



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**LOS VALORES INSTITUCIONALES COMO FACTOR
CLAVE DEL ASPECTO LABORAL EN CFE**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MANUEL SILVESTRE SANTIAGO JIMÉNEZ

ASESOR

LIC. RAÚL OCAMPO COLÍN

COATZACOALCOS, VER. ENERO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A ti que en todos los momentos difíciles de mi vida me has dado el valor para enfrentar cada una de las adversidades que se presentan en mi camino.

A MI MADRE

Por darme la vida, por todo el apoyo y amor dado, sin pedir nada a cambio, conduciéndome por el buen camino para hacer de mí una persona de bien; quiero decirle que me siento orgulloso de ser su hijo.

A MI HERMANA

Por todo el apoyo que me brindó para realizar mis estudios y proyectarme objetivos en la vida.

A MI ABUELITA

Que me enseñó a afrontar todos los retos que se me presentan día a día.

A MIS FAMILIARES

Quienes siempre me han alentado a crecer continuamente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO I.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ¡Error! Marcador no definido.
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ¡Error! Marcador no definido.
1.3 OBJETIVOS ¡Error! Marcador no definido.
1.4 JUSTIFICACIÓN ¡Error! Marcador no definido.
1.5 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES ¡Error! Marcador no definido.
1.6 HIPÓTESIS ¡Error! Marcador no definido.
1.7 TIPOS DE VARIABLES ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO II.

2.1 ANTECEDENTES ¡Error! Marcador no definido.
2.2 QUÉ ES CFE ¡Error! Marcador no definido.
2.3 MISIÓN ¡Error! Marcador no definido.
2.4 VISIÓN ¡Error! Marcador no definido.
2.5 OBJETIVOS ¡Error! Marcador no definido.
2.6 ORGANIGRAMA ¡Error! Marcador no definido.
2.7 VALORES ¡Error! Marcador no definido.
2.8 MACROLOCALIZACIÓN ¡Error! Marcador no definido.
2.9 MICROLOCALIZACIÓN ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO III.

3.1 QUÉ SON LOS VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.2 DEFINICIONES DE VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.3 VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.4 TIPS DE VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.5 TIPOS DE VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.6 LAS VARIABLES QUE INTEGRAN LOS VALORES.. ¡Error! Marcador no definido.
3.7 LAS TRES DIMENSIONES DE LA PALABRA VALOR ¡Error! Marcador no
definido.
3.8 DEFINICIÓN DE VALOR, ÉTICA Y MORAL ¡Error! Marcador no definido.
3.9 LOS VALORES ÉTICOS ¿SON FINES O SON SIMPLEMENTE MEDIOS? .. ¡Error!
Marcador no definido.
3.10 MANEJO DE SISTEMAS DE CREENCIAS ¡Error! Marcador no definido.
3.11. MANEJO DE CREENCIAS Y VALORES ¡Error! Marcador no definido.
3.12. EL ESPACIO DEL CAMBIO SEGÚN LA MOTIVACIÓN ¡Error! Marcador no
definido.
3.13. ¿QUÉ SON LAS NORMAS? ¡Error! Marcador no definido.
3.14 ¿QUÉ SON LAS ACTITUDES? ¡Error! Marcador no definido.
3.15 PROCEDIMIENTOS Y CONDUCTAS GERENCIALES ¡Error! Marcador no
definido.
3.16 VALORES Y LIDERAZGO EMPRESARIAL ¡Error! Marcador no definido.
3.17 VALORES DEL ESPÍRITU ¡Error! Marcador no definido.
3.18 OPORTUNIDAD Y URGENCIA DE LIDERAZGO ¡Error! Marcador no definido.
3.19 TODOS DEBEMOS SER "FACTORES" DE CAMBIO ¡Error! Marcador no
definido.

CAPÍTULO IV.

4.1 METODOLOGÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
4.3 INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO V.

5.1 TABLA GENERAL DE RESULTADOS	¡Error! Marcador no definido.
5.2 TABULACIÓN, INTERPRETACIÓN Y GRAFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO VI.

6.1 CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
6.2 RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
A N E X O S.....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

Los valores, en la actualidad, son un factor primordial en cada institución, hogar, familia; son poderosas herramientas para el cambio; cuando somos conscientes de ello, nos permiten alcanzar resultados increíbles, podemos superar conflictos por difíciles que parezcan.

Los valores institucionales constituyen el sistema de interpretaciones expresamente promovido por una institución, con el fin de lograr que su personal unifique esfuerzos para la consecución de objetivos comunes; esto implica que cualquier organización que se rige a través de dichos valores manifiesta señales de crecimiento y bienestar.

Este proyecto fue realizado en el Área Comercial, Zona Chontalpa de la empresa Comisión Federal de Electricidad; está enfocado al conocimiento de los valores institucionales por parte de los colaboradores adscritos al Área Comercial, siendo éstos, por lo tanto, el motivo primordial del mismo.

Dentro de esta investigación se da a conocer la fundación de la división que data aproximadamente del 8 de septiembre de 1954, mes en el que también tuvo efecto su nacionalización; también se dan a conocer sus valores incuestionables: honestidad, responsabilidad, lealtad y respeto, sin dejar de mencionar su misión, visión y ambiente laboral.

Se incluye además, la metodología aplicada así como los respectivos resultados de la investigación a través de los cuales se comprueba la hipótesis; además, la información obtenida de los cuestionarios y entrevistas se presenta mediante gráficas; finalmente, se dan a conocer las conclusiones, propuestas de mejoras y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de valores de cada persona es, en gran parte, adquirido y establecido durante los primeros años de vida por influencia de su entorno familiar, social y cultural.

El mismo puede ser modificado según la interacción social del individuo con otros sistemas de valores. Los valores pueden ser estables y permanentes en el tiempo según la forma en que estos hayan sido adquiridos. Sin duda alguna, conocer la influencia con la que los valores ayudan a estimular al líder es un factor clave para la toma de decisiones y realización de tareas.

Dentro del área comercial la mayoría de los colaboradores carecen del conocimiento de sus valores, esto debido a la falta de interés por parte de los líderes de esta organización y a la pesada carga de trabajo que hacen que la implantación de valores quede en segundo plano.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cual es la opinión de los colaboradores acerca de los valores institucionales de la empresa?
2. ¿Existe relación entre los valores y la actividad laboral de los colaboradores?
3. ¿Es necesaria la capacitación para la reafirmación de los valores institucionales dentro del área comercial?

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer la aplicación de los valores institucionales en la actividad laboral de los colaboradores adscriptos al área comercial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la opinión de los colaboradores acerca de los valores institucionales del área comercial.
- Analizar la relación que existe entre los valores y la actividad laboral de los colaboradores.
- Detectar si existe la necesidad de capacitación para la reafirmación de los valores institucionales de esta empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Al realizar la investigación en el Área Comercial se les comunicará a los colaboradores la importancia de los valores incuestionables y los valores deseables dentro de la organización, así como la utilización de los mismos hacia los usuarios, compañeros de campo, de oficina, su familia.

- Beneficios para el Jefe del Departamento Comercial. Conocer las carencias de sus trabajadores fuera del ámbito laboral, así como conocer la opinión de ellos respecto a él.
- Beneficios para el Departamento Comercial. Conocer la opinión de sus trabajadores, así como la reafirmación de los valores dentro del departamento.
- Beneficiará al medio en el cual se desenvuelven los colaboradores en sus relaciones cotidianas.
- En general, otorgará beneficios a la organización para que en ella se desarrollen los objetivos, respeto, disciplina, la amabilidad y la fusión de estos valores establecidos.

Sin duda alguna, conocer la influencia con la que los valores ayudan a estimular al líder es un factor clave para la toma de decisiones y la realización de las tareas.

1.5 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

DELIMITACIÓN

La empresa Comisión Federal de Electricidad es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica; en esta investigación nos delimitaremos a encuestar al personal del Departamento Comercial de la Zona Chontalpa. Esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Cunduacán, Tabasco, en la calle Fidencia Fernández esquina Ruiz Cortines.

LIMITANTES

- La falta de disponibilidad por parte del Jefe del Departamento Comercial para proporcionarme las herramientas necesarias de mi investigación.
- La veracidad de respuesta de los colaboradores.

1.6 HIPÓTESIS

- No existe relación entre los valores y la actividad laboral de los colaboradores.
- Existe opinión desfavorable de la existencia y usos de los valores institucionales por parte de los colaboradores del área comercial.
- Si es necesaria la capacitación, para reafirmar los valores institucionales del área comercial.

1.7 TIPOS DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE. El personal del Área Comercial no cuenta con la capacitación suficiente.

VARIABLE DEPENDIENTE. No existe relación entre los valores y la actividad laboral.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 ANTECEDENTES

En 1937, México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones (38%) contaban con servicio de energía eléctrica, proporcionado con serias dificultades por tres empresas privadas. La oferta no satisfacía la demanda, las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas. Además, esas empresas se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, sin contemplar en sus planes de expansión a las poblaciones rurales, donde habitaba más de 62% de la población.

Para dar respuesta a esas situaciones que no permitían el desarrollo económico del país, el Gobierno federal decidió crear, el 14 de agosto de 1937, la Comisión Federal de Electricidad, que en una primera etapa se dio a la tarea de construir plantas generadoras para satisfacer la demanda, y con ello beneficiar a más mexicanos mediante el bombeo de agua de riego, el arrastre y la molienda; pero sobre todo, con alumbrado público y para casas habitación.

Los primeros proyectos de CFE se emprendieron en Teloloapan, Guerrero; Pátzcuaro, Michoacán; Suchiate y Xíá, en Oaxaca, y Ures y Altar, en Sonora. En 1938, la empresa tenía apenas una capacidad de 64 Kw., misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 kW. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y nuestra empresa se vio obligada a generar energía para que éstas la revendieran.

En 1960, de los 2,308 MW de capacidad instalada en el país, CFE aportaba 54%; la Mexican Light, 25%; la American and Foreign, 12%, y el resto de las compañías, 9%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Tal situación del Sector Eléctrico Mexicano motivó al entonces Presidente Adolfo López Mateos a nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960.

A partir de entonces, se comenzó a integrar el Sistema Eléctrico Nacional, extendiendo la cobertura del suministro y acelerando la industrialización del país. Para ello, el Estado mexicano adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas, mismas que operaban con serias deficiencias, por la falta de inversión y los problemas laborales.

Para 1961, la capacidad total instalada en el país ascendía a 3,250 MW. CFE vendía 25% de la energía que producía y su participación en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pasó de cero a 54%. En poco más de 20 años, nuestra empresa había cumplido uno de sus más importantes cometidos: ser la entidad rectora en la generación de energía eléctrica. En esa década, la inversión pública se destinó en más de 50% a obras de infraestructura. Con parte de estos recursos se construyeron importantes centros generadores, entre ellos los de Infiernillo y Temascal. En esos años se instalaron plantas generadoras por el equivalente a 1.4 veces lo hecho hasta entonces, alcanzando, en 1971, una capacidad instalada de 7,874 MW.

