



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

El Administrador de hoy: *un hombre nuevo*

T E S I S

que para obtener el título de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a
Pedro González Ramírez

Directora de Tesis
LAE Graciela Ayala Jiménez

Santiago de Querétaro, Qro., febrero de 1997



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

El Administrador de hoy: *un hombre nuevo*



FACULTAD DE
CONTADURIA Y ADMINISTRACION

T E S I S
que para obtener el título de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a
Pedro González Ramírez

Directora de Tesis
LAE Graciela Ayala Jiménez

Santiago de Querétaro, Qro., febrero de 1997

No. ADQ. L50034

No. TITULO _____

CLASIFICACION TS
658.42
E643a

Revestirse del hombre nuevo

“Ustedes tienen que dejar su manera anterior de vivir,
el hombre viejo, cuyos deseos engañosos lo
llevan a su propia destrucción.

Han de renovarse en lo más espiritual de su mente,
por la acción del espíritu, para revestirse
del hombre nuevo”.

Efesios 4. 22-23.

Dedicatoria

En forma muy especial a TI, a quien amo y quiero seguir.

A mi familia por su apoyo a lo largo de mi vida.

A mi nueva familia que tanto me ha formado: S.J.

A mis amigos, de manera peculiar a : Sergio, Federico, Giancarlo .
Pamela , Alicia y Karla.

A mis maestros, de manera particular a la L.A.E. Graciela Ayala
Jiménez, Directora de esta tesis.

A los futuros administradores.

Al Ser Humano.

Fraternalmente,
Pedro González Ramírez

Índice

Introducción	9
Exposición de motivos	11
Contexto	13
Marco Teórico	19
CAPÍTULO I	23
Diversas opiniones de administradores sobre:	
Filosofía administrativa contemporánea	23
Ambiente y filosofía de la organización	24
Postura del administrador ante los requisitos:	
humanos, técnicos y conceptuales	26
Administración de personas y cosas	27
¿Qué es el empresario?	28
Hombre clave en la empresa	29
Gerente idóneo	31
La salud integral del gerente	33
Su autoestima	35
El gerente como motivador	37
Misión	38
Valores compartidos	39
Ética, educación y ambiente	40
Primeras conclusiones	42
CAPÍTULO II	47
¿Qué tanto se están aplicando los conceptos	
anteriores en la vida cotidiana?	47
Cuestionario base para trabajadores	48
Cuestionario base para administradores	50
Cuestionario base para estudiantes	53
Segundas conclusiones	55
CAPÍTULO III	57
Necesidades básicas del hombre	57
Vida familiar	59

Las personas ante todo, comenzando por los empleados	61
Dirección y desarrollo de los subordinados	62
El ambiente interno	63
La comunicación organizacional e interpersonal	64
La importancia de la empatía	66
Gerencia amistosa y aprecio por los empleados	67
La motivación humana	69
Origen de la motivación humana	70
Tipos de liderazgo	71
Un líder al servicio	74
Evolución de la filosofía administrativa	75
Cambios en la empresa	76
La empresa del 2000	77
Propósitos nobles	78
Elementos de la transformación	80
Alternativas para el cambio	81
Compromiso del cambio	82
Cómo encabezar la transformación	84
Excelencia en administración	85
CAPÍTULO IV	87
La transformación del administrador de hoy	87
Cualidades humanas	90
Los defectos	90
Los valores	92
Transformación de nuestra conciencia	96
Problemas de la transformación	97
Métodos para la transformación	98
Forma nueva de trabajar	100
Pensamientos acerca del hombre nuevo	101
El hombre ideal está en la punta del cerro	103
El hombre ideal en tiempos pasados	104
CONCLUSIONES FINALES	105
ANEXOS	109
BIBLIOGRAFÍA	125

Introducción

Esta tesis a lo largo de sus cuatro capítulos, hablará en primer lugar de algunos autores, con el objeto de mostrar su interés por dignificar al ser humano, entendiendo como ser humano tanto al administrador como al trabajador. Es triste darse cuenta que hoy día el trabajador lo que menos se considera es un ser humano, no porque así lo desee, sino porque las estructuras así lo han catalogado.

El segundo capítulo muestra testimonios por medio de los resultados obtenidos en la Primera Jornada Nacional de Condena a la Política Económica del Gobierno, organizada por Alianza Cívica a nivel nacional el 8 de septiembre de 1996. En este mismo capítulo se muestra el sentir de nuestro pueblo trabajador explotado; que lo único que sale a relucir es la incongruencia de la teoría administrativa con la praxis. Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer a los administradores lo que hemos construido: estructuras opresoras.

El tercer capítulo da algunas razones de importancia para llevar a la praxis la teoría que en libros suena bellísima, pero que es contraria a lo que viven cotidianamente nuestros trabajadores mexicanos. Se dan a conocer testimonios de algunas empresas estadounidenses cuyo interés principal es dar una calidad de vida a los miembros de la organización, así como los frutos cosechados por este interés primordial hacia el SER HUMANO.

El cuarto y último capítulo, a mi parecer es el más importante, ya que muestra la importancia de transformar nuestra conciencia a favor de nuestro pueblo, buscando el beneficio general y no sólo intereses particulares. Tomar una opción dentro de la empresa por quienes más lo necesitan. Y así, juntos llegar a hacer de la administración un conjunto de HOMBRES NUEVOS.

Exposición de motivos

Esta tesis me impulsa a dejar algo de mí, algo de lo cual la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro forma parte, ya que mucho de lo que soy y de lo que pienso, lo debo a la oportunidad de haber estado en esta Institución Educativa, la cual me dio las herramientas para enfrentarme al mundo del cual no se habla en las aulas de clase. Un mundo en donde hay explotación hacia los trabajadores, un mundo en donde las condiciones de vida de los seres humanos va en descenso, en donde el trabajador se encuentra sujeto a las decisiones y muchas veces a los caprichos de la empresa o de los Administradores que están al mando de la misma. Un mundo en el cual muchas veces los trabajadores se ven obligados a estallar huelgas, y esto repercute en la productividad de la empresa. En sí, un mundo del cual todos formamos parte, pero que quizás no hemos querido conocer y comprometernos.

Otro motivo de la realización de esta tesis, es la preocupación que siento por dignificar al ser humano, y ésta puede ser un apoyo para los presentes y futuros administradores, ya que en ésta quiero plasmar que lo más importante en una empresa son los que en ella laboran, no son las máquinas, ni la tecnología, ni el dinero... es el ser humano.

