desarrollo a futuro, aunque cabe resaltar que ésta organización no es la única donde logre tales objetivos, como lo es en el caso de las organizaciones de trabajo donde también se enseña y se aprende de manera formal e informal. A continuación se hace mención de las organizaciones de trabajo o laborales.

² Larroyo, Francisco.(1974) *La Ciencia de la Educación*, México: Editorial Porrúa, p.134.

1.1.4.- LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO

Evolutivamente, y fuera del núcleo familiar y educativo, el ser humano se va incorporando o tiene contacto con diversos tipos de organizaciones que le darán sentido y dirección al logro de sus metas y objetivos, como en las organizaciones de trabajo, en donde al pasar a formar parte de la fuerza productiva de un país, el individuo se incorpora a las organizaciones laborales las cuales son como su segundo hogar, ya que el trabajo constituye una actividad fundamental en la vida del ser humano en donde éste se relaciona con su naturaleza y así obtiene satisfactores materiales y espirituales como un medio para sobrevivir y desarrollarse.

Las organizaciones laborales son el resultado de una historia, nacen como producto de una idea, de una intención a cuyo servicio se invierte energía, imaginación, y esfuerzos.

*"El concepto de empresa implica una unidad de producción de bienes y / o servicios para un mercado. Se trata de una unidad económica ya que debe producir algo, esto significa que todas las máquinas, todos los sistemas, todos los hombres que en ella laboran, cualquiera que sea la naturaleza de su trabajo, están dirigidos necesariamente a lograr esa producción."*³

Cuando una organización nace de una idea o de un imperativo social, se inicia un proceso vital, que espera ir del nacimiento a la madurez que asegure el cumplimiento de los objetivos de dicha organización. Por tal razón, las circunstancias en que nace una organización varían en cada caso, así, pueden ser muy favorables, lo cual facilitará su desarrollo, o desfavorables a tal grado que la imposibiliten. El proceso de crecimiento y desarrollo de una organización de trabajo, dependerá fundamentalmente, de la forma en que una organización se relacione con su medio interno y externo, y aproveche las circunstancias favorables para consolidar su existencia.

³ Reyes Ponce, Agustín. (1996) **Administración por objetivos**, México: Editorial Limusa p.13.

De esta forma, las relaciones internas y externas que giran en torno a las organizaciones en éste caso de trabajo, se conocen como sistemas que son las interrelaciones entre la empresa y todo lo que gira en torno a ella y por lo tanto influye en su comportamiento; por ésta razón es pertinente analizar ¿qué son los sistemas? y la relación entre éstos y todos los factores de la empresa.

1.1.5.- LAS ORGANIZACIONES LABORALES COMO SISTEMAS:

El proceso de crecimiento de una organización es complejo y a la vez muy interesante, pues en ella intervienen muchos factores determinantes para su desarrollo, por ello para el análisis más amplio y profundo de las organizaciones, se emplea el enfoque sistémico el cual entre otras muchas aplicaciones se encarga del estudio de los individuos, los grupos y todo aquello que gira en torno de una organización, para entender como funcionan y que factores influyen en estas.

La Teoría General de Sistemas tiene sus orígenes a finales de los 20's, sus antecedentes se remontan al campo de la biología inicialmente, pero la trascendencia e influencia de tal teoría se manifestó en diversos campos del conocimiento como en las ciencias biológicas, cibernéticas, sociales, políticas y administrativas como lo es en el caso del ámbito organizacional, ya que ha permitido dar respuesta a las crecientes demandas y necesidades que se suscitan en éste territorio.

Tenemos entonces que, Sistema, puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. (nótese, que el punto clave de un sistema esta constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituye un sistema.)

Por tanto, el enfoque de sistemas, no es otra cosa que una manera de pensar, que nos permite hacer frente a los fenómenos complejos al identificar sus relaciones sistemáticas.

Ventajas del enfoque Sistémico:

Algunas de las principales ventajas del enfoque sistémico son:

- 1.- Capacidad de integración de elementos aislados, los cuales se canalizan a objetivos comunes.
- 2.- Capacidad para coordinar y evitar duplicidades.
- 3.- Capacidad de aprovechamiento óptimo de recursos
- 4.- Capacidad de planeación, organización, operación y control de procesos.
- 5.- Capacidad de análisis ecléctico *
- 6.- Permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema así como identificar y establecer las conexiones o nexos entre ambas partes.

Así pues, dado que las organizaciones de trabajo, existen en un entorno determinado, cuya interacción continúa con ese medio ambiente logra su supervivencia, hace que se generen interrelaciones entre el medio y la organización y entre la organización misma.

Por ejemplo: la organización recibe insumos de la sociedad en diversas formas: personal, materias, dinero, materiales; transforma éstos insumos en productos, bienes o servicios y paga sueldos y salarios al personal del organismo para mantener su participación, por ello se dice que las organizaciones son sistemas abiertos.

Mas aún, si examinamos el interior de los elementos del sistema organizacional, descubriremos que estos elementos están compuestos por partes interrelacionadas, que actúan para producir en conjunto, las acciones que debe cumplir cada elemento dentro del sistema. En otras palabras, también los elementos son sistemas en sí, que vienen a ser subsistemas del sistema examinado.

* La ventaja de un análisis ecléctico, método que reúne los elementos más variados para retomar lo más valioso y verdadero para el trabajo que se esté realizando, reside en que tal análisis no se limita a un solo esquema o modelo a seguir, sino que tiene tal apertura, que se apoya con instrumentos de las Ciencias Sociales, Administrativas, económicas y ciencias exactas.

A este respecto Arias Galicia nos dice: *"Toda organización puede considerarse como un sistema, serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias reciprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que, por ejemplo un mayor conocimiento del elemento humano y del entorno que gire en el, como su medio ambiente, su cultura ,etc. puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción con la consiguiente elevación de la productividad la cual tendrá separaciones en el mercado y por ende en el nivel económico de un país"*⁴

En general, se puede decir que un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema.

Muchos autores de la teoría general de sistemas han concluido que esta relación jerárquica es muy importante en todo tipo de sistema y que la estructura jerárquica no sólo se relaciona con los niveles sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el propósito de coordinar las actividades y procesos.

Por ejemplo en una organización existen departamentos cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema, cada sistema se encuentra en un medio circundante, como lo es el caso de las organizaciones en general que pueden considerarse como un subsistema de la economía nacional (suprasistema) el país puede conceptuarse como un suprasistema mayor (ante el mundo) y este, a su vez como un subsistema de un suprasistema (el universo).

Tenemos entonces que las organizaciones se constituyen, evidentemente, de sistemas y subsistemas que reciben cierta influencia uno del otro.

⁴ Arias Galicia, Fernando. (1980) **Administración de Recursos Humanos**, México: Editorial Trillas. p.180.

Desde este punto de vista, como anuncia I. Chiavenato : " *En todos los sistemas ya sean sociales, tecnológicos, astronómicos etc el criterio de mayor importancia es el de la interdependencia. Los componentes de un sistema están interrelacionados de tal modo que un cambio en uno de ellos causa cambios de varios tipos en los otros.*"⁵

Ahora bien, los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

El subsistema de objetivos y valores.- El organismo social capta muchos de sus valores del medio ambiente sociocultural. Una premisa fundamental es que la organización, debe cumplir con determinados objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y en la percepción de insumos, debe conformarse a las demandas de la sociedad.

El subsistema técnico, se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. El subsistema técnico está conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y equipo disponible y por la distribución de servicios; por tanto bajo este rubro se listan los sistemas procedimientos , organigramas, instructivos.

El subsistema estructural, se refiere a la manera en que están divididas las tareas de un organismo social. En su sentido formal, la estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, descripción de puestos, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal, en donde en un plano más material, quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, materias primas.

El subsistema personal. Está compuesto por individuos y grupos en constante interacción. Dicho sistema se conforma por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos, la motivación. Es afectado también por los sentimientos, los valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p.10.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos, sin embargo no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo sino también otros factores, como los conocimientos, las experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud; por tanto los recursos humanos son los más importantes que los otros dos porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

De esta forma, el subsistema personal, recibe influencia del medio ambiente externo, así como por las tareas asignadas, la tecnología y la estructura de la organización interna.

Estas fuerzas establecen lo que se conoce como "el clima y medio ambiente organizacional" (temas que se retomarán posteriormente) dentro de los cuales los trabajadores realizan sus actividades.

Este Clima Organizacional que es parte del Medio Ambiente, es el producto de la forma de ser de los trabajadores, de su manera de pensar, de sentir y de actuar: es decir de su "cultura" y, dependiendo de la cultura de cada trabajador y en suma de la cultura de todos los miembros que integran a la organización, se conformará un Medio Ambiente y un clima dentro de la organización que permita o el desarrollo pleno de cada uno de sus trabajadores, o el estancamiento de los mismos, y por ende el estancamiento de la organización para la cual laboran.

Por esta razón es necesario analizar y estudiar cada uno de los factores, elementos o "sistemas" que intervienen en el desarrollo de una organización, y que se encuentran estrechamente interrelacionados uno del otro, como es el caso del Medio Ambiente, Clima y Cultura Organizacional.

1.2.- UN SISTEMA DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO: EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Una organización no existe en el vacío, se encuentra en un entorno determinado en un mundo de lugares y cosas concretas, de recursos naturales, de seres vivientes y de importantes abstracciones (los cuales se consideraran a detalle en espacios posteriores). Todos estos factores en conjunto es lo que se denomina: Ambiente de una organización.

Esto es, así como el ser humano se desenvuelve en un medio ambiente conformado por el aire que respiramos, el suelo que nos mantiene firmes, los árboles, las plantas, el cielo, los animales y todo aquello que gira en nuestro entorno, también en el aspecto laboral existe un medio ambiente que prevalece dentro de dichas organizaciones, que son desde el mismo edificio e instalaciones, hasta las personas que se encuentran a su alrededor, como sus compañeros, jefes y amigos; este medio ambiente organizacional, es un estado permanente, es el entorno físico de la empresa.

1.2.1.- AMBIENTE EXTERNO

En un principio se mencionó que toda organización, situada en un contexto determinado, mantiene relaciones con su entorno para poder existir y desarrollarse, así pues, los principales factores del ambiente en que se desarrolla la organización son el ambiente interno y externo, las cosas y lugares, clima y recursos naturales, leyes, el sistema político, las condiciones económicas, las personas etc.

Por lo tanto, el ambiente externo de una organización, lo conforman, el factor político, legal y económico que influyen de manera determinante en las organizaciones ya que a toda organización debe dársele la autorización legal que garantice su existencia, y exista de hecho en un medio político-económico, llámese capitalismo o socialismo.

1.2.2. -AMBIENTE INTERNO

Algunos de los factores que integran o constituyen al medio ambiente organizacional interno, van desde la atmósfera de un taller, temperatura, humedad, aire, iluminación, el color, ruido o vibraciones de los mismos., hasta dos componentes principales que son el clima y la cultura organizacional.

1.2.3 ASPECTOS FÍSICOS

Numerosas investigaciones señalan como es que en los ambientes donde reina el desorden, las condiciones inseguras, y factores adversos, son terrenos propicios para los accidentes, las enfermedades, los daños personales y más aún, dan pie a la lentitud, la improvisación y la falta de calidad en la labor en el trabajador, y por ende en la productividad de una organización.

Lo anterior debe llevar a reflexionar sobre las consecuencias que tienen los accidentes, las pérdidas de equipo, de materiales, de tiempo; y sobre todo en las pérdidas humanas por negligencia, por falta de compromiso y de responsabilidad sobre la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente en el trabajo.

Esto es una realidad y está comprobado que todo lo que se haga en mejora de medio ambiente de una organización produce beneficios para las empresas en todas los aspectos, como lo apunta Luis corróns:

*"Las necesidades de acondicionamiento del medio ambiente organizacional estriba, en el hecho de que todo ser viviente, para ejercer con libertad sus funciones vitales en cualquier estado de reposo o trabajo, necesita que las condiciones del ambiente donde reside sean apropiadas a las exigencias de su organismo, ya que de ello depende hacer del ambiente de trabajo un lugar molesto, insalubre, perjudicial hasta llegar a grados de mortandad, o bien todo lo contrario: si se propicia un ambiente de calidad, los resultados serán igualmente de calidad " *⁶*

⁶ Corróns Prieto, Luis.(1980) **El Factor Humano en la Producción**, España: Editorial Devso p.21.

Analizando sobre esta misma línea, uno de los componentes más importantes del medio ambiente organizacional, es la seguridad en el trabajo, ya que al mejorar el medio ambiente laboral, se contribuye significativamente al incremento de la productividad y ayuda a evitar accidentes y enfermedades de trabajo, que además de poner en riesgo el bienestar de los trabajadores y de sus familias, representan pérdidas significativas y altos costos humanos y materiales.

A éste respecto cabe señalar que una de las principales preocupaciones de los administradores e interesados en el desarrollo organizacional, es encontrar los métodos técnicas y herramientas que hagan de una organización, una organización exitosa, productiva y competitiva.

Este hecho ha sido abordado por numerosos investigadores y expertos en la materia, quienes afirman que un elemento determinante para el desarrollo de una organización, radica en su esencia misma, es decir, en el factor humano y en todo aquello que le rodea dentro de la organización.

Por ello todos aquellos elementos o sistemas que influyen en las personas dentro de una organización, particularmente en sus actitudes y comportamiento deben desarrollarse y estudiarse para así poder brindar mejores alternativas; éste es el caso del clima organizacional .

1.3.-EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudios organizacionales, mencionan como es que la influencia del medio ambiente y en un caso muy particular el clima dentro de la organización puede o no ser un factor favorable para el desarrollo individual de cada trabajador y reflejándose notoriamente en términos de productividad. En este sentido una investigación realizada por la S.T.P.S. afirma lo siguiente:

*"Del mismo modo en que en un determinado clima una planta puede marchitarse y en otro florecer y desarrollarse magníficamente, también el hombre puede sentirse satisfecho y ser un excelente trabajador dentro de un ámbito o decaer y desmoralizarse en otro."*⁷

⁷ **Como mejorar el clima Organizacional (1989)** Manual de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de capacitación . p.23.

El clima organizacional es un componente del medio ambiente de la empresa, e incide en el grupo humano que la conforma, se relaciona con la moral de un grupo, es un estado transitorio, un estado anímico expresado a través de entusiasmo, optimismo, innovación o todo lo contrario.

El clima organizacional no es ni una técnica ni una herramienta que se pueda comprar o vender; el clima organizacional se nota, se siente, es un reflejo de la cultura más profunda de una compañía, es la relación persona-empresa, es el estilo del liderazgo prevaleciente, es el tipo de comunicación que se da entre sus miembros.

"El clima organizacional es producido y a la vez percibido por los trabajadores en general y se refleja en términos de productividad y satisfacción laboral; su importancia proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

Por tanto, el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, estímulo, tolerancia, responsabilidad, apoyo y apertura."

Esto es: el clima organizacional, se concibe como la suma de todas las actitudes de los trabajadores en la organización de donde se desprenden comportamientos clave, tales comportamientos son indicadores representativos de las inquietudes del trabajador, de sus demandas y necesidades más profundas.

* Idem.

1.3.1 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los elementos que integran al clima organizacional y de cuya correlación depende en gran medida el éxito de una organización según Dan Ciampa⁹ son los que a continuación se indican:

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ✦ Innovación
- ✦ Identidad
- ✦ Espíritu de equipo
- ✦ Respeto a la norma
- ✦ Satisfacción
- ✦ Armonía
- ✦ Deseo de cambio
- ✦ Influencia
- ✦ Tolerancia de errores
- ✦ Responsabilidad
- ✦ Enfrentamiento al conflicto
- ✦ Trabajo en equipo
- ✦ Énfasis en la producción

Innovación Se refiere a la disposición del trabajador para proponer con creatividad nuevas alternativas y mejorar la manera de realizar su labor, el tiene que sentir que la organización le apoya y de alguna manera le estimula de manera particular por su ingenio.

Identidad. Es un elemento que se da cuando los trabajadores se sienten parte de la organización y se ponen con orgullo “ La camiseta de la organización”.

Espíritu de equipo. Es una dimensión de trabajo en donde los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida de modo que se retroalimentan constantemente ya que existe en ellos una comunicación franca y abierta.

⁹ Ciampa, Dan .(1990) **Liderazgo Industrial**, Colombia: Editorial Legis p.56.

Respeto a la norma. El hecho de generar un clima armónico entusiasta, lleno de cordialidad y camaradería, no significa, dejar a un lado las tareas asignadas y romper con las reglas establecidas porque si bien no es favorable que prevalezca el autoritarismo; la oposición y el duro régimen sino todo lo contrario; ello no implica que por tener buenas relaciones sociales con los jefes, supervisores y compañeros se rompa con lo establecido en cuanto a la normatividad y disciplina que se debe seguir.

Satisfacción. El hecho de que el trabajador se sienta contento y motivado por las metas alcanzadas lo alentará de modo que se sentirá complacido en sus tareas.

Armonía.- Del griego Harmonia= arreglo, supone la unión, combinación, proporción y correspondencia de las partes de un todo. En el aspecto organizacional, sugiere la forma agradable, para llevar a cabo las tareas encomendadas en todos los sentidos, como por ejemplo el respeto, la tolerancia y el espíritu de equipo que orillan a la unificación de esfuerzos y por ende, da como resultado un ambiente deseado para permanecer en el.

Deseo de cambio. Aunque la gente debe tener una sensación fundamental de satisfacción en su vida de trabajo, si la persona está tan satisfecha que se vuelve conformista, no habrá motivación para cambiar nada, de tal modo que se debe incrementar la creatividad, innovación y perfección para no estancarse en un mismo objetivo, sino siempre tener el deseo firme de superación.

Influencia. El personal debe sentir que tiene voz y voto y que puede participar en los cambios orientados al logro de los objetivos de la organización, sentir que se confía plenamente en su capacidad y se le da carta abierta para opinar, sugerir e intervenir en los asuntos de la organización para la cual trabaja.

Tolerancia de errores. Si la cultura de una organización promueve la penalización del error, entonces el éxito será pequeño. se debe considerar los errores como una forma de aprendizaje que ayudará al trabajador a no sentirse amenazado o culpable por un error cometido, se debe orientar e incentivar a poner el máximo de su esfuerzo en tratar de hacer cada vez mejor su trabajo.

Responsabilidad. Este es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos, ya que un trabajador responsable no necesita de supervisión para realizar bien su tarea. Ser responsable significa tener la suficiente capacidad para decidir si el trabajo asignado satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.

Enfrentamiento al conflicto. A lo largo de su existencia y dentro del ámbito laboral el ser humano se enfrentará a problemas que si bien algunas veces podrá evitar, otras veces tendrá que enfrentar y resolver, porque todo individuo al interactuar con otras personas está expuesto a tener ciertos conflictos y aunque es posible evitarlos eso no significa en que dejarán de existir, aquí el punto es estar preparado no solo para evitar el conflicto sino para saber enfrentarlo.

Trabajo en equipo.- Implica la buena disposición a la colaboración, de una manera conjunta, en donde los individuos toman conciencia, de la necesidad de compartir y trabajar con propósitos en común, con la suma de esfuerzos individuales.

Énfasis en la producción. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por los esfuerzos encaminados para ser de la organización un ente altamente productivo y preocupado por el lado humano haciendo hincapié en la importancia y el valor que tiene el trabajo de cada empleado dentro de la organización.

De esta forma, de acuerdo con Dan Ciampa, así como por un lado tenemos a aquellos climas que posibilitan el desarrollo total de una organización para que sea productiva y exitosa, así mismo existen elementos que imposibilitan el crecimiento de la misma, los cuales pueden ser:

- ❖ **Errores frecuentes y continuos**
- ❖ **Ausentismo, impuntualidad**
- ❖ **Alta rotación**
- ❖ **Indisciplina, irresponsabilidad**
- ❖ **Paros o huelgas, quejas**
- ❖ **Accidentes e incidentes**
- ❖ **Fatiga y bajo rendimiento**
- ❖ **Falta de calidad y productividad**

La interrogante es: ¿De dónde se origina el malestar, la inconformidad y la protesta ?

La insatisfacción del personal va más allá de su papel como trabajador, se origina en un plano más íntimo e individual proyectándolo así, en todas sus demás actividades.

Como se puede ver, la falta de productividad puede tener varias causas; unas de ellas, puede atribuirse a un nivel técnico cuando debido a las deficiencias de las maquinaria y equipo se dificulta las tareas asignadas.

O bien la falta de productividad también puede tener origen en un plano meramente actitudinal, emocional; ya que muchas veces se cosifica a la persona siendo que es a ella a quien se debe la existencia de las organizaciones, de la fuerza productiva y por tanto del desarrollo económico de un país.

Es aquí en donde es importante detenerse a considerar que a diferencia de los recursos técnicos y materiales de una organización, el factor humano debido a la complejidad de su ser, no puede ni debe tratarse como una máquina, ya que a estas con mantenimiento quedan reparadas, mientras que al elemento humano hay que considerarlo con un enfoque más profundo y minucioso, por ello es que se estudia todo aquello que gira en torno a él, ya que hay que recordar que todos esos elementos que giran a su alrededor es decir, los sistemas, se encuentran estrechamente vinculados y por ello es necesario analizarlos y estudiarlos.

Para efectos de la presente investigación, nos enfocamos a dos de esos elementos, uno que es el clima organizacional, cuyo origen radica en el otro factor clave y determinante en los procesos de producción de una organización y del rendimiento individual de cada trabajador: **la cultura de la organización.**

1.4.-LA NATURALEZA DE LA CULTURA

El hombre está formado por células, nace, crece, se reproduce y muere; necesita de alimentos, de seguridad, de afecto y posee una capacidad racional que lo pone sobre una altura mayor de la de los demás seres vivos. Por tanto, los seres humanos somos los únicos, que tenemos la capacidad para crear y sustentar una cultura.

El término "cultura" se deriva metafóricamente de la idea de Cultivo, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra, dicho término tiene sus orígenes en la antropología, la cual la define como el conjunto de características no biológicas del hombre que genera formas de vida, de pensamiento, de conductas, rituales y hasta sistemas simbólicos y de comunicación.

Cada sociedad de hombres, posee su propia cultura distintiva, de tal modo que los miembros de una sociedad se comportan de modo diferente en algunos aspectos importantes, a diferencia de los miembros de otra sociedad, como lo es en el vestido, los hábitos, tradiciones, los modos de vida, el alimento etc.

Por ejemplo, para algunas sociedades es vista la monogamia, poligamia o la bisexualidad como algo normal y sin tabúes, en otros casos el incesto, forma parte de un rito común entre los miembros de un clan, situación que para nuestra cultura no estaría legitimada ni aprobada, sino todo lo contrario; los indios comanches por su parte, tienen por costumbre general que los hermanos mayores son quienes designan el porvenir de sus hermanas menores, mientras que en otras partes del mundo el papel de la mujer es muy importante, como el matriarcado, en otros el patriarcado, y en otros casos como en la sociedad musulmana, el papel que se le adjudica a la mujer es de sumisión y hasta de "cosificación" total.

Notamos pues, que la naturaleza de la cultura, varía notablemente entre cada sociedad, y de la misma forma, se puede listar una serie de elementos que diferencian a una sociedad de otra. Lo interesante es estudiar ¿que es la cultura?, ¿cual es su impacto? y ¿como influye para el desarrollo de las naciones?

En el espacio siguiente, se da un panorama general sobre las implicaciones y la importancia del papel que juega la cultura no sólo dentro de las organizaciones empresariales, sino de la sociedad misma.

Existe una concepción clásica y humanista de la cultura y de la civilización, elaborada por los filósofos e historiadores germanos de los siglos XVIII y XIX, dentro de la cual, se considera a la cultura como las producciones intelectuales, espirituales y artísticas, en las que se expresan la personalidad y la creatividad de un pueblo.

Con la aparición de la antropología hacia fines del siglo XIX, la concepción clásica cede su lugar a diferentes concepciones antropológicas de la cultura. La más célebre entre todas es la de Edward Burnet Taylor en 1871 en los siguientes términos:

*"La cultura, en su sentido etnográfico más amplio, es el todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y tradiciones y cualquier otra capacidad o hábito adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad"*¹⁰

Ya en los últimos decenios tiende a imponerse una concepción "simbólica" de la cultura, ya que asume que los fenómenos culturales son esencialmente fenómenos simbólicos. Esta concepción tiene muchos precursores, pero ha sido Clifford Geertz quien la ha proyectado hacia el centro de los debates antropológicos contemporáneos.

Esta concepción puede resumirse, afirmando que la cultura es la que designa pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas que comprenden acciones, expresiones y objetos significantes en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias.

¹⁰ Cfr. Burnet Taylor, Edward.(1997) **La cultura primitiva**, Madrid: Editorial Ayuso. Cap. 1

Enunice R. Durham enuncia al respecto: *"la cultura está en todas partes, verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos...etc."*¹¹

En efecto, se puede concluir que la cultura lejos de referirse a lo culto o erudito de los individuos y de las sociedades (ya que es tan sólo una parte de la cultura o en su caso, producto de la civilización), es la suma total de la invención social, que se considera como una herencia social y no biológica de generación a generación.

Esto es lo que los hombres construyen, inventan y desarrollan sus propios hábitos y estilos de vida, lo que al respecto afirma Shapiro: *"en menos de un millón de años el hombre, en contraste, ha avanzado desde el más crudo salvajismo hasta la civilización actual y ha originado por lo menos tres mil culturas distintas"*¹²

A su vez, se dice que la cultura es heredada de generación en generación, no porque biológicamente el ser humano nazca con una cultura innata determinada, y así se transmita, sino porque la aprende de su sociedad, de su familia en la cual se encuentra inmerso. *"las culturas del mundo son sistemas de hábitos colectivos. Las diferencias observables entre ellas son el producto acumulativo del aprendizaje masivo, bajo diversas condiciones sociales y geográficas."*

La raza y otros factores biológicos, influyen sobre la cultura solamente en la medida en que afectan las condiciones bajo las que ocurre el aprendizaje.

*Por tanto, la cultura se aprende; el hambre, el sexo, el temor y otros impulsos básicos, si como las motivaciones adquiridas impelen a actuar a los seres humanos."*¹³

¹¹ Enunice R., Durham.(1984) **"Cultura e ideologías"**, Río de Janeiro: Editorial Dados. Revista de Ciencias Sociales 1:núm 1, p.72.

¹² Shapiro, Harry. (1975) **Hombre, cultura y sociedad**, México: Editorial Fondo de Cultura Económica p. 348.

¹³ Idem

Esto es, cada generación inculca a la siguiente, **por medio de la educación**, los hábitos culturales que ha encontrado satisfactorios y adaptables, finalmente los miembros de cualquier sociedad ejercen mutua presión entre ellos mismos, para conformarse normas de conducta que son consideradas correctas y apropiadas.

Lo anterior implica que para que una costumbre o un hábito tenga que convertirse en una norma de conducta y así transmitirse de generación en generación, primero, las acciones se tienen que enfrentar con el éxito o el fracaso.

Es decir, se enfrentan con el fracaso cuando especialmente las acompaña el dolor o el castigo, una acción tiende a ser reemplazada por otra conducta, y disminuye su probabilidad de recurrir a condiciones similares.

El éxito por otra parte, aumenta la tendencia de que haya respuestas cuando se estimule nuevamente el impulso en una situación parecida. Con la repetición del éxito, las respuestas se estabilizan y se convierten en hábitos.

Por ejemplo cuando el ser humano en sus muy lejanos comienzos se caracterizaba por su lucha constante para obtener de la naturaleza, los elementos indispensables para subsistir; aprendió a utilizar lo que encontraba en su medio ambiente, tuvo definitivamente que enfrentarse al fracaso, y con ello aprendió a no repetir tales acciones para no caer en lo mismo. igualmente con el éxito, aprendió de él y lo convirtió en un hábito.

Después aprendió a fabricar herramientas para defenderse de las fieras, conoció el fuego, se dedicó a la agricultura, abandonó cuevas y se refugió en casas, templos, palacios.. etc. En pocas palabras, comenzó a transformar la naturaleza y con ello se fue transformando su entorno, cambiando unas conductas por otras, formando nuevos, hábitos, nuevas formas de vida, y también se fue transformando así mismo.

Las pinturas rupestres, las figurillas de piedra o barro son manifestaciones de un arte relacionado con aspectos mágico-religiosos que fueron transformándose evolutivamente, y que fueron formando parte de su cultura, en ese momento rudimentaria.

Más tarde, en las grandes civilizaciones de la antigüedad, encontramos manifestaciones del ser humano en la arquitectura, la escultura, la religión, y los sistemas de leyes que le daban estructura a su relación humana; su pensamiento incursionó en la filosofía y en la ciencia plasmando ideas, cuya trascendencia llegó a nuestro tiempo.

En este sentido si reflexionamos un poco, la creatividad del hombre es impresionante en cada etapa de la historia, ya que encontramos claros y profundos ejemplos de todas sus manifestaciones.