Al finalizar los 70, se superó el reto de sostener el mismo ritmo de crecimiento, al instalarse entre 1970 y 1980 centrales generadoras por el equivalente a 1.6 veces, para llegar a una capacidad instalada de 17,360 MW. En la década de los 80, el crecimiento fue menos espectacular, principalmente por la disminución en la asignación de recursos. No obstante, en 1991 la capacidad instalada ascendía a 26,797 MW.

Actualmente, la capacidad instalada en el país es de 46,177 MW, de los cuales 48.06% corresponde a generación termoeléctrica de CFE; 18.99% a productores independientes de energía (PIE); 22.27% a hidroelectricidad; 5.63% a centrales carboeléctricas; 2.08% a geotérmica; 2.96% a nucleoelectrica, y 0.005% a eoloeléctrica.

Debe señalarse que, en los inicios de la industria eléctrica mexicana operaban varios sistemas aislados, con características técnicas diferentes; llegando a coexistir casi 30 voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 hertz. Ello dificultaba el suministro de electricidad a todo el país, por lo que CFE definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Luego, unificó la frecuencia a 60 hertz en todo el país e integró los sistemas de transmisión, en el Sistema Interconectado Nacional.

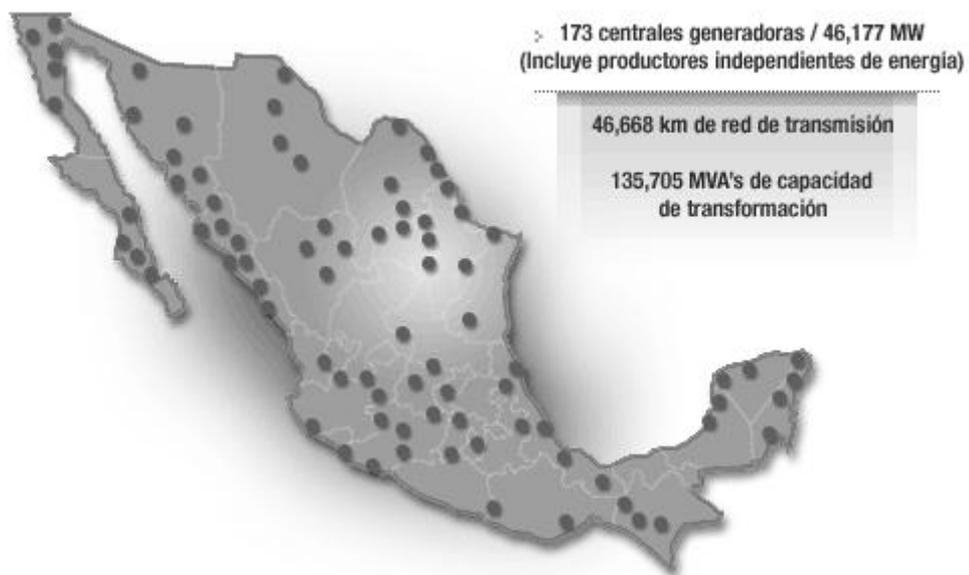
Otro rubro con logros contundentes, se refiere a la red de transmisión de electricidad, el cual se compone actualmente de: 46,668 kilómetros de líneas de 400, 230 y 161 Kv; 327 subestaciones de potencia con una capacidad de 135,705 MVA, y 46,122 kilómetros de líneas de subtransmisión de 138 Kv y tensiones menores. Por su parte, el sistema de distribución (que también estaba en ceros en 1937) cuenta actualmente con 1,536 subestaciones con 40,219 MVA de capacidad; 6,640 circuitos de distribución con una longitud de 366,667 kilómetros; 977,079 transformadores de distribución con una capacidad de 31,923 MVA; 234,262 kilómetros de líneas secundarias de baja tensión y 593,317 kilómetros de acometidas.

El día de hoy, 127,621 localidades tienen electricidad y sus habitantes reciben una atención más rápida y cómoda en las 951 oficinas de atención al público y los 1,881 cajeros CFEmático, en los que se puede pagar el recibo de luz a cualquier hora, los 365 días del año.

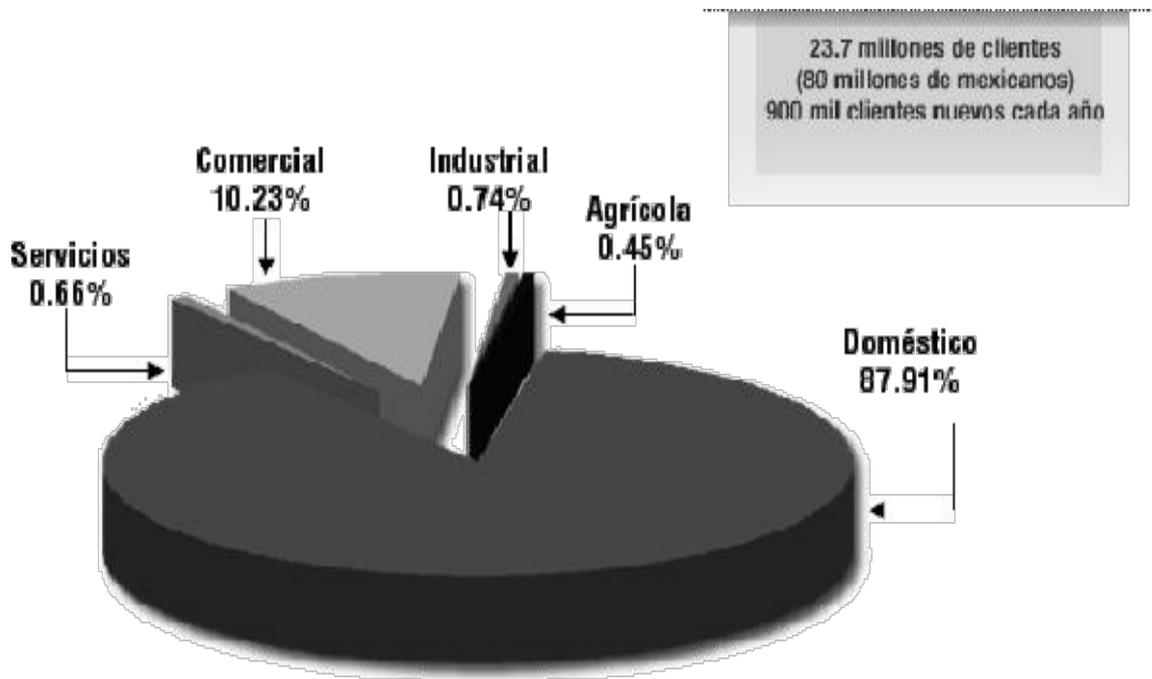
2.2 QUÉ ES CFE

Es la empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para 23.7 millones de clientes, lo que representa casi 80 millones de mexicanos.

Un compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.



CLIENTES POR SECTOR



La CFE ofrece el servicio de energía eléctrica en la mayor parte del país con excepción del Distrito Federal y algunas poblaciones cercanas a éste, donde el servicio está a cargo de Luz y Fuerza del Centro.

CFE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

2.3 MISIÓN

Contribuir al bienestar y progreso de la sociedad satisfaciendo sus necesidades de energía eléctrica y otros servicios, a través de una empresa competitiva y comprometida con el desarrollo integral de sus colaboradores.

2.4 VISIÓN

Para el año 2008 nos consolidaremos como una empresa de clase mundial en el suministro de energía eléctrica y otros servicios, con clientes satisfechos, integrada por colaboradores en constante desarrollo y resultados económicos que aseguren su crecimiento.

2.5 OBJETIVOS

POSICIONAMIENTO

Queremos ser la mejor empresa de servicios en el sureste que se destaque por la amabilidad y buena atención a sus clientes y que promueva el desarrollo de la sociedad.

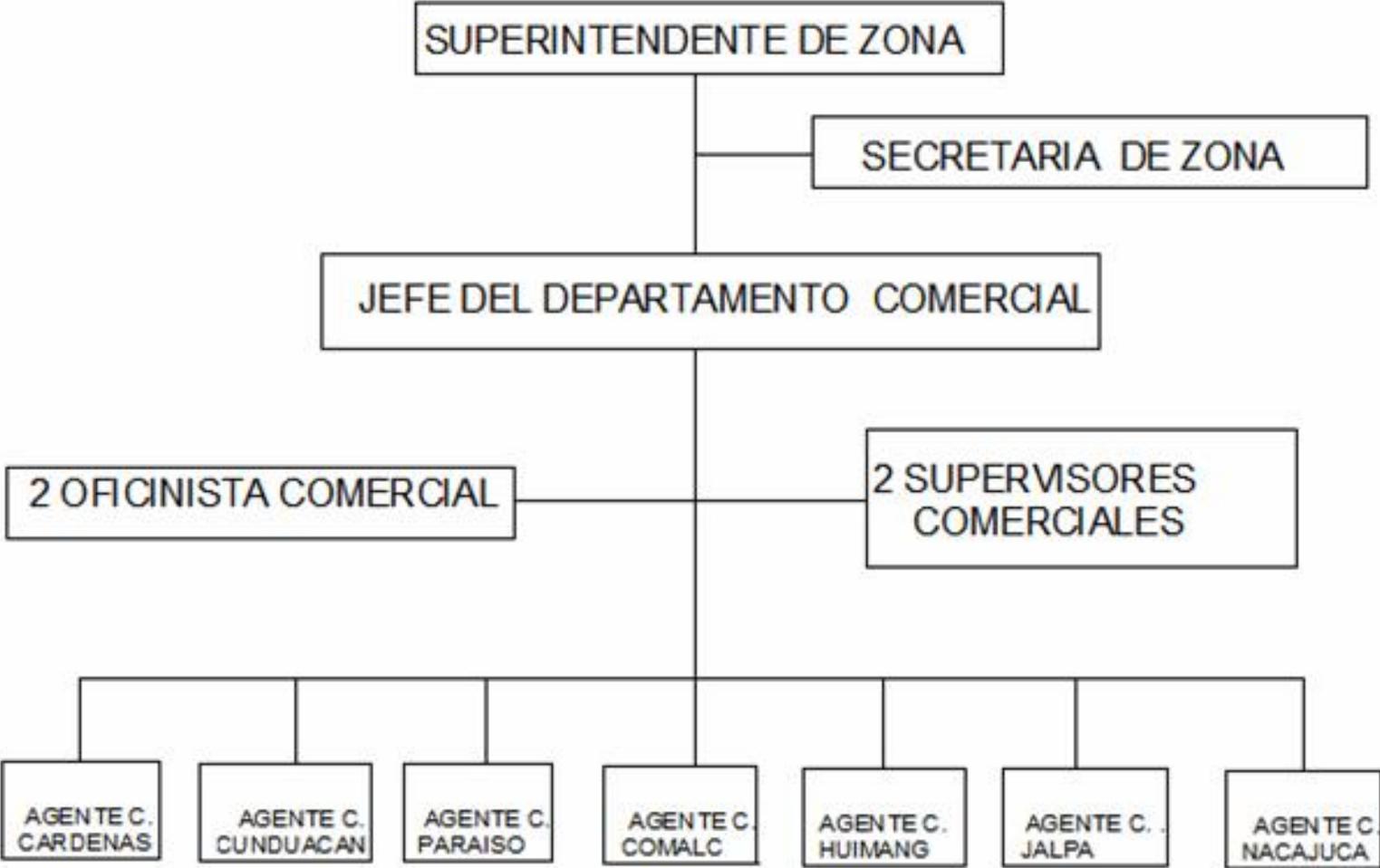
VENTAS

Incrementar nuestras ventas conforme al incremento de la demanda proyectada a un horizonte a un horizonte a 5 años.