Esta tesis, quiero que sea un instrumento de crecimiento humano, moral y social del cual tanto hablan muchos autores contemporáneos. que quieren dignificar a la empresa, proponen una filosofía administrativa, desean que el trabajo con los obreros y empleados sea lo más humano posible, pero de acuerdo a mis impresiones en algunas empresas tal parece que esto se ha dejado en el olvido. Estos temas los expondré en páginas posteriores.

Muchas son las formas que existen para recibir un Título de Licenciado en Administración, pero creo que la única forma de dejar algo es por este medio: la tesis. No quiero que esta tesis sea una más de las que existen guardadas en archivo muerto dentro de una biblioteca, quiero que sea un manual de consulta humana para los administradores que tendrán a su cargo el buen o mal cause de una empresa. En un aula de clase se enseña finanzas, mercadotecnia, producción, administración, recursos humanos , etc.. pero no se le enseña al futuro Administrador a ser un ser humano, a ser comprometido con la sociedad y con el mundo.

Esta tesis la realizo también en señal de agradecimiento, esperando sea de gran apoyo a los Administradores así como a los que tienen la noble vocación de la docencia.

Contexto

Suena cotidiano oír hablar a diario, escuchar en las noticias, leer en los periódicos, la situación que actualmente se vive en el país, pero este no sólo es un problema Nacional, sino que es de todo el mundo. Los Jefes de Estado, a menudo suelen tener visitas en las cuales exponen la situación de sus países, tratan de buscar soluciones, pero hasta hoy, no se ha visto el fruto de ninguno de esos tratados.

Hay que darnos cuenta que las cifras¹ hablan de un mundo en crisis social. De 5600 millones de personas que habitamos el planeta, mas de mil millones se encuentran en pobreza absoluta (menos de 370 dólares anuales), unos 550 millones se van a dormir con hambre todas las noches, más de 1500 millones carecen de acceso a agua potable y a saneamiento. La expectativa de vida es corta a consecuencia de factores como la enfermedad, el hambre, la desnutrición y la delincuencia.

La educación prácticamente no existe ya que mil millones de adultos son analfabetos, mientras que 500 millones de niños no tienen escuela a donde asistir. Pobres existen en todo el mundo, pero se concentran en los países en vías de desarrollo. Los más afectados son los ancianos y las mujeres (70%).

Las personas consideradas pobres según el Banco Mundial, son las que tienen un ingreso per cápita por debajo de 370 dólares, y los muy pobres son las personas cuyo ingreso anual es inferior a 275 dólares.

¹ Estos datos han sido obtenidos de *Utopías*, Colombia, enero-febrero 1996. Publicado por CRIE .

Aunque la pobreza se condensa en los países en vías de desarrollo, hay que observar que en Estados Unidos el 15% de la población vive por debajo de la línea de pobreza.

El Banco Mundial señala que la pobreza no es solamente consecuencia de los infortunios y limitaciones de las personas sino también de las estructuras y procesos que determinan la distribución del ingreso. Estos comprenden aspectos tales como la distribución de jornales y salarios; el impacto de diversos impuestos y otras fuentes de ingreso público a los distintos niveles de ingreso; la distribución de la tierra; el acceso a la propiedad y al dominio de los recursos productivos y a las estructuras de mercado y precios.

De la población mundial de 1994 que alcanzaba de los 5300 millones de habitantes, 2800 millones constituye la actual mano de obra mundial. De éstos, se estima que más de 120 millones se encuentran desocupados.

El ingreso anual per cápita de los países industrializados es de 20,000 dólares, comparados con sólo 500 dólares en los países menos adelantados del mundo.

Se estima que menos del 10% del total de la población mundial participa plenamente en las instituciones políticas, económicas, sociales y culturales que determinan sus vidas. Esto a mí me refleja que el ser humano no ha aprendido a comprometerse, o bien no se le ha dado la oportunidad.

Entre las mujeres se encuentra el 66% de los analfabetos de todo el mundo y el 70% de los pobres de todo el mundo. Fuera de los círculos empresarios de Estados Unidos, las mujeres ocupan solamente el 1% de los cargos gerenciales importantes; un estudio realizado estima que harán falta 475 años para que las mujeres alcancen la igualdad con los hombres en los puestos gerenciales de importancia.

Otro dato que habla acerca del mundo en crisis social es la violencia, asesinatos, violaciones, muerte infantil por disparo de armas de fuego, abuso, negligencia, etc... En Brasil existen 200,000 niños de la calle y son asesinados cuatro menores por día. Aproximadamente un total de 500,000 niños y niñas ejercen la prostitución en centros de turismo sexual en Tailandia, Sri Lanka y Filipinas. Este tipo de casos, ya se comienzan a escuchar en México. En la India un tercio de las esposas son golpeadas, mientras se sabe que una de cada 2,000 mujeres ha sido violada.

En un mundo que gasta más de 800,000 millones por año en programas militares (monto igual al ingreso de casi la mitad de la

población mundial) mil millones carece de atención de salud básica: uno de cada cuatro adultos no sabe leer ni escribir; y un quinto de la población mundial padece hambre diariamente.

Para efectos de esta tesis, me referiré a México en lo concerniente a la empresa.²

De los 91 millones de seres humanos que habitamos la República Mexicana, 36 millones 500 mil personas ocupan la fuerza de trabajo. En la economía formal (lo registrado) se encuentra el 32.24% , en el sector informal el 33.6%; 16.4% de desempleados y 17.71% de subempleados.

CANACINTRA dio a conocer en diciembre de 1995 que en los últimos 15 años el sector formal de la economía genera únicamente 3 millones 700 mil empleos, mientras que se requerían 12 millones de plazas laborales nuevas, es decir, de cada 4 mexicanos que demandaron trabajo por primera vez en ese período, sólo uno logra obtenerlo.³

En 1994 el salario en México fue uno de los mas bajos del mundo: 2.24 dólares por día. El ingreso salarial promedio de los trabajadores mexicanos es de 2.63 a 5.00 US dólares por día, mientras el costo de la canasta básica es de 8.00 US dólares. Gráficas elaboradas con el resultado de encuestas directas del Centro de Análisis Multidisciplinario (CAM), Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), nos revelan la pérdida del poder adquisitivo que el salario mínimo ha sufrido, frente a los precios de algunos productos básicos alimenticios: tortillas, huevo, pan y leche; y al de gas y pasajes de metro. Sin considerar el incremento al precio del arroz y frijol anunciado el 26 de abril de 1996. En éstas se muestra que con un salario mínimo se pueden comprar 16.1 kg. de tortillas, a comparación de 20.4 en 1994. De huevo, se pueden comprar 2.67 kg., a comparación de 3.49 . Piezas de pan blanco, únicamente 34.77, a diferencia de 63.1 en 1994. 9.42 lt de leche CONASUPO en comparación de 1994 cuando se podían comprar 13.76 lt. El gas es equivalente a 7.3 a un salario mínimo en comparación de 11.6 de 1994. Los pasajes del metro (3), han descendido a la mitad, ya que en 1994 se podían usar 38.2 pasajes, mientras que ahora 22.6.⁴

² Datos obtenidos de *Derechos humanos laborales*. Carmen Herrera. pp.38-43.