Nos percatamos pues, que si bien las necesidades biológicas del ser humano no han desaparecido, con el desarrollo de su inteligencia, su CULTURA y creatividad ha sabido resolver enfrentar problemas y necesidades vitales creando así la ciencia, el arte, la tecnología y demás manifestaciones culturales, porque la cultura implica un desarrollo constante y evolutivo en la vida del hombre.

Por ésta razón, hay que enfatizar que una característica fundamental de la cultura, es que cambia de tiempo en tiempo, y de sitio a sitio. El cambio de cultura empieza con el proceso de innovación, entendiendo por éste, la transferencia de elementos de conducta habitual de un contexto situacional a otro, donde siempre está presente por lo menos en cierto grado, la creatividad y luego, el proceso de cambio cultural se da también una vez que los nuevos hábitos o costumbres que son aceptados y legitimados por los miembros de la sociedad.

Lo importante a reflexionar en éste espacio es que si bien toda convivencia humana ha generado una cultura, cuando vivimos en ella, muy poco nos detenemos a considerarla y, mucho menos a tratar de comprenderla aún cuando estamos en contacto con ella cotidianamente. Por ello es importante conocerla, en virtud que es una creación esencialmente humana y es por medio de ella que pudiesen cambiarse algunos hábitos, conductas y valores para poder desarrollarnos mejor como sociedad.

Retomando párrafos anteriores, se mencionaba que es por medio de el fracaso o el éxito y en las experiencias de aprendizaje cotidiano que el individuo construye sus hábitos y conductas o los modifica, para seguir subsistiendo, como lo fue en los tiempos más rudimentarios. Así mismo, México se ha enfrentado a muchas situaciones en donde se ha visto en gran medida el fracaso y en su minoría el éxito.

Es conveniente analizar que por medio de las experiencias vividas, lo que nuestra nación necesita es un cambio de cultura en donde se incluyan nuevos hábitos, costumbres, valores y formas de vida que nos permitan seguir adelante, como individuos y como sociedad.

Para los fines que pretende la presente investigación, nos enfocaremos al ámbito organizacional, cuyo impacto trasciende en un plano particular y social.

1.4.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL



ANTECEDENTES:

En la década de los setenta, los expertos en organizaciones empezaron a interesarse en la cultura; la han definido y estudiado en relación con su cultura nacional, es decir, la función de los líderes en dicha cultura, estrategias, métodos para crearla, modificarla y cambiarla.

Hasta antes de 1980 pocos autores hablaban de cultura organizacional, a partir de la publicación de los libros "Teoría Z", "El arte de la Administración Japonesa," en busca de la excelencia", se integraron en las cuestiones administrativas, palabras como valores, creencias, supuestos básicos, rituales, hasta llegar a hablar de cultura organizacional.

De ahí los términos cultura corporativa, empresarial o cultura de las compañías se entienden como sinónimos, y en un lapso muy corto la cultura apareció como elemento primordial para comprender la vida corporativa.

Esto es, del mismo modo en que una sociedad tiene una herencia cultural, todas las organizaciones tienen una cultura como resultado de la propia cultura de sus miembros, la cual a su vez parte de la cultura de una comunidad, una región, un país.

Clara Armendariz, es muy específica en éste sentido , y enfatiza en la importancia que tiene la cultura dentro de las organizaciones afirmando lo siguiente:

“La cultura, es uno de los factores más sobresalientes e influyentes de la productividad y consecuentemente en el desarrollo económico de un país... es por esto que creemos que tanto las fuerzas como las debilidades del progreso, se encuentran insertas en la cultura de la gente”¹⁴

De esta forma en el ámbito organizacional, la cultura no se concibe como la cantidad de información que posee un individuo, ni tampoco se hace referencia a lo erudito, docto o ilustrado de los directores o miembros de la organización, sino mas bien a los conceptos vivos que iluminan el entorno empresarial, o la serie de creencias e ideas vitales que identifican a la organización y que orienta las acciones y decisiones del individuo.

Es decir, la cultura organizacional, es el sistema de valores que tiene arraigada una organización, son sus creencias compartidas, su manera de sentir, de pensar y que finalmente producen normas de comportamiento, es la manera de como se hacen las cosas, de esa cultura organizacional depende el éxito o el fracaso de la misma, porque representa la esencia misma de las personas que laboran ella.

En este sentido dado que la cultura organizacional es lo que distingue a una organización de las demás, constituye la base del funcionamiento organizacional, pues es la fuente de donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía, produciendo normas de comportamiento que finalmente determinan como se hacen las cosas, es el cerebro y el corazón de toda organización.

¹⁴ Armendariz , Clara en **Esquema teórico para implantar un proceso de mejora continua a través de la cultura** (1993) México: UPICSA , 2:1993, núm 2 p.18.

1.4.2.- COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Una cultura organizacional está conformada por diversos componentes que interactúan entre sí, de cuyo análisis se pueden detectar las fuerzas y debilidades de una organización y difundir estrategias a seguir para alcanzar los objetivos del cambio. Los componentes principales que integran a una cultura empresarial son :

<p>COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Misión ✍ Enfoque o visión ✍ Rituales ✍ Mitos ✍ Creencias ✍ Filosofía ✍ Comunicación ✍ Actitud hacia el cambio ✍ Apertura ✍ Valores
---	---

TODOS CON
FALLA DE ORIGEN

Misión.- Los ejecutivos y empleados entienden la misión como la finalidad última o propósito básico de la organización.

Enfoque o visión.- En las organizaciones con una fuerte cultura corporativa, existe la tendencia hacia un grado notable de consenso sobre las metas y objetivos. es por tanto, la perspectiva que tiene la empresa hacia el futuro.

Rituales.- Son costumbres o ceremonias que responden a los valores o creencias vigentes. Son en sí acciones concretas y formales, que con cierta rutina y obedeciendo a un programa, los grupos practican.

A veces , los rituales perduran en el tiempo y nadie sabe muy bien la razón, pero el hecho es que existen y se practican. En relación a ello algunos directivos afirman:

Mitos.- Es aquello a lo cual los grupos le dan fe y crédito, aunque a veces en el entendimiento humano no se asimile claramente.

No es algo necesariamente comprobable ni comprobado, lo cual no impide confiar o creer en su contenido, pero que prevalece en la organización; por ejemplo cuando en alguna empresa se cree que si un empleado de recién ingreso invita a sus compañeros algo significativo en su primer pago, le irá mejor durante todo el año por el hecho de compartir.

También son muy conocidos los mitos que predominan en los grupos que actúan socialmente, como en las manifestaciones de tipo religioso en la celebración del día de cualquier santo o patrón al que se acostumbra a venerar.

Creencias.- Es todo aquello que los miembros de una organización consideran como cierto.

Filosofía.- Es el criterio o factor que da sentido de dirección y de actuación personal, es una forma de vida en las organizaciones.

Comunicación.- Es el proceso mediante el cual dos o más personas "ponen en común" cualquier clase de bienes, transmitiendo sus ideas, creencias, puntos de vista y en donde además existe una reciprocidad entre el emisor y receptor.

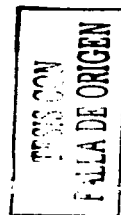
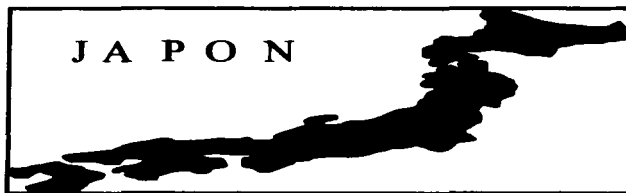
Actitud hacia el cambio.- Es la base primordial de cualquier transformación, ya que así se forjan metas, retos e ideales que comprometen y responsabilizan a todos los miembros de la organización. Es por lo tanto un proceso que requiere de la suficientemente fuerza de voluntad, de conocimientos, habilidades y esfuerzos conjuntos con deseos de superación.

Apertura.- Implica, la búsqueda de apoyos, alternativas o nuevas salidas ante variadas situaciones, suponiendo la amplia capacidad de visión y enfrentamiento ante posibles conflictos u obstáculos que llegaran a presentarse en un momento dado en la vida organizacional.

Valores.- Es el grado de importancia, interés o precio, que se le atribuye a las cosas, a los hechos a las situaciones y a las personas. Los valores en el ámbito organizacional, constituyen los pilares que mueven a las personas a actuar. (debido a la amplitud e importancia de los mismos, en el capítulo siguiente se desarrolla de manera más amplia este tema).

En suma, se ha destacado hasta éste momento, el papel de la cultura en general y en específico a la cultura organizacional y a sus componentes como elementos clave en el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, es interesante aquellas culturas que por medio de estrategias muy particulares han alcanzado y consolidado un desarrollo impresionante como lo es el caso de la cultura japonesa, por ésta razón se presenta enseguida un esbozo general de la cultura de calidad que países como Japón han construido para su desarrollo económico.

1.4.3.- LA CULTURA DE CALIDAD, AL ESTILO JAPONES:



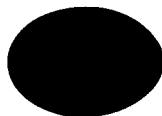
Es ilustrativo examinar el camino de Japón para modernizarse, en virtud de que actualmente es uno de los líderes en la competencia económica internacional.

Japón es un país de una gran historia, de fuertes tradiciones y de una cultura inconfundible; pero la etapa de su modernización es de apenas algo más de 100 años.

La rápida modernización de Japón llega a nuestra época después de pasar por periodos cargados de intenso dramatismo, de sobrevivir la hecatombe atómica y luego la ocupación norteamericana. Después de todo, Japón recobra su soberanía y en la segunda mitad de este siglo crece rápidamente su economía.

Se produce el proceso conocido como el "Milagro Japonés". Entonces, el Occidente y el mundo entero ha vuelto la mirada hacia el país del sol naciente para escudriñar las causas del fabuloso crecimiento.

Ellos recogieron todos los avances científicos y tecnológicos, las experiencias del valor universal, pero al mismo tiempo se afirmaron en su historia, tradiciones y **valores culturales milenarios**.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un ejemplo claro acerca de los valores milenarios y la fuerza de una cultura, la podemos ver de una manera impresionante, como ya se ha mencionado, con los japoneses .

Gareth Morgan en su obra : Imágenes de la Organización comenta:

“Desde el ascenso de Japón como una gran potencia industrial, los teóricos y estudiosos de la organización han sido conscientes del gran impacto e influencia que tiene la cultura sobre las organizaciones. Durante los años 60’s la confianza y el impacto de la industria americana eran supremos.

Gradualmente y cada vez con mas fuerza, a lo largo de esos años 60’s, los productos japoneses (automóviles y electrodomésticos) empezaron a cambiar aquella idea de la supremacía americana, ya que Japón comenzó a mandar en los mercados internacionales estableciendo una sólida reputación: calidad, fiabilidad, valor y servicio. sin apenas recursos materiales, sin fuentes energéticas y con mas de ciento diez millones de habitantes apiñados en cuatro islas montañosas, Japón ha conseguido la mayor tasa de desarrollo, el nivel mas bajo de desempleo y una de las mas grandes y fructíferas organizaciones y una población laboral de las mejores pagadas del mundo.

Pasadas las cenizas de la “Segunda Guerra Mundial” el país construyó un imperio industrial no superado por nadie... y mientras distintos teóricos discuten sobre las razones de esa transformación, muchos estudiosos están de acuerdo en que las culturas y modos de vida de este misterioso país oriental han jugado el papel principal”.¹⁵

¹⁵ Gareth, Morgan. (1991) *Imágenes de la Organización*, México: Editorial Alfa Omega p.99.

De lo anterior, podemos rescatar que los valores que distinguen a esa sociedad, son definitivamente valores universales, respeto a lo que es ajeno y convivencia respetuosa también con la naturaleza, el respeto al prójimo se acentúa en las personas ancianas y en los niños, el respeto a la naturaleza y la visión de que lo que es bueno para la nación, lo es para mi familia y por ende para mi persona, son pilares que constituyen se forma de vida.

Entre los distintos rasgos culturales que han sido señalados por los observadores como un factor de fuerza en las actividades comerciales, de acuerdo con Philip Kloter están:

- I. El sentido arraigado de pertenecer a un grupo y a una comunidad.***
- II. Una tendencia hacia la humildad personal y la responsabilidad por el grupo***
- III. Un fuerte sentido de nosotros, de lealtad, de respeto hacia los demás, de ayuda y apoyo.***
- IV. La voluntad e trabajar arduamente y la disciplina de perseverar hasta lograr objetivos de largo alcance.***
- V. La sólida convicción de que la idoneidad aumentará con la experiencia.***
- VI. Hacer de la calidad y la excelencia tanto a nivel personal como organizacional, como un hábito, como una forma de vida.***
- VII. Cero errores y la máxima atención al cliente***
- VIII. Evitar en lo más posible el desperdicio***
- IX. Reducción del tamaño de lotes a fin de aprovechar al máximo hasta el más pequeño espacio.***
- X. El ataque a la mala calidad por todos los medios posibles, es decir, sus productos tienen la característica de " cero defectos".***
- XI. Garantizar el mejor producto a menor precio***

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

XII. Su cultura de la productividad no es hacer más por menos sino con menos hacer más, mejor y enseñar a ser: más pacientes, más perspicaces, más perseverantes y menos codiciosos

XIII. Tener autodisciplina y estructura

XIV. Compromiso total

XV. Mucha energía y

XVI. Sobre todas las cosas, su gente es lo primero.¹⁶

Sin embargo, antes de que una organización pueda embarcarse en un cambio cultural y de mentalidad, es necesario tener en cuenta tres lecciones importantes que se desprenden de la experiencia japonesa:

A) La cultura deseada deberá penetrar en toda la organización. No es suficiente con modificar la cultura de los niveles superiores o inferiores de la organización o en unas cuantas áreas funcionales. De esta manera todos los niveles y entidades funcionales que forman parte de la organización deben imbuirse en este proceso.

B) Aunque los individuos normalmente no renuncian con facilidad a los valores, creencias, hábitos, costumbres que han sido suyos durante mucho tiempo, es necesario hacer hincapié en una orientación a largo plazo frente a cualquier desviación en el desempeño.

C) Tomar además en cuenta que el cambio cultural no ocurre de la noche a la mañana es un proceso arduo, este proceso debe abarcar la forma de pensar de los individuos, sus relaciones interpersonales y su forma de actuar es decir, su mentalidad.

¹⁶ Estos rasgos característicos del Japón, fueron retomados de Philip Kotler en "la Nueva Competencia", de textos de Giral Barnes en "la Cultura de Efectividad", y en artículos de revistas de Carlos Colunga, ya que son una recopilación de rasgos en diversas obras y ensayos, por lo que no se define una referencia en específico. Para mayor información ver a Philip Kotler en "la Nueva Competencia, al estilo japonés".(1987), Colombia: Ediciones Norma . 370pp.

Esto no es fácil y sin embargo resulta ineludible para muchas organizaciones; si es que realmente desean conseguir o recuperar su competitividad en los mercados mundiales.

Por esta razón la trascendencia del poder que ejerce la cultura es tal, que resulta muy difícil implementar cambios en una organización por medio de famosos programas como las de calidad total, calidad en el servicio, excelencia, mejora continua, si aun la gente no está preparada para ello, es decir, si los miembros que integran a una organización no se ha sensibilizado, si los miembros de una organización no saben el que y el porque el desarrollo de una cultura orientada a la productividad, a la competitividad.

Mas aún para México, el ingreso a la mundialización de la economía en momentos de crisis, supone sobre todo acelerar un proceso de modernización y madurez, política, económica, productiva y cultural.

En este sentido es importante señalar que: "El reto consiste en revolucionar nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad, el reto es la orientación hacia el desarrollo de una cultura interna que busca fundamentar la competitividad en lo mas profundo de la empresa, renovando y desarrollando lo que hay dentro de nosotros, en el aspecto interno, en el cambio de valores, creencias, y actitudes de las personas que constituyen a las organizaciones, para así modificar realmente una propuesta hacia afuera porque para todo hay que partir modificando las raíces, para poder dar frutos de calidad, para poder dar respuesta ante nuestro entorno el cual se forma cada vez lo mas dinámico y exigente."¹⁷

No obstante, lo que es importante resaltar para lograr una cultura de calidad en las organizaciones de nuestra época, es la posibilidad real de transformar las formas de vida de acuerdo con los valores deseables mediante un proceso educativo que, de hecho forma parte de la naturaleza cultural de las sociedades.

¹⁷ Giral Barnes, José.(1993) **Cultura de Efectividad**, México: Editorial Iberoamérica p.23.

Esto es, retomar las características esenciales de nuestra propia cultura para así entenderla conocerla y determinar que medidas son las más válidas para cualquier tipo de implementación de estrategias.

Veamos por último un cuadro donde se presentan las variables culturales de las organizaciones, ejemplificando la norteamericana, la japonesa y la mexicana, donde se trata de rescatar que cada nación cuenta con sus métodos, técnicas y estrategias para desarrollar su cultura no sólo cultura organizacional, sino en general, y que por ello por más que se intente arduamente llegar a ser competitivos y productivos por ejemplo como los japoneses o estadounidenses, será un intento inútil en tanto no se conozcan realmente las características y necesidades prevalecientes en nuestro contexto, y aún en el mismo contexto, cada organización difiere en cuanto a cultura¹⁸.

1.4.4.- VARIABLES INTERCULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS, JAPONESA Y MEXICANA.

VARIABLES	NORTEAMERICANA	JAPONESA	MEXICANA
Grado en que los valores y objetivos de la organización son conocidos y compartidos con el personal.	Medio	Muy Alto	Bajo
Orientación hacia el mercado: calidad, servicios, satisfacción de las necesidades de los consumidores.	Mediana con tendencia a crecer.	Muy fuerte	Baja, con tendencia a crecer por necesidad.
Velocidad con la que ocurren los cambios organizacionales.	Rápida	Rápida	Lenta, con tendencia a crecer.

¹⁸ Andrade, Horacio. En **Aspectos Interculturales de la organización**, (1989) Revista Alta dirección, , p.35.

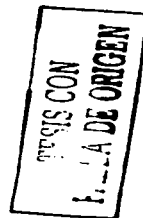
Actitud hacia el cambio	Proactiva (búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas)	Adaptativa (tanto cambio como sea necesario, tanta tradición como sea posible)	Defensiva. (tan poco cambio como sea posible.)
Estilo de liderazgo	Directivo consultivo	Paternalista Participativo	Autocrático Paternalista
Actitud hacia la autoridad.	Disciplina	Respeto y disciplina	Temor.
Comunicación	Directa, abierta y franca.		Evasiva y ambigua.
Promociones	Basada en el desempeño y en la competencia Rápida	Basada en antigüedad.	Muchas veces basada en las relaciones.
Importancia que se le da a la capacitación y el desarrollo del personal	Alta	Muy Alta	Baja o Media.

Por tanto, no se debe olvidar que si se adoptan teorías o técnicas, que para una determinada nación fueron exitosas, resultará igual en nuestro país; lo primero es averiguar su origen cultural y detectar los supuestos y valores básicos que conllevan, o si son próximos o pueden ser absorbidos por la organización que los recibe, en éste caso las organizaciones mexicanas.

En México se han importado teorías y procedimientos de otros países, y con frecuencia se pasa por alto que la cultura de los Estados Unidos o la Japonesa por ejemplo, no tienen las mismas características que la mexicana.

Se requiere entonces de un conocimiento sobre nuestra cultura nacional, para poder así comprender, ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuales? medidas se deben seguir, para un proceso de cambio cultural en nuestras organizaciones nacionales. A continuación se desglosa un apartado específico relativo a nuestra cultura como país y como organización de trabajo.

1.5.-LA CULTURA DEL TRABAJO EN MEXICO



Mucho se ha escrito en los años 80's sobre lo que distingue a una organización eficiente de una ineficiente, o a un país altamente productivo de uno poco productivo, se ha pensado en que un factor clave, se encuentra en la cultura de cada persona y por lo tanto en la cultura de cada nación.

La cultura del trabajo es muy distinta entre organizaciones, comunidades o piasas y es lo que hace diferente a una nación de otra. Es precisamente ésta cultura la que juega un papel fundamental en el proceso de producción. En este sentido Giral Barnes dice:

"Lo que realmente hace distinta a Vitro de Dupont, de Bimbo, de Qualtos, de Levi, Alfa o camino real, no es tanto, su giro, ni su volumen de ventas, ni siquiera su ubicación geográfica de sus plantas y oficinas, la que en realidad hace singular a cada organización ES SU CULTURA... por eso debemos prepararnos para conocer los elementos substanciales de las grandes culturas empresariales, para descubrir, y desarrollar la de nuestra propia organización".¹⁹

¹⁹ Giral Barnes, José Op. Cit. p.173.

Lo anterior es muy cierto, dado que, el comportamiento individual dentro de las organizaciones es muy importante, pues es donde se originan los valores y necesidades más arraigados que tienen las personas; de éste modo, si se estudia, analiza y entiende la cultura madre de los individuos, se podrá comprender y detectar cuales son los medios para iniciar con un proceso de cambio, partiendo de las necesidades prevalecientes.

A este respecto, los expertos y estudiosos en organizaciones comenzaron a interesarse en el aspecto cultural y la han definido y estudiado en relación con la cultura nacional. El interés ha sido motivado en gran parte, por el nexo que parece existir entre cultura y productividad. De lo cual Clara Armendariz, una mexicana experta en estudios socio-organizacionales indica:

*"Para México como para el resto de los países del mundo, la cultura juega un papel fundamental en el proceso de producción los trabajadores van a su trabajo labores con un universo entero de ideas, problemas psicológicos, características culturales, habilidades, limitaciones, fuerza creativa.. etc., y con todo esto dentro de ellos, trabajan y participan en el proceso de producción."*²⁰

Algunas tesis acerca de la cultura laboral en México, son derivadas de investigaciones académicas acerca del comportamiento laboral de diversos grupos mexicanos.

En este tipo de estudios se concentran principalmente variables como: valores, actitudes, motivaciones y patrones de conducta.

Tal labor ha sido llevada a cabo por filósofos, historiadores, psicólogos, sociólogos, antropólogos, literatos y periodistas como: José Vasconcelos, Antonio Caso, Samuel Ramos, Leopoldo Zea, Jorge Portilla, Emilio Uranga, Jorge Carrión, José Gaus, Salvador Reyes Navarro, Abelardo Villegas, José Moreno Villa, Rogelio Díaz Guerrero, Santiago Ramírez, Francisco González Pineda, Eric Fromm, Oscar Lewis, José E. Iturriaga, Octavio Paz, Carlos Monsivais entre otros.

²⁰ Armendáriz, Clara. p.19.

De tal forma que así se han construido ideas, explicaciones, también generalizaciones excesivas, mitos y estereotipos en torno a nuestra cultura mexicana.

Es importante rescatar ante todo, que existe una buena cantidad de estudios empíricos sobre los aspectos culturales del trabajo en México, y que los puntos de vista de cada autor son en ocasiones similares, a veces contrarios y hasta contradictorios. Así mismo es necesario reconocer que si bien muchos aspectos relacionados con la cultura, preocupan a un número creciente de estudiosos y profesionales; **el conocimiento sobre estos temas es aún precario.**

Debido a que ciertamente se observan cambios importantes en los grupos sociolaborales, pero también en ellos permanecen ciertos valores tradicionales muy arraigados, pues bien es sabido que el nivel de ingresos, la edad, la ocupación, la educación y el sexo son factores que provocan diferencias en los valores, en las actitudes e intereses laborales.

Los datos que maneja por ejemplo José De la Cerda Gastelum, investigador mexicano que publicó en 1993 su libro denominado: "*La Administración en Desarrollo*", editado por el Instituto Nacional de Capacitación muestran conceptos y ejemplos de lo que proyecta la cultura en nuestras organizaciones, según los autores que él menciona. Por ejemplo:

1.5.1.- Imágenes del Trabajador Mexicano, (De acuerdo a De la Cerda Gástelum)

**Por un lado el
mexicano es:**

Activo, Adaptable, Tolerante
Creativo
Leal
Honesto Confiado
Intuitivo
De buen humor
Adaptable
imaginativo

**Por otro lado
también el mexicano es:**

Improvisado, Orgullosa,
Aventurero, irresponsable
Flojo, jocosos, de Criterio subjetivo
Despreocupado
Corrupto.

.....
fuente: De la Cerda Gástelum, José. La administración en desarrollo(1993) México: Instituto nacional de capacitación y estudios empresariales p.200

Con esto, no se quiere decir que la cultura de todos los mexicanos sea una característica homogénea en general, y que por lo tanto en las organizaciones mexicanas prevalezca de manera determinante cada uno de los aspectos que aquí se mencionan. Más bien, de lo que trata de dar una visión general y no profunda, de la idea que en determinado momento algunos estudiosos en esta materia, han concluido del resultado de sus investigaciones, y que, según ellos, forman parte de la imagen que como nación se nos adjudica, por lo menos en cierta medida. Probablemente algunas de estas características se comprueben en la realidad de ciertos trabajadores mexicanos, pero no es su totalidad.

1.- En el caso de las anotaciones que hace de la cultura del trabajo en México José de la Cerda Gástelum; indica que nuestra nación se caracteriza por la permanencia de valores y actitudes tradicionales, típicos de una sociedad pre-industrial; por ello, por herencia cultural el mexicano es sumiso ante la autoridad y está dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista.

2.- Y como el mexicano es un ser en conflicto debido a que vive en transición de una sociedad tradicional a una sociedad industrializada, le produce una pérdida de identidad la cual no ha logrado restablecer o sustituir. Por lo que la experiencia del trabajo en las organizaciones modernas, representa: ambivalencia, ajuste y adaptación, en virtud de que es un ser en transición y se combinan en él, valores tradicionales y modernos.

3.- Por ello, de una manera clara, éste autor cuestiona la adaptabilidad de las teorías y técnicas administrativas y se han interesado en los efectos de la transferencia de tecnologías administrativas. En muchos casos, hay un supuesto implícito acerca del trasfondo cultural; las actitudes y los valores de los mexicanos son tradicionales (no modernos), lo cual impide la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Pero según él no es posible afirmar que hay culturas inferiores o superiores; sólo hay culturas distintas y si se conoce mejor a la cultura de los individuos, podrá implementarse un proceso de cambio cultural.

4.- De la Cerda Gástelum, habla en su obra de las conductas más arraigadas según él, en nuestra nación, como la predilección por las fiestas patronales, que por el compromiso laboral, por el gusto por el descanso, el ocio y otros hábitos como el famoso "San Lunes", habla también de la falta de compromiso y de identidad nacional.

Cabe señalar, que si se ha hecho mención de los rasgos que "son característicos de nuestra nación", ésto es cuestionable y que sobre todo, la importancia radica no sólo en hacer notar los rasgos o características limitantes de nuestra cultura, sino determinar aquellos rasgos que se pueden potenciar, que se pueden trabajar más, para así realmente modificar nuestras formas de actuar frente a la vida no sólo laboral, sino en general.

1.5.2.-CARACTERÍSTICAS DEL POTENCIAL MEXICANO

Individualismo

Solidaridad

Características:	Potencial:	Características:	Potencial:
Orgullosos y tercos	Persistente	Tendencia a agruparse	Se sabe relacionar
Aventurero	Toma riesgos	Leal	Comprometido
Voluble	Adaptable	Apasionado y emocional	Sensible
Desconfiado	Calculador	Buen humor	Sabe disfrutar
Criterio subjetivo	Discrimina	Espontaneidad	No depende
Improvisado	Creativo	Talentos creativos	Capacidad de innovación.
Despreocupado	Enfrenta la incertidumbre		
Idealista	Tiene altos retos		
Todo para mañana	Integra su vida de hoy		

De las conclusiones de Gástelum, se rescata la importancia que tiene el detectar todas aquellas debilidades y limitaciones como personas y como trabajadores para buscar alternativas viables, a modo de retomar lo mejor de cada persona, encauzando su potencial, su creatividad y su fuerza hacia el logro de metas individuales y colectivas y así, conformar mediante un proceso de cambio, una cultura encaminada a la productividad, a la calidad de vida y de trabajo ante los mercados mundiales.

De alguna manera de la Cerda Gástelum rescata no sólo los elementos que obstaculizan nuestro desarrollo como nación sino también se vislumbra una serie de capacidades y o características inherentes a nosotros como mexicanos potencialidades que bien encausadas se transforman en oportunidades que posibiliten una sociedad encaminada a la productividad y competitividad.

En éste sentido según Giral Barnes,²¹ destaca algunos aspectos de los cuales son considerados como conductas características que sobresalen más en nuestros valores y estos se enuncian de la siguiente manera:

- ❖ En nuestra cultura mexicana, no le damos valor a la puntualidad, pensando siempre que los demás pueden empezar sin nosotros.
- ❖ Se le da más valor a la relación individual que a la organizacional, esto es, no existe un fuerte sentido del trabajo en equipo, se persiguen más bien intereses individuales que organizacionales.
- ❖ Nos movemos más a través de redes sociales, con quien toma decisiones, que por nuestros mismos esfuerzos.
- ❖ Somos menos precisos en las cantidades o en los tiempos de entrega y más dispuestos a aguantarnos, adaptarnos que a ser creativos e innovadores.
- ❖ Se da poco valor a las exigencias industriales de entregar las cosas bien hechas y a tiempo, esto es, existen bajos niveles del sentido de compromiso y responsabilidad, tanto individual como social.
- ❖ En el triángulo clásico de querer -saber- poder, es algo que en México se nota por ser más débiles en la logística y la infraestructura, y se trata de suplirla con la improvisación.