RENTABILIDAD

Obtener una rentabilidad del patrimonio que nos permita asegurar nuestra permanencia en el suministro de energía eléctrica.

2.6 ORGANIGRAMA



2.7 VALORES

VALORES INCUESTIONABLES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto

VALORES DESEABLES

- Trabajo en equipo
- Servicio
- Educación
- Protección de medio ambiente
- Perseverancia
- Creatividad e innovación
- Seguridad
- Compromiso con la misión

MEDIO AMBIENTE

La Comisión ha asumido el compromiso de ir más allá del mero cumplimiento de las normas ecológicas vigentes por de cuatro bases:

- La convicción de que proteger el medio ambiente es el asunto de alta prioridad para nuestra sociedad.
- La conciencia de la complejidad y el costo de las acciones de protección ambiental.
- La decisión de aplicar en las acciones en pro del ambiente todos los conocimientos y prácticas relevantes de la institución y entidades externas.
- La voluntad de realizar esfuerzos y asignar los recursos necesarios para alcanzar estos fines.

Certificar a la DDSE como empresa limpia.

Fortalecer la cultura ecológica y apoyo a la sociedad.

POLÍTICAS GENERALES

- Proporcionar el servicio de energía eléctrica de acuerdo a lo siguiente.
- Económica al menor costo posible.
- **FINANCIERA**, con el máximo de rentabilidad.
- **ENERGÉTICA**, promoviendo el uso racional de la energía y su ahorro.
- **LABORAL**, proporcionando un ambiente sano para el desarrollo y motivación del personal con un equilibrio de productividad.
- **SOCIAL**, contribuyendo y promoviendo la electrificación rural para mejorar el nivel de vida de la población.
- **TECNOLÓGICAS**, impulsando la mejora continua de las tecnologías utilizadas para optimizar la calidad del servicio.
- **ATENCIÓN AL CLIENTE**, proporcionar a los clientes un servicio confiable y de la mayor calidad posible, así como una atención eficiente y cortés.
- **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE**, impulsar la cultura de la preservación del medio ambiente en nuestros trabajadores y hacia nuestros clientes.

2.8 MACROLOCALIZACIÓN

El estado de Tabasco es una cálida planicie salpicada por ríos, lagunas, pantanos y costas que se complementan sus llanos poblados con una exuberante vegetación de color verde esmeralda.

El estado de Tabasco representa el 1.3 % de la superficie del país.

Tabasco colinda al norte con el Golfo de México y Campeche; al este con Campeche y la república de Guatemala; al sur con Chiapas; al oeste con Veracruz de Ignacio de la Llave.

Al norte $18^{\circ}39'$, al sur $17^{\circ}15'$ de latitud norte; al este $91^{\circ}00'$, al oeste $94^{\circ}07'$ de longitud oeste.

Más de dos kilómetros de ríos, entre los que se encuentra el Grijalva y el Usumacinta, recorren de un extremo a otro, este paraíso ecoturístico de infinitas bellezas naturales.

En el Estado existen tres tipos de climas, Cálido Húmedo con lluvias todo el año, este se registra en las regiones montañosas de nuestro Estado siendo el más húmedo; Cálido Húmedo con abundante lluvias de Monzón, este se registra en las llanuras costeras del Golfo Sur, se da a notar cuando en el verano empieza a llegar las lluvias, aumentando su nivel los ríos. Cálido Húmedo con lluvias en Verano, este se registra, en las pequeñas parte de los municipio, los que colindan con las partes limítrofes con el Estado de Campeche.

2.9 MICROLOCALIZACIÓN

Dentro de este punto encontramos la microlocalización del municipio en el cual se lleva a cabo la investigación, dentro de la empresa Comisión Federal de Electricidad, Agencia Cunduacán.

RESEÑA HISTÓRICA

Aún cuando no se conoce con exactitud la fecha de la fundación de la actual cabecera municipal según el historiador Manuel Gil y Sáenz en el año de 1625 el antiguo pueblo de Cunduacán desapareció hundido y los sobrevivientes se establecieron entre los pueblos indígenas de Cucultiupa y Cimatán que en la actualidad son barrios de la ciudad.

Posteriormente la población fue ocupada por los ahualulcos provenientes de Huimango, Cúllico y Anta, que por alguna razón adoptaron el gentilicio de cimatanes. Dedicados al cultivo y explotación del cacao, establecieron intercambio comercial con pueblos de la península de Yucatán y del Altiplano Central. A la llegada de los españoles (1518), había numerosos asentamientos en la orilla del río Chacalapa (hoy, Cunduacán) que en ese tiempo era un brazo del río Mezcalapa, siendo Cimatán (Cunduacán) el principal centro comercial de la región.

El 8 de septiembre de 1739 el gobierno colonial lo reconoce como pueblo de la provincia de Tabasco.

El 27 de octubre de 1826 se le otorgó la categoría de villa, con el nombre de Natividad de Cunduacán

Localización

El municipio de Cunduacán se localiza en la región de la Chontalpa tabasqueña, teniendo como cabecera municipal a la ciudad de Cunduacán, ubicada entre los paralelos 18°03' de latitud norte y 93° 10' de longitud oeste.

Colinda al norte con los municipios de Comalcalco y Jalpa de Méndez, al sur con el municipio de Centro y el estado de Chiapas, al este con los municipios de Nacajuca y Centro y al oeste con el municipio de Cárdenas.

Extensión

La extensión territorial del municipio es de 623.9 km², los cuales corresponden al 2.54% respecto del total del estado, ocupando el 12°. Lugar en la escala de extensión municipal.

Su división territorial está conformada por una ciudad, 10 poblados, 31 rancherías, 59 ejidos y 13 colonias; en el municipio se ubican 9 centros de desarrollo regional (CDR) en los que se desarrollan la mayoría de las actividades económicas y sociales, estos son: Cucuyulapa, Gregorio Méndez, Libertad, Tierra y Libertad, Tulipán, Yoloxóchitl Segunda, Piedra Segunda, Huimango Segundo y Cumuapa.

Clima

El clima cálido-húmedo con abundantes lluvias en verano, régimen normal de calor con cambios térmicos en los meses de diciembre y enero; se aprecia una temperatura media anual de 26.2°C, siendo la máxima media mensual en mayo con 30.5°C, y la mínima media mensual en diciembre y enero con 22.5°C.

El régimen de precipitaciones se caracteriza por un total de caída de agua de 1947 mm anuales con un promedio máximo mensual de 327 mm en el mes de septiembre y una mínima mensual de 6 mm en el mes de abril.

Las mayores velocidades del viento se concentran en los meses de noviembre y diciembre con velocidades que alcanzan los 30 km/h. presentándose en el mes de junio los menores con velocidades de 18km/h.

Flora

Este municipio no presenta áreas con vegetación original, con excepción de una pequeña porción de selva media perennifolia colindante con el municipio de Cárdenas. En la actualidad, los principales ecosistemas lo conforman tulares, popales y zonas ribereñas.

La laguna Chibirital poblada por abundante flora hidrófita, es considerada reserva ecológica.

Educación

El sistema educativo de todos los niveles en el municipio está integrado por 286 centros escolares a los que asisten regularmente 8,467 alumnos que son atendidos por 473 docentes.

De esos 286 planteles, 127 son de preescolar, 123 de primarias, 26 de secundarias, 10 bachilleratos, existiendo además un centro de educación especial, 3 de capacitación para el trabajo, 25 laboratorios, 21 talleres, 11 bibliotecas escolares, 37 bibliotecas públicas en el medio urbano y rural y la División Chontalpa de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Servicios Públicos

Los servicios públicos con que cuenta el municipio son: energía eléctrica, agua potable, alumbrado público, seguridad pública y tránsito, panteones, rastro público, mercados, calles pavimentadas, servicio de limpia, mantenimiento de drenaje, parques y jardines.

La cobertura de servicios públicos de acuerdo a informes del Ayuntamiento en 1999 es:

Servicios Públicos	Cobertura
Energía eléctrica	85%
Agua potable	50%
Alumbrado público	90%
Mantenimiento del drenaje urbano	90%
Recolección de basura y limpieza de vías públicas	95%
Seguridad pública.	90%
Pavimentación	60%
Mercados y centrales de abasto	Se abastece el 100% de las localidades.
Rastros	Abastece el 40% de la demanda.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 QUÉ SON LOS VALORES

Los valores se han definido de muchas maneras, aunque podemos encontrar en ellos algunos elementos en común:

IMPORTANCIA. Le atribuimos valor a aquello que para nosotros, por alguna razón es importante.

PREFERENCIA. El atribuir valor a algo implica que ese algo es preferido por sobre otras alternativas.

SITUACIÓN. Los valores tienen existencia y sentido solo dentro de una situación concreta determinada.

JERARQUÍA. No todos los valores ocupan el mismo rango, sino que hay algunos que están subordinados a otros. Esta por la importancia que le damos o por la situación en la que debemos elegir un curso de acción.

3.2 DEFINICIONES DE VALORES

Son los cimientos de cualquier cultura corporativa como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito.

Es una creencia o sentimiento ampliamente mantenido de que algunas actividades, relaciones, sentimientos o metas son importantes para la identidad o bienestar de la comunidad.

Representa la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida es preferible en términos personales sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta.

3.3 VALORES

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen lineamientos para su comportamiento diario.