³ *La Jornada*, México, D.F., diciembre 30 de 1995, p.26.

La Canasta Obrera Indispensable (COI) , conformada por un conjunto de bienes y servicios que usa y consumen diariamente una familia mexicana integrada por 5 personas (dos adultos, un joven y dos niños), e integrada por 35 artículos que incluyen alimentación, productos para el aseo personal y del hogar, transporte, energía eléctrica y gas, al 1o de abril de 1996 ha alcanzado un costo de 69.49 pesos, mientras que el salario mínimo es de sólo 22.6 pesos. El CAM aclara que esta canasta no considera gastos en educación, salud, pago de renta para vivienda, calzado, vestido y diversiones.

Se han buscado soluciones económicas, políticas, pero por lo que se demuestra, no han logrado llegar a la raíz de los problemas. Suelen pensar que la solución a todos los problemas esta en el dinero, en los Tratados Internacionales (que son únicamente paliativos), pero no se han dado cuenta que el problema está en el ser humano que carece de valores, que ha perdido su sentimiento de unidad y fraternidad. Si se llegara a pagar toda la deuda externa, hubiera un superávit, seguramente el país seguiría igual, ya que las "Cabezas" seguirían pagando bajos salarios, explotando al trabajador, y buscarían su propio beneficio. Los trabajadores seguirían siendo esclavos de sus patrones, trabajarían horas extra, no tendrían un sitio digno donde vivir y mucho menos propio, no llevarían lo suficiente en el bolsillo para satisfacer siquiera sus necesidades primordiales (como se ha demostrado por medio de los datos del CAM), en fin, el empresario se haría más rico y el pobre más pobre.

Es por todo esto que digo que la raíz está en las personas, si al ser humano se le concientizara, se le rescataran sus valores, se les motivara a ser para los demás, aprendería a compartir y a no solo buscar el beneficio propio sino el de las personas que lo rodean.

Es urgente un cambio en las estructuras, como lo señala el Banco Mundial así como en el ser humano, y una buena manera de comenzar este proceso de cambio está en los Administradores, los cuales serán las "cabezas" del hoy, del mañana y de siempre.

⁴ Estos datos han sido obtenidos del CAM, Fac. Economía, UNAM, 1996.

Es increíble la fuerza que tiene un administrador dentro de cualquier institución, de él dependen muchas personas, las cuales tienen derecho a ser dignificadas y si el administrador no los dignifica, el trabajador va a obrar por cuenta propia. Tal es el caso de Ultra Moda, quienes llevan un año de huelga reclamando el pago de su salario; Du Pont, la cual gana la huelga estallada por revisión de contrato colectivo y aumento salarial, la empresa de vidrio PROVISA que gana la huelga quedándose con la empresa y formando una cooperativa, ahora sí trabajando a favor de todos los que en ella laboran.

Más adelante, mostraré por medio de un trabajo de campo cuales son las condiciones de vida del obrero, que es lo que esperan de un administrador, si de acuerdo a lo que se dice en los libros, es lo que se lleva a la práctica, etc.. Este trabajo fue realizado con trabajadores de Phillips, Resistol, Ford, Du Pont y Ultramoda.

Marco Teórico

Son muchas las personas que tratan de rescatar al ser humano sobre todo al trabajador, los cuales quieren elevar su nivel de vida. Existen motivadores en la actualidad, grupos de apoyo organizados por los mismos trabajadores, que luchan por una forma digna de su persona.

Hay que recordar que la Administración es el lograr que las cosas se hagan CON y A TRAVÉS de gente. Esta definición enfatiza la importancia del elemento humano en la administración.⁵

Otra definición dice que Administración es la coordinación e integración de todos los recursos (tanto humanos como materiales) para el logro de resultados específicos.⁶

Hay que hacer la aclaración de la importancia que tiene la administración en el mundo, ya que un concepto clave es la UNIVERSALIDAD, ya que muchas veces erróneamente se asocia exclusivamente con empresas o industrias lucrativas. Todo tipo de organización, ya sea pública o privada, lucrativa o no lucrativa, requiere de una administración eficiente.

Para lograr la eficiencia, hay que analizar cuáles son los **finés**⁷ de la empresa.

Su fin objetivo **inmediato** es la producción de bienes y servicios para un mercado.

⁵ Burt K.Scanlan, *Principios de dirección y conducta organizacional*, Ed. Limusa,p.34.

⁶ Ibidem

⁷ Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas / Teoría y práctica*, Ed. Noriega Limusa, pp.83-85.

Los fines **mediatos** deben separarse de la empresa privada y de la pública. La empresa **privada** busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. La empresa **pública** tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Las finalidades subjetivas del **empresario** son:

- **Naturales:** Obtención de utilidades justas y adecuadas.
- **Colaterales:** prestigio social, satisfacción de una tendencia creadora, cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo.

Existen también finalidades de otros elementos que intervienen en la empresa:

- **Empleados, técnicos y jefes:** además del sueldo, buscan mejoramiento social, expresión personal, seguridad en su trabajo, garantía de su futuro, etc...
- **El obrero:** busca salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc...

El actual administrador debe hacer un hincapié en el Recurso Humano, el cual es el más importante. Este debe tomar postura, es decir esclarecer sus valores, debe definir del lado de quien está, así como recordar que el administrador no sólo es el "técnico" que aplica lo ya establecido, sino que debe involucrarse en los problemas de sus recursos.

El administrador tiene gran injerencia en el patrón, y tiene la responsabilidad y obligación de sensibilizar al patrón sobre sus posturas y decisiones, las cuales deben ser encaminadas al beneficio de todos los que forman parte de la empresa.