²¹ Giral Barnes, José. Op. Cit, p.11.

- ❖ Cuando se falla en el disponer del producto, del servicio o de la formación requerida, la frustración aparece el comportamiento es descortés, esquivando y evadiendo toda responsabilidad; por el contrario si todo marcha bien, somos en general más corteses y cálidos en nuestra actitud y servicio que en muchos otros países.
- ❖ Según el autor con lo anterior, se puede entender el porque en nuestro país se han visto una mayor incidencia de fracasos en la aplicación de círculos de calidad por ejemplo o de esquemas de sensibilización del servicio, y en gran medida se le puede atribuir a algunas de las diferencias culturales aquí señaladas (entre muchas otras), que hacen necesario buscar una metodología más radical, que se aboque a la adaptación de nuestros propios valores. Sin embargo ambos autores comulgan con la idea de que no todo es fracaso en nuestra cultura nacional y al mismo tiempo exhortan a nuestra sociedad hacia un proceso diferente que nos permita dejar atrás la vieja idea de país incompetente.

"Somos un país donde la discriminación económica se ha agudizado, donde ha habido un retroceso en la distribución justa del ingreso y la tendencia de la tierra. Somos una nación que nunca se ha encontrado así misma y ahora se enfrenta al reto de integrarse económicamente a otras dos.

La presión social de los países nunca se ha dirigido a aprender más, a hacer mejor las cosas, con servicio, calidad...

La llegada a México de este singular momento en tiempos de crisis nos ofrece la oportunidad histórica de trascenderla, identificar y desarrollar áreas específicas de redescubrir nuestros valores y ventajas e integrarlas con efectividad al nuevo orden nacional."²²

A sí mismo. El autor marca en su obra de una manera determinante, la importancia que tiene el cambio en nuestro tiempo, donde, cambiar ya no es una opción, constituye más bien una cuestión de interés común y de sobrevivencia.

²² Idem p.10.

Al hablar de cambio se tiene que denotar que el cambio al cual hacen referencia la mayoría de los interesados en la investigación de tipo cultural y organizacional, no es un cambio tan drástico y momentáneo, sino más bien de un proceso de cambio en donde los pilares básicos a modificar son aquellas conductas que limitan u obstaculizan el desarrollo de nuestro país.

1.5.3.- COSTUMBRES Y HABITOS QUE NECESITAN MODIFICARSE

Por su parte Eva S. Krass ²³ en su obra: *la administración mexicana en transición* hace referencia al cambio de valores que debe darse en la sociedad entera, pero recalca algunos puntos principalmente enfocados al área laboral como una alternativa viable a un cambio real y considera que éstos son algunas de las costumbres y hábitos que deben modificarse, éstos son:

- ❖ **TIEMPO Y PUNTUALIDAD**
- ❖ **CONCEPTO DEL COMPROMISO**
- ❖ **ETICA**
- ❖ **RELACION CON UN SUPERIOR**
- ❖ **INDIVIDUO EQUIPO**

La autora considera que la impuntualidad es el primero de uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la empresa en México. Aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo en casi todo el país, pero se está reconociendo que esto tiene que cambiar si México ha de modernizarse y si su industria y comercio han de desarrollarse con eficiencia y productividad.

Una consecuencia de la falta de precisión en el tiempo es la tendencia a ser excesivamente optimista al calcular lo que va a tardar en realizar una tarea. Esto normalmente se hace de buena fe, tomando en cuenta solo las posibilidades favorables; pero no siendo previsoros en los obstáculos que se le puedan presentar y cree que lo puede lograr con mucha facilidad sin que ningún problema se le anteponga. Claramente se tiene que hacer una gran modificación de comportamiento en esta área, dándole más importancia a la credibilidad a largo plazo, que a la ventaja de corto plazo.

²³ Krass, Eva.(1991) **La administración Mexicana en transición**, México: Editorial Iberoamerica p.26.

En cuanto al concepto de compromiso, el subordinado mexicano tradicional tiende a hacer estimaciones de tiempo exageradamente optimistas con tal de complacer a su jefe, sin tomar en cuenta las consecuencias del incumplimiento. Junto con esto viene la actitud hacia los compromisos en general.

Por lo tanto Krass considera que toda organización que busque ser productiva, competitiva y tener éxito en su entorno necesita formarse una mentalidad orientada a los valores que persigue, y al respecto menciona: *"Hay cierto número de tradiciones y valores culturales de profundo arraigo en la sociedad mexicana que se perciben en todos los aspectos del mundo del trabajo... éstos son valores que ningún mexicano desea perder o cambiar y que por eso no serán afectados básicamente por ninguna idea nueva o método importado. La transición que México está experimentando actualmente es dolorosa debido a la necesidad de cambiar, en primer lugar el comportamiento actitudes y perspectivas culturalmente orientados, y enseguida tener que acoger nuevas prácticas y técnicas administrativas para hacer las cosas."*²⁴

La autora nos habla de un cambio, pero un cambio planeado y orientado hacia ciertas metas y ciertas necesidades, no se trata de cambiar sólo por cambiar, en nuestro país ciertos hábitos, ciertas conductas y hasta valores religiosos no son tan necesarios a modificar y más aún que cuando se encuentran tan arraigados a las personas, forman parte de su vida que se tiene que respetar, pero cuando determinados hábitos y costumbres si limitan su desarrollo como la impuntualidad, irresponsabilidad, improvisación y otra serie de valores que dificultan o limitan nuestro crecimiento, entonces si será necesario modificar.

Es importante resaltar que al hablar de cambio de valores no se trata de imponer nuevos valores religiosos, económicos o culturales por medio de sistemas o técnicas mal empleadas o copiadas de otros países desarrollados, porque tales técnicas se confunden con procesos que la empresa mexicana no requiere debido a que no cuenta con las condiciones culturales para implantar programas de ese tipo.

²⁴ Idem

Así pues nuestro país en primera instancia requiere de una sensibilización seguida de una conscientización y educación de nuestra gente para con el trabajo y para consigo mismo ; pues es necesario reeducar al mexicano para que mediante un proceso formativo, se puedan modificar algunos conceptos, hábitos conductas, valores y cultura que se tienen con respecto al trabajo, lo cual impiden el desarrollo personal y organizacional.

El cambio de la cultura organizacional en una empresa es muy difícil, requiere de tiempo, de un gran liderazgo tecnologías de cambio, equipos de trabajo, sistemas sociotécnicos, y otros factores socioculturales, políticos y económicos.

Por tal razón, el reto para las organizaciones mexicanas implica crear las condiciones propicias, para hacer a las organizaciones flexibles, productivas y competitivas, tomando en cuenta que la cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, de ahí parte la necesidad de hacerla evolucionar aún cuando el romper con algunos esquemas y modelos culturales administrativos tradicionales y obsoletos implique y presente la inversión continua de tiempo y esfuerzo.

Sin duda, un reto difícil, más no imposible, sobre todo si no se quiere correr el riesgo ya no de estancarse sino de desaparecer del mundo competitivo por no adaptarse al ritmo de la modernidad en nuestro contexto actual.

En este sentido, si se quiere consolidar una cultura organizacional encaminada a la productividad y competitividad, un aspecto clave, descansa en el entendimiento, análisis y aplicación de sus componentes fundamentales.

Tales aspectos de la cultura que resultan fundamentales son: **LA ETICA ORGANIZACIONAL y LOS VALORES DENTRO DE LA EMPRESA.**

Estos aspectos son algunos componentes fundamentales en donde tendrán que enfocar su atención, tanto líderes y empresarios, como trabajadores y en si toda una sociedad entera; pues constituyen los pilares básicos que hacen posible la transformación hacia una cultura encaminada a la calidad, la productividad, y la competitividad.

CAPITULO II:



Una buena estrategia para enfrentar la grave crisis que vive el mundo en el aspecto ambiental, social, económico, religioso y político debe incluir, sin lugar a dudas, un buen entendimiento y ejecución de métodos fundados en un conocimiento objetivo y sistemático de los valores, ya que dentro de poco tiempo no será posible seguir viviendo en un mundo plagado de injusticias, guerras, intolerancia y corrupción...

Arturo Cardona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

48-A

"No critiquen a la juventud; más bien, pregúntense que hemos sembrado en su interior para que estén dando estos frutos".

Sócrates

"Sólo en la comunidad que cultiva valores prospera la educación"...

Kant

CAPITULO II:

“DOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL: LA ÉTICA Y LOS VALORES.”

El tema de los valores es un problema acerca de la responsabilidad humana y el significado del hombre en su interacción con el mundo que lo rodea, entre lo que es y lo que debería ser; ello ha provocado que, en el nivel internacional, tanto la política como la educación deban replantear sus objetivos, prioridades y métodos de trabajo, de manera que a últimas fechas la UNESCO ²⁵ y otros Organismos Internacionales han declarado que los fines educativos del hombre deben dirigirse, de modo impostergradable en primer término hacia la educación moral y hacia el desarrollo de valores y virtudes; es por ello que hoy en día no solo escuelas sino empresas se han interesado por rescatar la importancia que tienen los valores en la vida del hombre en todas sus niveles de existencia.

En un plano Organizacional un conjunto de individuos actuará de acuerdo a sus propios valores en conjunto con los valores que la organización le transmite y si ese código de valores hablan de calidad de vida y de trabajo conducirán sin duda alguna a la productividad, competitividad.

De tal forma el presente apartado se inclina por el análisis del impacto que tiene tanto la ética, como los valores en las empresas hoy en día en la conformación de una cultura laboral de éxito.

²⁵ Cardona Sánchez, Arturo. (2000) **Formación de valores: Teoría, reflexiones y propuestas**. México: Editorial Grijalbo p.24.

2.1.- EL PAPEL DE LA ETICA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL

En todos los aspectos de la vida humana, llámese familia escuela, trabajo y sociedad, se lleva implícito el carácter ético, ya que en cada una de nuestras acciones estarán determinadas por nuestra ética y nuestros valores personales.

Si reflexionamos en torno a las características de nuestro contexto actual el cual lleva el sello indeleble de un constante cambio y desarrollo tecnológico, podemos observar que no todo es progreso y evolución ; hemos dejado a un lado el estudio del hombre y su comportamiento moral en sociedad ya que erróneamente se confunde la moral con conceptos únicamente ligados a ideas represivas o religiosas. Sin embargo hoy en día notamos que en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana pero relevantes sin duda como en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad, existen carencias de ética pues muchos síntomas de esta carencia se ven reflejadas en la corrupción, los excesos, la violencia, la falta de una conciencia ecológica que preserve nuestra salud y nuestro entorno etc.

Por este motivo el siguiente espacio detalla cual es el verdadero significado de la ética y sus repercusiones en sociedad .

La ética se puede analizar etimológicamente por sus raíces lingüísticas. El término ética se deriva de la palabra griega ethos

La palabra griega ETHOS significa "modo de ser o carácter", como costumbre o forma de vida; por tanto la ética es la disciplina que estudia las costumbres del hombre, determina los valores, y establece sus relaciones con pautas y planes de acción.*²⁶

²⁶ Haro Lebb, Luis.(1973) **Etica Organizacional** . México: Editorial Porrúa. p. 11.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

51

Ética es entonces una teoría o tratado de los hábitos y las costumbres. Por lo tanto la ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad, lo que es correcto o incorrecto. De esta forma Gustavo Escobar²⁷ define lo siguiente :

"Tomando en cuenta que toda ciencia tiene un objeto de estudio llamado campo de investigación, la ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad, la ética es una ciencia, mientras la moral es el objeto de estudio de esa ciencia. Moral por su parte es el conjunto de normas principios y valores que sin necesidad de coacción exterior rigen la conducta individual y social del hombre."

Este mismo autor ilustra un poco más al objeto de estudio de la ética es decir la moral, de la siguiente forma:

Las normas morales:

- ↖ Regulan el comportamiento interno del sujeto.
- ↖ Su desobediencia entraña un malestar o remordimiento de conciencia.
- ↖ Son acatadas en forma libre y consciente - son autónomas -.

Las normas jurídicas:

- ↖ Regulan el comportamiento exterior del sujeto
- ↖ Su desobediencia entraña un castigo penal o coercitividad.
- ↖ Son heterónomas, su fuerza obligatoria proviene de códigos y leyes formuladas por el estado.

En este pequeño esquema, podemos llegar a la reflexión de que si aún cuando las normas jurídicas que son las que ejercen acción penal, son quebrantadas, las normas morales y el comportamiento ético del hombre en sociedad es aún más vulnerable por lo que tenemos que llegar más a fondo en su estudio y de esta forma rescatar los elementos necesarios para llegar a una verdadera institucionalización de la misma ya que el verdadero sentido de un estudio ético no es únicamente para que quede plasmado en el papel sino para que en términos reales se ejerza con el único fin de una mejor convivencia en sociedad.

²⁷ Escobar Valenzuela, Gustavo. (1988) *Ética introducción a su estudio*. México: Editorial Mac Graw Will. P.28.

Es preciso denotar que en todos los tiempos se ha estudiado este fenómeno, ya que se presenta desde la antigüedad y sus implicaciones en la actualidad son el objeto de estudio de este apartado. El presente trabajo no pretende ser exhaustivo respecto a la historicidad de la ética, sólo se presenta un cuadro sencillo con las doctrinas éticas más importantes a lo largo de la historia de acuerdo a Gustavo Escobar²⁸, para aterrizar en el campo que nos concierne en este trabajo: la ética en la empresa.

I ANTIGÜEDAD	<p>La ética griega desde Sócrates (470-399 A.C.) y los sofistas hasta la muerte de Aristóteles (322.A.C.) La ética Helenístico-Romana desde la muerte de Aristóteles hasta el fin del neoplatonismo 322. A.C. hasta 500 D.C.</p>
II EDAD MEDIA	<p>Etica medieval de San Agustín a Nicolás de cusa (siglo XV). Etica del renacimiento del siglo XV al XVII. Etica de la ilustración desde Locke hasta la muerte de Lessing (1689-1781) Etica de la filosofía alemana desde Kant hasta Hegel y Herbart (1781-1830).</p>
III ETICA CONTEMPORANEA	<p>La ética del siglo XIX La ética del siglo XX</p>

²⁸ Gustavo Escobar Op. Cit. pp 142-143.

<p>ETICA ORGANIZACIONAL</p>	<p>1948 Philp Selznick rescata la importancia del fenómeno de los valores y la ética en el mundo de los negocios.</p>
------------------------------------	---

Como se pudo observar, el estudio de la ética organizacional no es nuevo y aunque no representa la panacea, sí representa un área de conocimiento que se debe estudiar con detenimiento dadas sus implicaciones en el mundo de los negocios como a continuación se presenta.

2.2- LA ETICA ORGANIZACIONAL

Este enfoque centrado en la importancia de la ética y los valores organizacionales no es nuevo, En 1948 Philp Selznick, argumentaba la importancia de los valores y la ética dentro de las organizaciones en el mundo de los negocios.

Con mayor auge en estas últimas décadas se advierte una evolución en el ámbito de la empresa: la introducción de principios éticos dentro de las organizaciones. En este sentido se puede afirmar que la dimensión ética configura hoy en una orientación que se tiene que dar a la configuración de las organizaciones y la forma de cómo dirigir a sus hombres.

*"El renacimiento de la ética se hace intrínseco a la manera de dirigir y de trabajar; la presencia de la ética en la empresa no se puede desligar del modo como ésta se halla presente en la sociedad; pues la empresa es ante todo, una institución formada por hombres, y, por ello integrada en un marco social concreto."*²⁹

²⁹ García Hernández, Víctor et. al. (1994) *La educación personalizada en el mundo del trabajo*, Madrid: Editorial Rialp p. 271.

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero. Del mismo modo, el reto consiste en crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética.

Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber³⁰ sugieren tres alternativas:

- 1.- Establecer una política apropiada para la empresa o un código de ética que implica una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento.
- 2.- Utilizar un comité de ética formal
- 3.- Enseñar la ética en los programas de desarrollo gerencial

En esta misma obra se hace notar que si bien en la realidad resulta muy difícil realizar códigos y comités de ética, no es imposible dado que empresas como Allied Chemical, International Business Machines y General Electric han establecido exitosamente estos programas.

Estos casos quizá suenen muy descontextualizados a los requerimientos de nuestra nación, sin embargo, lo cierto es que en nuestro país también se han abordado estos estudios tanto en empresas como en instituciones educativas como por ejemplo en el caso del ITAM entre muchas otras instituciones que ofrecen cursos diplomados y hasta maestrías que tienen como objeto de estudio la filosofía empresarial donde la cultura, la ética y los valores en el mundo de los negocios cobran la mayor significatividad.

De esta forma, en nuestro país como en el resto del mundo podemos encontrar artículos de revistas, periódicos, coompendios, libros, manuales, vía Internet etc. elementos que nos permiten abordar más este tema.

³⁰ Koontz, Harold. (1994) **Administración una perspectiva global**. USA: Mac Graw Will p.73.

Carlos López en su artículo denominado: **LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS**,³¹ enuncia:

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Pero, sin duda, hay quienes ponen por encima de la ética y los valores los resultados financieros, pero no se dan cuenta que la ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden atraer clientes y personal de primer nivel.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valores y dañan la economía y la sociedad. Según la Ethics Officer Association las empresas que figuran en el Fortune 500 cuentan con códigos de conducta

La ética por tanto suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

Reduce los conflictos de los miembros que la forman.

Mejora la imagen exterior de sí misma.

Supone un componente esencial del concepto de "calidad total", tan importante hoy día.

Por su parte Ronnie Lesem en su tratado "Gestión de la Cultura Corporativa" indica:

"Las bases de la cultura de una empresa desde una perspectiva racional y analítica se construye a partir de 3 áreas conceptuales diferentes: la primera de tales áreas es la de LOS VALORES Y LA ETICA DE LA EMPRESA o de la gestión descrita originalmente por el sociólogo americano Philip Selznick en la década de los 40's".³²

³¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/n%202/etica.htm>.

³² Lesem, Ronnie. (1992) *Gestión de la cultura corporativa*. España: Díaz Santos Editores p.53.

La ética es el conjunto de principios morales, tanto escritos como no escritos en virtud de los cuales opera en un lugar; es decir, la ética de una organización determina como trata a sus empleados, clientes y proveedores; cómo desarrolla sus productos y procesos, y cómo participa en la comunidad.

En términos más generales, "comportamiento ético" significa hacer lo que es correcto, lo que acarrea el mayor beneficio o el menor daño a todos cuantos intervienen en algo. *"Conviene advertir que <lo ético> no es sinónimo de lo legal. por ejemplo Levi Strauss gastó una fortuna con tal de reducir los niveles de forma de hilo en el acabado de sus pantalones, fue más allá de lo que exigían las normas gubernamentales, a pesar de que no había evidencia de que a los empleados se les dañaría lo hizo porque tenía una política de vigilar todas las sustancias químicas usadas por los proveedores a fin de evitar cualquier posibilidad de daño..."*

Por tanto Levi Strauss va más allá de los requisitos legales pues quiere cerciorarse de que está haciendo lo correcto, y esto es un ejemplo de la ética en acción"

Otro ejemplo claro basado en la importancia de la ética y su impacto de la empresa, se encuentra en una empresa inglesa denominada "The body shop" fundada por Annita Roddick en 1976 en Brighton Inglaterra, tal organización llegó a ser una empresa exitosa que alcanzó difusión a nivel internacional con cuantiosas cantidades de utilidades para los 90'. Hoy The body Shop cuenta con más de 1000 sucursales en 39 países, y su número crece incesantemente por todo el mundo; esa empresa no solo es un extraordinario éxito económico, sino además un símbolo internacional de la responsabilidad corporativa social, conocida en todo el mundo por su participación activista en causas sociales.

Anita Roddick, habla de su filosofía de los negocios, recatando que The Body Shop fue fundada a partir de una cultura que descansa en tres principios:

**LOS VALORES
LA ETICA Y
MEDIO AMBIENTE³³**

³³ <http://Greenpeace y Body Shop .htm>.

Estos tres pilares son aspectos fundamentales que numerosas empresas reconocidas internacionalmente, recomiendan para el análisis minucioso de cada uno de ellos, en virtud de que su impacto es tal, no sólo sobre el desarrollo de una fuerte cultura organizacional productiva y competitiva sino que sus niveles de importancia, trascienden en un plano social y particular en sus trabajadores.

Sin embargo, cabe rescatar que no todos los líderes corporativos son tan abiertos y progresistas como Anita Roddick, ni todas las empresas operan con la ética tan notable de Levi Strauss, o x empresas, la intención del presente trabajo no es impulsar el desarrollo de empresas mexicanas con fines altruistas, o religiosos ello depende de las personas y organizaciones, éstos ejemplos son más bien encaminados a la importancia que representa la ética y los valores como una alternativa hacia el desarrollo de nuestras organizaciones laborales.

Ahora bien el estudio de la ética va tomado de la mano con el estudio de los valores pues si bien la ética estudia el comportamiento del hombre en sociedad, a su vez habría que preguntarnos ¿En virtud de qué el ser humano actúa de una u otra forma? La respuesta es: en virtud de los valores que éste posea.

2.3.- ¿QUE SON LOS VALORES?

Toda acción humana es producto de una reacción o de una respuesta, estas reacciones o respuestas humanas se encuentran siempre motivadas por las necesidades que experimenta la persona en cada una de las dimensiones que conforman nuestra naturaleza: bio-psicológicas, y socio-culturales, que a su vez se encuentran motivadas por los valores; por lo tanto nuestra vida cotidiana está llena de opciones y alternativas, ya que en cada momento elegimos entre una y otra opción, desde la más trivial hasta la más trascendente.

A éste respecto Gabriel Rodríguez en su apartado "Fundamentación de los valores" indica:

" Los valores implican la opción fundamental de una filosofía de la vida que esclarezca ¿cual? es el valor máximo a perseguir durante toda la vida, orientándolo todo a su mejor consecución. El hecho de que elijamos algo prefiriéndolo sobre otras cosas, significa que le damos mayor valor por considerarlo más adecuado a nuestra naturaleza y a nuestras necesidades, a nuestros intereses y a nuestras costumbres...

*...El hombre se sitúa frente al universo, frente al cosmos, frente a la historia, frente a la cultura, frente así mismo y ante la mirada de atractivos estímulos positivos y negativos necesita interpretarlos, conocer a fondo su valor auténtico para reaccionar frente a ellos y optar por aquello que más le convenga. "*³⁴

De esta forma cada individuo actuará en función de sus actitudes o preferencias que tiene cotidianamente ante variadas situaciones, de acuerdo a su escala de valores, que son parámetros o pautas que determinan la conducta de un individuo y lo guían por lo que es bueno, justo, útil, bello y mas importante para él.

³⁴ Martín del Campo Gabriel Rodríguez.(1986). **Ciencias de la educación. Fundamentación de los valores**. México: Editorial Jus. P.86.

Esto es, decir que grado de importancia, utilidad, belleza, y justicia le atribuye el ser humano a los objetos, los actos y las actitudes, es lo que se conoce como VALORES.

Por lo tanto, no se puede concebir la vida humana sin el sentido y el contenido que le dan los valores. Nuestra vida individual y social está regida por los valores que son los motivos que nos inducen a operar y que nos llevan a la consecución de bienes (aquello que es útil, bueno, agradable) y a la realización de ideales (prototipo, modelo ejemplar de perfección).

De esta forma, tenemos que la noción de valor, varía con los individuos y con las situaciones, ligada a la satisfacción de las necesidades. Al mismo tiempo, los valores presentan una serie de características propias que definen con mayor amplitud su esencia; tales características son la polaridad, la cualidad, y la jerarquía.

2.3.1.- CARACTERISTICAS DE LOS VALORES:

A) LA POLARIDAD.- sabemos que los valores son las cualidades inmateriales que les adjudicamos a las personas, las cosas y circunstancias. Por lo tanto, los valores tienen una polaridad, o se muestran con un polo positivo o son antivalores.

B) LA CUALIDAD.- Es un atributo que no tiene presencia física, el hombre se lo confiere con su apreciación, por ejemplo, una estatua es una figura de piedra, pero la apreciación que el hombre le da, la puede hacer bella o todo lo contrario. La existencia de la estatua es ajena al valor o atributo "belleza" o "fealdad" que el hombre le confiere o descubre en ella; esto, en virtud de que el hombre es el único capaz que le atribuye su valor a cada cosa.

C) LA JERARQUIA.- El hombre, no aprecia a todos los valores por igual, no es el mismo valor que el hombre le da a un trozo de carbón que a una piedra preciosa, que a una obra literaria, a un hecho, a una persona, a un lugar, a un objeto, a una situación, etc.

Esto da lugar a la clasificación de los valores en un orden gradual o jerárquico, pues se muestra más preferencia por uno que por otros objetos, cosas, lugares, hechos, y se considera a unos superiores y a otros inferiores.

2.3.2.- TIPOLOGIA DE LOS VALORES

Además de los valores universales, otros valores determinantes son como los valores vitales, hedónicos, económicos, valores de conocimiento, morales, religiosos, psicológicos y sociológicos como lo afirma Mariana David B. En su obra *Valores y virtudes*.³⁵

Valores vitales.- Son aquellos que nos traen como consecuencia la salud. El aire, alimentos, casa, vestido, sueño, trabajo.

Valores Hedónicos.- son aquellos que nos conducen al placer, la alegría...etc. y se fomentan mediante la educación moral, artística y la consecución de las metas.

Valores Económicos.- Nos conducen a las cosas útiles, son valores de uso y de cambio y se consiguen mediante la educación integral y económica.

Valores de conocimiento.- Nos conducen a la aproximación, a la probabilidad o exactitud.

Valores Morales y jurídicos.- Nos conducen a la bondad, valentía, veracidad, justicia, templanza. amor a la patria, etc.

Valores Estéticos. Corresponden al valor clásico de la belleza, y trae como consecuencia la gracia, la elegancia, la apreciación de la belleza en todos los seres.

Valores Religiosos.- Se persiguen con ellos llegar a la santidad, a la gracia, a la bienaventuranza...etc.

Valores Psicológicos.- Son importantes en la vida de la persona, incrementan la individualidad original del ser humanos.

Valores Sociales, encaminados al bien común, a la sociedad y no al egoísmo ni individualismo. en estos valores queda comprendido el altruismo.

³⁵ David Buzali, Marina. (1997) *Valores y Virtudes*, México:Panorama 1º edic. p.17.

2.3.4.- TRANSMUTACION DE LOS VALORES

Los valores cambian a través del tiempo, unos se mantienen, otros se pierden, y esto sucede por varias razones, una de ellas es que la persona va cambiando sus pautas de conducta y su forma de ver la vida.

Tales factores que influyen en el ser humano en los cambios de conducta son: el ambiente físico, el ambiente cultural, el medio social, las necesidades, el factor espacio tiempo, la situación personal...etc.

Ambiente físico.- Se dice que uno de los factores que afectan o alteran el comportamiento del individuo son los aspectos físicos, por que por ejemplo los cambios climáticos como la presencia de un ciclón, de inundaciones, de terremotos, de estado de alerta hace que la conducta del individuo y de sus valores se altere ante la presencia de algún fenómeno anteriormente mencionados que cuando viven una situación normal.

Ambiente cultural.- Aunque cada cultura tiene su escala de valores, esta no es fija y cambia constantemente, por otro lado, han existido naciones que invaden o conquistan a otras menos fuertes y les imponen sus valores.

El medio social.- La sociedad en su conjunto no es homogénea, dentro de un país existen sectores que no participan totalmente en la vida total de la sociedad y muestran algunas diferencias en cuanto a situación económica, creencias, costumbres y formas de vida.

Las necesidades.- Pueden ser de tipo alimentario, por escasez, sequía, o de tipo económico, como una crisis que provoque desempleos o un aumento de la población...etc.

Factor espacio-tiempo.- Los valores de una sociedad que vive en paz y desarrolla su economía, no son los mismos en es sociedad en etapas anteriores a su bonanza, lo mismo sucede con los valores de un país en guerra, que serán diferentes a los de otros donde exista paz y desarrollo económico.

En términos generales, sabemos que la existencia de los valores se encuentran inmersos en nuestra vida cotidiana y en todas las áreas de nuestra existencia habiendo tipos, jerarquías y diversas características de los mismos, Lo que se pretende rescatar en este espacio es no solo la trascendencia sino el impacto que tiene los mismos en nuestra actualidad, por lo que el presente espacio se abordará este aspecto.

En términos de Juliana González se indica de la siguiente forma : *habrá que hacer un esfuerzo axiológico para dar actualidad y vida al universo del valor. Y esto sólo es posible si los valores tienen sentido para el aquí y el ahora; si ellos hablan del lenguaje del presente, si forman parte del contexto vital de éste y si responden a sus propias expectativas y necesidades...*³⁶

2.4 – VALORES Y EDUCACIÓN EN LA ACTUALIDAD

En febrero de 1997, la confederación de educadores americanos (CEA) trabajaron en la cumbre internacional de la educación aquí en México D.F. donde abordaron el tema de: “La responsabilidad social de educar en valores humanos, ciencia y tecnología” documentos que rescatan puntos muy interesantes sobre la educación y los valores en nuestra actualidad.