Estas fórmulas para lograr el éxito definen el tipo de héroes corporativos y determinan también los mitos, rituales y ceremonias de las culturas. De hecho, creemos que las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adaptarlos. Las personas tienen opiniones sobre su trabajo y no es preciso realizar una encuesta formal de sus actitudes para conocerlas.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento empresarial porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación, principalmente por la influencia en las percepciones de los integrantes de la organización.

3.4 TIPS DE VALORES

Lograr la misión es lo más importante para nuestra organización. Los siguientes valores básicos son de vital importancia para el éxito de la compañía:

PERSONAL. Este es el principal origen de nuestra fuerza. En él se genera la inteligencia corporativa y es que el que determina la imagen y vitalidad. La participación y el trabajo de equipo son los valores humanos que tienen mayor importancia.

PRODUCTOS. Son el resultado final de los esfuerzos conjuntos, y deben proporcionar el mejor servicio a nuestros clientes en todo el mundo. Así como ven a nuestros productos, así nos ven a nosotros.

UTILIDADES. Las utilidades son la medida de que con eficiencia les brindamos a nuestros clientes de los mejores productos o servicios para sus necesidades. Es preciso que las utilidades sean constantes y aumenten.

Los valores de las empresas están influenciados en gran medida por las normas o ideologías de la sociedad. En este sentido los valores de la compañía hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social general.

La función primaria de los valores en cuanto al comportamiento administrativo, es que sirven como estrategias y como lineamientos para la toma de decisiones y propician la elección de acciones.

3.5 TIPOS DE VALORES

TEÓRICO. Se caracterizan por una evaluación asignada al descubrimiento de la verdad a través de un planteamiento empírico y racional.

ECONÓMICO. Hacen hincapié en lo que es útil y práctico, concuerdan con el estereotipo que prevalece en el hombre de negocios.

ESTÉTICO. Confieren el valor más elevado a la forma y a la armonía.

SOCIALES: Dan el valor más elevado al amor hacia las personas.

RELIGIOSOS: Místicos, preocupados por la unidad de la experiencia, tratan de comprender los cosmos como un todo.

3.6 LAS VARIABLES QUE INTEGRAN LOS VALORES

LEALTAD

La lealtad es uno de los valores compartidos, existe la lealtad de mantener un producto de calidad superior, o la forma especial a través de programas de motivación hacia los colaboradores, para mantener a los colaboradores interesados con lo que están haciendo, sea cual fuere su rutina de trabajo, También se da lealtad de alta dirección para con otras entidades empresariales que se encuentran en momentos difíciles.

Un importante desafío para el comportamiento empresarial será el hecho de que los administradores inventen la manera de motivar a los colaboradores que se sienten menos ligados a sus patrones, al tiempo que conservan la competitividad global de su organización.

CONFIANZA

“Crezca en confianza y crecerá en habilidad “. Las personas que tienen éxito son aquellas en las que se tiene confianza. Los hombres que son francos y rectos en su trabajo se confían en ellos porque no están trabajando para su propio provecho sino para el bien de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO

Los colaboradores llevan a cabo tareas operativas, pero la gran mayoría de ellos trabajan en grupos pequeños donde sus esfuerzos han de integrarse como las piezas de un rompecabezas.

Esta es una de las formas más avanzadas de una organización en grupo. Los beneficios son: mejoramiento en la productividad, servicio a clientes, calidad, motivación, del personal y reducción de gastos directos.

ARMONÍA

La fijación de las posiciones estratégicas de resultados, conduce a una armonización de quehacer conjunto de la empresa. Se trata de evitar los posibles conflictos entre los departamentos y los distintos grupos de interés, ya que la empresa no malgaste sus fuerzas en intrigas internas.

SUPERVIVENCIA

Dependerá de la habilidad para adaptarse al ambiente cambiante en el cual funciona. El éxito en el futuro pertenece a las firmas cuyos gerentes sean sensibles a las condiciones cambiantes de los escenarios de los negocios y que estén preparados para capitalizar las oportunidades.

EFICIENCIA

Es la relación que la producción eficaz guarda con los consumos requeridos para lograrla. Se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos con utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero insuficiente: cuando se desperdician recursos humanos y materiales. Por el contrario, es posible ser eficiente pero poco efectivo. A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas bien a expensas de hacer las cosas que deberían hacerse.

AMISTAD Y AFECTO

Es la que llega a afianzarse entre personas de igual categoría o condición social. La fuerza social se basa en la reunión y la colaboración de los amigos y la sociedad, lo buscamos por los honores y beneficios que nos pueda proporcionar. El aislamiento es uno de los caminos de la pobreza. Los buenos modales pueden considerarse importantes como una forma de medir la cultura y la categoría social y además porque imprimen de delicadeza y elegancia aun las funciones más corrientes.

INTEGRIDAD

La integridad moral es fundamental para todo líder. El es un modelo para sus seguidores. Su conducta personal, sus virtudes, pueden inspirar y acercar a sus subordinados; sus defectos pueden desilusionarlos y alejarlos.

RESPETO

El respeto por el individuo es uno de los elementos fundamentales de la labor de un administrador, consiste en respetar la dignidad humana y la forma de pensar de sus subordinados y demás colegas. Sólo respetando al individuo, la administración podrá lograr su total y auténtica participación en el proceso de mejoramiento.

ESTILO

El conjunto de acciones de los líderes de cómo perciben a sus empleados, se conoce como Estilos de Liderazgo. Representa su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica.

DECIR. Tomar la decisión y simplemente informar al grupo de trabajo.

VENDER. Tomar la decisión y convencer al grupo de trabajo.

CONSULTAR. Obtener las opiniones del grupo de trabajo ante la toma de decisión.

PARTICIPAR. Involucrar al grupo en el proceso de toma de decisiones.

DEMOCRACIA. Dejar la decisión al grupo de trabajo. Los estilos de liderazgo se pueden describir como una continuación de la dirección y control utilizados por un líder en su trabajo con otras personas. Existen varios tipos de liderazgo:

- **AUTOCRÁTICO.** El líder toma las decisiones sólo y supervisa meticulosamente las acciones de los demás, asignando las tareas para que los miembros lleven a cabo el programa que él ha determinado.
- **DEMOCRÁTICO.** Aquel que favorece las discusiones del grupo y las decisiones a que debe llegar. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines establecidos. Las decisiones son tomadas en forma conjunta, sirviendo a menudo como ejecutor de las ideas de éste.

• **LAISSEZ FAIRE.** El líder deja que el grupo haga lo que quiera, le da completa libertad y su presencia solo sirve para ayudar en el caso de que alguien lo solicite. Carece de técnicas sociales para arribar a una decisión de grupo y a un planteamiento cooperativo.

DEBEMOS:

1. Ser líderes en nuevos desarrollos.
2. Estar al tanto de los descubrimientos de los demás, mejorarlos en lo que podamos, o estar dispuestos a adoptar los que satisfacen nuestras necesidades.
3. Fabricar productos de calidad con el diseño avanzado y a los costos más bajos posibles.
4. Los administradores deben dirigir con efectividad. Nuestro éxito depende de una administración inteligente y agresiva, pero que esté consciente de la necesidad de convertir a cada individuo de la organización en un participante entusiasta.

ESTO IMPLICA QUE LOS ADMINISTRADORES:

1. Ejercen los tipos de liderazgo que motiven a los empleados a desempeñar sus labores de una manera superior.
2. Se reúnan con frecuencia con sus labores.

3. Tengan el valor de cuestionar las decisiones y las políticas.

4. Tengan la visión de detectar las necesidades de la compañía. Lo mismo que de las unidades operativas y de los departamentos. Hagan planes para el futuro.

IDENTIDAD

- **IDENTIDAD PERSONAL:** Una empresa en evolución, pues al igual que el árbol, crece desde sus raíces hacia arriba. En el proceso establecen la identidad empresarial entre ella misma y su entorno.

- **IDENTIDAD CORPORATIVA:** Aparece la identidad como un todo, separado de la identidad personal del fundador, si bien todavía relacionado con él.

- **IDENTIDAD TRANSCORPORATIVA:** A medida que evoluciona la corporación, su identidad única se desgasta y se agota.

- **IDENTIDAD UNIVERSAL:** Finalmente a medida que una compañía madura de verdad, sobrepasa incluso sus entrelazadas raíces culturales.

3.7 LAS TRES DIMENSIONES DE LA PALABRA VALOR

Los valores son palabras. Lamentablemente, en demasiadas ocasiones son solo eso. Sin embargo no tiene duda que las palabras que se identifican como valores tienen un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humano, tanto en el ámbito personal como a nivel empresa.

La palabra valores tiene, en castellano y en otras lenguas románticas, tres diferentes acepciones que resultan mutuamente complementarias para entender algo esencial en este libro: el valor para tener valor mediante valores. Estas tres acepciones hacen tres referencias a la dimensión ético-estratégica, económica y psicológica del término valor.

DIMENSIÓN ÉTICO-ESTRATÉGICA: LAS ELECCIONES PREFERENCIAS

Definición de valores por el doctor Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan:

Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o finalidad existencial contraria.

Los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto a elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (medio - largo plazo) por unos modos de actuación frente a otros, de cara a la supervivencia o vida buena de un determinado sistema. Lo volveremos a ver más adelante al hablar de los valores finales e instrumentales.

DIMENSIÓN ECONÓMICA: LA VALÍA

Desde una perspectiva económica, valor es también el alcance de la significación o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por cosas entendemos personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.

Por supuesto, también puede hablarse del valor del dinero, del valor de una máquina o del valor de un determinado profesional. La existencia de todos estos valores añade un valor importante a toda empresa.

Desde el punto de vista denominado "Análisis de Valor", el término hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio para generar satisfacción en su usuario con el mínimo costo posible:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Funciones}}{\text{Costos}}$$

Por supuesto, para que se produzca la conducta de añadir valor a un producto es preciso la existencia de otros valores como la creatividad, la confianza en la empresa, el compromiso, etc. De hecho, la mejora es una cuestión de valores.

Otro concepto económico es el de la "cadena de valor", el cual se refiere al conjunto encadenado de actividades (logística, operaciones, marketing, etc.) que desempeña la empresa y que añaden o restan valor hasta configurar el valor total del producto. Según Porter, la cadena de valor de una empresa, es el reflejo de su historia y de su estrategia, y es un elemento crítico y diferenciador para la ventaja competitiva. Pero la cadena de valor de una

empresa es, además, en definitiva, un reflejo del valor de las personas que la constituyen.

DIMENSIÓN PSICOLÓGICA: LA VALENTÍA

Esta última definición incluye, de hecho, los tres criterios de la definición de valor: ético - estratégico, psicológico (arresto o ausencia de miedo) y económico - empresarial (conducta emprendedora que asume riesgo).