El administrador tiene una gran trascendencia en el cause justo hacia el trabajador tanto en sus derechos humanos como laborales.

Si el administrador se concientiza de lo importante que es el trabajador, buscará una sociedad más justa, mejores niveles de vida, y por consecuencia mayor productividad ya que el trabajador al sentirse tomado en cuenta, importante y parte activa de la empresa, trabajará con gusto, será flexible y ambos tendrán mayores beneficios.

Suele pensarse que la administración no tiene nada que ver con la moral, y no es así, la moral dicta reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último a que toda acción del hombre es dirigida: el logro

de la felicidad perfecta, a la que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente.⁸

Me agrada recordar que aunque Marx negaba querer realizar valores e ideales, quizá nadie ha descrito el concepto ideal de justicia con mejores palabras que él: Que cada quien reciba según sus necesidades, y cada quien aporte según sus capacidades.

Es necesario que el sentido de justicia madure en fuertes sectores del pueblo de México; especialmente en el sector obrero que es el pilar productivo de toda estructura. Es posible un mundo en que los seres humanos se entiendan entre sí y nadie explote al prójimo.

El leer a Agustín Reyes Ponce cuando dice que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de las personas, y que éstas nunca deben ser consideradas como medios, me llena de alegría al saber que no soy el único que desea darle su justo papel al ser humano.

En esta tesis, cabe aclarar que a las empresas que me refiero son aquéllas que ven al trabajador como un objeto y no como un ser humano que piensa, que siente y que reacciona. Al administrador que menciono es al que por lograr sus propios intereses se pone del lado del empresario para sacarle el mayor provecho posible, olvidándose de los que se lleva detrás de él al no protegerlos. El trabajador, en su mayoría no tiene que ser catalogado, ya que casi todos sufren las mismas consecuencias de un sistema que tal parece estar en contra de ellos.

A continuación menciono la Declaración de Filadelfia, anexa a la Constitución de la OIT, con la cual estoy completamente de acuerdo:

“Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo *espiritual* en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades”.

De todo este marco teórico formulo mi hipótesis:

EL ADMINISTRADOR DE HOY: **UN HOMBRE NUEVO**

⁸ Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas/ Teoría y práctica*, Noriega Limusa, p.51.

Capítulo I

Diversas opiniones de administradores sobre:

Filosofía administrativa contemporánea: su evolución

La filosofía administrativa siempre ha sido y seguirá siendo de carácter evolutivo. Han existido cuatro épocas muy importantes en la evolución de la filosofía administrativa. Estas son : científica, relaciones humanas, ciencias del comportamiento y ciencias de la administración.

La primera se refirió a la aplicación de los principios y conceptos de la ingeniería industrial, al diseño y disposición de la estructura de determinada labor. Para determinar la mejor manera de desempeñar un trabajo se realizaron estudios de tiempos y movimientos que se requerían, capacitando a los empleados con base en tales estudios. Se supuso que en vista de que la empresa estaba dispuesta a remunerar con incentivos adicionales cada incremento en la producción habría un espíritu de colaboración entre el personal y la empresa. Taylor describió a este espíritu colaborador como la revolución mental. De hecho, jamás ocurrió así.

La época de las relaciones humanas surgió a raíz de los estudios que Elton Mayo había realizado en la subsidiaria Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago. Estos estudios se iniciaron originalmente para analizar el efecto que las condiciones de trabajo ejercían en la productividad.

El resultado de estos estudios fue el de destacar la importancia que tenía el prestar mayor atención a los aspectos sociales del trabajo. Así mismo, se analizaron la influencia del grupo, la importancia de la supervisión y la oportunidad de participar, en la medida que éstas se relacionan con la productividad.

La época de las ciencias del comportamiento surgió a principios de la década de los años cuarenta. La primer escuela del comportamiento enfatizó la importancia de la psicología del individuo en relación a sus necesidades y motivaciones. Acto seguido fueron las investigaciones y encuestas acerca de la forma en que una organización o un administrador podría inculcar cierta motivación a su personal. Las bases de ésta época, se inclinan hacia la sociología, su enfoque está dirigido a los grupos y hacia la imperiosa necesidad de contar con un sistema totalmente integrado. Como resultado de ésta época se prestó mayor importancia al elemento humano de una organización.

Las ciencias de la administración se iniciaron durante la Segunda Guerra Mundial. Dan especial importancia a la aplicación de las matemáticas y del uso del método científico para la toma de decisiones en la administración. En los últimos 20 años ha surgido una serie de enfoques sofisticados para resolver problemas de la administración y su aplicación se ha generalizado.⁹

Ambiente y filosofía de la organización

Ya sea formal o informal, escrita o no escrita, toda organización y todo gerente debe establecer su propia filosofía para tratar al personal. Esta filosofía es importante puesto que determina la manera en que se habrá de dirigir al elemento humano que pertenece a la organización. Si la gerencia general se lo propone puede crear en la organización una filosofía general que sirva como pauta para adoptar enfoques positivos en la administración.

La filosofía que se pretenda establecer depende del concepto que se tenga del individuo. El economista considerará que lo único que persigue el individuo es el dinero y tener cierta seguridad. Esto obliga a

⁹ Estos comentarios han sido tomados del autor Burt K. Scanlan de su libro: *Principios de la dirección y conducta organizacional*. pp.39-54.

adoptar en la administración un enfoque basado exclusivamente en factores económicos, enfoque que por lo general fracasa puesto que el personal persigue algo más que un sueldo. El concepto social del hombre sugiere que el individuo busca cierta afinidad con sus compañeros de trabajo. El persigue la interacción social en su trabajo. Esta suposición sugiere que la gerencia debe crear una atmósfera familiar agradable y evitar cualquier tipo de conflicto entre el personal. Este enfoque tampoco es muy acertado puesto que está comprobado que la satisfacción y productividad no son factores inseparables. El concepto de realización del individuo sugiere que el hombre está continuamente en busca del reto y oportunidades para realizarse a sí mismo y superarse. Esto sugiere que se propicie un ambiente flexible que ofrezca continuamente oportunidades de adquirir nuevas experiencias y de lograr avanzar. La desventaja de este concepto es que exige cierto tipo de motivación que no surte el mismo efecto en todas las personas. Lo importante es tener un concepto general del hombre que admita que el hombre es un individuo complejo y totalmente distinto a su prójimo. Esto sugiere un enfoque administrativo que se adapte al individuo hasta cierto punto.