El maestro Argentino Carlos Cullen afirma: “ *En realidad es difícil en tiempos de escepticismos y de relativismos educar responsablemente en valores, es difícil en tiempos de competencia salvaje, de poder, de dominio y de pobreza crear en los valores. Educar en valores no puede ser una tarea que se apoye simplemente en la retórica de siempre, porque normalmente se asocia a la educación en valores con una educación moral pensando que ello ha perdido vigencia, pensando que la imagen de quien cree en los valores es la imagen del sacrificado, del altruista, sin embargo es necesario entender que lo que implican los valores en realidad es el respeto hacia los otros, hacia uno mismo para una mejor convivencia.* ”³⁷

Además lo anteriormente citado, el autor hace notar, que en la actualidad se tiene que anular la idea de que los valores se funde meramente en la palabra de Dios, sino que la fundamentación de los valores tiene que ver más con un pensamiento crítico y no sólo en el discurso.

³⁶ González, Juliana.(1997)**Los valores humanos en México**. México: Siglo XXI Editores. p.43.

³⁷ Cfr. Cullen Carlos. (1997) **La responsabilidad social de educar**. Cumbre Internacional de la Educación. Cuaderno de trabajo núm. 5

En este mismo sentido Arturo Cardona es pionero en nuestro país en la realización de programas y cursos en formación de valores éticos, y considera que el llamado nuevo orden mundial debe implicar cambios referidos no sólo a lo económico, político e industrial, sino también de carácter científico, educativo y social, sobre el conocimiento del desarrollo humano y su vinculación con los problemas que se vislumbran en este siglo, teniendo como centro de gravedad, la responsabilidad de la conducta humana en cuanto a la convivencia armónica con todo lo que tiene vida en el planeta.

“La UNESCO reconoce que la tecnificación y el desarrollo tecnológico podrían contribuir a desajustes sociales; a éstas alturas se ha confirmado que el futuro no se podrá conquistar con industrialización y tecnología, como mucho tiempo se nos ha querido convencer, más bien, , la única vía para permanecer en el mundo, con cierta dignidad, será mediante una comprometida educación en valores”³⁸

Esta situación obliga en primer lugar a tomar conciencia como profesionistas en la educación del impacto que hoy tiene una educación en valores desde el plano familiar, escolar y hasta organizacional sin que esto signifique imponer dogmáticamente una moral determinada, sino que se fundamente en una racionalidad crítica capaz de enseñar principios que conformen sujetos autónomos con juicios de valor.

Educar en valores significa construir sujetos autónomos y solidarios que puedan cambiar un nuevo modelo de sociedad.

Más aún, no se puede suponer que ésta necesidad de difundir los valores sólo recaiga en un grupo de la sociedad como las agencias socializadoras de la familia o escuelas sino que es responsabilidad igualmente de las organizaciones empresariales el educar e involucrar a sus trabajadores en ello dado que desafortunadamente hoy día vale más el ser productivos y competitivos, muchas veces a costa del esfuerzo de los demás, que el interés mismo y la importancia que ameritan los trabajadores o empleados por su valiosa fuerza de trabajo que generan el capital lo cual reduce y limita al ser humano en un ser pragmático y utilitarista, robotizado de la sociedad pues se cae fácilmente en la deshumanización y enajenación.

³⁸ Cardona, Arturo. p.25.

Es por ello que el estudio de los valores no recae sólo sobre la agencia socializadora llamada escuela, sino en todas las esferas en donde se desenvuelve el ser humano, y una de éstas es en las organizaciones de trabajo.

Al parecer el estudio de los valores o la ética en las organizaciones es muy cuestionable para los empresarios porque aún no se trabaja arduamente en ello. En este sentido, algunos estudios organizacionales han rescatando que al igual que el trabajo o el capital, los valores en las empresas son un recurso que debe ser planificado, desarrollado, organizado y difundido, porque es igual de importante que otros factores de producción.

Por tanto, los estudiosos en esta materia han vuelto la mirada a éstos temas un tanto olvidados, dado que sus implicaciones no sólo tienen una visión humanista o moral; en el ámbito empresarial se han rescatado numerosos estudios donde pone de manifiesto la importancia que tiene el papel de los valores en su organización por ello es preciso su análisis.

2.5 - LOS VALORES EN EL MUNDO EMPRESARIAL

En la conferencia titulada "¿Por qué caen los gigantes?" Alberto Cuevas, catedrático del área de Comunicación de la Universidad Panamericana,³⁹ considera que la caída de las grandes empresas es consecuencia de la falta de valores en el ser humano, en la familia y, por consiguiente, en la sociedad en que vivimos, ya que lo fundamental en la ética es la posesión de virtudes, dijo en la conferencia .

Los valores, subrayó, ayudan a que los hombres actúen con corrección en cada una de las diversas circunstancias de la vida. Destacó que, para evitar la corrupción y contribuir al crecimiento de cualquier empresa y país, es necesario aplicar principios básicos como la equidad y la solidaridad.

"Tenemos que preocuparnos por promover el bienestar de todos los seres humanos y aplicar los mismos criterios para juzgar nuestras acciones y las de las demás personas", indicó.

³⁹ <http://www.reforma.com/universitarios/articulos/217252/>

Por su parte Por: Carlos López⁴⁰ sugiere que para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc. Si se tiene en el plan estratégico que "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...", entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de las fábricas...

Este mismo autor en su página de internet recopila algunos conceptos respecto a los valores en las organizaciones actuales, de las cuales se destacan las siguientes:

- ✓ Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)
- ✓ Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (gufa) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.
- ✓ Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

⁴⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mby.htm>

- ✓ Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.
- ✓ Los valores por lo tanto, deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Resumiendo: Los valores en el mundo empresarial son los ideales, preceptos que se comparten y se aceptan, explícita o implícitamente por los integrantes de una organización y que por consiguiente influyen en su comportamiento.

En este sentido, la importancia de la constelación de valores es que, una vez interiorizada, se vuelve consciente en la norma o el criterio que guía las acciones de las personas, como caso específico PEMEX lo traduce de la siguiente forma:

"Las organizaciones con más valores y creencias compartidas influyen con mayor fuerza en la conducta de los individuos porque implican una mayor cantidad de supuestos básicos que sirven como guías de comportamiento... así mismo las organizaciones cuyos valores y creencias son compartidos, tienen un impacto más poderoso porque un mayor número de personas actúan bajo la misma dirección"⁴¹

El estudio de los valores, es, por lo tanto, fundamental para el estudio de un buen liderazgo que dirija, que encamine, y que de testimonio vivo de los valores que se prediquen en determinada organización.

⁴¹ El proceso de cambio cultural. (1996) México: Pemex Reficiación Manual de capacitación .

Esto es, el valor total de una organización, es la suma de los valores que promueve, enseña y practica.

Algunos países como las grandes potencias, han sido líderes mundiales, debido a sus valores; pues sólo ellos pueden motivar a su gente a trabajar con eficacia, dado que tienen como base primordial, los mismos valores que hacen que se conjunten esfuerzos hacia una misma dirección.

Cuando se tienen valores en común, éstos invitan abiertamente a las personas de una organización a concentrar sus energías para alcanzar la excelencia, la productividad y competitividad como un propósito que toda la empresa persigue y sobre todo, como valores que todos no sólo enseñan, sino que también practican.

Por otro lado, contrariamente a lo que se pudo pensar en las organizaciones de hace diez o quince años, proponer o incluso "exigir" al personal, la vivencia de ciertos valores, no es una intromisión excesiva en el ámbito de lo privado: no importa tanto la ideología personal o el credo de quienes conforman a la organización, sino el que se vivan y se fomenten los valores que dan origen y consistencia a la organización.

*Giral Barnes indica: "No debe importarnos que el personal sea católico, conservador, liberal, judío o ateo, pero sí que viva ciertos valores como el respeto por las personas, la honestidad, el espíritu de equipo, la calidad etc...."*⁴²

¿Pero qué y cuáles valores son los que se tienen que promover para tal desarrollo en sociedad?

El respeto hacia las personas, el respeto hacia el medio ambiente, el nacionalismo, la educación, la calidad y excelencia laboral e individual y una serie de valores que tendrán que transmitirse desde la organización primaria que es la familia, desde la escuela hasta la empresa que también son medios para transmitir a los miembros de una organización valores que posibiliten un mejor nivel de vida, de trabajo y una mejor convivencia social.

⁴² Giral Barnes José. p. 64.

Giral Barnes⁴³ desde su particular punto de vista reconoce una jerarquía elemental de los valores que son primordiales para hacer de una organización una organización competitiva y de entre ellos se encuentran:

- ❖ Respeto al individuo y a su entorno
- ❖ Respeto al medio ambiente
- ❖ Nacionalismo
- ❖ Alto grado de compromiso y responsabilidad
- ❖ Excelencia en el servicio
- ❖ Calidad, productividad y competitividad total
- ❖ Honestidad
- ❖ Espíritu de equipo
- ❖ Innovación y creatividad
- ❖ Firme y comprometido liderazgo
- ❖ Actitud positiva y emprendedora.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de hacer explícitos y públicos los valores, así como el compromiso que como trabajador, como ciudadano y como persona se tienen con ellos.

Debemos interesarnos en entrar de lleno al ámbito de lo importante, nombrar y comunicar aquello que reconocemos como valioso dentro de la organización.

“Al lanzarse a la tarea de hacer visibles los valores de la organización, se hace más evidente que constituyen la parte medular de nuestra cultura; que estas ideas vitales, al describir lo que es importante par un grupo social determinado, definen también su núcleo de identidad más profundo.

De ahí que nombrar, comunicar y promover los valores de una organización humana sea fundamental para lograr un cambio de cultura y que vivir dichos valores, constituya la mejor forma de facilitar un autentico desarrollo cultural”.⁴⁴

⁴³ Cfr. Giral Barnes José. Cap. 1

⁴⁴ Ibidem.

En conclusión: sabemos que existe una problemática, que los valores y la actitud ética resultan preceptos pasados de moda y con una evidente carencia de importancia. Porque si bien es cierto, lo que hace falta en nuestro contexto actual, es en gran medida, es la transmisión y difusión de la ética y de los valores, como elementos vivos que determinan y guían las acciones de los individuos, y no se quedan en un plano de análisis tan solo para los filósofos o historiadores sino que tienen que ver notablemente en nuestras actividades cotidianas.

¿ Pero como hacer que las sociedades y las empresas en particular, promuevan, incorporen y lleven a cabo éstos preceptos tan valiosos ,como elementos indispensables para el desarrollo de una organización, para el crecimiento de las personas y de las sociedades.?

Esta transmisión de conocimientos, se logra únicamente por un proceso formativo de enseñanza aprendizaje que es la educación.

Aquí es donde el campo de acción del pedagogo es muy rico ya que la capacitación vista como un proceso educativo dentro de la empresa, representa la mejor alternativa no sólo para desarrollar determinadas destrezas o habilidades en un puesto específico de trabajo, sino además para educar y transmitir valores y cultura.

En éste sentido, el siguiente apartado se enfoca más ampliamente al fenómeno educativo y en específico el papel de la capacitación en el proceso de cambio cultural.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

70

CAPITULO III



"La instrucción es la base de la prosperidad de un pueblo"
Benito Juárez.

“LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO, UN VEHÍCULO TRANSMISOR DE VALORES Y ÉTICA EN LA CONFORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO ENCAMINADA AL DESARROLLO.”

El estudio de la cultura empresarial, merece un análisis profundo, porque es el lenguaje de la organización, es el entorno que rodea y penetra no sólo en el pensamiento sino en las actitudes de los trabajadores. Por ello, el cambio de cultura de una empresa se logra por medio de un proceso educativo denominado capacitación.

Es aquí donde se debe valorar con detenimiento el rol que desempeña la educación en el mundo empresarial dado que la educación es en muchas ocasiones comprendida únicamente con fenómenos aprendizaje formal es decir escolarizado, o de tipo informativo y carente de contenidos axiológicos culturales y sobre todo empresariales dado que al hablar de organizaciones laborales se piensa que el análisis de las mismas corresponde sólo a estudios de carácter económico administrativas y es cierto en gran medida, pero también es un estudio elemental concerniente al campo humanístico .

Es así como el presente análisis da cabida a la importancia fundamental que tiene la educación y en particular la capacitación en las organizaciones empresariales.

En éste apartado se denota como es que la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las necesidades futuras respecto de la preparación habilidad y desarrollo integral de los trabajadores y como es que la capacitación está orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades actitudes y cultura de una empresa para su desarrollo y competitividad en una actualidad caracterizada por la globalización económica.

Al mismo tiempo se señalan cuales son los retos que enfrenta nuestro país en ésta materia, cuales son los puntos sobre los que se debe trabajar más , pero también se muestra como si es posible lograrlo, ejemplificándolo con casos reales de algunas empresas orgullosamente mexicanas que han logrado el cambio y la competitividad ante mercados mundiales.

3.1.- GENERALIDADES EN TORNO AL FENÓMENO EDUCATIVO

Educación



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La educación es un fenómeno social tan amplio y tan antiguo como el hombre mismo. El vocablo educación viene de la raíz latina "ed-ducere" que significa sacar de dentro es decir *promover que aflórelo lo que en estado latente se encuentra en todo ser humano, la educación es el proceso de facilitar y promover el desarrollo de las potencialidades y de las facultades propias de las distintas dimensiones que conforman la naturaleza de la persona humana.*

Esta acción promotora de desarrollo integral se lleva a cabo a través de recursos metodológicos tecnológicos y experienciales o vivenciales que las sociedades humanas emplean con el fin de transmitir, conservar y desarrollar la cultura y los valores que la sustentan y la orientan"⁴¹

Es así como la educación es un medio por el cual el individuo adquiere sus hábitos, costumbres, valores, ideologías, modos de vida, es decir la cultura de su entorno dado que la educación es un proceso global y permanente que dura mientras se vive y no se limita al niño o al adolescente, día a día en las calles, talleres u oficina se viven experiencias de aprendizaje; la vida misma es una escuela y un medio para el aprendizaje cotidiano; por lo que la educación es un acto de interioridad que inclina el hombre a que lea dentro de sí, la educación por tanto no se agota en el aula ni en el maestro y abarca todos los aspectos de la vida del ser humano: el físico, el afectivo, el emotivo el espiritual, moral intelectual y social, dado que el sujeto y objeto de la educación es el ser humano en su totalidad como parte integrante de la sociedad en que vive.

⁴¹ González Garza, Ana María. (1995) *De la sombra a la luz*, México: Universidad Iberoamericana, Departamento de Desarrollo humano. p.143.

| De tal forma que las principales tareas de la educación son:

- * Transmitir la riqueza cultural de la sociedad.
- * Incorporar al educando a la sociedad en la que pertenece, a los aspectos y perfiles de la misma a su integración y sobre todo a ser capaz aportar y cambiar su entorno ya que la educación promueve la creatividad, la formación de un criterio propio y la capacidad de iniciativa e innovación, más que transmitir información al educando, lo verdaderamente importante es que se encienda el deseo de saber y de enseñarse a aprender.
- * Preparar un mañana para el hombre esto es: tener una perspectiva educativa orientada hacia el futuro.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad gracias a que con la educación es posible ayudar al hombre a desarrollarse en todas sus dimensiones, una dimensión elemental de la educación recae en las organizaciones laborales o de trabajo en las cuales se desarrollan otras facetas que tienen que ver con sus conocimientos, habilidades, destrezas y también un desarrollo humano.

3.2.- EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Como parte del fenómeno educativo, la capacitación en el trabajo constituye un elemento importante para la inducción, actualización y desarrollo en el trabajo (tema que se abordará con mayor amplitud mas adelante). Dado que esta capacitación implica el crecimiento, desenvolvimiento o progreso de las capacidades, potencialidades o cualidades propios y esenciales de los trabajadores en un plano personal y organizacional.

Para no crear confusión en todos los conceptos que pudieran girar en torno a la educación laboral, enseguida se presenta un cuadro sencillo donde se destacan los conceptos más importantes que se interrelacionan con la educación en el trabajo como lo es el desarrollo organizacional, el adiestramiento y la capacitación.

<p>EDUCACIÓN: Proceso formativo orientado al desarrollo integral del ser humano en todos los aspectos de su vida.</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Proceso educacional que implica la integración y el logro de múltiples objetivos que están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros. Asimismo, implica el desarrollo de una cultura organizacional sana.</p>	<p>Adiestramiento: proceso de enseñanza orientado a desarrollar destrezas y habilidades para realizar eficientemente las responsabilidades en un puesto de trabajo específico.</p> <p>Capacitación:Proceso de enseñanza aprendizaje mediante el cual las empresas estimulan al trabajador e incrementan sus conocimientos habilidades y desarrollo personal y profesional dentro y fuera de la organización.</p>
--	--	--

La capacitación es un proceso constante que no tiene fin y es a la vez una inversión que bien aprovechada da resultados, en primer lugar a quien lo recibe, en segundo término a la organización y finalmente a la sociedad; porque la capacitación no es tan solo proporcionar habilidades técnicas al trabajador, es también un cambio de actitud, por eso debe ser considerada como la fase que mantiene "vigente" en todos los aspectos al recurso humano.

Dada la importancia del papel que juega la capacitación, enseguida se fundamenta el marco legal de la misma en nuestro país.

3.3.- MARCO LEGAL EN MÉXICO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

En nuestro país la Capacitación y el Adiestramiento se fundamentan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la ley Federal del Trabajo y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se establecen todos los aspectos normativos en ésta materia.

El Marco regulador se compone por el artículo 3° del cual se desprende la Ley General de Educación en donde se especifica la educación de Adultos, la Educación Formal y la no formal y la educación para el trabajo. Dentro de este marco regulador se encuentra el artículo 26° Constitucional del cual se desprende La Ley de Planeación y a su vez el Plan Nacional de desarrollo y de éste el Programa Sectorial.

Dentro del Marco Operativo se destaca el artículo 90° Constitucional del cual se desprende la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de donde se desprende la secretaría del Trabajo y Previsión Social. Siliceo Alfonso⁴² presenta un panorama general de los artículos anteriormente citados.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Título primero: DE LAS GARANTÍAS INDIVIDUALES

Artículo 3° Fracción I y IX

Fracción II.- Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados.

Fracción IX.- El Congreso de la Unión con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias.

Artículo 26°.- El estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo pertenencia y equidad al crecimiento de la economía... Habrá un Plan Nacional de desarrollo al que se sujetará obligatoriamente los programas de la administración pública federal.

Artículo 90°.- La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las secretarías de Estado y Departamentos administrativos.

⁴² Cfr. Siliceo, Alfonso (1982) **Capacitación y Desarrollo de Personal**, México: Editorial Limusa p.74-93.

El **Artículo 123** en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios...etc. así como ,las contrataciones y prestaciones que los patrones tienen obligación de dar.

Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, también regula los derechos de huelga, despidos; asegurando a los trabajadores y a sus familias en sus patrimonios y bienes sociales.

Para efectos de la presente investigación, es importante éste Artículo 123 en la fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas para capacitar, y adiestrar a sus trabajadores.

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”

Por su parte la **Ley Federal del Trabajo** en el Artículo 3º, establece que: *“el trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.*

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo, doctrina o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”

A este respecto, es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo, conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social.

Por tanto, el que se conciba a la capacitación como un proceso educativo, es acertado en cuanto que la enseñanza y capacitación del trabajador, debe trascender a los intereses de la empresa, y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

De aquí la importancia de tener un concepto claro de lo que implica la capacitación, como un proceso de enseñanza aprendizaje y no sólo como la impartición de cursos técnicos o quizá motivacionales, que se imparten sólo por cumplir con un requerimiento legal. Así mismo, la Ley federal del Trabajo en su capítulo tercero con respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores lo siguiente:

Artículo 153 A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B

Este artículo resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o por personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan. el costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153 C

Menciona que las instituciones, escuelas o personal docente que deseen impartir capacitación, deberán estar autorizados y registrados ante la Secretaría del Trabajo y previsión social.

Artículo 153 D

Hace referencia a que los programas y métodos de capacitación pueden ser generales o particulares, es decir que los cursos y programas de capacitación podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa o varias de ellas o respecto a una rama industrial determinada.

Artículo 153 E

La capacitación deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación para mejorar la productividad y conocimientos del trabajador.

Artículo 153 G

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador de nuevo ingreso en su nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Artículo 153 H

En este artículo se denotan a los trabajadores las obligaciones que tienen que cumplir al asistir a la capacitación, como la puntualidad, atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación, presentar los exámenes de evaluación requeridos etc.

Artículo 153 I

Se refiere a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores sean adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades, para esto se especifica que deberán establecerse Comisiones Mixtas de Capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en los que se revisara que se lleven a cabo dichos intereses.

Artículo 153 J

Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores y que no se den los cursos de capacitación sólo por el hecho de cumplir un requisito legal.

Artículo 153 K

Se trata de la manera en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación, así como que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer, para esto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas así como en la participación y qué características debe tener un programa y proponer sistemas de capacitación. También éste organismo impondrá multas a los patrones que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 153 L

Nos habla de las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 M

Referente a la inclusión en los contratos colectivos cláusulas donde se estipule la obligación patronal de impartir capacitación a sus trabajadores.

Artículo 153 N

Los patrones deberán presentar ante la S.T.P.S. la revisión del contrato colectivo para su aprobación de los planes y programas de capacitación.

Artículo 153 O

Señala el tiempo en que las empresas en que no exista el Contrato Colectivo de trabajo deberán informar a la autoridad laboral de su programa de capacitación y de la integración de su comisión mixta.

Artículo 153 P

Hace referencia a las garantías que tiene el trabajador y el patrón en cuanto a los registros de instructores ante la S.T.P.S. donde de alguna forma se garantice la calidad y ética de los instructores ya que se requiere de no profesar ningún credo político religioso en los términos del Art. 3 constitucional.

Artículo 153 Q

Los planes y programas de capacitación no deben referirse a periodos mayores de cuatro años, deben pues comprender todos los puestos y niveles de la empresa, precisar las etapas de impartición de capacitación así como el registro de instructores ante la S.T.P.S.

Artículo 153 R

Define el plazo (60 días hábiles) en que la S.T.P.S. dará respuesta a los planes y programas presentados.

Artículo 153 S

Establece las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con la presente Ley. (con base en lo establecido en el Art.878 de ésta ley).

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Artículo 153 T

Se mencionan los conductos adecuados para dar constancias las personas que tomaron capacitación, la cual puede servir de base para una toma de decisiones.

Artículo 153 U

Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para no tomar un curso de capacitación por considerar que tiene los conocimientos necesarios, deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita y se le otorgará un certificado respecto a su puesto y categoría.

Artículo 153 V

Referente a la constancia de habilidades laborales la cual es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación y las empresas están obligadas a enviar a la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento para su registro y control, las constancias expedidas.

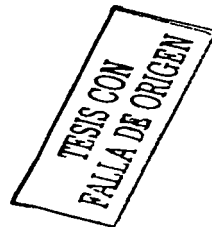
Artículo 153 W

Habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el catálogo nacional de ocupaciones.

Artículo 153 X

Se permite a los trabajadores y patrones ejercitar ante la junta de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que se hagan por la capacitación y adiestramiento.

3.4.- LA CAPACITACIÓN, Y EL ADIESTRAMIENTO COMO PROCESOS EDUCATIVOS:



La capacitación y el adiestramiento se han venido dando prácticamente desde que existe el hombre en la tierra, por ejemplo los padres enseñaban a sus hijos a todas las actividades y esto se daba de generación en generación. Hoy en día las grandes y pequeñas organizaciones requieren de sistemas que permitan aprovechar mas los recursos con los que cuenta, para así poder prestar mejores bienes o servicios.

De ahí que surja la necesidad de diseñar o formular todo un sistema concreto de elementos que contribuyan a tales objetivos, como lo es el caso de los procesos educativos como la capacitación y el adiestramiento del trabajador.

Joseph Lauwerys⁴³ en su obra: "la educación en el mundo de la industria" habla precisamente de ésta diversidad en la que se presenta la educación y en particular hace referencia al papel que juega la educación dentro de las organizaciones.

⁴³ Lauwerys, Joseph. (compilador) (1968) **La educación en el mundo de la industria**, Argentina: Estrada Editores p.334.

“...La industria está formada por seres humanos y debe concederse a cada individuo la oportunidad de desarrollarse de acuerdo con su capacidad... la función educacional representa el papel principal...”

De los postulados más destacados en su obra, en el subtema de: ¿Por qué se imparte educación en el marco de la industria? se presentan algunos los puntos primordiales:

- ✦ Los autores indican que tanto en los países industrializados como en los que están desarrollándose, la educación ha realizado grandes progresos en las últimas décadas, por lo que cada vez, en éstos países se le asigna a la educación un porcentaje cada vez mayor del presupuesto nacional; a su vez se indica que el factor que impulsa a la industria a continuar consagrando tanto esfuerzo y dinero en la instrucción impartida a la empresa son además de motivos técnicos y económicos por una parte, son sociales por otra.
- ✦ Los autores consideran que la empresa que tenga en cuenta las necesidades de su personal y que además desee conservar su capacidad de atraer talento, debe satisfacer y estimular sus necesidades y ambiciones suministrando oportunidades de desarrollo de personal en la empresa y ofreciéndoles facilidades de instrucción
- ✦ En la empresa de electrodomésticos conocida mundialmente como “Philips” la educación e instrucción de sus empleados juega un papel primordial, ya que gasta millones de libras anuales en la instrucción, porque consideran muy importante la perspectiva futura de esa educación, en vista del ritmo de crecimiento, del desarrollo y de la modernización, por otro lado, la motivación al estudio es un aspecto muy importante.
- ✦ La más importante forma de motivación es siempre la validez y el acierto de la instrucción desde el punto de vista de la situación laboral y el proceso de desarrollo del individuo.
- ✦ Por lo tanto, los autores rescatan que comienza a perfilarse claramente la necesidad de extender la educación general, de modo que los administradores tecnológicos y trabajadores tienen que compartir técnicas y actitudes de colaboración y cooperación en cuanto a la educación como pre requisito de éxito económico porque **el problema de la instrucción industria' y la educación no puede resolverse como no sea mediante una asociación entre educadores, empleadores trabajadores y autoridades públicas.**

Es importante subrayar las diferencias existentes entre capacitación y adiestramiento como procesos educativos por lo que a continuación se presenta el siguiente cuadro para diferenciar tales funciones .

Por tal motivo, para efectos del presente trabajo, se trabajará más con todos aquellos factores que giran en torno a la capacitación como proceso educativo y a las implicaciones que tiene en la organización y en nuestro país.

3.4.1.- CONCEPTO E IMPLICACIONES DE CAPACITACIÓN:

El termino capacitación va ligado con el de productividad, en virtud de que la capacitación como elemento del desarrollo humano conlleva equidad de posibilidades en materia laboral; mejora de la productividad empresarial y del bienestar del trabajador. algunos conceptos sobre éste son los siguientes:

Vidart Novo⁴⁴ considera que la capacitación supone dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarios para desempeñar sus funciones, en cuanto a adiestramiento, lo concibe como un proceso de enseñanza orientado a desarrollar destrezas y habilidades y a adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente las responsabilidades de su puesto específico en el trabajo. Además de que el adiestramiento parte de la experiencia y práctica directa.

De lo anterior se destaca la importancia que tiene el papel de la capacitación como un proceso educativo en la empresa. La capacitación tiene que tener el objetivo primordial de desarrollar el potencial humano y de transmitir ética y valores que construyan una fuerte cultura encaminada a la productividad y competitividad .

En este sentido, se tiene que analizar las diferencias y similitudes entre ambas partes, pues los dos constituyen procesos educativos dentro de la organización.

⁴⁴ Cfr. Valencia Aguirre, José Antonio. (1982) **Evaluación de la capacitación**, México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social , Cuadernos del Instituto Nacional de Estudios del Trabajo p.18.

Primeramente el adiestramiento debe ser entendido como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico y en un puesto de trabajo en particular.

Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Mientras tanto, el propósito de la capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es orientar esas "experiencias de aprendizaje" en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal a todo nivel pueda desarrollar más rápido sus conocimientos y actitudes que lo beneficiarán a él en su persona, como para los propósitos de la organización.

Es así como la capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo.

En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Por otra parte, el desarrollo tiene mayor amplitud aún; Significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

De lo anterior, dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación en el trabajo son:

A) Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

B) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

C) Se debe enfatizar en la importancia que tiene la capacitación como un proceso de enseñanza aprendizaje que posibilita la transmisión no sólo de conocimientos, sino que a través de ésta, el individuo analiza y conscientiza sobre la importancia que tiene su preparación y desarrollo tanto personal como organizacional.

3.5. TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El avance de los pueblos está en relación directa con el desarrollo de su potencial humano; por tanto el concepto de productividad de una organización y de un país va ligado al concepto de capacitación, por ésta razón la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación que tendrán como resultado el desarrollo, la competitividad y en muchos otros casos la supervivencia en los mercados internacionales.