Obviamente, un verdadero empresario debe tener valor para afrontar el riesgo de plantear nuevas empresas, nuevos enfoques de gestión y, por supuesto, nuevos productos o servicios. También puede afirmarse que la orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos y grupos. Los valores pueden estar más o menos desactivados. Cuando se activa o hace consciente un valor es cuando se induce una conducta "valiosa" o incluso "valerosa".

A lo largo del texto, la aceptación más utilizada del concepto valor será la de la elección estratégica de un determinado principio de conducta, aunque también lo utilizaremos indistintamente como algo que es valioso o incluso como algo que genera conductas emprendedoras que asumen riesgo.

Hemos tenido hasta ahora una visión general del DPV en su función genérica de absorber complejidad organizativa, orientar la visión estratégica y aumentar el compromiso profesional. Y, para ello, hemos utilizado muchas veces el término "valor". Sin embargo, todavía no hemos definido qué se entiende realmente por dicho concepto, lo cual es esencial para trabajar con él.

3.8 DEFINICIÓN DE VALOR, ÉTICA Y MORAL

Algunos autores mencionan que los valores son parte de la cultura y se ubican en el ámbito de lo espiritual y lo universal. "El valor es la orientación e intensidad del sentido asignado a algo, en función del esfuerzo realizado para el logro deseado".

Etimológicamente, las palabras ética y moral son sinónimas, ya que ética proviene del griego Ethos, que significa costumbre, mientras que moral, proviene del latín Mor, que también significa costumbre. Los valores, según Frodizi, no son cosas, ni vivencias ni esencias; son valores.

3.9 LOS VALORES ÉTICOS ¿SON FINES O SON SIMPLEMENTE MEDIOS?

Muchas veces se confunden los valores en general con los valores éticos, los cuales no son, ni más ni menos, que medios adecuados para conseguir nuestras finalidades. Al hablar de valores es de gran importancia diferenciar entre los valores que podemos denominar finales y los valores del tipo instrumental. Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Así, por ejemplo, la honestidad puede considerarse un valor ético - instrumental para conseguir una de las finalidades más valoradas por la mayoría de las personas: llegar a ser feliz.

No existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales o instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Así, por ejemplo, la conducta respetuosa con los demás es un modo de conducta o "costumbre" que puede servir para diversos fines, tales como la justicia social, para la felicidad o incluso para la obtención de riqueza. Por otra parte, para la consecución de la felicidad, puede ser necesario un determinado conjunto de varios valores instrumentales: honestidad, dinero, pensamiento positivo, etc.

Hay algo que hemos de tener en cuenta: cuando a un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Esto es lo que ocurre en determinados casos con valores instrumentales tales como el dinero, la belleza o con la forma física, que pueden llegar a ser vividos como valores existenciales en el caso de avaros o de personas obsesionadas por el cultivo de la apariencia física o del músculo, respectivamente.

Tal como muestra el cuadro siguiente, los valores finales pueden subdividirse en dos tipos: personales y ético - sociales:

VALORES FINALES (objetivos existenciales)	
Valores personales ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?	Vivir, felicidad, salud, "salvación", familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores éticos - sociales ¿Que quiere usted para el mundo?	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.

VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar los valores finales)	
Valores éticos - morales ¿Como cree que hay que comportarse con quienes le rodean?	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia ¿Que cree que hay que tener para poder competir	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana. etc.

3.10 MANEJO DE SISTEMAS DE CREENCIAS

¿QUÉ SON LAS CREENCIAS?

Tal como decimos que los valores puede entenderse como elecciones estratégicas con respecto a lo que adecuado para conseguir nuestros fines.

Una acepción común de las creencias es la de supuestos de veracidad ligados a contextos religiosos. Sin embargo, de un modo genérico, las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

LA INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS DE CREENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES Y LOS SISTEMAS SOCIALES

La creencia y los valores constituyen una de las influencias más importantes de cambio que ve la visión a la acción. Creer en el futuro, creer en la capacidad para cambiar y creer en el camino que uno toma son aspectos cruciales en "la creación de un mundo donde las personas deseen pertenecer".

Las creencias y los valores conforman el marco no físico que abarca todas nuestras interacciones. Determinan el modo en que son interpretados los acontecimientos y las comunicaciones, así como el significado que nos aportan. Por todo ello, constituye una influencia clave sobre la motivación y la cultura.

A modo de analogía, consideraremos las siguientes palabras:

Aquello que es es aquello que no es no es no es así así es

A primera vista parece que se trata de un montón de palabras carentes de sentido. Sin embargo, observaremos como cambia nuestra experiencia si las puntuamos como sigue:

Aquello que es, es. Aquello que no es, no es. ¿No es así? Así es.

De repente, emerge de ellas cuando menos cierto sentido. La puntuación, situada a un nivel distinto al de las propias palabras las organiza y las encuadra, cambiando nuestra forma de percibirlas.

Nuestras creencias y valores determinan el lugar donde colocamos puntos, coma, signos de interrogación y exclamación, cognitivos y emocionales. Las personas raramente discuten, se deprimen o se matan unas a otras por el contenido en sí mismo.

He aquí como percibirían y puntuarían de modo distinto la misma información un soñador, un realista y un crítico, de acuerdo con respectivos sistemas de creencias, valores, y expectativas: Crítico: ¡Los beneficios bajaron el pasado trimestre! ¡Es terrible! ¡Estamos abocados a la ruina! Realista: Los beneficios bajaron el pasado trimestre. Hemos atravesado otros momentos difíciles en el pasado. ¿Cómo podríamos volvernos más dinámicos? Soñador: Los beneficios bajaron el pasado trimestre. Se trata simplemente de un bache en el camino, lo más duro ha pasado ya. Las cosas van a mejorar.

Las creencias y los valores son a su vez conformados por procesos más profundos, tales como presunciones subconscientes sobre la identidad, las

normas y la cultura, así como presuposiciones básicas sobre la naturaleza de las personas del mundo.

Las creencias y los valores explicitados se derivan a menudo de presunciones sobre el contexto, la función, las reglas, etc., correspondientes a un nivel aún más profundo y que permanecen típicamente sin explicar.

Los problemas suelen presentarse debido a que pensamos que los demás comparten nuestras presunciones no explicitadas. Alguien puede por ejemplo, lanzar determinado mensaje desde la presuposición de que se encuentra en un contexto de cooperación, pero dicho mensaje puede ser mal percibido y provocar un significado distinto al deseado si el receptor supone que el contexto es de antagonismo o competitividad.

Las cuestiones relativas a las creencias y los valores surgen en momentos y lugares diversos, y pueden tanto facilitar el proceso de cambio como interferir en él. Los bloques de creencias compartidas nos permiten adivinar las presunciones y presuposiciones más profundas sobre las que se basa la organización.

3.11. MANEJO DE CREENCIAS Y VALORES

A medida que las organizaciones cambian y evolucionan, sus líderes se ven en la necesidad de gestionar el impacto de estos cambios sobre los sistemas de valores y creencias de la propia organización y de los individuos que la componen. Cada vez más altos, los líderes deben reorganizar su actividad en torno a: (a) la coordinación de personas con culturas y antecedentes distintos y (b) la realización de valores tales como "calidad", "atención al cliente", "poder para el empleado", etc. Ello conlleva la exigencia de un conjunto de nuevas capacidades y conocimientos relacionados con la comunicación y la gestión de creencias y valores.

Cada tipo de cuestiones relativas a las creencias requiere su correspondiente abanico de capacidades de liderazgo. Dichas capacidades están básicamente relacionadas con la percepción y la gestión de contextos de transición. Las más comunes de estas habilidades incluyen la capacidad de "redefinir", "reencuadrar", "repuntar", "conceptuar", adoptar perspectivas distintas y ampliar el "espacio perceptual" para poder aportar significado a situaciones y sucesos concretos.

He aquí algunos de los contextos que requieren la capacidad del líder para gestionar creencias y los valores en el sueño de organizaciones y sistemas sociales:

1. Introducción de nuevos procedimientos, valores, criterios o relaciones laborales para sustituir los existentes.
2. Situaciones en las que se tenga que "cruzar fronteras" (horizontal, vertical, interpersonal o interfuncional) entre distintos grupos de la organización o sistema.

3. Situaciones que impliquen la definición o Redefinición de criterios y estándares de rendimiento.

4. Situaciones que requieran la alineación o realineación de espacios preceptuales, como por ejemplo la coordinación de equipos interfuncionales un o la resolución de conflictos ocasionados por cambios impuestos por la alta dirección o por el entorno.

3.12. EL ESPACIO DEL CAMBIO SEGÚN LA MOTIVACIÓN

Cuando se trata con situaciones que implican cambios en organizaciones y sistemas sociales, aumenta la necesidad de liderazgo. Las habilidades de liderazgo eficaz se hacen necesarias tanto para estimular el cambio como para tratar con sus consecuencias. El proceso básico de cambio implica 1) que la persona modifique su 2) comportamiento, para lograr un 3) resultado en determinado entorno.



Elementos básicos del cambio

Uno de los objetivos fundamentales del liderazgo eficaz es el de ayudar al mantenimiento del interés y el esfuerzo de las personas, a través del tiempo y en relación con determinada tarea u objetivo, para el logro de la visión o el resultado deseado.

Las cuestiones básicas de motivación relacionadas con el cambio implican que las personas (a) desean alcanzar un resultado diferente, (b) disponen de las capacidades necesarias para lograrlo y (c) tienen la oportunidad de aplicar dichas capacidades requeridas para el logro del nuevo resultado.

La motivación viene moldeada e influida por los valores y las expectativas individuales según las tres cuestiones siguientes:

1. **Apetencia del resultado.** El grado en que cada persona valora las consecuencias o los resultados del cambio.

2. **Expectativas acción-resultado.** El grado en que cada persona espera que las capacidades o comportamientos que aprende o pone en juego vayan a producir realmente los beneficios deseados, dentro del sistema medioambiental que constituye su realidad.

3. **Percepción de auto eficiencia.** El grado de confianza en la propia eficiencia o capacidad para aprender las capacidades o desplegar los comportamientos necesarios para alcanzar el resultado deseado.

El hecho de alcanzar los resultados deseados mediante una actuación eficiente en situaciones de desafío contribuye a reforzar la confianza de la persona en sus propias capacidades. Ello se debe a que normalmente no rendimos al máximo, aunque estemos capacitados para hacerlo.

Según Bandura (1982), la expectativa de resultado es consecuencia de la apreciación personal de hasta qué punto determinado comportamiento conducirá a determinado resultado.

La expectativa de autosuficiencia es la convicción de que uno es capaz de ejecutar, con éxito, el comportamiento requerido para producir el resultado deseado.