Además de poseer una filosofía administrativa, la organización debe hacer todo lo posible por coordinar su labor para alcanzar objetivos comunes, por comunicar al personal las metas de la organización en general y de establecer una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Los factores primordiales son las metas comunes y la coordinación del trabajo en equipo. Son una serie de motivos que los exigen que la administración esté orientada a grupos en vez de congregarse exclusivamente al individuo. Toda empresa que pretenda alcanzar el éxito en el futuro tendrá que adoptar el concepto del trabajo en equipo.

La administración orientada a grupos implica que el gerente de hoy en día no es tan independiente como solía serlo en otros tiempos. El gerente debe depender de los demás para obtener los resultados deseados, de modo que la solución es trabajar en equipo.

El hombre es muy complejo y no se le debe generalizar con respecto a su naturaleza. Conviene adoptar en la administración un enfoque que sea flexible y que brinde al individuo la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales.¹⁰

¹⁰ Burt K. Scanlan, *Principios de la dirección y conducta organizacional*, (Conceptos del hombre y los enfoques administrativos que de ellos se derivan), Limusa, pp.323-338.

Postura del Administrador ante los requisitos humanos, técnicos y conceptuales

Los gerentes que triunfan son eclécticos¹¹, ya que deben poseer y estar especializados en las áreas técnicas, humanas y conceptuales de la vida organizacional. Los altos puestos administrativos requieren conocimientos y habilidades más de carácter HUMANO y conceptuales, que conocimientos técnicos. A niveles organizacionales más bajos, están involucradas las necesidades más técnicas y HUMANAS, con menos énfasis en el trabajo conceptual.¹²

Los conocimientos y habilidades técnicas incluyen entender y ser experto en utilizar una actividad específica, como un proceso, procedimiento o técnica. Esto por lo general consiste en un conocimiento especializado y la destreza para desempeñarse dentro de esa actividad.

El conocimiento y habilidad HUMANOS, incluye la facilidad para trabajar con otros y ganarse la cooperación de las personas en el grupo de trabajo, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros, y entender los pensamientos y sentimientos que los demás tratan de transmitirle.

Los conocimientos y habilidades conceptuales incluyen tener la habilidad para visualizar la empresa en conjunto, entrever todas las funciones comprendidas en una situación o circunstancia dada.

Lo anterior lo menciono, debido a que me llama la atención que siempre salen a relucir las habilidades humanas, tanto en altos mandos como en los más inferiores.

Al hablar de las habilidades conceptuales, me llama la atención cuando Terry & Franklin mencionan la habilidad para visualizar todo en conjunto, pero quizás el actual administrador se concentra en las demás capacidades necesarias para el buen cause de la empresa y han olvidado ENTENDER LOS SENTIMIENTOS Y PENSAMIENTOS que

¹¹ Def: que selecciona lo más conveniente de una cosa, y adopta un criterio intermedio. Diccionario de la Lengua Española. Larousse.

¹² Terry & Franklin, *Principios de Administración*, Ed. CECSA pp.25-27

los demás tratan de transmitirle; se habla de una visualización en conjunto, pero de acuerdo a mis impresiones y a la experiencia con los obreros, lo que menos encuentran es la empatía, el entendimiento y el respeto a sus sentimientos.

Administración de personas y cosas

En la administración es necesario separar a los dos elementos que intervienen en la misma, de los cuales depende el éxito de toda función social: las personas que las llevan a cabo y las dirigen (directores, administradores, técnicos, supervisores inmediatos, empleados calificados o no, obreros calificados, semicalificados y no calificados, intendentes, etc.), y las cosas o bienes que se valen para realizarlas (máquinas, materiales, métodos y el dinero).

Es importante recordar a Agustín Reyes Ponce¹³ cuando menciona que los dos elementos son imprescindibles, siendo más importante el primero, ya que este cuenta con inteligencia y "libertad", siendo de esta manera un elemento activo que se dirige a sí mismo y a los demás, así como a las cosas, de forma tal, que las personas no pueden ser consideradas como medios aunque sus acciones ciertamente sean para la realización del fin social.

Las cosas son elementos puramente pasivos ya que carecen de inteligencia y libertad, por lo mismo, estos pueden ser predecibles y mensurables (ley de la causalidad), a diferencia del elemento humano, el cual se rige por la ley de la finalidad.

Cuando se menciona que el dinero es una cosa, por lo tanto un medio; no un fin, salta algo incongruente con la vida actual, ya que se dice que jamás debemos anteponer el medio al fin. Esta observación la hago, ya que muchos obreros han expresado que se sienten como "cosas" y que lo único que le interesa al "patrón" es el dinero.

Cuando al leer a diversos autores me doy cuenta de lo humanos que son al escribir sobre administración, me cuestiona saber que lo que ellos dicen en sus diferentes libros, es muy diferente a lo que se da

¹³ Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas. Teoría y práctica*. Primera Parte. . Ed. Noriega Limusa.

en la vida cotidiana, sobre todo en el trato con los empleados y obreros, a los cuales se les ve como "objetos" (medios) incapaces de pensar, y carentes de "libertad" (vgr. derecho de libre asociación).

Me ha tocado ver como los patrones se ponen de acuerdo con sindicatos "charros" (CTM) para proteger sus propios intereses, no respetando los intereses de los empleados. Este caso lo vi en Ford, ya que formamos un Comité Observador Trinacional (México, Estados Unidos y Canadá) para las elecciones sindicales en Ford Cuautitlán y La Villa, en donde a la Planilla Café se le descalificó arbitrariamente por ser una asociación democrática y no militante de la CTM, a pesar de la simpatía con la que contaban.

Qué es el empresario

Es importante saber que el empresario, es el que emprende, el que inicia. Que mejor que sea el que comience un cambio en la justicia social, desde su centro de trabajo que es la empresa.

Cuando leí el artículo que expondré a continuación en la Revista Entorno Laboral, me llenó de alegría saber que no sólo soy yo el que considera que el empresario es muy importante como factor de cambio social.

Al texto dice:

*...México necesita empresarios. Necesitamos muy buenos empresarios. Requerimos muchos buenos empresarios.*¹⁴

El Estado Mexicano tiene que ayudar a formarlos, a defenderlos, a mejorarlos y hacerlos triunfar, porque los empresarios son indispensables en LA CREACIÓN DE CENTROS DE TRABAJO Y DE PRODUCCIÓN.