Todo ello en razón a la globalización económica en la que existe una competencia en la que ningún país se escapa, por ello el afán de descubrir el método, la técnica o el procedimiento a seguir, para alcanzar los mayores niveles de calidad y productividad en sus organizaciones.

Sin duda alguna, no existe mejor método, técnica o herramienta para transmitir al trabajador, a la organización lo que se espera de ellos y hacia donde dirigir sus esfuerzos. estoy hablando de un proceso educativo llamado capacitación.

Una experiencia interesante con respecto al impacto y grado de importancia que se le atribuye a la capacitación, se enuncia en éste apartado por Carlos Colunga en una de sus investigaciones:

“Hace algunos años, un ejecutivo de la CBS/SONY del Japón dijo: Últimamente hemos tenido muchos visitantes de los Estados Unidos y de Europa que desean observar nuestra tecnología en la fabricación de los discos fonográficos,

Porque ellos saben que nuestros discos tienen un mejor sonido, por lo cual cuando visitan nuestra planta y descubren que nosotros empleamos la misma tecnología, las mismas prensas y las mismas materias primas que ellos, malician que tenemos ciertas soluciones secretas y nos solicitan que les permitamos inspeccionar nuestros residuos.

Naturalmente no encuentran en ellos nada distinto de lo que sus residuos exista. Finalmente ponen expresión de desconcierto cuando les digo que la diferencia en la calidad del sonido no proviene de nuestras máquinas, sino de nuestra gente...y ello lo hemos logrado básicamente con la educación de nuestro pueblo.”⁴⁵

Padeciendo la carencia de tecnología, de materias primas y de capital, el Japón de los años 50's descubrió que la diferencia estaba en las personas y trabajó e invirtió ardua e incansablemente en ellas hasta alcanzar una competitividad internacional y un desarrollo constante que no parece tener fin

Alarmado por el avance japonés, el occidente ha intentado desde los 70's copiar a los hijos del país del sol naciente; pero generalmente dando mayor énfasis a los sistemas que a la gente. Es decir, exactamente lo opuesto a lo hecho por los japoneses.

⁴⁵ Colunga Dávila, Carlos. En " las necesidades de capacitación en las empresas mexicanas". (1992) México: Revista Management Today en español 1:3

Por tanto, La incorporación al mercado mundial, con los riesgos y las oportunidades que implica, es una cuestión no sólo de empresarios, banqueros, políticos, líderes o directivos, sino además de ellos, de una gran fuerza de trabajo y por ende es cuestión de una sociedad entera. Colunga Dávila menciona:

“como personas, como organizaciones y como país ,tendremos opciones ante éste reto:

La primera es esconder la cabeza como dicen que lo hace el avestruz, es decir, convencernos de que no pasa nada y afrontar las consecuencias de nuestra pasividad o:

La segunda es seguir el camino ya andado por otros y que les ha dado óptimos resultados para mejorarlo en lo posible; en los términos de Edward Deming se resume en tres palabras: CAPACITACION; CAPACITACION Y ;CAPACITACION!”⁴⁶

De esta forma, la educación en el trabajo es uno de los factores clave para la consolidación de una cultura competitiva dentro de las organizaciones, ya que en buena medida los problemas de la productividad, son el resultado de todas las deficiencias que arrastra el sistema educativo.

Así que la solución de estos problemas no puede recaer en un solo grupo social; es necesaria la participación de todos los actores involucrados ante esta necesidad.

Se requiere entonces, la definición de una nueva política dentro de las organizaciones empresariales, que pase por la transformación e estructuras mentales, para dar forma a una cultura empresarial capaz de hacer frente a los retos.

⁴⁶ Idem.

3.5.1.-PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN:

Toda capacitación que se imparta deberá en términos generales; promover el desarrollo integral del trabajador, para el mejoramiento en su calidad de vida.

Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores organizacionales y nacionales de trabajo.

Crear un sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de su organización, de su país. A partir del desempeño personal, grupal y organizacional en el que se incremente y mejore el sentido de la calidad y productividad como una razón de ser en su hacer cotidiano.

Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto, para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la comunidad, empresa y país. A continuación se enuncian algunas de las funciones básicas en materia de capacitación

1.- CREAR, DIFUNDIR, REFORZAR MANTENER Y ACTUALIZAR LA CULTURA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

*"No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos como la capacitación."*⁴⁷

Lo anterior, en virtud de que es por medio de la capacitación donde se pueden transmitir desde información, conocimientos, y habilidades, hasta un verdadero y significativo cambio de conductas que coadyuve a fomentar una cultura de calidad, productividad y competitividad de las organizaciones.

2.- CLARIFICAR, APOYAR Y CONSOLIDAR LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES.

En éste punto se destaca también, la importancia que tiene el papel de la educación como medio para transmitir los objetivos organizacionales, las metas a seguir y todo aquello que se quiera difundir a todo el personal; como lo indica la siguiente cita.

⁴⁷ Siliceo, Alfonso. p.29.

“Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida organizacional, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitando, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Que los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo-logrados invariablemente mediante procesos educativos, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar los cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.”⁴⁸

3.- ELEVAR LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO

Se debe identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por la falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las mas importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Es importante señalar que además de crear una capacitación que enseñe a “hacer“, será necesario aquella que se enfoque a “ser”que es aquella capacitación enfocada al desarrollo del trabajador como persona.

Ante esta situación, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución via- capacitación-trabajador, y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, capacitación directivo, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

4.- RESOLVER PROBLEMAS.

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación, constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

5.- INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL NUEVO PERSONAL EN LA EMPRESA

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la Empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones
- Ubicación Geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto del personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones Industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en el que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

6.- ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores.

Es importante entonces, que desde el momento de planear ese tipo de cambios, se considere prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

Es necesario entonces, analizar los avances que se han logrado y las limitaciones existentes en nuestras empresas mexicanas en cuanto a la capacitación impartida en éstos momentos cruciales de apertura comercial y globalización económica.

3.6.-LA REALIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos para mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, éstas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en éste trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México.

Alfonso Siliceo como empresario, consultor de empresas mexicanas y experto conocedor de desarrollo humano considera que México debe dar ya el paso hacia una concepción práctica y diaria del **binomio educación productividad** que responda realista y firmemente a los requerimientos que en materia de resultados servicio, calidad rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para "hacer" que es la más común. la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe como ya se ha descrito, otra capacitación, la más importante, la capacitación para "**llegar a ser**" ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente así mismo, su familia , su empresa, su comunidad, y su patria.

Los conceptos y las premisas fundamentales en torno al fenómeno de capacitación y productividad se han descrito ya, A continuación se describe un diagnóstico breve de la situación actual de la capacitación el cual nos lleva a determinar sin lugar a dudas a ciertos aspectos sobre los que se debe trabajar más:

- I. Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa.
- II. Escasez de personal capacitado en términos reales.
- III. Divorcio entre el concepto modernización, productividad y capacitación.
- IV. Irracional concepto de manejo de capacitación por parte de los responsables de la empresas.

- V. Directrices poco cualitativas y que respondan a la realidad del fenómeno por parte de las autoridades responsables, transformándose más bien en normas que deben cumplirse.
- VI. El concepto de capacitación se ha desvirtuado, cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos alejados de la realidad, por personal que sólo busca ingresos, o por empresarios que sólo cumplen con un requisito legal.
- VII. Inexistencia de un desarrollo de la capacitación que busque crear, adaptar o desarrollar sus propias tecnologías.
- VIII. Existen centros de capacitación con perfiles netamente comerciales, más que educativos, que apoyan a la empresas, y que por lo tanto sus resultados son mediocres.
- IX. El capacitador tanto interno, como externo, no responden ni en calidad ni en método a las necesidades de capacitación de la empresa y del trabajador.

Todo lo anterior hace surgir la desconfianza en la capacitación por parte del empresario.

Este panorama, todos los niveles rectores de la capacitación, deben volver los ojos a la realidad circundante, a las necesidades del país, a la crisis, a su problemática y a las mutaciones y cambios permanentes y acelerados del mundo industrial retomando entre otras cuestiones que se requiere:

3.7- RETOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

- I. Desarrollar un sistema rector que facilite la implementación de la capacitación como elemento de prioridad en todos los niveles del sector productivo.
- II. Estructurar un sistema de información actualizada, con base de datos al alcance de todas las empresas, que permita determinar requerimientos del sector productivo y la mano de obra necesaria.
- III. Conocer la oferta y la demanda de la capacitación.

- IV. Planear y sistematizar programas de capacitación que respondan a la realidad del momento.
- V. Implementar un programa de concientización a nivel general, sobre la importancia de la capacitación en forma permanente.
- VI. Por tanto el reto consistirá en:
- VII. Que la empresa se tiene que convertir en un verdadero centro de capacitación, dispuesta al cambio y ala formación integral y permanente de sus trabajadores.
- VIII. Conscientizar y motivar a los centros educativos y a las empresas hacia la investigación en común para desarrollar tecnologías propias.
- IX. Establecer programas de formación para todos los actores involucrados en materia de capacitación.
- X. Establecer programas de difusión sobre la importancia de la capacitación.

Estas y muchas otras acciones se tendrán que retomar para darle un nuevo sentido y un nuevo enfoque de capacitación, de capacitación de calidad. Por su parte Edwar Deming,⁴⁹ uno de los principales exponentes en el desarrollo moderno de la calidad, enuncia algunos conceptos, los cuales pueden servir como marco de referencia para implementar la calidad en la capacitación:

Establecer objetivos de mejora, lo cual involucra a todos los niveles a la estructura empresarial bajo una conciencia de superación individual y de grupo, estableciendo objetivos de capacitación que permitan prevenir y actuar de acuerdo a los cambios del momento.

- a) - Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- b) - Desarrollo del modelo de capacitación
- c) - Implementación del sistema de capacitación

⁴⁹ Arias Galicia Fernando.(1988)_Capacitación para la excelencia. México: Editorial Argus.

- d) - Evaluación y mejoramiento del sistema.
 e) . - Seguimiento

Por tanto, la actualización y desarrollo de la educación nacional, ha de recoger las experiencias propias y las de otros países y si se piensa en modernizar los sistemas educativos, ha de ser a la luz de las circunstancias y condiciones de un entorno en el cual se encuentren ubicados.

En ésta línea la capacitación deberá ser de calidad para la competitividad de los países, deberá ser integral desarrollando armónicamente todas las facultades del ser humano, desde las científicas y tecnológicas, hasta las sociales y culturales.

"Es posible formular un proyecto educativo y acertado quehacer pedagógico cuando se comprende la realidad social, económica y cultural de la sociedad donde se realiza específicamente el hecho educativo y al mismo tiempo se sabe como se forma y desenvuelve la personalidad humana.

Como la cultura no es un ente abstracto ni etéreo, ésta se encarna y se da en un pueblo. Luego se debe desarrollar el modelo educativo para ese pueblo, en el marco del espacio geográfico, de acuerdo con sus necesidades nacionales y las demandas de su época."⁵⁰

Esto es, dentro de los retos en materia de capacitación en México, se suman cada día más los esfuerzos por lograr que la capacitación en nuestro país sea integral y continua; la Secretaría del Trabajo y Previsión Social asume el reto por capacitar cada día mas a nuestras organizaciones mexicanas, donde se promueve difunde y apoya en particular al programa de apoyo a la capacitación con interesantes propuestas para las Micro y pequeñas empresas que deseen unirse hacia una capacitación para el desarrollo en nuestro país .

⁵⁰ Radil Urrego, Florencio "Conceptos Fundamentales sobre la Organización" Ed. Trillas Mèx. 1979, pp. 54-55.

3.8- LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Y EL PROGRAMA DE APOYO A LA CAPACITACIÓN

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, han desarrollado un programa de apoyo a la capacitación denominado PAC, el cual ofrece capacitación para la productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La coordinación del programa opera a través de convenios de colaboración en materia de capacitación firmados con los gobiernos de las Entidades Federativas, el sector productivo y otras instancias federales.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen más del 70% de las fuentes de empleo. Es por ello que el PAC apoya específicamente a éste tipo de empresas, buscando que respondan a las exigencias de la economía.

El PAC contribuye de ésta forma a mejorar la calidad y productividad de las empresas, a proteger y aumentar el empleo, mejorar las condiciones de trabajo y la calificación de trabajadores y empresarios que se enfocan como equipo para tener un mejor futuro.

Así mismo el apoyo que otorga el PAC está dirigido a todos los trabajadores en activo en todos los niveles de la estructura ocupacional de las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas y que soliciten apoyo a la capacitación de sus trabajadores, así como los empleadores .

Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
de 1 a 20 trabajadores (sector servicios)	de 21 a 50 trabajadores	de 51 a 100 trabajadores

Los porcentajes de apoyo económico que autoriza el PAC a nivel central en ningún caso rebasará el 50% del costo del proyecto.

Lo anterior implica que para un curso de sensibilización, la STPS apoyará con el 50% del costo del curso y la empresa aportará el 50% restante tomando en cuenta que el máximo de apoyo en horas al año es de hasta 20 horas por empresa al año, dentro de ésta categoría de sensibilización. En cuanto a la capacitación anual por empresa es de un máximo de 200 horas al año en donde igualmente la STPS apoyará con el 50% del costo total de la capacitación y el resto por parte del empresario.

Dentro del programa de apoyo a la Capacitación es importante rescatar que existe un espacio especial para los oferentes o instructores para impartir la capacitación en las empresas; el PAC brinda la oportunidad de que profesionistas con perfil como el nuestro, que sean pedagogos y demuestren tener la habilidad y conocimientos necesarios, pueden darse de alta como instructores independientes en la misma S.T.P.S. y postularse como candidatos a la impartición de capacitación en las micro pequeñas y medianas empresas que así lo soliciten, dado que existe un espacio en donde se proponen todos los instructores con su curriculum Vitae y éstos son consultados por las empresas que así lo requieran. Es importante rescatar que para ser instructor externo es un requisito legal el tener el registro como instructor en ésta secretaría y aunque algunas personas no lo poseen tiene un peso importante en la contratación de personal en las empresas el contar con el mismo. El registro es relativamente sencillo, únicamente se necesita comprobar con documentación, nuestra preparación profesional y llenar unos formatos que la misma Secretaría otorga, junto con un par de fotografías y establecer específicamente nuestra propuesta de capacitación.

De esta manera, al integrarnos en proyectos de capacitación integral posibilita el que nosotros como pedagogos podemos y debemos dejar de ser espectadores y ser actores del cambio en la consolidación de una nueva educación laboral que sea integral y que permita construir una cultura del trabajo que nos lleve a ser más productivos y competitivos.

Esto es, se necesita crear una nueva cultura corporativa que por medio de la educación, en específico de la capacitación redefina el concepto del ser humano, de sus valores, su ética y la relación de ello con el trabajo. Una cultura que genere a personas más conscientes y comprometidas con su tarea, de modo que no vean a su trabajo como un mal necesario, sino como una fuente de satisfacción personal.

De aquí que se derive la importancia del papel que juega la capacitación para la transmisión del cambio de cultura prevaleciente en cada organización, dependiendo de las necesidades y requerimientos que presente, para enfrentar los cambios actuales en todas sus dimensiones. Es necesario entonces retomar, reconsiderar y estudiar a los fenómenos que incurren dentro de este proceso educativo.

En suma, la misión consiste en propiciar que en las empresas mexicanas, logren ser competitivas, pero sobre todo, que representen un ejemplo de la manera de administrar, de acuerdo a los valores que promuevan; de acuerdo a una cultura que pueda llegar a modificar las actitudes y conductas para llegar a ser una sociedad capaz de incorporarse y sobre todo de sobrevivir ante los mercados mundiales.

Quizá para algunos, esto sea utópico, pero la prueba está en que empresas mexicanas exitosas han tomado ésta posición frente al cambio, mediante procesos educativos y que por lo tanto se han convertido en modelos de empresas excelentes a seguir; ello es la prueba de que en México también se sabe trabajar.

El siguiente espacio, abarca el proceso de la ardua tarea en el proceso de cambio, y también se eboca a mostrar ejemplos representativos de tales empresas que han llegado a incorporarse ante la competencia mundial. Empresas orgullosamente mexicanas.

En la medida que sean no sólo entendidos y analizados tales valores, sino asumidos en su totalidad, proyectarán una muestra palpable con hechos de que en México también se sabe trabajar con calidad, que en México hay empresas excelentes de talla internacional, tal vez no son la mayoría, pero las hay y el reto consiste precisamente en que en el nombre de México nuestras organizaciones laborales puedan llegar a ser tan competitivas como las del resto del mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV:



*" Se necesitan hombres, no sistemas especulativos, ni lisonjeras
sonrisas, ni siquiera poderosas plumas. Se necesitan hombres
que digan no, aunque todo el mundo diga que si"*

Dumas

CAPITULO IV:
EMPRESAS MEXICANAS QUE ESCALARON EL ÉXITO, UN EJEMPLO DE UNA CULTURA LABORAL EXITOSA EN NUESTRO PAÍS.

He aquí la esencia misma del presente trabajo de tesis, demostrar con hechos reales, la importancia que tiene el papel de la cultura en el trabajo para hacer de nuestras organizaciones mexicanas empresas de éxito. Es así como con ejemplos claros y específicos de algunas de las muchas ya empresas mexicanas que han asumido el reto de ser competitivas; se muestra un panorama general de un puñado de mexicanos que han escalado el éxito en nuestro país a nivel nacional e internacional donde el papel educativo ha sido en su mayoría un factor determinante para su desarrollo.

Así pues en narración de Jorge Mejía Prieto se presentan a continuación las historias más estimulantes de "Mexicanos que escalaron el éxito".⁵¹

⁵¹ Cfr. Mejía Prieto Jorge . (1998) **Mexicanos que escalaron el éxito**, México: Editorial Diana

4.1.- GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

Lorenzo Sertvitje presidente del Grupo Industrial Bimbo, atribuye el éxito poteroso al trabajo en equipo de quienes en 1945 a la fecha han contribuido al desarrollo de esa gigantesca organización productora mexicana. Convencido de que la responsabilidad social de la empresa, para con sus trabajadores y para con su sociedad, han sido elementos indispensables para el desarrollo de la misma a nivel nacional e internacional.

Lorenzo Sertvitje nació en la ciudad de México el 20 de Noviembre de 1918, fue nieto de campesinos e hijo de inmigrantes de Catalán quienes se dedicaban a la elaboración y venta de pasteles, influyeron notoriamente el la formación de su carácter.

Sertvitje cursaba la carrera de contabilidad, cuando en 1936 murió su padre, abandonó sus estudios y se hizo cargo de el pequeño negocio familiar : "Pastelería el Molino" que en esa época se encontraba ubicada en las calles de 16 de Septiembre en la ciudad de México. desde entonces trabajó en la industria de la alimentación en el ramo de pan y pasteles.

Resuelto a crearse un patrimonio en 1938 cuando contaba con 20 años, se asoció con su primo Jaime Jorba y con el Sr. José Mata (asociación que dura hasta el presente) y con tiempo y esfuerzo el 2 de Diciembre de 1945 surgen las actividades de la panificadora Bimbo, iniciando con 39 trabajadores, cinco vehículos, con una línea sencilla de productos pero con el cuidado escrupuloso de su calidad y frescura, servicio directo y permanente al comerciante.

El nombre de la marca **BIMBO**, que en italiano significa niño, fue acuñado por Alfonso Velasco, un experto técnico en panadería. En cuanto al símbolo del producto, un osito blanco de peluche , representa la blancura y suavidad del pan blanco elaborado por la empresa.

Desde un principio el factor humano ha sido de mayor importancia para esa organización que además de seleccionar cuidadosamente a sus empleados y obreros, les paga y les trata muy bien ofreciéndoles además grandes oportunidades para su realización y desarrollo.

Quienes trabajan en la organización, están identificados con ella y saben que contribuyen de modo decisivo al éxito de ésta. Al respecto, Lorenzo Sertvitje señala:

*"Nosotros hemos procurado mantener a lo largo de los años, un clima de armonía, de respeto, de colaboración y entendimiento entre todos los niveles de la empresa. Nuestra gente quiere a su empresa y los directivos queremos a nuestra gente y reconocemos que a ella le debemos en gran medida nuestro progreso industrial"*⁵²

El Grupo Bimbo además de un trato justo y respetuoso para con sus trabajadores, les proporciona una amplia información sobre los objetivos y planes de la negociación con el fin de que participen en la medida de lo posible. así mismo, a los que reúnen determinados requisitos de lealtad, antigüedad y desempeño, les vende acciones, respondiendo de esa manera a la aspiración profundamente humana de los trabajadores, y de sentirse propietarios de la empresa en que laboran.

Con respecto a las campañas de publicidad que tiene el Grupo Bimbo, éstas son de gran intensidad y penetración dentro de los medios de comunicación, con el fin de mantener la imagen de los productos en la atención pública. Esta publicidad trata de identificarse con los hábitos de la vida de los mexicanos, distinguiéndose por su veracidad que rechaza las afirmaciones engañosas, así como por su esmero en la calidad ética, cultural y estética de los mensajes.

Bimbo da empleo a mas de 25,000 personas entre obreros y jefes y cuenta cada vez con un mayor número de plantas productivas dentro y fuera del país, desde Baja California, hasta Tabasco, donde llega con cerca de 86 productos diferentes y con una expansión internacional.

⁵² Mejía Prieto Jorge. p.83.

Hoy en día el Grupo Industrial Bimbo produce pan y bizcochos bajo las marcas Bimbo, Sunbeam, Suandy y Tía Rosa, y galletas y pasteles bajo la marca Marinela, dulces y chocolates bajo la marca Ricolino, botanas bajo la marca Barcel, mermeladas de marca Carmel y maquinaria para la industria de la alimentación y de uso general.

Entre los objetivos de tal organización destacan los siguientes:

- ▣ Servicio efectivo y eficaz al cliente
- ▣ Contacto permanente con los comerciantes
- ▣ Plena integración entre los distintos niveles de la empresa
- ▣ Constante renovación tecnológica
- ▣ Justa remuneración
- ▣ Escrupulosa selección y formación del personal
- ▣ Responsabilidad ética y social
- ▣ Fomento a las oportunidades de desarrollo entre el personal
- ▣ Respuesta a los desafíos del país en un país en proceso de cambio.

Hacia mediados de 1986 Lorenzo Sertvitje fue designado presidente de la UNIAPAC organismo que asocia a grupos de empresarios de distintos países del mundo y que tiene como finalidad desarrollar en los hombres de empresa la responsabilidad social.

Persona habituada a la lectura ha escrutado libros sobre el empresario y su sociedad, al mismo tiempo es un lúcido analista de los fenómenos socioeconómicos relacionados con la empresa contemporánea, por lo que el Grupo Bimbo se reconoce por su gran responsabilidad social y por su sentido humanitario, al respecto Sertvitje menciona:

*"Entendemos como sociedad a todo ese conjunto multiforme de grupos y comunidades en las que el hombre se organiza para sus fines existenciales particulares y dentro de la sociedad hay que fortalecer a la empresa, hay que hacerla más productiva y eficiente, hay que penetrarla cada día más en su sentido humano, hay que hacer que participen y se integren a ella, con plenitud, sus inversionistas y trabajadores. Hay que convertirla en una organización social base, que sea una auténtica esfera de libertad. hay que hacer que se conozca y se aprecie su papel insustituible en la tarea de satisfacer las necesidades humanas y contribuir a la elevación del hombre"*⁵³

⁵³ Ibidem p. 88.

4.1.2.- EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE EN EL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO

En la realización de mi servicio Social, el jueves 14 de septiembre de 1995, se llevó a cabo una visita al Grupo Industrial Bimbo en la Dirección Corporativa ubicada en avenida Reforma número 1000 Col. santa Fé, estado de México, donde se realizó una entrevista con el Licenciado Luis Oteyza Márquez, jefe corporativo de desarrollo, los datos e información obtenidos:

La historia de la expansión del Grupo Bimbo no ha concluido se inscribe día a día extendiéndose hacia el sur del Continente Americano con plantas productivas en Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Venezuela, Chile, Argentina, Colombia y Brasil.

En la parte norte del continente se ha expandido a California, Texas, Florida, Chicago, y otros, en donde la producción se orienta primordialmente hacia las familias y los niños, procurando reproducir a nivel industrial los estilos y sabores de la panadería mexicana.

Bimbo considera al clima organizacional como el resultado y reflejo de todo lo que existe en la empresa, de su cultura y filosofía, al mismo tiempo dentro de sus valores organizacionales se destaca el papel de las personas dentro de la empresa y de todo aquello que gira en torno a ella y hace posible su desarrollo.

Así mismo se han implementado diversas estrategias para el mayor rendimiento y desarrollo de los trabajadores como el premio al trabajador del mes, el buzón de sugerencias donde en realidad los trabajadores participan en la toma de decisiones.

Los cursos de actualización están a la orden del día y forman una parte primordial en sus sistemas de capacitación.

4.1.3.-EDUCACIÓN EN BIMBO

Un aspecto relevante es el peso y la importancia que tienen los cursos en esta organización ya que se divide en dos sistemas, el primero es el enfocado a la técnica y el segundo sistema de capacitación se enfoca a la formación integral del trabajador .

Educación Técnica	Educación Humana
<p>Este rubro contempla a la capacitación del personal en aspectos teórico prácticos para hacer del personal el mejor en su puesto de trabajo, con cursos de actualización continua.</p>	<p>El segundo sistema de capacitación se enfoca a la formación del trabajador en un plano que va más allá del aspecto funcionalista.</p> <p>Este rubro contempla a la formación integral del trabajador invitándolo a la superación personal.</p> <p>existe en BIMBO el CUSUPE que son los cursos de superación personal enfocados a todos los colaboradores.</p> <p>al mismo tiempo existen cursos donde el colaborador termina sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria.</p>

Cabe resaltar que dentro de los cursos enfocados al desarrollo y superación de personal, se vislumbran temas determinantes para la formación del colaborador como la importancia que tiene la CULTURA de la empresa, temas relacionados con la familia, la salud, el trabajo, el desarrollo humano etc.

Es así como el perfil del colaborador en BIMBO es el de un mexicano trabajador, disciplinado, responsable sociable y con valores sólidos.

Así pues el Grupo Industrial Bimbo es una cadena empresarial altamente competitiva donde el papel de la CULTURA ORGANIZACIONAL ha jugado un papel determinante para su desarrollo empresarial. La filosofía de BIMBO, en palabras del licenciado Oteyza es: Altamente productiva y eternamente humana...

4.2.- GRUPO VITRO

La empresa regiomontana Vitro se ha destacado mundialmente por la calidad de sus productos y materias primas que dan origen a la diversidad de bienes que hacen más confortable la vida del hombre. Vidriera Monterrey, la empresa que dio origen a Vitro, se estableció en 1909, gracias al empeño y esfuerzo compartido por un grupo de inversionistas y trabajadores, que tenían como propósito fabricar las botellas de vidrio que necesitaba la naciente industria a principios de siglo.

En 1979 surge como tal Grupo Vitro y a partir de 1986 se incursiona en la fabricación de aparatos electrodomésticos, al adquirirse empresas como supermatic, estufas y refrigeradores nacionales y Crolls Mexicana, en 1989 se incorporó anchor Glass y en 1991 ACI América.

Hoy las marcas, símbolos de prestigio bajo las cuales trabaja Vitro son:

MARCAS GRUPO VITRO DE MEXICO

<ul style="list-style-type: none"> • <i>PYR-O-REY</i> • <i>AI SLHOGAR</i> • <i>TINTEXPLUS</i> • <i>DOUVENT</i> • <i>CUFIN</i> • <i>TRES</i> • <i>WHIRLPOOL</i> • <i>CROLLS</i> • <i>SP</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>EMPAQUES</i> • <i>BOSCO</i> • <i>FILTRASOL</i> • <i>COLR-ROL</i> • <i>VISIONS FORTE</i> • <i>CRISA</i> • <i>ROPER CORELLE</i> • <i>ESTATE</i> • <i>CRINAMEX</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>VITROFORM</i> • <i>PLUS</i> • <i>REFLECTASOL</i> • <i>NOVA CRISA</i> • <i>SUPERMATIC</i> • <i>CRISA ACROS</i> • <i>KITCHENAID</i> • <i>TEMPLEX</i> • <i>BLINDEX</i>
---	--	--

El Grupo Vitro es un consorcio mexicano formado por más de un centenar de centros de trabajo industriales, comerciales y de servicio que operan principalmente en México, Estados Unidos y algunos países de Centro y sur América. Grupo Vitro está presente en nuestras vidas a través de sus envases, vidrio para ventanas, fachadas, parabrisas, cubiertas de mesa, aparatos electrodomésticos, artículos de fibra de vidrio entre muchos productos y materias primas que dan lugar a la diversidad de bienes y hacen más comfortable la vida del hombre.

Vitro es fuente de empleo para miles de personas en México y Estados Unidos. Los clientes de Vitro van desde una ama de casa hasta el fabricante de automóviles más grande del mundo. Así pues esta organización es uno de los tres principales productores de envases de vidrio en el mundo, fabricando más de 40 millones de botellas cada día y líder en México y en muchos mercados a los que atiende.