Las personas cambian su comportamiento al adquirir nuevas experiencias de referencia y nuevos mapas cognitivos con el objetivo de elaborar un "plan". No obstante, el mismo comportamiento no siempre produce idénticos resultados.

Las cuestiones básicas relacionadas con las creencias, que se plantean en el liderazgo de organizaciones, están relacionadas con los componentes fundamentales del cambio:

1. Lo apetecible del resultado

2. La confianza en que las acciones especificadas producirán realmente el resultado apetecido.

3. La evaluación de la adecuación y dificultad del comportamiento necesario, con independencia de que se crea o no que va a producir el resultado deseado.

4. El convencimiento de la propia capacidad para producir los comportamientos necesarios, para completar el plan que conduce al resultado previsto.

5. El sentido individual de responsabilidad, autoestima y permisividad, en relación con los comportamientos necesarios y con el resultado.

Las creencias en relación con el cambio de la organización

Todas estas cuestiones relacionadas con las creencias son de importancia para todos los niveles de liderazgo, sean éstos meta, macro o micro. También lo son para el análisis de uno mismo y de sus colaboradores, No somos seres unidimensionales; necesitamos a menudo examinar nuestras propias dudas sobre nuestras visiones antes de presentarlas a los demás.

3.13. ¿QUÉ SON LAS NORMAS?

Los valores juegan un papel esencial en la formación de normas o "reglas del juego". Los valores nos dicen lo que ético, bueno, válido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida.

Los valores pueden mantenerse en el ámbito individual. Sin embargo, las normas emergen de las interacciones grupales. Las normas son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas.

Las organizaciones necesitan consensual reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y sus objetivos. Así, es sumamente frecuente observar cómo los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias. En este sentido es una cuestión cotidiana la necesidad de superar la contradicción entre beneficios a corto plazo, versus viabilidad a largo plazo, rentabilidad, versus cuota de mercado, calidad, versus coste, etc.

3.14 ¿QUÉ SON LAS ACTITUDES?

Muchas veces se utiliza equivocadamente el concepto de "cambio de actitudes" para referirse al cambio de otras cosas: al cambio de valores tales como el compromiso, al cambio de conductas tales como la falta de puntualidad o al cambio de creencias tales como que "es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta" Esto es parte debido a que el concepto de actitud ha sido muy popularizado, sobre todo por los mismos investigadores en el terreno de la psicología social.

Una actitud es consecuencia de los valores y normas que la preceden y es una tendencia evaluadora ya sea positiva o negativa con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera.

Es difícil mantener que los valores sustentados por las personas, dentro de su propia escala de priorización relativa, sean unos mejores que otros en términos absolutos universales.

3.15 PROCEDIMIENTOS Y CONDUCTAS GERENCIALES

El conjunto de valores, principios y creencias que posee una organización de forma distintiva se denomina como cultura organizacional, que es también definida "como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan los principios básicos". Estos principios y procedimientos perduran al tener un significado importante y compartido por cada uno de sus miembros.

La cultura de una organización se inicia a partir de la filosofía de sus fundadores y se mantiene a través de la influencia y refuerzo de sus líderes. La cultura determina el criterio de escogencia y aceptación de cada uno de sus miembros. La cultura misma es transmitida de diversas maneras: historias o anécdotas, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Su estudio es de gran importancia para el mejoramiento de la productividad y del clima organizacional.

La cultura organizacional influye en el comportamiento ético y desempeño de la organización, tanto a escala individual como en su conjunto. Las diferentes organizaciones aplican normas éticas (códigos de ética) para orientar sus relaciones y decisiones internas y externas. El comportamiento que expresa la organización se encuentra influenciado o regido por lo que se ha denominado como ética de negocios o empresarial.

3.16 VALORES Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

El progreso en las ciencias de la empresa corre parejo con la necesidad de trascender los aspectos económicos cuantitativos, y atender más el llamado

"factor humano" y a objetivos económicos integrados en sus finalidades humanas y sociales. Se trata de que la empresa tenga un mayor "arraigo vital en la sociedad" y a la vez, del reconocimiento, en idea de Daniel Bell citada por

Llano, de que el origen del desarrollo económico y la vitalidad empresarial no es tanto el capital como el acervo de conocimientos.

3.17 VALORES DEL ESPÍRITU

Dirigir o trabajar en una empresa es aceptar un compromiso moral que va más allá de una tarea gerencial, técnica o administrativa. Surge un compromiso de dar lo mejor de sí mismo, de prepararse adecuadamente para asumir los nuevos retos del conocimiento y la especialización, así como los que se contraen con todos los demás miembros de la empresa, con su entorno muchas veces muy complejo y con la comunidad concreta a la que sirve la empresa y, más ampliamente, con la sociedad entera.

En la sociedad lo más sobresaliente de su complejidad es la crisis de valores morales que padece y que sólo tiene remedio desde el cultivo de los valores por medio del trabajo profesional responsable, a través de la dirección de las empresas atendiendo primero que todo a su responsabilidad social moral y a que los individuos se realicen como personas, para que, a su vez, puedan ayudar a que se realicen los miembros de su familia.

Y, si por un momento nos apartamos de la empresa y si miramos a la familia, comprobamos que sufre crisis muy diversas en alto grado, que afectan el desempeño laboral de las personas: falta de integración, de unidad, de comunicación, de ideales de vida, de logro de sus objetivos. La causa es, muchas veces, la falta de coherencia, la separación excluyente o afectan de los ámbitos del trabajo profesional y de la vida familiar.

De modo que, hablar de valores en la empresa, de recuperación plena del sentido ético de la tarea empresarial, cualquiera que sea la específica responsabilidad dentro de ella, es algo ligado más estrechamente de lo que parece a los valores familiares, puesto que así como se considera hoy en día, los procesos de cambio no se pueden hacer sin las personas y lo que ellas saben hacer porque ellas son un "recurso natural" por excelencia; en la familia pasa lo mismo: "He aquí la esencia del cambio -sostiene Gilder-: nuestros hijos son nuestros recursos naturales preciosos, y esto es aplicable al mundo en su conjunto".

3.18 OPORTUNIDAD Y URGENCIA DE LIDERAZGO

Soy un convencido del enorme potencial espiritual de las empresas. Me atrevería a decir que hay una clara infrautilización del talento: directivo y operativo. Hay abundancia de personas preparadas profesionalmente para hacer cambios de gran alcance, pero se quedan sin utilizar por falta de visión de quienes gerencia o dirigen o por repliegue de los profesionales a una tarea rutinaria, tal vez producido por el logro de cierto nivel satisfactorio de tipo salarial o prestaciones.

Hay que pensar mucho más allá de las propias narices. Tener olfato para detectar nuevos horizontes en los que emplear las cualidades que se tienen, y presteza para ponerse al día, capacitarse más para poder aspirar a mejores posiciones y llevar las empresas más lejos. Es el caso, por ejemplo, de las grandes empresas estatales ante la apertura y la privatización. Si han hecho las cosas bien, si antes no había competencia, ahora que la hay y que hay que ser altamente competitivos, es la hora de demostrar los valores de los profesionales con los que se cuenta, en lugar de gastarse en estériles lamentaciones sobre el pasado.

"El problema de la civilización tecnológica, no es tanto que la máquina pueda sustituir al hombre, como que pueda obligar al hombre a comportarse como una máquina" (Juan Pablo II, *Laborem exercens*). Este peligro acecha no sólo al obrero sino al empleado, al profesional, al ejecutivo o al directivo de la empresa, cuando les resulta difícil hablar de algo no cuantificable o en términos de beneficio económico.

La empresa está llamada a generar confianza y seguridad, a dar ejemplo de moralidad y civismo, a tratar los bienes económicos como medios en orden a la consecución del bien común de la sociedad y de la felicidad de las personas, con la mira puesta mucho más en el servicio que en el beneficio.

3.19 TODOS DEBEMOS SER "FACTORES" DE CAMBIO

Se puede tener una visión planetaria del mundo y, a la vez, estrecha del propio trabajo, cuando se colma sólo con los logros personales o con el éxito que representa el aplauso al concluir una etapa determinada de la vida dentro de la empresa, o al final cuando sobreviene el retiro definitivo.

Para una sociedad moralmente en crisis, sería muy poca cosa contentarse con el trabajo individual bien hecho, porque eso no basta. Somos parte viva de un entramado de fines y metas que es la empresa y su inserción en el mundo social. El mundo y la sociedad se plantean cambios enormes y rápidos ante los cuales no podemos permanecer pasivos o adoptar una actitud "intelectual" o fría en el sentido de que "yo ya di lo que pude", "eso no es conmigo", "yo hago las cosas bien". Si no somos protagonistas de los cambios, éstos nos sepultarán, se harán sin nosotros.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA

Dentro de este trabajo de investigación utilicé la metodología documental la cual me ayudo a plantear mi problema de investigación acerca de la importancia del conocimiento de los valores dentro del Departamento Comercial de la Agencia Cunduacán, además de la comprobación de la hipótesis y los objetivos de investigación planteados al inicio.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Dentro de este párrafo encontramos que por medio del método hipotético-inductivo, que es a partir de premisas particulares se llega a las generalizaciones y diferencias estadísticas. Es a partir de las diferencias estadísticas que se llega a las conclusiones.

Este método de investigación cumple la función de orden y sistematización de las etapas que se siguen a una determinada investigación. La secuenciación cumple de las actividades y de las operaciones de las técnicas e incrementos en los momentos adecuados.

En la realización de esta investigación me apoyé de:

- La investigación documental, la cual consiste en la revisión del significado y valores de la organización a investigar.
- La investigación de campo, la cual consistió en la aplicación de un cuestionario y de una entrevista.

4.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Nos permite la recomposición del conocimiento, estableciendo un efecto de causa-efecto y brindando una aportación importante al conocimiento, las teorías y sus relaciones con otros objetos.

Esta investigación fue ubicada dentro del nivel de retrospectiva, la cual parte del presente hacia atrás; analiza los hechos pasados para tratar de explicar el presente y el futuro; se estudiaron los antecedentes, se realizó una plática con el jefe del departamento para conocer si anteriormente se les había dado algún tipo de curso acerca del tema a investigar.

Esta investigación se corroboró con las distintas opiniones de los empleados.

4.3 INVESTIGACIÓN

La causa por la cual realiza esta investigación por medio de éste nivel de investigación fue porque me permitió conocer el problema más a fondo de lo que yo esperaba encontrar.

En esta investigación me apoye de la investigación documental e investigación de campo esto fue debido a que la investigación ameritaba dicho esfuerzo de estudio.

La necesidad de realización de este trabajo nació de la importancia que los colaboradores no tienen que en su mayoría del conocimiento de los valores, y también en que no se les ha responsabilizado al jefe del departamento de la importancia de dichos valores.