Los empresarios a través de las fábricas, de los centros de trabajo, son los mejores vehículos para REDISTRIBUIR LA RIQUEZA.

Las empresas son el mejor instrumento para hacer JUSTICIA SOCIAL, y las empresas son también la mejor garantía para que los países progresen y se desarrollen equilibrada y democráticamente cordialmente entre sus habitantes.

¹⁴ Martínez Domínguez Guillermo, *Entorno Laboral*, Revista mensual.

Cada proyecto es una angustia, cada empresa es un centro de conflicto. Pero cada proyecto es un reto, y cada empresa es una RESPONSABILIDAD.

Ojalá haya en México más y buenos empresarios.»

El haber leído este artículo, me mostró un panorama más amplio. El insiste en que el empresario puede ser factor de cambio, pero también menciona lo difícil que es lograrlo.

El ser empresario implica una responsabilidad, no sólo con la empresa sino con la sociedad, que en estos momentos se ha vuelto tan injusta y egoísta. Ya que cada quien busca su propio beneficio haciendo a un lado las necesidades e intereses de los demás. Es hora de construir una sociedad más fraterna.

Hombre clave en la empresa

El Catedrático español Mariano Yela, describe a la empresa desde el punto de vista psicológico como: un grupo humano de trabajo.¹⁵

Para él el trabajador no es un puro "homo economicus" sólo interesado en ganar lo más posible, en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo; que el trabajo no es sólo, ni principalmente, una actividad sensomotora, sino que en él interviene toda la personalidad del hombre, y, en fin, que el trabajador no actúa aislado.

Es importante que el administrador considere el trabajo en función de la personalidad total del trabajador y de su integración en los grupos de trabajo y en la empresa, y que compruebe que tan importantes o más que las aptitudes son las actitudes del individuo y del grupo.

La actitud es importante porque el trabajo es una conducta humana. La conducta es la respuesta que el hombre da a la situación en que está. Entiéndase bien, a la situación en que está, tal como él o ella lo percibe.

La actitud no sólo afecta a lo que percibimos, influye también en lo que hacemos. Respondemos a la situación percibida según podemos, sabemos y queremos: según nuestras aptitudes, conocimientos y motivaciones.

¹⁵ Revista *Evidencias*, Actualidad.

Las actitudes son muchas, pero para efectos de esta tesis se agruparán en dos: apertura y clausura.

Las de apertura se fundamenta en ciertos sentimientos positivos, resumidos en cuatro: sentimiento de eupatía (sentir que uno vale), simpatía (sentir que los demás valen), autonomía (sentir que uno vale responsablemente por sí mismo), anástasis (sentir que vale la pena proseguir).

La actitud de clausura se fundamenta en los sentimientos contrarios (negativos) y son: cacopatía (sentir que uno no vale), el de dispatía (sentir que los demás no valen), el de heteronomía (sentir que uno sólo vale cuando actúa sometido a la dependencia de otro u otros) y por último el sentir que no vale la pena el esfuerzo (catástasis).

Sólo con actitudes de apertura la empresa funciona con eficacia. El trabajo solamente es eficaz si lo es como conducta humana; así como si se consigue una productividad suficiente a través de la expresión y desarrollo de la personalidad del que trabaja.

El trabajo en la empresa sólo es eficaz si lo es interpersonal y socialmente, si alcanza una productividad objetiva y personalmente pertinente en unas relaciones interpersonales y sociales que favorezcan la solidaridad. Ser socialmente eficaz significa la efectiva conquista del mundo para el hombre, es decir, PARA TODOS.

Sólo es eficaz el trabajo que es ecológicamente eficaz. Se hace el trabajo en un mundo que es también humano y cultural que implica valores éticos.

Sólo es humanamente eficaz el trabajo que facilita la incorporación de los disminuidos e incapacitados a la empresa común de la MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA PARA TODOS.¹⁶

Un hombre clave en la empresa, como puede ser el administrador, deberá tomar en cuenta los aspectos anteriores que menciona Mariano Yela para que de esta manera cada uno aumente las posibilidades de los demás para, entre todos, aproximarse a conseguir un trabajo realmente eficaz —humanamente eficaz—, productivo; enriquecedor de la personalidad; interpersonal, social, ecológica y éticamente solidario, y personalmente vivido como suyo por los que trabajan.

— — — — —

¹⁶ Colaboración mensual de la Unión Social de Empresarios de México. Sacado de la revista *Evidencias*. 1996.

La vía para lograrlo es, desde el punto de vista psicológico, fomentar las actitudes de apertura, demostrar que cada uno vale, que los demás valen y se puede colaborar con ellos, y que cada uno vale por sí mismo y dispone de un campo de iniciativa responsable, que vale la pena proseguir el esfuerzo para hacer del trabajo una parte de la vida personal de los que trabajan.

Gerente idóneo

Un buen gerente, es aquél que es congruente, ajustable tanto a su organización como al mundo exterior cambiantes. No existe un gerente universalmente bueno.

Los malos gerentes son los que se estacionan en el tiempo y el espacio.

Existen empresas en las que se siente espontaneidad, felicidad, creatividad; existen también otras en que el clima cruje de tensión; según estudios psicológicos reflejan conflictos de valores, moral baja, y usos caprichosos y arbitrarios de poder.¹⁷

Se ha escrito mucho sobre las necesidades y personalidades de los gerentes. Entre ellas se encuentran:

NECESIDAD DE LOGRO: percibir los problemas para resolverlos, lograr soluciones prácticas, y recibir sin demora que se está haciendo un buen trabajo.

NECESIDAD DE PODER: se podría decir que es la necesidad predominante de la alta gerencia. El poder no es bueno ni malo. El mal uso o el abuso del poder consciente o involuntario es lo que acarrea graves consecuencias. Existen dos tipos de poder:

- a) Necesidad de alcanzar metas personales y/o colectivas a través del control de personas y recursos.
- b) La necesidad de controlar a la gente en forma directa sólo por el gusto de controlarla.

NECESIDAD DE SEGURIDAD, ESTATUS Y PRESTIGIO:¹⁸ Cuando el gerente busca seguridad probablemente sea absoluto y rígido en su

¹⁷ Kenyon B. De Greene, *La organización adaptable. Anticipación y manejo de la crisis*. Ed. Trillas. p.55.