En el lema de Calidad, tecnología y servicio al cliente se manifiesta el compromiso de trabajar y de ser los productores de menor costo y mayor calidad a nivel mundial. El propósito de Vitro es ser una empresa responsable con su personal, con sus clientes y con la sociedad.

La división del Grupo Vitro consta de siete divisiones operativas y cuatro áreas de servicio:

ENVASES DE VIDRIO:

- ❖ Envases de Vidrio

EMPAQUES:

- ❖ Envases y tapas de plástico
- ❖ Artículos de Vidrio borosilicato
- ❖ Productos desechables de plástico
- ❖ Envases de aluminio
- ❖ Maquinaria y equipo para la industria del vidrio
- ❖ Equipo electrónico etc.

ANCHOR GLASS:

- ❖ Envases de vidrio
- ❖ Cristal flotado y templado
- ❖ cristales de control solar
- ❖ ventanas, aislantes y espejos
- ❖ Domos metálicos y de cristal
- ❖ cristal automotriz
- ❖ instalación de fachadas arquitectónicas

VIDRIOPLANO**VITRO CRISA:**

- ❖ productos de vidrio para el hogar y la industria.
- ❖ artículos de vidrio para ornato y regalo.
- ❖ cubiertos de acero inoxidable y plateados.
- ❖ Tapas de aluminio y artículos de cocina

ENSERES DOMESTICOS:

- ❖ Refrigeradores
- ❖ Estufas
- ❖ Lavadoras y secadoras de ropa.
- ❖ valvulas termostatos
- ❖ Componentes de plástico.
- ❖ compresores, moldes y troqueles

QUIMICA FIBRAS Y MINERIA:

- ❖ Aislamiento termoacústico
- ❖ Arena silica
- ❖ Feldespato
- ❖ Silicato de calcio
- ❖ Carbonato y vicarbonato.
- ❖ Sílice y otros

El Grupo Vitro reconoce que la mayor riqueza que posee es el talento de sus trabajadores, de ahí que el propiciar la superación de cada uno de sus miembros es una de sus principales metas.

Vitro está consciente que para competir internacionalmente debe contar con el personal debidamente capacitado para hacer bien su tarea desde la primera vez, pero también es importante capacitare en su dimensión humana. Por ésta razón vitro destina diversos apoyos al desarrollo y a la educación en todos los niveles, a través de cursos, seminarios y programas de capacitación y desarrollo en todos los centros de trabajo.

Los esfuerzos de calidad como modo de vida, el desarrollo de tecnología propia y los programas y sistemas para proteger la integridad física del personal, son estimulados en Vitro a través del reconocimiento de la calidad integral, al desarrollo Tecnológico y a la seguridad industrial.

Vitro, basado en la calidad de su gente y en su acervo tecnológico orienta todas sus operaciones hacia el mercado, superando consistentemente las expectativas de sus clientes. Vitro es un líder en cada uno de sus negocios, manteniendo una actitud responsable hacia su personal, accionistas, medio ambiente y el entorno social en el que participa.

Dentro de su política de cálida integral y cultura corporativa se encuentra:

- ✓ Hacer el trabajo correcto bien a la primera intención.
- ✓ Ser congruente entre el decir y el hacer.
- ✓ Dedicar suficientes recursos y esfuerzos para mejorar cada vez más la calidad de la organización.
- ✓ Capacitar, motivar y reconocer a todo el personal como acción vital.
- ✓ Reconocer al personal por su desempeño individual y grupal.
- ✓ Fomentar dentro de la organización el espíritu de equipo.
- ✓ Son VALORES fundamentales de Vitro el cuidado responsable del medio ambiente.
- ✓ La responsable interacción con la naturaleza es un compromiso inalienable de sobrevivencia como negocio como parte de la sociedad global, el fortalecimiento y manifestación activa de una ETICA INDUSTRIAL basada en el aprovechamiento racional de los recursos naturales, especialmente los no renovables.
- ✓ Es valor fundamental en Vitro la búsqueda de un desarrollo económico sano, en armonía con el entorno natural y humano, y el FOMENTO DE LA CULTURA AMBIENTAL dentro y fuera de sus empresas.

- ✓ Es política de Vitro, el asegurar que todas sus operaciones prevean y protejan el medio ambiente y el entorno social que rodea sus instalaciones de tal manera que Vitro busca ser una de las organizaciones líderes en materia ambiental.

4.2.1.- EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE EN VITRO FIBRAS DE MÉXICO

En el mes del Diciembre del año 2000 se realizó una entrevista con la Gerente de Capacitación del Grupo Vitro en la planta de Vidrio Plano, la Licenciada en Pedagogía Judith Pérez egresada de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón.

El tipo de entrevista realizada fue no dirigida, esta es muy importante porque busca que la (s) persona(s) entrevistada(s) exponga(n) abiertamente sus juicios, dando al interlocutor la mayor libertad para la exposición de sus puntos de vista orientados de manera sutil, para que aborde el tema cuya información se requiere.

Así pues, de los puntos rescatables en ésta entrevista cuya fin fue obtener información acerca del papel que juega la Cultura en la Organización se destacan los siguientes:

El sistema de Cultura Organizacional en Vitro cumple con los siguientes pasos para su desarrollo:

- ◆ En primera instancia en Vitro se define la filosofía organizacional a partir de la misión, visión, valores, estrategias, políticas y objetivos del negocio a través de sesiones interdisciplinarias y talleres a nivel negocio es decir se establece tanto para trabajadores como para directivos cual es el rumbo de la empresa.
- ◆ Se genera la dirección organizacional a través de la definición de estrategias y proyectos que se difunden al personal para marcar el rumbo de la empresa, es decir se marca el camino a seguir.
- ◆ Acto seguido se elabora un programa de difusión y asimilación a través de los sistemas de comunicación y CAPACITACIÓN.
- ◆ En base a los planes previamente definidos se usan mecanismos para difundir y reforzar la CULTURA dentro y fuera de la empresa.

- ◆ Se monitorean los avances y resultados parciales por medio de los indicadores del negocio que evidencian la asimilación de la filosofía organizacional a través de encuestas de valores y de percepción de la comunidad; se identifica el avance corrigiendo desviaciones que se pudieran presentar para el logro de los objetivos establecidos.
- ◆ Evaluación y análisis. en base a los indicadores del sistema se identifica el grado de asimilación de la CULTURA, identificando áreas de oportunidad para su mejora.
- ◆ En base al análisis realizado y a las tareas de oportunidad encontradas, se desarrolla el ciclo de mejora del sistema.
- ◆ Todo ello es posible realizarlo a través de sesiones interdisciplinarias, talleres de negocio, estrategias directivas. (a nivel directivo) planeación operativa, plan de comunicación y planes de CAPACITACION, informes y juntas..etc. (para toda la planta)
- ◆ Dentro de los eventos de capacitación se encuentran los talleres de visión compartida, inducción al personal, talleres y cursos.
- ◆ Visitas escolares, concursos de lemas y carteles para monitorear los avances de los resultados.
- ◆ En cuanto a los mecanismos de difusión y reforzamiento interno, los mecanismos de desarrollo y promoción externa y los mecanismos para la medición del reflejo de la cultura organizacional se describen a continuación:

Talleres de visión compartida:

PROPÓSITO: Compartir la visión del negocio para identificar metas comunes y dirigir esfuerzos hacia el mismo rumbo, al intercambiar ideas y reforzar el compromiso de trabajo en equipo para lograrlo.

Informe anual:

Propósito: Evaluación de la aplicación de la cultura organizacional, en base a los resultados obtenidos durante el año anterior y comunicación de las estrategias en los que se debe trabajar para el año siguiente.

Juntas mensuales de resultados:

Propósito: asegurar la la comprensión y promover las prácticas de **VALORES** y políticas a todo el personal.

Inducción al personal de nuevo ingreso:

Propósito: Comunicar visión, Misión, políticas , Valores como parte de la Cultura de la empresa.

Talleres y Cursos de Capacitación sensibilización, difusión y reforzamiento de los valores y políticas a través de cursos programados en plan de capacitación.

Concursos de lemas y carteles:

Propósito: Promover la comprensión y vivencia de los valores en general, la seguridad y el ejercicio de la creatividad e innovación en específico con la participación del personal.

2.-MECANISMOS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN EXTERNA**Evaluadores AST**

Facilitar y promover la Cultura de calidad en las empresas del Grupo Vitro al participar con personal calificado en la evaluación anual del modelo de administración AST.

INCAL (Instituto de Capacitación y Liderazgo)

Es una institución formada por diversos sindicatos en la cual participa personal de las plantas en la impetración de cursos para desarrollo de líderes, inculcando una Cultura de calidad en la organización.

Festivales:

Eventos organizados para las familias de los trabajadores en los cuales además de festejar las fiestas a lo largo del año, se transmite a través de los líderes de la organización, mensajes sobre la Cultura en especial sobre los valores en Vitro.

3.-MECANISMOS PARA LA MEDICIÓN DEL REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Resultados de indicadores de negocio que evidencian la vivencia de los valores.

PROPÓSITO

Identificación de la vivencia de los valores y de la asimilación de la filosofía organizacional contra los resultados del negocio.

- ☞ orientación hacia el cliente
- ☞ calidad
- ☞ trabajo en equipo.

Resultados de indicadores de negocio que evidencian la vivencia de los valores.

Creatividad e innovación
Integridad

4.-MECANISMOS PARA LA MEDICIÓN DEL REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Resultados de indicadores de negocio que evidencian la vivencia de los valores.

PROPÓSITO :Identificación de la vivencia de los valores y de la asimilación de la filosofía organizacional contra los resultados del negocio.

- ☞ orientación hacia el cliente
- ☞ calidad
- ☞ trabajo en equipo.

4.3.- GUANTES VARGAS

Dentro del grupo selecto de mexicanos triunfadores se encuentra Juan Vargas cuya empresa de guantes para obrero "Guantes Vargas" están considerados como los mejores del mundo.

A finales de 1941 surgió en Aguascalientes una fábrica de guantes dotada de talleres, almacenes y oficinas. La factoría se llamaba Pérez y La fuente. Allí entro a trabajar Juan Vargas cuando aún no cumplía los catorce años ya que pese a su corta edad el ya poseía un amplio conocimiento dado que empezó a trabajar en un pequeño taller de guantes para ferrocarrileros a la escasa edad de ocho años.

Con Pérez y Lafuente, Vargas trabajó hasta 1945. Era para entonces uno de los guanteros más competentes de todo Aguascalientes y tenía diecisiete años. En ese mismo año tuvo un ofrecimiento de instalarse en un taller en la ciudad de México donde se mantuvo tres años . Posteriormente se instaló en una pequeña fábrica ubicada en la colonia Santa María allí trabajó para Armando Zapico y toda la producción que se cortaba a mano era absorbida por Petróleos Mexicanos PEMEX. Tres años más tarde Vargas compró la pequeña fábrica de guantes a Zapico.

En calzada de Guadalupe 390 encontró la casa para establecer la fábrica de guantes en la que lucharía tesoneramente para sobresalir. Guantes Vargas inició sus operaciones con quince trabajadores, cuyo número fue aumentando con el paso del tiempo.

A principios de los años sesenta Don Juan Vargas conoció al cubano Alberto Eljaua Najul cuando éste quedo sorprendido por la calidad de los guantes y compro quinientos pares para explorar con ellos las posibilidades de mercado en centro y Sudamérica, regiones que él acostumbraba a recorrer en sus negocios.

A su regreso a México, Don Alberto le dijo a Juan Vargas que el mercado era excelente en Panamá , Costa Rica, Nicaragua Venezuela y otros países del área y subrayó que los guantes que había llevado fueron considerados superiores a los fabricados en Alemania, y que varios industriales de esas naciones opinaron que eran los mejores del mundo.

Con préstamos del Banco de México y con ayuda de Don Alberto Eljaua se adquirió más maquinaria y enormes cantidades de materias primas, procediendo además a la capacitación de nuevos operarios lo cual permitió abrirse campo en los mercados extranjeros. Al frente de la empresa quedo el Licenciado en administración de empresas Juan Vargas Legaspi hijo de Don Juan Vargas.

El primer cliente que Guantes vargas tuvo en la industria automotriz fue la Ford de México, seguida por Chrysler, Wolkswagen y la Nissan.

En 1980 se inauguró en la ciudad industrial de Aguascalientes su nueva planta de Guantes Vargas, lo cual constituye la coronación de muchos años de esfuerzos.

Juan Vargas ha visitado fábricas de guantes industriales en Estados Unidos y se ha sorprendido al encontrar que los sistemas de productividad en Aguascalientes son más eficaces que los usados por el país vecino; sin embargo si le ha interesado mucho las escuelas de capacitación que hay en las fábricas norteamericanas. de ese interés nació la escuela de capacitación que hay en el recinto de su fábrica.

4.4.- VACOR DE MÉXICO

Poca gente sabe que nuestro país es el fabricante de canicas más importante del mundo, y que la empresa Vacor de México produce al día la cifra de diez millones de canicas, las cuales inundan los mercados de treinta países, llegando a naciones tan lejanas como Japón, Australia, Sudáfrica e Israel, siendo las preferidas de los compradores por sus colores, novedosos diseños y perfección formal.

Esta posición de supremacía mundial se debe al espíritu emprendedor, el trabajo tesonero y el esmero industrial de don Carlos Vázquez Cornejo, un esforzado michoacano que abandonó el oficio de relojero para dedicarse a la fabricación de canicas. En ésta expansión de las canicas mexicanas ha jugado un papel destacado un hijo de Don Carlos, el ingeniero Roberto Vázquez, director de la empresa.

La idea de incursionar en el ámbito de la fabricación de canicas surge en 1935 al proponerse el reto de realizar algo diferente e importante, ya que hasta entonces todas las canicas que se vendían en las mercerías y jugueterías de todo México eran de procedencia estadounidense y alemana, por lo que don Carlos Vázquez reflexionó y analizó la posibilidad de hacer canicas mexicanas, investigando al respecto y asociándose con algunos familiares para tal proyecto, adquirió sus dos primeras máquinas a un pequeño establecimiento donde seis operarios iniciaron sus primeras pruebas así pues capacitando a su personal y capacitándose así mismo buscó crecer fabricando además de canicas, artículos de vidrio.

Era la primera empresa mexicana dedicada a la producción de canicas por lo que en un principio fue tarea difícil incursionar en el mercado, pero demostrando la calidad del producto, los resultados fueron sorprendentes.

Con el paso del tiempo fueron surgiendo otras fábricas de canicas en México, pero ya para entonces la empresa de la familia Vázquez estaba consolidada.

En 1970 la nueva empresa recibió el nombre de VACOR de MÉXICO en contracción con los apellidos Vázquez Cornejo en la zona industrial de Guadalajara.

Las canicas Vacor comparadas con las extranjeras, resultaron mejores, por lo que los planes de la empresa se fijaron en la conquista del mercado exterior.

Las canicas Vacor acabaron por imponerse en las ferias internacionales del juguete en Holanda, Inglaterra, Alemania y Francia.

Para asombro y ejemplo de los mexicanos, Vacor de México exporta hoy en día sus canicas a los siguientes países:

Australia	Nueva	Zelandia	Tahití
✓ Japón		Sudáfrica	Inglaterra
✓ Austria	Canadá		Estados Unidos
✓ Venezuela		Israel	Grecia
✓ Italia		Alemania	Holanda
✓ Panamá		Finlandia	Guatemala
✓ Colombia		Uruguay	Francia
✓ Suiza		Suecia	Bélgica
✓ Luxemburgo		Dinamarca	España
✓ Argentina		Perú	México

En todas estas naciones las canicas se utilizan como juguete y así mismo como elemento decorativo donde expertos en decoración han encontrado que los arreglos a base de canicas son elegantes y bellos. Las canicas se utilizan como válvulas de botellas irrellenables y también se requieren en la industria litográfica.

CAPITULO V

*Del trabajo del obrero nace la grandeza de las naciones.
León XIII*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS (ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA: BANQUETES GARCÍA RAMÍREZ.

En capítulos anteriores se procedió a la elaboración de un marco teórico conceptual donde se estudiaron de acuerdo a su grado de objetividad, congruencia, relevancia y vigencia a aquellos factores que fundamentan la importancia de "El Papel de la Cultura organizacional mexicana y la educación".

Es decir, se desarrollo la fase teórica donde se destacaron los preceptos fundamentales de la Cultura Organizacional (¿qué es la cultura organizacional?, ¿Cuales son sus componentes?, ¿ Cómo se constituye?, ¿Cuál es su importancia?, ¿ Cómo se concibe en nuestro contexto nacional?, ¿Cuál es su vinculo con la educación?...etc.)

Ahora bien el presente capítulo se enfoca a la fase práctica en donde se lleva a cabo un estudio de caso a fin de reforzar los postulados de la etapa teórica del trabajo, dicho estudio se llevó cabo por medio de una investigación de campo para la obtención de datos reales. Tal estudio se enfocó a recopilar datos de una micro empresa mexicana. Dado que el desarrollo de la capacitación en México ha sido limitado debe recalarse que sin capacitación no hay cambio y por lo tanto tampoco se puede consolidar una cultura de Trabajo que mejore los niveles de calidad en la organización ni en la calidad de vida en una manera personal.

Sobre esta problemática, cabe señalar que los esfuerzos en materia del desarrollo de la capacitación en México han sido insuficientes debido a que la transformación en las organizaciones ha sido escasa, pues la pequeña empresa todavía no se incorpora al movimiento de capacitación y la mediana empresa apenas comienza. Esto es alarmante si se toma en cuenta que el 80% de nuestras empresas son micro y pequeñas empresas.

En relación con los factores de éxito, competitividad y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, el discurso oficial se enfoca en la tecnología, la innovación de productos y procesos como factores de competitividad y desarrollo, mientras que el discurso académico va más allá, no sólo aborda los factores de competitividad mencionados, sino que estudia los factores que pueden determinar el éxito de las empresas como su forma de organización, la forma de gestión, la creatividad y la capacitación dentro de la misma.

Resulta obvio entonces que los instrumentos empleados para el presente estudio fueron distintos, uno para el nivel gerencial o directivo y otro para la el nivel anteriormente mencionado.

TÉCNICAS EMPLEADAS A NIVEL GERENCIAL:

ENTREVISTA:

Se realizó una entrevista con el Gerente General de la empresa, a fin de obtener información acerca del papel que juega la Cultura en la Organización. El tipo de entrevista establecido fue dirigida como no dirigida. Entrevista dirigida en cuanto a que se llevó un plan previamente establecido con un guión elaborado o cuestionario en donde se formularon las preguntas pertinentes respecto al tema. Este tipo de entrevista fue básico ya que permitió no perder de vista el objetivo de la misma y realizar preguntas y respuestas concretas.

Así mismo se realizó una entrevista no dirigida, ésta es muy importante porque busca que la (s) persona(s) entrevistada(s) exponga(n) abiertamente sus juicios, dando al interlocutor la mayor libertad para la exposición de sus puntos de vista orientados de manera sutil, para que aborde el tema cuya información se requiere.

TÉCNICAS EMPLEADAS A NIVEL TRABAJADOR

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS:

En base a la población de 21 personas fijas en Banquetes García Ramírez se aplicaron cuestionarios, teniendo en cuenta el cuidado que representa la aplicación de los mismos en cuanto a su diseño, redacción, secuencia, tipo, confiabilidad. por lo que la elaboración de las preguntas fueron cerradas.

TÉCNICA DE OBSERVACIÓN:

Un aspecto fundamental, fue el logro de una adecuada identificación con las personas que se observaron, y el entablar un ambiente de confianza. La técnica de observación se empleó por casi dos semanas en durante la realización de varios eventos, un factor que facilitó éste proceso fue el buen manejo de las Relaciones Humanas el cual resulta efectivo en el proceso de la investigación ya que no sólo se observó durante el acto, sino "tras bambalinas" que son los momentos donde se ve todo el trabajo que hay detrás de un evento y aún después del mismo.

BANQUETES GARCIA RAMIREZ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.2. ANTECEDENTES

Banquetes García Ramírez empresa de giro Restaurantero surge en el año de 1997 en el norte de la Ciudad de México, fundada por el C. Victor Manuel García Ramírez y 2 hermanos cuyo objetivo fue brindar servicio de banquetes en pequeños eventos sociales; Banquetes García Ramírez estaba conformado por un Gerente General 1 Capitán de meseros 1 Cocinera y 2 Meseros.

Transcurriendo los años este servicio fue tomando fuerza y se extendió en clientes y por lo tanto en un mayor número de empleados, ha prestado sus servicios a familias mexicanas en pequeños eventos, hasta a organizaciones grandes como Petróleos Mexicanos PEMEX.

Hoy Banquetes García Ramírez es una empresa que se dedica a ofrecer servicio de calidad en el ramo de alimentos y bebidas, Brinda sus servicios en la elaboración y presentación de eventos sociales (Bodas, XV años, Graduaciones, Aniversarios, Celebraciones de fin de año) Eventos Culturales y Artísticos.

La filosofía de esta empresa, es ofrecer con calidad y excelencia todos sus servicios .De ésta forma Banquetes García Ramírez cuenta con:

- Salones, jardines y haciendas para Banquetes, Convenciones, Seminarios y todo tipo de eventos sociales.
- Personal calificado :Chefs, Cocineros, Capitanes, Meseros, Bármanes, Edecanes, Porteros, Vallet Parking, Maestros de ceremonias etc.
- Cocina Nacional, Internacional y Gourmet.
- Asesoramiento para la elaboración de Banquetes y toda clase de eventos sociales, culturales y recreativos.
- Alquiler de Equipo: mesas, sillas, mantelería, vajillas, lonas, carpas y todo lo necesario para la realización de eventos sociales.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la actualidad el equipo de trabajo de ésta empresa se encuentra constituido de la siguiente forma:

Puesto:	Número de personas:
Gerente General	1
Asistente Ejecutiva	1
Secretaria	1
Maestro de Ceremonias	1
Encargados de bodega	2
Afanador	1
Encargado de mantelería	1
Coordinador de eventos	1
Cheff	1
Asistente de cocina	4
Galopinas	3
Capitán de meseros	1
Meseros	según el evento desde 6 a 30

Perfil del empresario de Banquetes García Ramírez:

Nombre : Victor Manuel García Ramírez

Nacionalidad: Mexicano

Escolaridad: Nivel Medio Superior

Cursos Adquiridos:

- Administración de Recursos Humanos en Pemex Refinación 1990
- Relaciones Humanas 1992
- Reconocimiento como coordinador de eventos. El Heraldo 1992
- Reconocimiento como coordinador de eventos . Reseña Crónica 1996
- Reconocimiento como prestador de servicios de comedor. C.T.M.1996
- Diploma en el curso de Oratoria y Liderazgo. P.R.I. 1997
- Diploma en el curso Justicia Cívica y Sociedad. D.D.F. 1997

- Diploma por el curso Liderazgo motivacional. Del. Cuahutémoc 1997
- Reconocimiento en Gastronomía Industrial y Turística. I.P.N. 1998
- Constancia al curso Relaciones Humanas y Desarrollo de Personal 1998
- Reconocimiento en la 6 muestra Gastronómica. Del. G.A. Madero 1998
- Diploma en Prácticas efectivas en coctelería. CANIRAC. 2001
- Diploma al Mérito empresarial en Banquetes 2000. Del. G.A.Madero
- Curso Calidad y Excelencia Laboral. 2001
- Reconocimiento en la 8 Muestra Gastronómica . Del. G. A.M. 2001
- Diploma en el curso: Excelencia en el Servicio. I.P.N 2001
- Reconocimiento en el curso Manejo de alimentos. G.A.M. 2002
- Diploma en el curso Taller: “Revisando la Gestión Empresarial” Delegación Gustavo A. Madero 17 junio 2002.
- Reconocimiento en el Curso Taller a la Micro y pequeña empresa. Del. G.A. Madero junio. 2002
- Reconocimiento en el curso: Formación integral de Empresarios. del. G.A. Madero Agosto 2002.

5.3.- ESQUEMA DEL CUESTIONARIOS

Dimensión 1

LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

1.- ¿Cual es la misión principal de Banquetes García Ramírez y su función esencial en la sociedad? “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad en cada uno de nuestros servicios... nuestro compromiso con la sociedad es unir esfuerzos para apoyar la economía de las familias mexicanas que nos depositan su confianza, del mismo modo que nosotros nos comprometemos presentando servicios de calidad a costos accesibles”

2.-¿En que posición se encuentra Banquetes García Ramírez frente al mercado?
 “Si bien Banquetes García Ramírez es una pequeña empresa en crecimiento nos abrimos paso para conquistar día a día mayor clientela ya que tenemos un muy buen nivel de desempeño”

Dimensión 2

CARACTERÍSTICAS DE LA NATURALEZA HUMANA

4.- ¿ Que lugar ocupa el factor humano en su empresa y Cómo se canaliza en banquetes García Ramírez el potencial y la creatividad e innovación de sus trabajadores?

“Definitivamente el factor humano es el primordial dentro de nuestra empresa ya que es quien le da vida a la misma y si conjuntamos esfuerzos, nos encaminamos a la productividad y calidad de nuestros servicios... ahora, los estímulos son económicamente en algunos casos...”

5.- ¿Que papel juega la educación y la capacitación del personal?

“Creo que es determinante para el crecimiento, sin duda es necesario aunque en ésta empresa francamente no existe un departamento de capacitación.

Dimensión 3

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTE EN BANQUETES GARCÍA RAMÍREZ

6.- ¿Que impacto tiene la Cultura sobre la productividad en su empresa?

“Considero que mucha”

7.- ¿Cómo es esa Cultura Organizacional en su empresa?

“...Esta en proceso de crecimiento...”

8.- ¿Cuáles son los valores fundamentales de Banquetes García Ramírez?

“La honestidad, el respeto, y la cultura de calidad...”

Dimensión 4

ETICA LABORAL

9.- ¿En Banquetes García Ramírez que implica la ética en el trabajo?

“Considero que es la base primordial con la cual nosotros día a día trabajamos en ella, pues ésta es la que nos permite crecer...”

10.- “La dignidad de la persona debe respetarse, más aún promoverse en el trato, en el ambiente de trabajo, en el acceso a oportunidades de desarrollo”...¿que tan válido resulta éste concepto en su empresa?

“ Estoy totalmente de acuerdo”

Dimensión 5

EDUCACIÓN (NO EXISTE LA CAPACITACIÓN EN ESTA EMPRESA)

13. ¿Cuál considera que sea el papel de la educación específicamente de la capacitación dentro de ésta empresa?
- 14.- ¿Que beneficios considera que aporta la capacitación para su empresa
- 15.- ¿Como es la capacitación dentro de su empresa(que tipo de cursos se imparten y con que frecuencia)
- 16.- ¿Que perfil tienen los responsables de impartir capacitación y porque?
- 17.- ¿La capacitación impartida esta dirigida al plano técnico , actitudinal , de desarrollo humano o a cada uno de ellos y por que?

El análisis que se desprende de ésta primera parte de la investigación, dadas las técnicas empleadas para la recopilación de datos verídicos como la entrevista dirigida y no dirigida, y técnicas de observación, dejan muy claro cuál es la posición de éste empresario ante su organización. Enseguida se hace un listado de las conclusiones a las que se llegaron en esta primera fase de la investigación:

- 1.- Banquetes García Ramírez es una organización laboral de giro Restaurantero perteneciente a la pequeña empresa, que se ha dedicado durante 5 años a prestar servicios de eventos sociales en el Distrito Federal a pequeñas y grandes empresas como PEMEX.
- 2.- Es importante señalar que el Gerente General y dueño de ésta empresa, se ha destacado por ser una persona tenaz, y constante por superarse en el ramo que le compete, ha procurado por actualizarse , es una persona abierta al cambio y a recibir opiniones externas con respecto a su empresa.
- 3.- En contraste con ello , no ha procurado incluir en ésta actualización y capacitación constante a sus trabajadores en aspectos técnicos y de desarrollo humano como lo ha hecho él mismo, porque si bien es necesario aclarar que la capacitación empieza por la cabeza de un empresario, es obvio que el resto de la organización tenga el derecho y el compromiso por capacitarse integral y continuamente.
- 4.- Por lo tanto, si es cierto que en ésta empresa no existe un departamento de capacitación, el dueño de la misma, dice estar dispuesto a hacer el esfuerzo sobre todo económico por incluir a su gente lo antes posible a un sistema de capacitación integral .

Una vez que se ha presentado el formato de cuestionario aplicado a nivel gerencial, con su respectivo análisis, a continuación se presenta el formato de cuestionario que se aplicó a la población total de Banquetes García Ramírez, los cuales suman la cantidad de 24 cuestionarios.

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANQUETES GARCÍA RAMÍREZ-

Instrucciones.- Lea con atención y coloque una X a la respuesta que usted considere sinceramente sea la más adecuada a la realidad. POR SU COLABORACIÓN MUCHAS GRACIAS.