Esto ha traído como consecuencia la indisciplina, irresponsabilidad, deshonestidad y falta de respeto entro los mismos compañeros de trabajo. De ahí la necesidad del estudio de esta investigación.

4.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo me enfoqué a la aplicación de un cuestionario, el cual consistía en la elaboración de 9 preguntas opcionales además de la utilización de la entrevista antes mencionada.

En mi entrevista me enfoqué a preguntar si cuánto tiempo tenía que no se les platicaba acerca de los valores institucionales de esta empresa, constatando el 70% de los trabajadores que no recordaban alguna fecha en particular o de algún curso de este tema. Con esto demostramos que el problema recae mucho más atrás y lo preocupante que es para este departamento, como para la empresa realizar alguna “salida de emergencia”.

Para poder establecerse nuevamente en estos conocimientos tanto los empleados como jefe del departamento comercial.

CAPITULO V

TABLA GENERAL DE RESULTADOS

5.1 TABLA GENERAL DE RESULTADOS

PREGUNTAS	OPCIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Conoce los valores institucionales de esta empresa?	-Casi nunca.	100
	-Muy rara vez.	0
	-Ocasionalmente.	0
	-Frecuentemente.	0
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
2. ¿Alguna vez ha tenido el interés por conocer más a fondo los valores institucionales de este departamento?	-Casi nunca.	22
	-Muy rara vez.	11
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	11
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	22
	-Siempre.	22
3. ¿Considera usted que los valores implantados por esta empresa se están llevando a cabo de manera eficiente dentro de este departamento?	-Casi nunca.	44
	-Muy rara vez.	44
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	0
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
4. ¿En alguna ocasión se le han impartido pláticas en donde se aborden temas o pláticas referentes a los valores institucionales de esta organización?	-Casi nunca.	44
	-Muy rara vez.	33
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	11
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
5. ¿Considera usted necesaria la capacitación para el refuerzo de los valores institucionales de la empresa?	-Casi nunca.	0
	-Muy rara vez.	0
	-Ocasionalmente.	0
	-Frecuentemente.	0
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	11
	-Siempre.	88

PREGUNTAS	OPCIÓN	PORCENTAJE
6. ¿Considera usted que los valores	-Casi nunca.	0

influyen en el desarrollo de sus actividades?	-Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 0 22 22 55
7. Dentro de sus actividades laborales, ¿aplica usted algún valor?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 22 22 11 22 22
8. ¿Crees que la relación de tu trabajo con los valores que la empresa tiene implantados se esté cumpliendo cotidianamente y de acuerdo a lo estipulado por la organización?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	44 0 22 22 11 0 0
9. ¿Respeta usted los valores institucionales de esta empresa?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 0 0 0 0 100
10.- ¿Considera que su jefe realiza y dirige las actividades de su trabajo y para con ustedes de acuerdo a los valores establecidos por la empresa?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	55 22 11 11 0 0 0

5.2 TABULACIÓN, INTERPRETACIÓN Y GRAFICACIÓN

Una vez mostrada la tabla general de resultados es imprescindible analizar las preguntas de manera individual, donde se redactó la interpretación, así como también se graficó cada una de las interrogantes para su mejor comprensión.

1. ¿Conoce los valores institucionales de esta empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	9	100
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	0	0
Frecuentemente	0	0
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	9	100

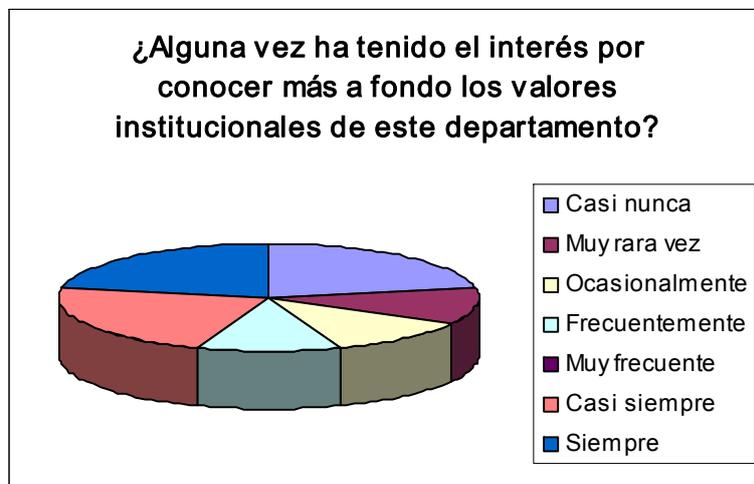


El personal de esta empresa, al realizar esta presente encuesta, se encontró que el 100% del personal del área comercial estuvo de acuerdo en que no tienen conocimientos de los valores institucionales.

2. ¿Alguna vez ha tenido el interés por conocer más a fondo los valores institucionales de este departamento?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	2	22

Muy rara vez	1	11
Ocasionalmente	1	11
Frecuentemente	1	11
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	2	22
Siempre	2	22
Total	9	100



En esta segunda interrogante encontramos que el 55% de las personas no están interesadas en conocer más a fondo de los valores institucionales, esto debido a las múltiples ocupaciones en sus tareas y a la falta de interés de los mismos dirigentes. Mientras que el 45% menciona el interés por conocer más acerca de sus propios e institucionales valores.

3. ¿Considera usted que los valores implantados por esta empresa se estén llevando a cabo de manera eficiente dentro de este departamento?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	4	44
Muy rara vez	4	44
Ocasionalmente	1	11
Frecuentemente	0	0
Muy frecuente	0	0

Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	9	100



En esta pregunta se concentra en gran parte el interés de conocer la importancia que se les está dando a los valores; el 60% dijo que no se están llevando a cabo de manera eficiente y el otro 40% contestó que sí pero con ciertas dudas.

4. ¿En alguna ocasión se le han impartido pláticas en donde se aborden temas o pláticas referentes a los valores institucionales de esta organización?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	4	44
Muy rara vez	3	33
Ocasionalmente	1	11
Frecuentemente	1	11

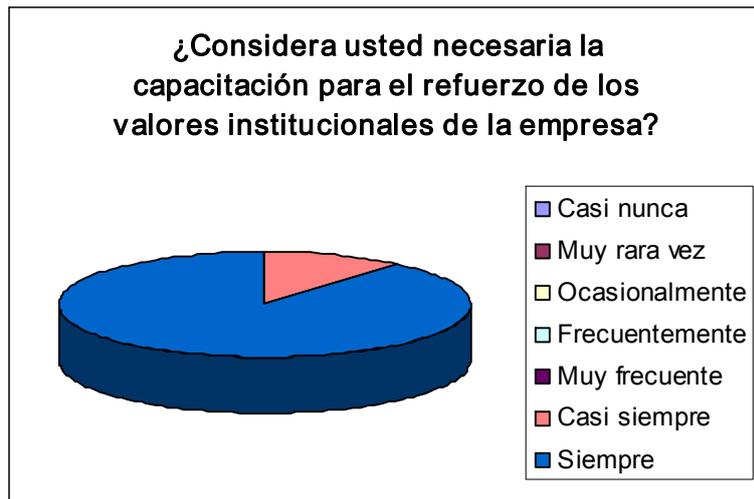
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	9	100



La mayoría de los empleados (60%) de este departamento opinaron que no han recibido ningún tipo de curso o capacitación referente a los valores y el 40% en alguna ocasión han recibido estos tipos de cursos.

5. **¿Considera usted necesaria la capacitación para el refuerzo de los valores institucionales de la empresa?**

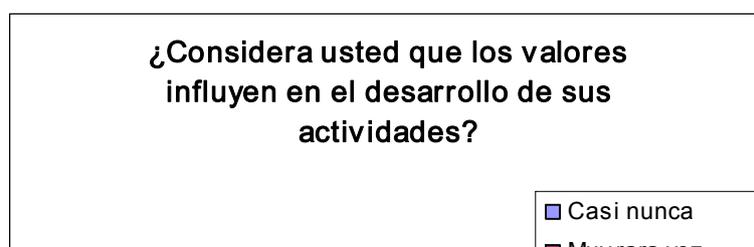
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	0	0
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	0	0
Frecuentemente	0	0
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	1	11
Siempre	8	88
Total	9	100



Todos los colaboradores opinaron de la importancia de este tipo de eventos.

6. **¿Considera usted que los valores influyen en el desarrollo de sus actividades?**

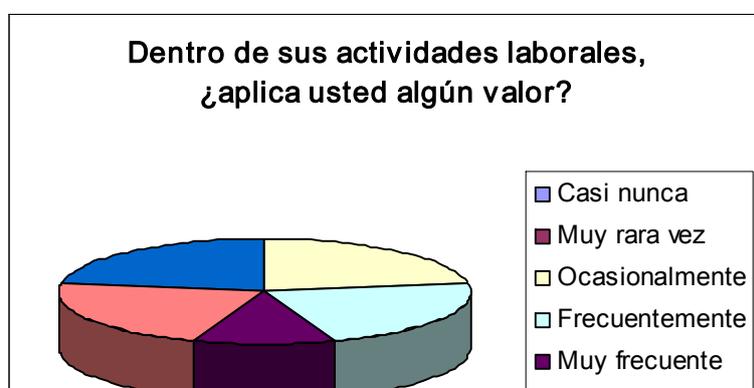
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	0	0
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	0	0
Frecuentemente	0	0
Muy frecuente	2	22
Casi siempre	2	22
Siempre	5	55
Total	9	100



El 100% de los trabajadores coincidieron en que los valores siempre son influyentes, además de ser de vital importancia, no sólo laboralmente sino en su desarrollo personal.

7. Dentro de sus actividades laborales, ¿aplica usted algún valor?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	0	0
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	2	22
Frecuentemente	2	22
Muy frecuente	1	11
Casi siempre	2	22
Siempre	2	22
Total	9	100



El 55% mencionó que siempre convive y realiza las actividades aplicando diferentes tipos de valores, dándole prioridad a la honradez y responsabilidad; el 45% señala que los aplica eventualmente.

8. ¿Crees que la relación de tu trabajo con los valores que la empresa tiene implantados se esté cumpliendo cotidianamente y de acuerdo a lo estipulado por la organización?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	4	44
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	2	22
Frecuentemente	2	22
Muy frecuente	1	11
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	9	100



La mayoría de los colaboradores estuvieron de acuerdo en que no se estaban cumpliendo los objetivos de la organización y que en ocasiones hasta les resultaba difícil recordar el significado de alguno de ellos; el 33% dijo estar de acuerdo en el cumplimiento de sus labores.

9. ¿Respeto usted los valores institucionales de esta empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	0	0
Muy rara vez	0	0
Ocasionalmente	0	0
Frecuentemente	0	0
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	0	0
Siempre	9	100
Total	9	100



El total de los colaboradores afirmó que mantiene el debido respeto hacia los valores establecidos en la empresa.