¹⁸ Abraham Maslow, *Jerarquía de necesidades*.

pensamiento, tenga miedo a tomar riesgos y decisiones bajo situaciones inciertas y arriesgadas. Un gerente de este tipo, es incongruente con una organización en donde la ambigüedad, la incertidumbre y la toma de riesgos son las características dominantes.

Dos características globales de personalidad que se requieren de muchos ejecutivos son la empatía¹⁹ y el carisma²⁰. Sin la empatía un ejecutivo está ciego emocionalmente y no es capaz de percibir en forma correcta ni de identificarse con los crecientes problemas de conducta de las organizaciones modernas.

Es bien sabido que la personalidad de la gente se moldea de manera significativa a través de los tiempos y los lugares en que crecieron.

Los gerentes que únicamente se centran en aplicar técnicas, ven casi siempre como racional el mundo, una vez más sin sentimiento o emoción; contribuyendo a crear muchas de nuestras crisis actuales.²¹

En resumen, el Gerente idóneo, será aquél que su institución sea evaluada en términos de criterios nuevos, tales como las contribuciones totales a la sociedad, la conservación y la protección del ambiente, la calidad o la vida laboral, etc. Estos criterios nuevos aumentan la carga para mantener el ajuste. Los ejecutivos harán cada vez más preguntas como: ¿Son mis acciones congruentes a lo largo de la línea- con mis mejores intereses: propios, de mi organización hoy día, de mi organización a largo plazo, y con los de la sociedad y del mundo natural en general?²².

¹⁹ EMPATIA: Capacidad de ponerse uno mismo en la posición de otra persona.

²⁰ CARISMA: Habilidad de inspirar en otros confianza, seguridad y una creencia relativamente sin restricción, de centrar y movilizar las energías de otros en una meta común.

²¹ Comentario de Kenyon B. De Greene.

²² Kenyon B. De Greene, *La organización adaptable. Anticipación y manejo de la crisis*, Ed. Trillas. p.60.

La salud integral del gerente

“Es malo que un hombre sea ignorante, pues eso le impide aprovechar el producto intelectual de otros hombres. Pero quizás es peor que sea pobre, pues eso lo condena a una vida de escasez y apremio, en la que no hay tiempo para soñar o tregua para descansar. Pero lo que sin duda es peor, es que un hombre pierda su salud, pues eso le impide hacer algo para remediar su pobreza y su ignorancia”.

Revelle

La Doctora Viktoria Roitenburd Belacortu, directora del Centro de Salud y Calidad de Vida, hace referencia al libro: “Milagro Japonés” en el que se mencionan los cambios a nivel de la recomposición global de la economía, en donde ya no imperará el “canibalismo corporativo” característico del sistema americano donde siempre “el fin justifica los medios”.

El comentario anterior lo emplea para iniciar su artículo en donde habla de una salud integral. Comenta que en la civilización que está naciendo, la ética deberá ser el rector moral de todas las acciones. Lo dicho se vislumbra en el fenómeno japonés, cuya esencia es la cooperación y la ayuda mútua para una organización armónica con auténtico espíritu de equipo, despertando la creatividad, la inventiva y el sabor por el trabajo, pero muy especialmente, mediante el serio FOMENTO A LA SALUD. Todas estas medidas facilitan el uso eficaz de las capacidades individuales, otorgadas por la naturaleza, para la unión de intereses y acción en pro de la sociedad universal a través de todo el mundo civilizado.

La Doctora afirma que la piedra angular en el proceso de producción es la calidad de salud de su recurso humano, iniciando por los mismos gerentes.

El desarrollo en los últimos años se ha dado únicamente en el aspecto material, haciendo a un lado el desarrollo espiritual y mental. De esta manera se ha producido la restricción del conocimiento y del pensamiento humano.

La especialización cada vez más estrecha hizo que cada vez menor número de personas pensarán y actuarán por todos los demás.

Sumando esto a la constante manipulación y desgaste de la mente y del espíritu humano por los medios de comunicación masiva, es lógico el resultado: “hombre máquina” sin voluntad, irreflexivo, torpe, con juicio desequilibrado. Su conducta se caracteriza por indiferencia, agresividad, insatisfacción, etc...

A la par se registra la pérdida de valores morales, de la autoestima y del interés por la vida, cuyo papel y valor escapan a su comprensión. Lo arriba señalado incide no sólo en el estado psíquico del hombre, sino también en su productividad y su eficiencia; por esta razón la planeación y la organización del trabajo es cada vez menos adecuada a los requisitos de la conservación de salud humana.

Esta situación ha engendrado dos consecuencias graves: el estrés²³ cuyos resultados es, entre otros, la exageración de los hechos, en particular de la responsabilidad laboral y de todo lo vinculado con la producción. La otra consecuencia es la inadecuada distribución del tiempo al grado de que el descanso frecuentemente es considerado —por la autoridad o por el mismo trabajador— casi un pecado o de importancia secundaria.

Esta mentalidad se refleja en la planeación de turnos y horarios de trabajo, en su duración y sucesión que, por supuesto, no cumple con los requerimientos biológicos de salud. Por esta razón, el recurso humano deja de ser recurso para la sociedad, ya que nunca se halla en condiciones óptimas para su eficacia ni eficiencia. Es más, puede decirse que permanece inmerso en el proceso latente de enfermedades psicosomáticas, mismas que empiezan por el desajuste del sistema nervioso y terminan por manifestaciones físicas, invalidantes o mortales, como infarto, embolia, cáncer, diabetes, artritis, etc.

Esta situación de salud, se agrava por un ambiente contaminado, alimentación artificial y la vida sedentaria.

Los japoneses anteriormente habían tenido la más alta “esperanza de vida” en el mundo gracias a la alimentación y estilo de vida natural y saludable. Pero el gran desarrollo económico ha hecho de Japón un país con 30 mil muertes anuales por “karoshi” o exceso de trabajo²⁴.

²³ Acumulación de la tensión nerviosa por exigencias desmesuradas del empleo y por deshumanización creciente del proceso de producción.

²⁴ *Evidencias*. Abril de 1996.

Los afectados han sido los ejecutivos y supervisores de nivel medio, con edad entre los 30 y 50 años. En consecuencia, el Ministerio de Salud y el gobierno acortaron la semana laboral con un máximo de 46 horas. Además, fue lanzada una campaña en pro del descanso.

La salud integral está conformada por:

SALUD ESPIRITUAL, la cual se puede cifrar en una Filosofía de la vida.

SALUD MENTAL, reflejada en un estado mental por medio de las actitudes y la conducta.