BLOQUE I.- LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

- 1.- ¿ Conoce como es su empresa, cual es su misión y su objetivo?
(14) Mucho (9) Regular () Poco (1) Nada
- 2.-¿ Cree que sea necesario el conocer a superiores y altos mandos dentro de su empresa?(18) Mucho (7) Regular () Poco () Nada
- 3.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa ?
(22) Mucho () Regular (1) Poco (1) Nada
- 4.- ¿Cree que su trabajo dentro de la organización contribuye al desarrollo de nuestro país?(17) Mucho (6) Regular () Poco (1) Nada

BLOQUE 11- ASPECTOS FUNDAMENTALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.-¿ El ambiente de trabajo en su empresa es de respeto y unidad?
(16) Mucho (6) Regular (1) Poco (1) Nada
- 2.- ¿En su empresa se le estimula para realizar cada vez mejor su trabajo?
(13) Mucho (7) Regular (4) Poco () Nada
- 3.- ¿Se toman en cuenta sus opiniones y propuestas dentro de su área de trabajo?
(8) Mucho (10) Regular (2) Poco (4) Nada
- 4.- ¿Sus dirigentes mantienen abierta la comunicación y están dispuestos a escuchar?
(12) Mucho (9) Regular (1) Poco (2) Nada
- 5.- ¿Considera que uno de los elementos a los que se les da mayor importancia dentro de su empresa es al factor humano?(17) Mucho (6) Regular (1) Poco (1) Nada

BLOQUE III.- NACIONALISMO

- 1.- ¿Ser mexicano le hace sentir orgulloso?
(21) Mucho (3) Regular () Poco () Nada
- 2.- ¿Cree usted que la imagen de la empresa contribuye al reconocimiento de lo que hacemos como mexicanos a nivel nacional e internacional?

- (17) Mucho (6) Regular (1) Poco () Nada
 3.- ¿El amor a México le estimula para mejorar su trabajo?
 (20) Mucho (4) Regular () Poco () Nada

BLOQUE IV.- ECOLOGÍA

- 1.- ¿Esta usted de acuerdo con que uno de los elementos para vivir en armonía es asegurando, restableciendo y conservando nuestro medio limpio y sano dentro y fuera de la empresa?
 (17) Mucho (5) Regular (1) Poco (1) Nada
 2.- ¿Respetas las normas establecidas en su empresa para el cuidado del medio ambiente y considerarlo como un valor prioritario?
 (17) Mucho (5) Regular (1) Poco (1) Nada

BLOQUE V.- SERVICIO

- 1.- ¿Esta usted dispuesto a cooperar con un mayor servicio para que su empresa logre mejores y más negocios con sus clientes?
 (24) Mucho () Regular () Poco () Nada
 2.- ¿Considera que el espíritu de servicio es un valor prioritario para una mayor productividad?
 (24) Mucho () Regular () Poco () Nada

BLOQUE VI.- INNOVACION

- 1.- ¿Considera que aportar nuevas ideas en su unidad de trabajo es una acción valiosa para su desarrollo como trabajador?
 (22) Mucho (1) Regular (1) Poco () Nada
 2.- ¿Procura dentro de su empresa tener la oportunidad de utilizar su iniciativa y creatividad con el fin de encontrar alternativas de acenso?
 (14) Mucho (6) Regular (4) Poco () Nada

BLOQUE VII.- SEGURIDAD

- 1.- ¿Considera que las medidas de seguridad son necesarias para proteger su salud y disminuyen los riesgos a los que pudiera estar expuesto?
 (21) Mucho (2) Regular (1) Poco () Nada
 2.- ¿De acuerdo a las exigencias de un entorno más cambiante y modernizado cree que la seguridad es un valor que se desprende del respeto y responsabilidad que tenemos que seguir para que el país se desarrolle?
 (20) Mucho (3) Regular (1) Poco () Nada

BLOQUE VIII.- TRABAJO EN EQUIPO

- 1.- ¿Considera que el trabajo en equipo es la base primordial en las funciones que realiza?(22) Mucho (1) Regular (1) Poco () Nada
- 2.- ¿Cree que el ayudar a sus compañeros de trabajo y participar con ellos cuando se presenta un problema, es una acción necesaria para el desarrollo laboral de todos?
(22) Mucho (1) Regular (1) Poco () Nada

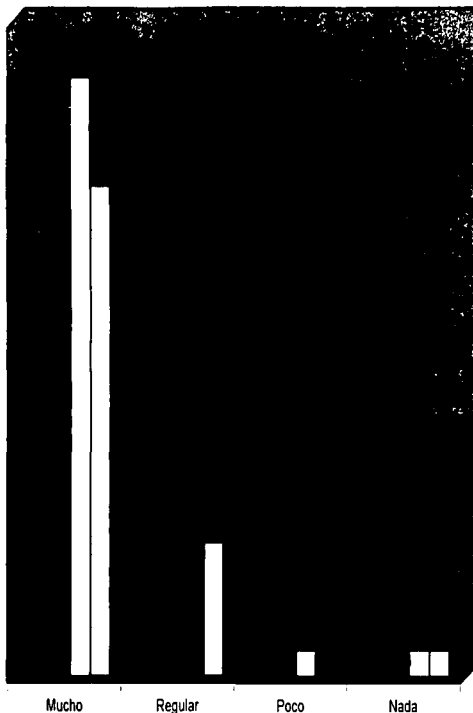
BLOQUE IX.- EDUCACIÓN

- 1.- ¿Considera que la capacitación y la actualización favorecen a que usted realice cada vez mejor su trabajo?(22) Mucho (1) Regular (1) Poco () Nada
- 2.- ¿Existen dentro de la empresa un tipo de capacitación que se enfoque a ser mejor como persona?(4) Mucho (6) Regular (4) Poco (10) Nada
- 3.- ¿Cree que sea importante impartir cursos de desarrollo humano y superación personal?(24) Mucho () Regular () Poco () Nada
- 4.- ¿Considera que las personas encargadas de los cursos están preparadas y dominan los temas?(12) Mucho (12) Regular () Poco () Nada
- 5.- ¿Cree que sea importante que se incrementen los cursos de capacitación en su trabajo?(23) Mucho (1) Regular () Poco () Nada
- 6.- ¿La capacitación que se le brinda es continua y permanente?
() Mucho () Regular (20) Poco (4) Nada
- 7.- ¿Considera que es necesario el seguimiento de la capacitación porque en la realidad si da resultados?(23) Mucho (1) Regular () Poco () Nada
- 8.- ¿Considera que en la vida del hombre nunca se deja de aprender y por lo tanto la educación en el trabajo constituye una oportunidad para ser cada vez mejor?
(22) Mucho (1) Regular (1) Poco () Nada

De esta forma, en el siguiente espacio se muestran las gráficas correspondientes a cada bloque para apreciar en términos visuales los resultados de cada bloque dentro de la organización para su posterior análisis.

5.4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

BLOQUE I. LA ORGANIZACION Y SU ENTORNO



■ 1.- ¿ Conoce como es su empresa, cual es su misión y su objetivo?

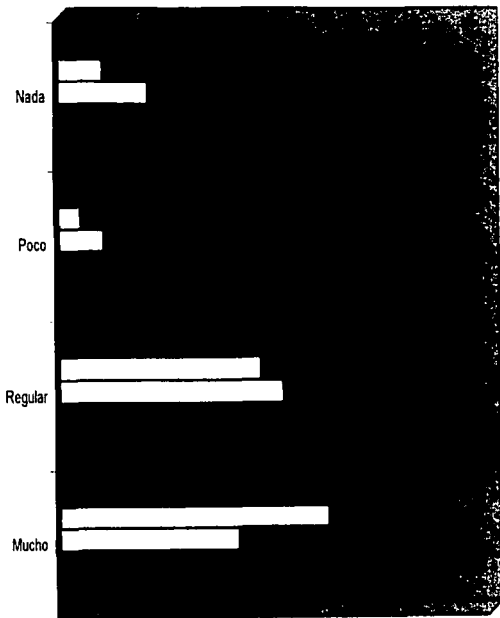
■ 2.- ¿ Cree que sea necesario el conocer a superiores y altos mandos dentro de su empresa?

□ 3.- ¿ Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa ?

□ 4.- ¿ Cree que su trabajo dentro de la organización contribuye al desarrollo de nuestro país?

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

BLOQUE II. ASPECTOS FUNDAMENTALES DENTRO DE LA ORGANIZACION



■ 5.- ¿Considera que uno de los elementos a los que se les da mayor importancia dentro de su empresa es al factor humano?

□ 4.- ¿Sus dirigentes mantienen abierta la comunicación y están dispuestos a escuchar?

□ 3.- ¿Se toman en cuenta sus opiniones y propuestas dentro de su área de trabajo?

■ 2.- ¿En su empresa se le estimula para realizar cada vez mejor su trabajo?

■ 1.- ¿El ambiente de trabajo en su empresa es de respeto y unidad?

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

BLOQUE III. NACIONALISMO



1.- ¿Ser mexicano le hace sentir orgulloso?

2.- ¿Cree usted que la imagen de la empresa contribuye al reconocimiento de lo que hacemos como mexicanos a nivel nacional e internacional?

3.- ¿El amor a México le estimula para mejorar su trabajo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BLOQUE IV. ECOLOGIA

Nada

Poco

Regular

Mucho

■ 2.- ¿Respetas las normas establecidas en su empresa para el cuidado del medio ambiente y considerarlo como un valor prioritario?

■ 1.- ¿Esta usted de acuerdo con que uno de los elementos para vivir en armonía es asegurando, restableciendo y conservando nuestro medio limpio y sano dentro y fuera de la empresa?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Mucho

Regular

Poco

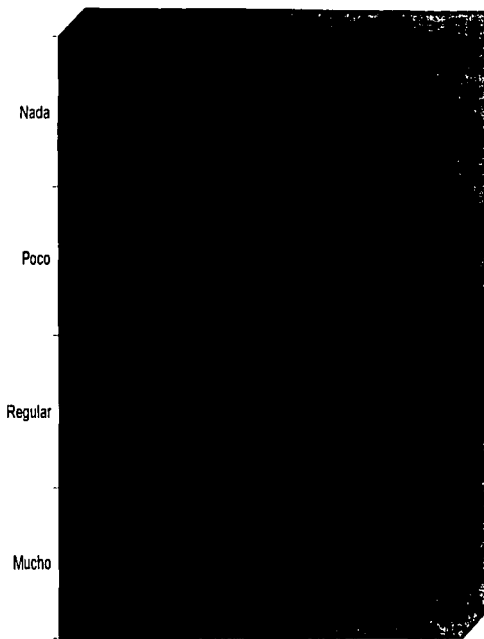
Nada

- 1.- ¿Esta usted dispuesto a cooperar con un mayor servicio para que su empresa logre mejores y más negocios con sus clientes?
- 2.- ¿Considera que el espíritu de servicio es un valor prioritario para una mayor productividad?

BLOQUE V SERVICIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

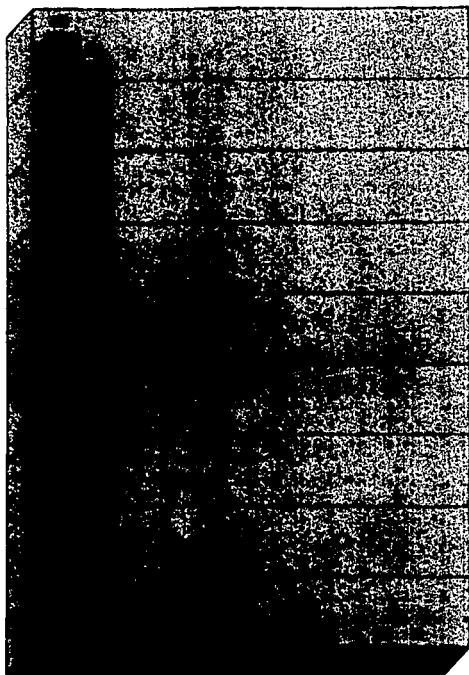
BLOQUE VI. INNOVACION



- 2.- ¿Procura dentro de su empresa tener la oportunidad de utilizar su iniciativa y creatividad con el fin de encontrar alternativas de ascenso?
- 1.- ¿Considera que aportar nuevas ideas en su unidad de trabajo es una acción valiosa para su desarrollo como trabajador?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BLOQUE VII. SEGURIDAD



Mucho

Regular

Poco

Nada

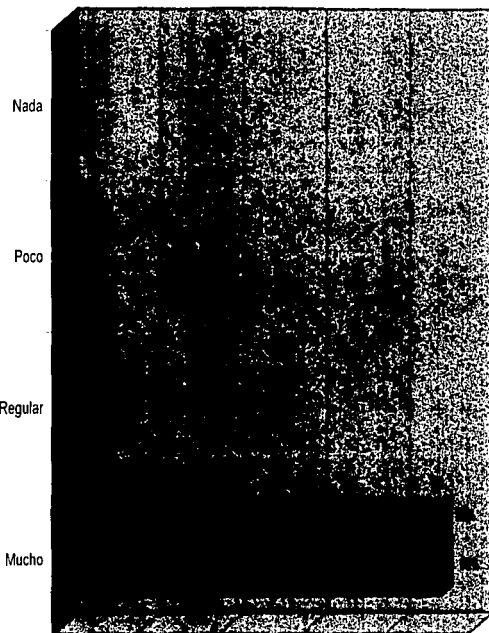
■ 1.- ¿Considera que las medidas de seguridad son necesarias para proteger su salud y disminuyen los riesgos a los que pudiera estar expuesto?

■ 2.- ¿De acuerdo a las exigencias de un entorno más cambiante y modernizado cree que la seguridad es un valor que se desprende del respeto y responsabilidad que tenemos que seguir para que el país se desarrolle?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BLOQUE VIII. TRABAJO EN EQUIPO

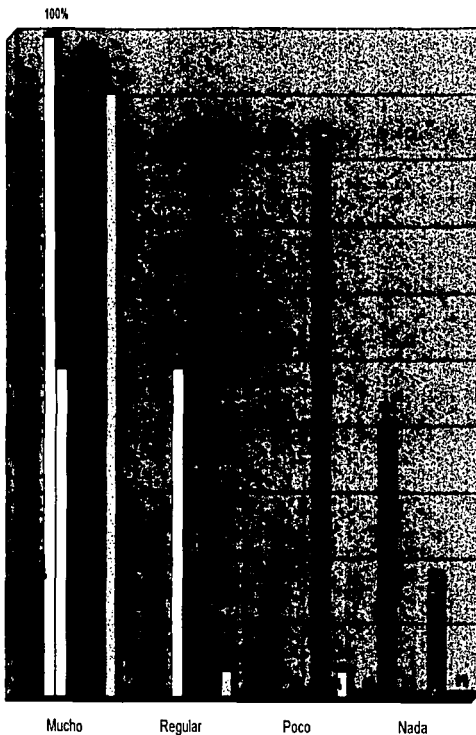
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



■ 2.- ¿Cree que el ayudar a sus compañeros de trabajo y participar con ellos cuando se presenta un problema, es una acción necesaria para el desarrollo laboral de todos?

■ 1.- ¿Considera que el trabajo en equipo es la base primordial en las funciones que realiza?

BLOQUE IX. EDUCACION



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

■ 1. - ¿Considera que la capacitación y la actualización favorecen a que usted realice cada vez mejor su trabajo?

■ 2. - ¿Existen dentro de la empresa un tipo de capacitación que se enfoque a ser mejor como persona?

□ 3. - ¿Cree que sea importante impartir cursos de desarrollo humano y superación personal?

□ 4. - ¿Considera que las personas encargadas de los cursos están preparadas y dominan los temas?

■ 5. - ¿Cree que sea importante que se incrementen los cursos de capacitación en su trabajo?

□ 6. - ¿La capacitación que se le brinda es continua y permanente?

■ 7. - ¿Considera que es necesario el seguimiento de la capacitación porque en la realidad si da resultados?

□ 8. - ¿Considera que en la vida del hombre nunca se deja de aprender y por lo tanto la educación en el trabajo constituye una oportunidad para ser cada vez mejor?

5.4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro del análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados se rescata lo siguiente:

Se aprecia que en Banquetes García Ramírez una mayoría afirma conocer cual es la misión y objetivo de su empresa, sin embargo aún algunos de sus integrantes no los conocen, por lo que resulta ser necesario el que cada uno de los miembros de la empresa conozca el rumbo de la misma, en éste sentido será necesario clarificar y reforzar la misión junto con los objetivos para sumar esfuerzos y encaminarlos hacia un mismo sentido.

Respecto a la pertenencia de Grupo, el 92% de los integrantes de la empresa se sienten orgullosos de pertenecer a ella y consideran que su trabajo contribuye al desarrollo de nuestro país.

En términos generales dentro de los aspectos fundamentales de la organización observamos que hace falta incrementar un ambiente de respeto y unidad, al mismo tiempo la población de la empresa considera que si bien el factor humano es uno de los elementos a los que se les da más apoyo, faltan más estímulos y sobre todo falta que se tomen en cuenta sus opiniones y propuestas dentro de su área de trabajo; por lo tanto es necesario que los dirigentes de la empresa, mantengan siempre abiertos los canales de comunicación y de un estilo de liderazgo que se acerque más a las personas.

Dado que el nacionalismo y la ecología son 2 aspectos que conforman la cultura de una empresa, fue necesario preguntar a los integrantes de Banquetes García Ramírez que tan válidos son éstos preceptos, así pues la mayoría se siente orgulloso de pertenecer a nuestro país, el ser mexicanos y al mismo tiempo consideran que el amor a México les estimula para hacer mejor su trabajo, por lo cual la imagen de la empresa contribuye al reconocimiento de lo que hacemos como mexicanos a nivel internacional.

Por su parte el tema ecológico no muestra ser es una prioridad básica para todos los miembros de esta empresa ya que una minoría no está convencida de que el respetar las normas establecidas dentro y fuera de la empresa es un valor prioritario, por lo que es necesario reforzar el que uno de los elementos para vivir en armonía es asegurando y respetando el medio ambiente dado nuestro contexto actual.

En el bloque de Servicio es interesante apreciar la disponibilidad TOTAL que tienen todos y cada uno de los miembros de Banquetes García Ramírez para cooperar con un mayor servicio, logrando con ello mejores y más negocios con sus clientes, es decir para una mayor productividad y competitividad ante sus mercados. Dentro de éste rubro, será necesario impulsar talleres y/o cursos del porque y para que de la iniciativa y la creatividad dentro de las empresas hoy en día.

Banquetes García Ramírez tiene el valor de la seguridad como uno elemental, evitando al máximo los riesgos de trabajo a que se pudiera estar expuestos.

El Trabajo en equipo es un valor que afortunadamente está sólido en la empresa aún así es necesario reforzar e incrementar este valor elemental para cualquier organización

Los resultados en éste bloque resultan FUNDAMENTALES para los objetivos de la presente investigación, dado que los datos obtenidos de los cuestionarios reflejan el deseo de aprender por parte de los trabajadores ya que en su 100% en la población existe la necesidad de actualizarse y tomar cursos de desarrollo humano y superación personal ya que consideran que es importante contar con cursos en su área de trabajo porque en la realidad si da resultados. Es importante subrayar que aún cuando no existe un departamento de capacitación ni cursos con instructores internos o externos se hace presente la necesidad de contar con educación- capacitación dentro de Banquetes García Ramírez.

En éste punto es necesario hacer una recapitulación del presente análisis ya que a lo largo de la presente investigación, se ha retomado la importancia y el rol que desempeñan las organizaciones humanas y sobre todo las organizaciones laborales, se ha procedido a analizar el cómo dentro de estas organizaciones laborales se construye un clima y una cultura como motores de una empresa, se ha descrito como es que los valores y la ética dentro de las mismas juegan un papel principal dentro de los factores de producción y de calidad en el trabajo, al mismo tiempo se han mostrado claros ejemplos de empresas mexicanas que han construido culturas exitosas a partir de nuestra propia identidad como mexicanos, rompiendo los esquemas tradicionales de que sólo lo norteamericano o lo euro asiático es lo mejor, esto nos da una pauta y un aliento a la vez de centrar nuestros esfuerzos para la consolidación de una nueva cultura laboral mexicana que sea capaz de enfrentar los retos que se nos presentan en nuestro contexto actual.

Ahora, es imprescindible denotar nuestro quehacer específico dentro de ésta situación ya que en el quehacer pedagógico la capacitación vista como un proceso educativo debe ser considerada como una gran responsabilidad y nosotros como profesionistas en materia educativa, no debemos quedarnos como espectadores, sino como actores del cambio. he aquí la importancia que tiene la educación en el trabajo en nuestro país porque debe cumplir con uno de sus objetivos fundamentales: la de ser consentizadora y propiciar los medios para que los trabajadores se conviertan en sujetos de acción cooperativa transformadora y creativa.

*"Se requiere entonces de la definición de una nueva política educativa dentro de las organizaciones, de una nueva forma de capacitación que sea integral que pase por la transformación de estructuras mentales para dar forma a una cultura capaz de enfrentar los retos para que genere más personas conscientes y comprometidas con su tarea, con su organización, con su familia, con su sociedad, con nuestro país.."*¹

De ésta forma a continuación se describe la propuesta pedagógica en materia de educación capacitación en la pequeña empresa que ha sido seleccionada para la presente investigación.

¹ Pinto Villatoro Roberto "Capacitación para capacitadores" Managment Today 1995.

LA PROPUESTA EN MEXICO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Hoy estamos viviendo una de las mayores de las revoluciones del mundo y de México y lo que más necesitamos son líderes y empresarios que afronten la nueva situación "

Juan Sánchez Navarro

5.5.- PROPUESTA PEDAGOGICA EN BANQUETES GARCIA RAMIREZ PARA CONSTRUIR UNA CULTURA DEL TRABAJO ENCAMINADA A LA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACION.

JUSTIFICACIÓN

A partir de que la economía mexicana se inserta al nuevo esquema económico mundial del libre comercio, la globalización y tras las experiencias exitosas de pequeñas y medianas empresas en países desarrollados y de industrialización reciente, el gobierno mexicano empezó a reconocer en la micro, Pequeña y mediana empresa a un actor importante social y económica para el desarrollo y crecimiento de la economía, en este sentido el desafío que enfrenta el gobierno mexicano es el de insertar a ese grupo empresarial en la dinámica de la economía mexicana mundial.

El estudio de las Micro, Pequeña y Mediana empresa tiene una perspectiva preponderantemente económica y una escasa perspectiva sociológica, antropológica, organizacional.

Por lo tanto la idea es ya no pensar a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas como unidades económicas solamente, sino como organizaciones en las que ocurren procesos y fenómenos sociales, culturales, políticos, psicológicos etc; así el estudio organizacional permitirá conocer estas y otras cuestiones: ¿ cómo y qué piensan realmente los empresarios de la Micro, Pequeña y mediana empresa? ¿cúal es es su posición ante las políticas industriales emitidas por el gobierno e instituciones oficiales? ¿Qué HAY ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA?²

La capacitación en la pequeña empresa adquiere en este contexto una importancia central, por lo que su estudio se vuelve fundamental para conocer sus posibilidades y modalidades de funcionamiento. La capacitación mejora el nivel de desempeño de los trabajadores, y con ello mejora el desempeño de la empresa.

² Alburquerque de la rosa Ayuzabet. (2000) **La Micro, pequeña y mediana empresa en México: Sus saberes, mitos y problemática.** México: Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa p.212.

La capacitación por tanto, no se restringe a la mera adquisición de conocimientos técnicos; ofrece también la posibilidad de encontrar espacios de socialización para intercambiar dudas, opiniones experiencias relacionadas con los problemas de trabajo cotidiano...

*"Finalmente cabe señalar que las Universidades, sobre todo las públicas, representan una buena opción para la pequeña empresa en cuanto a la capacitación."*³

En este sentido, nosotros como pedagogos estudiosos de los fenómenos educativos entre ellos la capacitación, podemos a partir de un diagnóstico de necesidades o estudio de caso como el que se llevó a cabo en el presente trabajo, podemos innovar crear y proponer alternativas que posibiliten el desarrollo de las organizaciones en este caso de Banquetes García Ramírez como a continuación se detalla.

En términos generales, las necesidades específicas que requiere la empresa Banquetes García Ramírez , son: mayor apertura, comunicación y creatividad para realizar cada vez mejor su trabajo, reforzar el espíritu de equipo, clarificar bien los valores organizacionales y sobre todo incorporar un sistema de capacitación continua y permanente que posibilite el logro de las metas fijadas como institución.

La presente propuesta pedagógica está conformada por una serie de curso-taller enfocada a las necesidades específicas de la empresa. Es un curso de sensibilización al personal y una propuesta encaminada al desarrollo humano.

OBJETIVO:

Proporcionar a los participantes una capacitación integral, enfocada al desarrollo humano del individuo, a fin de favorecer el conocimiento de sí mismo, con el objeto de que se descubra el más amplio y profundo sentido de la propia existencia para el logro de todas sus potencialidades en todos sus ámbitos: familiar, organizacional y social.

DIRIGIDO A:

El presente proyecto está dirigido a todos los integrantes de la empresa Banquetes García Ramírez, con base al análisis en la aplicación de cuestionarios, técnicas de observación y entrevistas con el gerente general.

³ Montoya Flores, María Teresa (2000) La capacitación en la pequeña empresa mexicana, algunos aspectos relevantes México: UAM Iztapalapa p.234.

ESTRUCTURA:

Se pretende trabajar en cursos de 6 módulos cada uno organizado en 6 sesiones con un total de 120 hrs.

MODULO I
EL SER HUMANO ANTE EL UMBRAL DEL SIGLO XXI.

MODULO II
EL PAPEL DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.

MODULO III
LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO Y LA EDUCACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL.

MODULO IV
LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION COMO BASE DEL EXITO INTEGRAL.

MODULO V
LAS RELACIONES HUMANAS COMO PARTE DE NUESTRA VIDA GLOBAL.

MODULO VI
LA CALIDAD Y EXCELENCIA COMO MODO DE VIDA.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MODULO I

EL SER HUMANO ANTE EL UMBRAL DEL SIGLO XXI

PRESENTACIÓN:

El momento actual al que nos enfrentamos hoy en día , tiene como característica primordial el cambio, que ha formado ya parte de nuestra vida, y que está estrechamente relacionado con las personas, los grupos, las familias y las organizaciones; al ser humano del siglo XX le ha tocado vivir la mayor parte de los cambios tecnológicos sociales culturales y le ha tocado ver el nacimiento, el desarrollo y el ocaso de diversos regímenes políticos e ideologías socioeconómicas .

El reto del cambio, le ha exigido al hombre actual dar respuestas inmediatas y continuas, especialmente el lo que se refiere a su postura ante la vida y ante el trabajo. Se enfrenta hoy día ante sí mismo y vive un continuo reto y búsqueda de su propio sentido de la vida.

Actualmente, en el contexto de las organizaciones, los líderes y los Directores junto con los especialistas en Desarrollo Humano y Desarrollo Organizacional, están evolucionando hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficacia y eficiencia organizacional, dado que dentro de éste panorama se exige a las organizaciones y a los individuos a una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio.

Es a éste cambio al que responde el Desarrollo humano dentro de las organizaciones, los objetivos generales de éste movimiento plantean el facilitar los procesos de autorrealización y de trascendencia de las personas través de una continua transformación que tiende de manera natural a la realización plena de su potencial en cada una de las dimensiones que conforman su naturaleza ya que invita a la persona hacia el conocimiento de sí mismo, al desarrollo de sus capacidades ,visualizando sus objetivos y metas en todos los aspectos de su vida.

OBJETIVO:

Que a través del análisis el participante aprenda a vivir sus emociones y sentimientos, que sea flexible ante las circunstancias cambiantes de la vida, que sea capaz de dirigirse así mismo para que además de aprender a "HACER" el hombre aprenda a "SER" y a utilizar y desarrollar sus capacidades y potencialidades .

TEMARIO:**MODULO I****EL SER HUMANO ANTE EL UMBRAL DEL SIGLO XXI**

- 1.1 La persona humana como principio y fin
 - 1.1.2- El porque del estudio de la persona en la actualidad
 - 1.1.3- La ubicación del hombre dentro del universo
 - 1.1.4- ¿Quien soy, estoy satisfecho conmigo mismo, A donde pretendo llegar como ser humano y como pretendo hacerlo?
- 1.2.- La posición privilegiada del ser humano respecto a los diferentes niveles de existencia.
 - 1.2.1- El mundo mineral
 - 1.2.2 - El mundo vegetal
 - 1.2.3 - El mundo animal
 - 1.2.4- El Ser humano ante el mundo
- 1.3.- El ser humano único e irrepetible
 - 1.3.1.- Capacidades y potencialidades del ser humano
 - 1.3.2.- Voluntad
 - 1.3.3.- Racionalidad
 - 1.3.4.- Libertad
 - 1.3.5.- Responsabilidad
- 1.4 - En busca del sentido y trascendencia de mi vida
 - 1.4.1.- El conocimiento de mi mismo.
- 1.5 Crecimiento personal
 - 1.5.1.- El desarrollo armónico e integral de todas mis facultades
 - 1.5.2.- Crecimiento físico
 - 1.5.3.- Crecimiento espiritual
 - 1.5.4.- Crecimiento psicológico, higiene mental
 - 1.5.5.- Crecimiento en conocimientos
 - 1.5.6.- Crecimiento en habilidades
 - 1.5.7.- Crecimiento en aprender
- 1.5.- Mis retos, metas e ideales personales, familiares, y de trabajo son...
 - 1.5.1 -.- Exhortación y conclusiones

FORMA DE TRABAJO:

Se trabajará a partir de lecturas de reflexión y análisis, lluvia de ideas y de la participación colectiva mediante un manual del participante. Al mismo tiempo se emplearán técnicas dinámicas y las conclusiones se trabajarán en corrillos y plenarios.