10. ¿Considera que su jefe realiza y dirige las actividades de su trabajo y para con ustedes de acuerdo a los valores establecidos por la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi nunca	5	55
Muy rara vez	2	22
Ocasionalmente	1	11
Frecuentemente	1	11
Muy frecuente	0	0
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	9	100



Sólo el 22% afirmó que su jefe dirige las actividades de trabajo de acuerdo a los valores establecidos mientras que el resto del personal encuestado mostró un gran declive para con su jefe demostrando con esto poco afán por parte de él en la realización de sus actividades para con ellos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Como podemos apreciar en el trabajo de investigación aplicado al personal del área comercial, el cual cuenta con nueve colaboradores los cuales fueron encuestados, el ochenta por ciento desconoce los valores institucionales de la organización ya que no están siendo llevados a cabo de manera eficiente; dada la investigación realizada mediante la encuesta anterior se obtuvo como resultado que al personal no se le han impartido pláticas sobre este tema o bien las recibe y no muestra interés sobre los valores institucionales.

Como resultado de este trabajo de investigación concluimos que la hipótesis fue comprobada debido a que la mayoría de los empleados carecen del conocimiento de los valores y esto, a su vez, produce que las actividades sean realizadas con menor eficiencia y productividad; dentro de este círculo laboral existe la falta de capacitación hacia los empleados debido a que las pláticas que se realizan no están cumpliendo con el objetivo de arraigar los valores institucionales a los colaboradores.

Además, se requiere un involucramiento completo por parte de los líderes de la organización para que los colaboradores sientan pertenencia por sus actividades de mejor manera.

El objetivo se llevó a cabo de manera eficiente debido a que la mayoría de los colaboradores se mostraron participativos en la entrevista que se les estaba realizando, además, la mayoría de ellos crearon conciencia acerca de los valores que no están aplicando en su trabajo.

En conclusión, la realización de este trabajo dio como experiencia el conocimiento y la necesidad de vivir rodeado de valores como el respeto y la cooperación, por lo cual estoy totalmente satisfecho con mis compañeros de

trabajo, además de la importancia que implica conocer los valores institucionales acerca de los cuales más adelante proporcionaremos posibles acciones para arraigar los valores institucionales.

6.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada, y al haber convivido en el ambiente empresarial de las personas a las que está dirigido este proyecto, se observaron las siguientes aportaciones para el departamento comercial de la empresa.

Que los líderes del área comercial se involucren en las capacitaciones para reforzar los puntos referentes a los valores institucionales debido a la necesidad encontrada en la investigación, propuesta por el mismo personal encuestado.

Se propone un modelo para implantar valores dentro de la empresa que es el siguiente:

MODELO PARA IMPLEMENTAR VALORES

La cultura mexicana influye en la empresarial y, además, es determinante para la asimilación de los valores morales de las personas que se relacionan con el entorno empresarial.

Por otra parte, es evidente que la limitada práctica de valores en un grupo social determinado influye en la conformación de una cultura carente de las fortalezas necesarias para desarrollar nuevas potencialidades, las cuales a su vez, le permitirán evolucionar hacia estados más elevados del desarrollo humano.

En la construcción de cualquier modelo de aplicación, se debe observar que se cumpla con los principios generales y de acción señalados en el apartado denominado principios fundamentales para un marco de actuación, ya que de

esta manera se garantiza que, a través del modelo implantado, las empresas buscarán el bien de la generalidad y evitarán el daño de los demás.

El modelo propuesto se compone de cuatro fases:

- DIAGNÓSTICO
- PLANEACIÓN
- IMPLEMENTACIÓN
- EVALUACIÓN

Estas fases son ampliamente conocidas por los ejecutivos de la empresa que constantemente emprenden nuevos proyectos. Sin embargo, aplicarlas en un procedimiento para identificar valores dominantes en un entorno empresarial específico, para después adoptarlas como propias, no es común.

DIAGNÓSTICO

Para avanzar en el camino de la transformación en la cultura empresarial, se empieza por elaborar un diagnóstico serio y profundo del estado que guarda la cultura empresarial concretamente, la concepción y práctica de los valores en el contexto de cada empresa.

El diagnóstico se puede realizar a través de entrevistas, encuestas de opinión, así como por medio de observación directa.

Se debe preguntar a los colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, y a todo aquél que tenga alguna relación con la empresa, sobre los valores que la compañía debe profesar para asegurar un servicio de calidad y una imagen de seriedad y confianza ante la comunidad.

El objetivo del diagnóstico es, además de comprender el grado de conocimiento de los valores, determinar también hasta qué grado la persona está comprometida con los mismos.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de este entorno y que aceptemos que lo que hemos hecho hasta hoy es susceptible de mejora, habremos dado el primer paso decisivo para la instrumentación de valores en cultura empresarial.

PLANEACIÓN

Al determinar las fortalezas y debilidades de la empresa se tienen los elementos sustanciales para diseñar un plan para la incorporación de valores en la empresa.

En virtud de la pluralidad social que tenemos en México, es importante que el programa diseñado complete el uso de una metodología que privilegie el respeto y la aceptación a fin de que todos los miembros de la empresa en el proceso de clasificar los valores que parten, los que se ejercitan y los que se requiere desarrollar.

Posteriormente, se necesita diseñar un proceso de información de valores mediante el cual se empleen experiencias y vivencias.

IMPLEMENTACIÓN

Fundamentalmente, en esta etapa se trata de poner en operación los programas diseñados en la fase anterior, contando con ello todos los elementos humanos y materiales para alcanzar el éxito esperado.

Debe subrayarse que la implementación debe garantizar la libertad de los trabajadores para que ellos decidan por sí mismos con responsabilidad y compromiso el fortalecer la empresa para la cual laboran.

EVALUACIÓN

Es quizás más difícil que este proceso, por que no se trata de saber si al término de un curso o diplomado, las personas conocieron nuevos valores o aprendieron a identificarlos correctamente.

Este proceso de evaluación trata de conocer el grado de apropiación de los valores establecidos como marco de actuación.

La evaluación se conocerá finalmente con sondeos de opinión entre todos los elementos que conforman parte de la cultura empresarial, así como con entrevistas personales y la observación directa, en lo que se refiere a las nuevas conductas adquiridas que deberán estar apegadas a los valores que nos interesan reforzar en el entorno empresarial.

Si los resultados no son los esperados, especificar si la falla se encuentra en la elaboración de los diagnósticos o se trata de un error de diseño y planeación de trabajo de implementación.

El modelo que se propone puede ser adaptado a las necesidades de cualquier empresario.

Es importante subrayar que para que exista un cambio es necesario que los líderes estén completamente convencidos de las bondades de adoptar el modelo propuesto, es decir, que él debe ser el primero en cambiar de actitud ya que de lo contrario no será posible proporcionar dicho cambio en el resto de la organización.

A N E X O S

Anexo. Cuestionario de Investigación

Encuesta realizada en la empresa Comisión Federal de Electricidad

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Puesto: _____

A continuación se presentan algunas frases las cuales nos ayudan a contestar nuestro cuestionario:

- | | | |
|----------------|-------------------|--------------------|
| 1. Casi nunca. | 2. Muy rara vez. | 3. Ocasionalmente. |
| 4. Frecuente. | 5. Muy frecuente. | 6. Casi siempre. |

PREGUNTAS	OPCIÓN	PORCENTAJE
1. ¿Conoce los valores institucionales de esta empresa?	-Casi nunca.	100
	-Muy rara vez.	0
	-Ocasionalmente.	0
	-Frecuentemente.	0
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
2. ¿Alguna vez ha tenido el interés por conocer más a fondo los valores institucionales de este departamento?	-Casi nunca.	22
	-Muy rara vez.	11
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	11
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	22
	-Siempre.	22
3. ¿Considera usted que los valores implantados por esta empresa se están llevando a cabo de manera eficiente dentro de este departamento?	-Casi nunca.	44
	-Muy rara vez.	44
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	0
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
4. ¿En alguna ocasión se le han impartido pláticas en donde se aborden temas o pláticas referentes a los valores institucionales de esta organización?	-Casi nunca.	44
	-Muy rara vez.	33
	-Ocasionalmente.	11
	-Frecuentemente.	11
	-Muy frecuente.	0
	-Casi siempre.	0
	-Siempre.	0
PREGUNTAS	OPCIÓN	PORCENTAJE
5. ¿Considera usted necesaria la capacitación para el refuerzo de los	-Casi nunca.	0
	-Muy rara vez.	0

valores institucionales de la empresa?	-Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 0 11 88
6. ¿Considera usted que los valores influyen en el desarrollo de sus actividades?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 0 0 22 22 55
7. Dentro de sus actividades laborales, ¿aplica usted algún valor?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 22 22 11 22 22
8. ¿Crees que la relación de tu trabajo con los valores que la empresa tiene implantados se esté cumpliendo cotidianamente y de acuerdo a lo estipulado por la organización?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	44 0 22 22 11 0 0
9. ¿Respetas los valores institucionales de esta empresa?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	0 0 0 0 0 0 100
10.- ¿Considera que su jefe realiza y dirige las actividades de su trabajo y para con ustedes de acuerdo a los valores establecidos por la empresa?	-Casi nunca. -Muy rara vez. -Ocasionalmente. -Frecuentemente. -Muy frecuente. -Casi siempre. -Siempre.	55 22 11 11 0 0 0

BIBLIOGRAFÍA

DILTS, R., Liderazgo Creativo PNL, Ediciones Urano México, 1998.

El Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado Año 2000, 779 págs.

Reyes, P., Los valores de los Mexicanos Tomo II, Ed. Limusa, 1996, 133 págs.

Jay A., Gretchen M, Edgard, El Manual del Cambio para Líderes, Ed. Paidós Mexicana, 2000.

Zorrilla, Introducción a la Metodología de la Investigación, México, 1998.

Aguilar, León y Cal Editores, décimoprimer edición.

Sampieri y otros, Metodología de la investigación, Ed. McGraw Hill, 3ra edición, México, 2003.

Pérez G., Valores en la Cultura Empresarial: un Modelo de Cambio, Ed. McGraw Hill, 1999, 1999, 55 págs.

Mercado, S., Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 1ra reimpresión 1997, México Editorial, pág. 255

García León del Campo, S., La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad, Editorial Diana, México, 1993, 349 págs.

Resnik, P., *Cómo Dirigir una Pequeña Empresa*, McGraw Hill, México, 1992, 188 págs.

Ress, F., *El Liderazgo en los Grupos de Trabajo*, Ed. Panorama, México, 2002.

Rivas, P. J., *Líderes y Dirigentes*, Ed. Hombre Nuevo, México, 1999.