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO I:

- ❖ Casares A. David y Siliceo, Alfonso. "Planeación de Vida y de Carrera" Edit. Noriega Limusa. México 1982.
- ❖ González Garza, Ana María. "De la sombra a la luz." Desarrollo Humano Universidad Ibero Americana. México 1995.
- ❖ Moreno López, Salvador. "Educación centrada en la persona". Edit. Manual Moderno México 1979.

MODULO II

EL PAPEL DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

PRESENTACIÓN:

A lo largo de su existencia, el ser humano se incorpora o tiene contacto con diversos tipos de organizaciones que le darán sentido y dirección al logro de sus metas y objetivos, como es el caso de las organizaciones de trabajo, que es el medio por el cual el ser humano pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país dado que el trabajo mismo constituye una actividad fundamental en la vida del ser humano en donde éste se relaciona con su naturaleza y así obtiene satisfactores materiales y espirituales como un medio para sobrevivir y desarrollarse.

Dada la importancia que representan las organizaciones laborales para el desarrollo del ser humano es necesario señalar que actualmente existen varios fenómenos que afectan a las empresas y las colocan en un proceso de cambio, como lo es la Globalización económica.

A consecuencia de esto las organizaciones tienen que enfrentarse a retos de sobrevivencia, desarrollo y permanencia en un entorno dinámico y complejo. En este sentido una empresa moderna deberá contar con características de innovación, servicio, trabajo en equipo, liderazgo etc.... es decir una empresa deberá contar con una Cultura que sea capaz de enfrentar los retos de nuestro contexto actual.

La Cultura del trabajo o Cultura Organizacional es el sistema de valores y creencias compartidas que interactúan con la gente de una empresa y que se traducen en formas de comportamiento, es decir es la forma en como una organización realiza su trabajo, y de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso de la misma; de ahí la importancia del estudio de la cultura como un medio para encaminar a una empresa a la calidad productividad y competitividad en un entorno cada vez mas exigente.

OBJETIVO:

El participante manifestará a través de ideas, conceptos y estrategias de acción, su disposición al cambio de cultura organizacional además del compromiso de interés por mejorar su vida personal y laboral.

MODULO II**EL PAPEL DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS****TEMARIO:**

- 2.1.- Las organizaciones humanas y la cultura del trabajo en México
- 2.1.1.- La familia como organización primaria
- 2.1.2.- Las organizaciones escolares
- 2.1.3.- Las organizaciones laborales
- 2.2.- La importancia del clima y la cultura Organizacional
- 2.2.1.- ¿Que es el clima organizacional?
- 2.2.2.- ¿Que es la cultura organizacional?
- 2.2.3.- Elementos de la cultura organizacional
- 2.3.- La cultura de calidad al estilo japonés
- 2.3.1.- Rasgos y valores característicos del japonés
- 2.4.- La cultura del trabajo en México
- 2.4.1.- Vicios y virtudes del trabajador mexicano
- 2.4.2.- Hábitos y costumbres que necesitan modificarse
- 2.4.3.- Mexicanos que escalaron el éxito
- 2.5.- Relación de la cultura organizacional con el sistema de valores
- 2.5.1.- La cultura organizacional y los valores
- 2.5.2.- Los valores en el mundo del trabajo y sus implicaciones
- 2.6.- Clarificación de los valores Organizacionales
- 2.6.1.- La visión de mi empresa
- 2.6.2.- La visión de los valores
- 2.6.3.- La visión del desempeño
- 2.6.4.- La visión competitiva
- 2.6.5.- La visión del enfoque
- 2.7.- La importancia del compromiso en una cultura de efectividad
- 2.7.1.- Compromiso individual, grupal
- 2.7.2.- Exhortación y Conclusiones

FORMA DE TRABAJO :

Se trabajará a partir del trabajo en mesas redondas y material audiovisual

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO II:

- ❖ Armendariz Armendariz , Clara. “ Esquema teórico para implantar un proceso de mejora continua a través de la cultura “ UPICSA (México D.F.), 1993,
- ❖ De la Cerda Gástelum José. La administración en desarrollo. Instituto Nacional de Capacitación 2º edición. México 1993 424pp.
- ❖ Gareth C.,Morgan. Imágenes de la Organización. edit. alfa Omega México 1991 pp 100
- ❖ Giral Barbes Jose. Cultura de efectividad, 1º de. Panorama México 1996
- ❖ Radil Urrego Florencio “Conceptos Fundamentales sobre la Organización” Ed. Trillas Mex. 1979.

MODULO III LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO Y LA EDUCACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL

PRESENTACIÓN:

A través de los años y de la historia, el cambio ha sido parte integral de la humanidad. No puede hablarse de progreso sin cambio, como tampoco puede hablarse de crecimiento ni de una mejor calidad de vida.

Todas las épocas han necesitado de ajustes más o menos significativos; pero ésta que nos ha tocado vivir, requiere más que nunca de mejorarnos día a día, de capacitarnos y de estar más preparados en una palabra, nuestro contexto actual nos demanda una mayor EDUCACION para poder enfrentar nuestro presente y futuro.

Cambiar es aceptar que queremos evolucionar y ser cada vez mejores, por lo tanto este cambio se dará en la medida que se tenga una actitud hacia el, y uno de los medios por el cual se lograrán tales objetivos es por medio de la EDUCACION, de ahí que se derive la necesidad de analizar el papel que juega la educación en el proceso de cambio.

OBJETIVO:

Sensibilizar a los participantes en relación con los cambios y nuevos requerimientos ante un entorno cada vez más competitivo, así como rescatar la importancia de la educación en este proceso de cambio para contribuir al óptimo desarrollo de sus capacidades.

MODULO III
LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO Y LA EDUCACION PARA EL
DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL

TEMARIO:

- 3.1.- La naturaleza del cambio
- 3.1.2.- Obsolescencia y vejez
- 3.1.3.- Concepto y significado de cambio
- 3.1.4.- Porque y para que cambiar
- 3.2.- Importancia del cambio
- 3.2.1.- La moda
- 3.2.3.- El cambio sólido y fundamentado
- 3.2.3.- Factores humanos que determinan el cambio
- 3.2.4.- El cambio planeado
- 3.2.5.- Una actitud hacia el cambio
- 3.3.- La educación como un medio para el cambio
- 3.3.1.- Que es la educación
- 3.3.2.- Tipos de educación
- 3.3.3.- La capacitación como proceso educativo
- 3.3.4.- La capacitación como un medio de desarrollo
- 3.3.5.- Educación y cambio
- 3.3.6.- Conclusiones.

FORMA DE TRABAJO:

Se trabajará a base de lecturas de reflexión y ejercicios incluidos en manuales de trabajo así como la participación grupal.

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO III:

- ❖ Alfonso Siliceo "Capacitación y Desarrollo de Personal" Edit. Limusa México 1996.
- ❖ Casares Arrangoiz David y Siliceo Alfonso Aguilar. "Planeación de vida y carrera edit. Limusa México 1990.
- ❖ Curso: "Cambio" Departamento del Distrito Federal Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal . Septiembre 1997.
- ❖ D. Scott Cynthia "Cómo dirigir el cambio en las organizaciones". Guía práctica para Gerentes. Edit. Iberoamericana Serie empresarial México 1993.
- ❖ Garry Mitchell " Manual del Capacitador". Edit. Iberoamerica México 1995.

MODULO IV CREATIVIDAD E INNOVACIÓN INTEGRAL.

PRESENTACIÓN:

Dadas las características actuales es necesario formar una cultura basada en la creatividad y la innovación para no solamente superar los retos momentáneos que se avecinan, sino también para planear un futuro promisorio empresarial a largo plazo, lo cual reanudará el bienestar no sólo de las organizaciones empresariales sino de todo el país.

Rafael Oropeza Monterrubio, autor de la obra Creatividad e innovación empresarial señala que recientes estudios sugieren que la próxima era con la que principia el siglo XXI, se caracteriza por el alto grado de desarrollo de la creatividad de todos los seres humanos; el Instituto de Investigación Nomura del japon ha llamado a ésta etapa como la "Era de la Creatividad".

En este sentido es importante rescatar que estos temas no son solo para genios o personas con capacidades especiales ya que todo ser vivo tiene cierto grado de inteligencia, es decir, somos capaces de solucionar problemas cotidianos. Pero sólo los seres humanos somos creativos, somos capaces de transformar nuestro entorno, de crear nuestra propia historia y por ende construir un mundo cada vez mejor.

OBJETIVO: Que el participante desarrolle su creatividad e innovación en todos los ámbitos de su existencia, incluyendo el laboral para ser capaces de solucionar problemas cotidianos, de crear, construir y transformar nuestro entorno.

FORMA DE TRABAJO: Se trabajará con ejercicios prácticos donde se desarrollen actividades de creatividad, con textos impresos y con un manual de apoyo.

MODULO IV
CREATIVIDAD E INNOVACION INTEGRAL
TEMARIO

- 4- La creatividad como base del éxito integral
- 4.1.- Que es la creatividad y que es la innovación
- 4.2.- Barreras de la creatividad
- 4.3.- Motivaciones de la creatividad
- 4.4.- Generadores del pensamiento creativo
- 4.5.- Técnicas de creatividad
- 4.6.- Ejercicios
- 4.7.- Fases del proceso creativo
- 4.8.- Facilitadores de la creatividad
- 4.9.- Manejo creativo de problemas
- 4.10.- El proceso creativo
- 4.11.- Optimismo y autoconfianza
- 4.12.- Somos lo que pensamos
- 4.13.- Auto evaluación que tan creativo eres

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO IV:

- Ramos S. Ramón y Galván C. Angélica "Competitividad empresarial para el siglo XXI Edit. panorama México 1994.
- Espíndola Castro José Luis "Creatividad" Serie de habilidades del pensamiento" Edit. Alhambra México 1996.
- Oropeza Monterrubio Rafael "Creatividad e innovación empresarial pág. 10-32. Editorial Panorama México D.F. 1993.

MODULO V LAS RELACIONES HUMANAS COMO PARTE DE NUESTRA VIDA

PRESENTACIÓN:

Las Relaciones Humanas en nuestra vida constituyen la base para el planteamiento y la discusión de problemas cotidianos derivados del trato entre las personas, no se trata de abarcar un estudio de todas las posibilidades de conducta, se trata de estimular y mejorar la dinámica de grupo, la convivencia laboral y social produciendo una cohesión y una actitud más positiva entre los miembros de una organización en específico, respetando las individualidades y personalidad de cada persona para trabajar armónicamente, conociendo las fuerzas que motivan el comportamiento de sus semejantes y conocer mejor las fuerzas que motivan su propia conducta ya que en la medida en que se gane un mayor conocimiento de uno mismo, en esa medida se habrá ganado capacidad para establecer mejores relaciones humanas.

Por esta razón el presente modulo contempla el estudio de las Relaciones Humanas, partiendo de la personalidad misma del individuo y su relación con el trabajo en equipo, rescata la importancia que tiene el fenómeno de la comunicación , al mismo tiempo se estudiará temas tan relevantes como el proceso en la toma de decisiones y la motivación; elementos valiosos para comprender aún más nuestra propia naturaleza y a llegar a las verdaderas causas de nuestras conductas y poder mejorar nuestra situación personal y laboral,

OBJETIVO:

Analizar la importancia de la personalidad y las Relaciones Humanas en el que hacer cotidiano del individuo, para establecer un nuevo estilo del trabajo que coadyuve a crear un clima el trabajo armonioso y productivo.

MODULO V

LAS RELACIONES HUMANAS COMO PARTE DE NUESTRA VIDA

TEMARIO:

5.1.- El porque de las Relaciones Humanas .

5.1.2.- Que son las Relaciones Humanas

5.1.3.- Un curso de Relaciones Humanas es...

5.1.4.- Objetivos del estudio de las Relaciones Humanas

5.2.- La personalidad y el trabajo en equipo

5.2.1.- Que es la personalidad

5.2.2.- Características de la personalidad

5.2.3.- La herencia y el Medio Ambiente

5.2.4.- La necesidad de prestigio

5.2.5.- La necesidad de status

5.2.6.- La necesidad de seguridad

5.2.7.- La necesidad de aceptación

5.2.8.- La necesidad de aprobación

5.2.9.- La necesidad de pertenecer

4.3.- La Comunicación

5.3.1.- El significado de comunicación

5.3.2.- Comunicación Interpersonal de información

5.3.3.- Teoría General de la Información

5.3.4.- El Ruido

5.3.5.- El proceso de la comunicación

5.5.- La Toma de Decisiones

5.5.1.- Decidir es

5.5.2.- Tipos de decisiones

5.5.3.- La importancia de fijarse metas alcanzables

5.5.4.- Elementos que dificultan la decisión

5.5.5.- Implicaciones de las decisiones.

5.6.- La Motivación y los grupos humanos

5.6.1.- La motivación en la vida del ser humano

5.6.2.- Tipos de motivación.

5.6.3.- La motivación en los grupos

5.6.3.- Conclusiones.

FORMA DE TRABAJO:

Se trabajará a través de la implementación de técnicas dinámicas, corrillos plenarios y mesas redondas donde se realizará el trabajo en equipo y la participación grupal.

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO V:

- ❖ Haro Leeb Luis "Psicología de las Relaciones Humanas" Edit. Porrúa México 1989.
- ❖ Sterra A. et. al. "Personalidad y Relaciones Humanas" Edit. Gregg. México 1994.
- ❖ Ray A. Killian "Dirección en la Administración" Edit. reverte Mexicana . México 1969, 268 pp.
- ❖ Olmsted Michael S. "El pequeño grupo". Edit. Paidós México 1984, 187 pp.
- ❖ Clay Smith Henry et al. "Psicología de la conducta Industrial" Edit. Mc Graw Hill México 1988, 401 pp.

MODULO VI CALIDAD Y EXCELENCIA COMO MODO DE VIDA PRESENTACIÓN:

Como una reflexión obligada en la época actual, en la que se difunde una filosofía de una nueva Cultura Laboral encaminada hacia la Calidad y Excelencia, se hace necesario el estudio del impacto que ha tenido este fenómeno hoy en día, dado que la funciones de la calidad se pueden identificar como centro que genera cada una de las acciones implícita en actividades, objetivos, administración, economía, sociedad, familia, atención, relación, servicio, investigación, persona, nación habilidades, vida capacitación ...etc. y que tienen como fin mejorar nuestro entorno y nuestra persona.

El concepto y la esencia misma de calidad y excelencia no tiene que quedarse sólo en teoría, implica una forma de vida teniendo siempre presente que tenemos la capacidad para cambiar, Juan José Larios señala: "Si continuamos pensando como el protagonista de El Laberinto de la Soledad. ("un mexicano es un problema siempre, para otro mexicano y para si mismo...") jamás podremos crear un sistema para la calidad que nos ayude a resolver nuestra crisis de identidad y que termine con los problemas que nos agobian"

Por tanto, un sistema de Calidad y de excelencia es un sistema en donde se establecen múltiples relaciones con personas, métodos, materiales, equipos, y con la filosofía de que todos formamos un equipo trabajando por el mismo objetivo para transformarnos a nosotros mismos y a nuestro entorno .

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes los elementos que les permitan identificar e integrar los aspectos de calidad y mejora continua en sus labores diarias, en el marco de una nueva Cultura del Trabajo.

TEMARIO:

Concepto y contexto global de calidad y excelencia

6.1.1.- La excelencia pasado y presente

6.1.2.- Lo que no es la calidad

6.1.3.- Lo que es la calidad

6.1.4.- Que es la productividad

6.1.5.- Implicaciones de calidad

6.1.6.- Ejercicio

6.2.- El credo de la excelencia

la calidad la hacen los hombres

La calidad se hace para el cliente

la calidad la hacemos todos

la calidad se hace entre todos

la calidad se hace innovando

6.3.- La calidad y excelencia en el servicio

6.3.1.- Que es el servicio

6.3.2.- La calidad en el servicio es

6.3.3.- Que es un cliente

6.4.- Atención al cliente

6.4.1.- Que esperan de nosotros los clientes

6.4.2.- Sentido de igualdad

6.4.3.- Amabilidad y cortesía

6.4.4.- Conocimiento e información

6.4.5.- Confianza

6.4.6.- Aprobación y aprecio

6.4.7.- Presentación Apoyo y Comprensión

6.5.- Mejora Continua

6.5.1.- En que consiste la mejora continua

6.5.2.- Planes a corto y a largo plazo

6.6.- Redefiniendo el concepto del trabajo

6.6.1.- El trabajo y sus implicaciones

6.6.2.- El trabajo en la vida del ser humano

6.6.3.- El trabajo como fuente de satisfacción personal.

6.6.7.- Ejercicios

6.6.8.- Exhortación y conclusión

FORMA DE TRABAJO:

Se trabajará a partir de material impreso, lecturas de reflexión y análisis y participación grupal.

BIBLIOGRAFÍA DEL MODULO VI:

- Colunga Dávila , Carlos “La calidad en el servicio” Editorial Panorama México 1995.
- Larios Gutiérrez Juan José “Hacia un modelo de Calidad” Editorial Iberoamérica. México 1989.
- Mahon Heberto “La excelencia como una forma de vida” Editorial Vergara Buenos aires 1991.

Conclusión:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Busquemos como quienes van a encontrar, y encontremos como quienes aún han de buscar; pues cuando el hombre ha terminado algo. Entonces es cuando empieza".

San Agustín

Al hacer puntualizaciones finales cabe señalar que no por ser finales están acabadas, he denominado la conclusión de la no conclusión dado que representa a penas el inicio de otros estudios, otras perspectivas y sobre todo el constante trabajo que a diario se puede dar en materia de capacitación.

El enfoque hacia la promoción de cambios culturales en nuestras organizaciones mexicanas, responde a las necesidades, a las expectativas de una sociedad mas demandante de calidad, excelencia en los bienes, productos o servicios que ofrece.

Resultaría muy difícil pensar que una empresa sea capaz de responder a las necesidades de nuestro entorno actual, tan dinámico y exigente, cuando no se de una transformación de fondo, en los conocimientos, actitudes y habilidades de la gente. Esto implica una nueva forma de trabajo, implica la comprensión de valores nuevos, de conceptos, de estrategias de acción y de una capacitación que se encamine a programas muy concretos de cambio cultural hacia la efectividad.

A través de un enfoque centrado en la persona, es decir de una capacitación de superación personal, se pretende rescatar al máximo todas las potencialidades de los seres humanos que laboran dentro de una organización para conjuntar esfuerzos , cambiar nuestra mentalidad y enfrentarnos ante nuevos retos.

Es a éste cambio al que responde el Desarrollo humano dentro de las organizaciones, los objetivos generales de éste movimiento plantean el facilitar los procesos de autorrealización y de trascendencia de las personas través de una continua transformación que tiende de manera natural a la realización plena de su potencial en cada una de las dimensiones que conforman su naturaleza ya que invita a la persona hacia el conocimiento de si mismo, al desarrollo de sus capacidades ,visualizando sus objetivos y metas en todos los aspectos de su vida.

Es muy importante dejar en claro que el enfoque centrado en la persona y el desarrollo humano no está peleado con el ser productivos y competitivos, no se trata por un lado sólo enfocarse a lo humano axiológico, pero tampoco de caer en una visión tecnócrata y utilitarista ; es más el trabajo debe de ser vislumbrado como una fuente de realización y satisfacción personal que enaltece la labor del individuo por su paso en esta tierra.

*"A nivel estructural y organizacional, facilitar esta liberación del potencial humano supone ante todo la comunicación clara de expectativas personales y organizacionales en torno a valores y a un propósito en común...significa aprender socráticamente en el camino, de los aciertos y los errores propios al igual que de las aportaciones que vienen de fuera para así lograr la congruencia de propósito y valores, lograr la sinergia del trabajo en equipo."*⁴

Comulgo con la idea de que el trabajo en equipo y la formación de equipos multidisciplinares representan la mejor forma de visualizar y enfrentar nuestro entorno y como ya se ha expresado anteriormente este medio por el cual tendremos que trabajar es por medio de un proceso educativo, la capacitación que sin ser la panacea representa un medio eficaz para cambiar las estructuras mentales de los individuos al generar conocimientos y actitudes enfocados a lograr un mejoramiento constante de los resultados en la empresa.

La actualización de conocimientos es necesario mas aún cuando somos nosotros como pedagogos quienes estamos formando a individuos y los exhortamos al cambio sugiere entonces la responsabilidad y la ética con la que tenemos que responder.

Por tal motivo se expresó en capítulos anteriores el papel que podemos desempeñar como pedagogos y el reto consiste en iniciar con nosotros mismos para poder proyectarlo hacia los demás.

⁴ Giral Barnes, José. p. 201.

En el plano profesional considero que este trabajo me da grandes satisfacciones, pese a que es solo el inicio, lo subsecuente consistirá en formular proyectos de capacitación que involucren nuevas temáticas acorde a las necesidades de las empresa que así lo requieran, formular manuales del instructor, manuales de los participantes, temarios y toda una labor pedagógica que tendrá que ser de calidad, más aún cuando en la actualidad día a día se nos exige el avance y el progreso la respuesta a esta situación es el estudio, la actualización y el deseo de superación.

Como mexicanos, como personas y como profesionistas es responsabilidad nuestra dejar que nuestro país y nuestra gente se derrumbe si pensamos que es utópico lo será, pero si pensamos que podemos dar lo mejor de nosotros mismos en nuestro ámbito en nuestro espacio y en nuestro quehacer pedagógico será un paso adelante, solo uno y la exhortación a mis compañeros pedagogos es que todos demos ese paso que aunado a los pasos de los demás dejará de ser sólo utopía.

***“Nuestra pobreza es nuestra verdadera riqueza: la gente...
esa población despreocupada, pasiva, ignorante, que nos parece una piedra
atada al cuello...pueden convertirse en brazos que trabajan e inteligencias que
piensan”.***
Octavio Paz

BIBLIOGRAFÍA GENERAL:**LIBROS:**

- Arias Galicia, Fernando. (1980) **Administración de Recursos Humanos**, México: Editorial Trillas. 360 pp.
- Aquino, Jorge. (1979) **Recursos Humanos para no especialistas**, México: Editorial Trillas 260 pp.
- Batten, Joe (1993) **Como construir una Cultura de calidad total**, México: Editorial Iberoamericana 175 pp.
- Burnet Taylor, Edward.(1997) **La cultura primitiva**, Madrid: Editorial Ayuso.
- Carrillo Landeros, Ramiro(1982) **Metodología y Administración** México: Editorial Limusa. 210 pp.
- Cardona Sánchez, Arturo. (2000) **Formación de valores: Teoría, reflexiones y propuestas**. México: Editorial Grijalbo 240 pp.
- Castañeda Martínez, Luis (1995) **Las 4 Dimensiones de la Excelencia Empresarial y directiva**. México: Editorial Poder .238 pp.
- Ciampa, Dan .(1990) **Liderazgo Industrial**, Colombia: Editorial Legis pp.
- Chiavenato, Idalberto. (1986) **Administración de Recursos Humanos**, México: Editorial. Mc Graw-Hill 230pp.
- Corrons Prieto, Luis.(1980) **El Factor Humano en la Producción**, España: Editorial Devso p.

- David Buzali, Marina. (1997) **Valores y Virtudes**, México: Panorama 1° edic. 20 pp.
- De la Cerda Gastelum, José. (1993) **La administración en desarrollo**, México: Instituto Nacional de Capacitación segunda edición 322 pp.
- Escobar Valenzuela, Gustavo. (1988) **Ética introducción a su estudio**. México: Editorial Mac Graw Will. P.28.
- Freinet C. (1971) **Una educación por el trabajo**, México: Fondo de Cultura Económica. 210 pp.
- García Hernández, Víctor et. al. (1994) **La educación personalizada en el mundo del trabajo**, Madrid: Editorial Rialp p. 271.
- Gareth, Morgan. (1991) **Imágenes de la Organización**, México: Editorial Alfa Omega p.99.
- Giral Barnes, José. (1993) **Cultura de efectividad**, México: Editorial Iberoamérica 165 pp.
- González Garza, Ana María. (1995) **De la sombra a la luz**, México: Universidad Iberoamericana, Departamento de Desarrollo humano. 233pp.
- González, Juliana. (1997) **Los valores humanos en México**, México: Siglo XXI Editores. 189pp.
- Haro Lebb, Luis. (1973) **Ética Organizacional**, México: Editorial Porrúa. 75pp.
- Hernández Hernández, Pedro (1980) **Psicología de la Educación**, México: Editorial Trillas .310 pp.

- Koontz, Harold. (1994) **Administración una perspectiva global, USA:** Mac Graw Will p.73.
- Krass Eva. (1992) **La Administración Mexicana en Transición,** México: Editorial Iberoamericana 193 pp.
- Lauwerys, Joseph. (compilador) (1968) **La educación en el mundo de la industria,** Argentina: Estrada Editores p.334.
- Larroyo, Francisco.(1974) **La Ciencia de la Educación,** México: Editorial Porrúa, 320pp.
- Lessem, Ronnie.(1992) **Gestión de la Cultura Corporativa,** Madrid: Editorial Díaz Santos 260 pp.
- Martín del Campo Gabriel Rodríguez.(1986). **Ciencias de la educación. Fundamentación de los valores,** México: Editorial Jus. P.86.
- Mejía Prieto Jorge . (1998) **Mexicanos que escalaron el éxito,** México: Editorial Diana
- Ramos R. José Ramón (1994) **Competitividad Empresarial para el Siglo XXI,** México: Editorial Panorama. 110 pp.
- Reza Trosino, Jesús Carlos (1991) **El ABC de la Capacitación. y del facilitador de procesos educativos”** México: Editorial Panorama 96 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. (1996) **Administración por objetivos,** México: Editorial Limusa 139pp.
- Risieri Frondizin G. **Que son los valores ,**México: Fondo de Cultura Económica
- 236 pp.

- Shapiro, Harry. (1975) **Hombre, cultura y sociedad**, México: Editorial Fondo de Cultura Económica p. 348.
- Siliceo Alfonso A. (1990) **Capacitación y desarrollo de personal**, México: Editorial Limusa 230 pp.
- Von Bertalanffy Ludwin. (1976) **Teoría General de los Sistemas**, México: Fondo de Cultura Económica. 180 pp.

MANUALES REVISTAS Y CUADERNOS:

- Armendariz , Clara en **Esquema teórico para implantar un proceso de mejora continua a través de la cultura** (1993) México: UPICSA , 2:1993, núm 2 p.18.
- **Como mejorar el clima Organizacional** (1989) Manual de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Colunga Dávila, Carlos. En " **las necesidades de capacitación en las empresas mexicanas**". (1992) México: Revista Management Today en español 1:3
- Cullen Carlos. (1997) **La responsabilidad social de educar**. Cumbre Internacional de la Educación. Cuaderno de trabajo núm. 5
- Eunice R., Durham.(1984) "**Cultura e ideologías**", Río de Janeiro: Editorial Dados. Revista de Ciencias Sociales 1:núm 1, p.72.
- **El proceso de cambio cultural**. (1996) México: Pemex Reficiación Manual de capacitación .
- Valencia Aguirre, José Antonio. (1982) **Evaluación de la capacitación**, México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social , Cuadernos del Instituto Nacional de Estudios del Trabajo p.18.

INTERNET:

- **FALTA ÉTICA EMPRESARIAL Por Montserrat Cota / Grupo Reforma**
- <http://www.reforma.com/universitarios/articulos/217252/>
- **THE BODY SHOP, SITIOS DE INTERÉS, EMPRESAS DE CARÁCTER ÉTICO Y DE RESPONSABILIDAD HUMANA Y SOCIAL.** [http://: The Body Shop](http://TheBodyShop.com) y [Greenpeace.htm](http://Greenpeace.com).
- **VALORES ORGANIZACIONALES: SÍ INCIDEN EN EL DESEMPEÑO CORPORATIVO** Por: Carlos López
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mby.htm>
- **LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS** Por: Carlos López
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/n%202/etica.htm>.

¿Porque no crean sus propias empresas?...yo conozco a muchos libaneses, israelitas, españoles, que llegaron a esta nación a México, con una mano adelante y otra atrás sin amigos, sin conocer el idioma y las costumbres, pero con fe en sí mismos, en este México y trabajaron mucho; ahora son empresarios de ésta nación...universitarios, tal vez estemos en una gran crisis económica, moral y social, pero yo les pido que todos los días dejemos caer gotas de sudor y trabajo. ¡si así lo hacen, México se los agradecerá y Dios los bendecirá!

*Carlos Kasuga Osaka
Director de Yakult*

Anexos



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B**

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, aserchibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se concorde con la verdad.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día
-----	-----	-----

NOTAS

- Aseñar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a maquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

179



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Tipo de solicitud que presenta			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de planilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

180

SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Formulario para el caso de inscripción de nuevos contribuyentes

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá anejarse la firma en la última hoja que se presente..
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**