SALUD FÍSICA, reflejada en un estado físico llevando al bienestar y a la capacidad de trabajo.

Una persona que busca el equilibrio entre la salud espiritual, mental y física, se puede afirmar que es una persona con autoestima alta, ya que se ama lo suficiente como para buscar su desarrollo como ser humano. No basta cultivar sólo alguno de estos tres tipos de la salud que en su conjunto constituyen la salud integral; es necesario combinar las tres de manera proporcional; y existe un reto mayor: compartir esta salud con los demás.

Su autoestima

Cuando tratamos de definirnos como personas, hablamos de lo que sabemos, de lo que tenemos, de lo hacemos, estableciendo así un parámetro para definir el nivel de nuestra autoestima, entendiendo por ésta, entre otras cosas, la confianza en la propia actitud para la vida y la no violencia contra uno mismo y los otros.

Por un aprendizaje social, erróneamente muchas personas hacen depender su autoestima de su eficacia en el desempeño de sus roles sociales y familiares.

La situación actual por la que el país y las empresas atraviesan provoca tensiones para el individuo al preocuparse por el bienestar y futuro de su familia.

El mayor peso, por lo regular, recae en los hombres, quienes han aprendido y asumido este rol de proveedores y, falsamente, se cree que dependiendo de la eficacia con la que se desempeñe se tiene una alta o baja autoestima.²⁵

²⁵ *Evidencias*. Marzo de 1996.

Es cierto que el éxito productivo es una consecuencia de una alta autoestima, pero no siempre es la causa. Por ejemplo, puede suceder que una persona entregada las 24 horas del día al trabajo (física y/o mentalmente) este evadiendo situaciones o emociones de otra área de su vida.

En ocasiones, uno se llega a identificar tanto con la empresa en que labora, que su bienestar emocional depende del éxito o fracaso de su compañía, del sueldo y prestaciones que tiene, del estatus del puesto (incluyendo oficina, carro, comedor, etc.)

El problema es que cuando uno basa su autoestima en el desempeño de un rol y éste se destruye, uno se va por el caño con todo y su autoestima.

Cuando esta situación se presenta, la persona pierde confianza, siente que se defraudó y, de plano, siente que arrastró a los que dependen de él; piensa que no es una persona con valía, se le agudiza el estrés, haciéndose creer ineficaz para afrontar la vida.

Al pasar por estos momentos se pierde la identidad (obviamente la falsa) y en ocasiones se da la oportunidad de iniciar la búsqueda interna del ser. Observamos con mayor frecuencia que las personas se acercan a diversas filosofías y técnicas para reencontrarse a sí mismos, a su espiritualidad.

Al tener tropiezos en la vida que afectan la autoestima, debemos detenernos a pensar si esa situación estaba o no dentro de nuestro control directo, ya que con frecuencia nos culpamos de cosas que NO dependían de uno, aceptando que no todo lo podemos predecir ni comprender. Hacer este alto en el camino, nos permitirá verlo más claro, asumir nuestras responsabilidades y dejar de torturarnos.

El Ing. Guillermo Iberri Maya y la Lic. Martha Carolina Jaime Tovar; quienes son especialistas en Desarrollo Humano, insisten en que el desempeño de las diversas funciones del individuo no son, o no deben ser la raíz que sustente el árbol de la autoestima. Lo que tengo no es permanente, lo que soy sí lo es.

El tener alta autoestima no es una vacuna para evitar las vicisitudes de la vida, pero es un motor interno que fortalece la voluntad, hace manejable la ansiedad, nos permite aceptar nuestros errores como un escalón en nuestro crecimiento. Cuando uno tiene temor por el futuro, es tanto como ir manejando con la vista fija en el retrovisor, atado en el pasado. Soltemos el pasado, aprendamos de él, la autoestima es un proceso dinámico, busquemos nuestras áreas débiles y hagámoslas

crecer. Al desempeñarte en cualquier rol, céntrate en la entrega de lo que haces, no en la eficacia, en la entrega tú sabes que lo das todo. en la eficacia te mides y te comparas con base en los resultados. en la entrega no hay punto de comparación y sí, mucha satisfacción.

El gerente como motivador

De acuerdo a lo que se ha dicho en los temas anteriores. el gerente además de llevar a la práctica los conceptos descritos, tiene una obligación como MOTIVADOR. La motivación debe ser antes que de nadie, del mismo administrador.

Los trabajadores estarán predispuestos a rendir el máximo de sus posibilidades cuando se sientan valiosos como individuos y como miembros de un equipo triunfador.

Ed Talley, gerente del servicio postal de la Universidad Northern Arizona comenta: "Una fuerza laboral alentada a avanzar en forma conjunta es más productiva"²⁶

Existen varios puntos que pueden servir al administrador para que logre la motivación, y éstos son²⁷

- Mantener siempre una apariencia positiva.- Ya que los empleados tienden a contagiarse del estado de ánimo de su líder y reflejan esa actitud.
- Establecer metas.- Las personas trabajan mejor cuando tienen un objetivo en mente.
- Tratar a cada uno como individuo.- Hay que ser flexible y no dudar en reconocer un esfuerzo individual sobresaliente.
- Confiar en los miembros del equipo.- Es bueno alentar una participación constructiva.
- Mejorar las habilidades de comunicación: ser claro y flexible.- Ya que un líder debe manifestar sus metas y políticas de manera organizada si desea que el equipo lo siga, y hay que conceder a las personas un tiempo de ajuste a los cambios y políticas.

²⁶ Revista *Entorno Laboral*, 1996.

²⁷ *Visión* No. 12 Volúmen 84 del 16 al 30 de junio de 1995.

- Ser honesto en lo que se dice.- Pocos atributos pesan como la honestidad.
- Saber escuchar.- Hay que asegurarse de generar oportunidades para que los miembros del equipo expresen sus pensamientos, metas, ambiciones, sentimientos, etc.
- Ser duro cuando hay que serlo.- Mantener estándares firmes y justos y comunicar a su personal que se desea que todos se adhieran a ellos.
- Evaluar la efectividad.- La existencia de una serie de normas pone al gerente en condición de juzgar rápidamente la forma en que el equipo las cumple.
- Crítica constructiva.- Se debe mostrar a los miembros del equipo no sólo sus errores sino también la forma de superarlos.
- Dar ejemplo.- Esto es lo más difícil, ya que antes de establecer los patrones para los demás, también se deben de establecer normas mucho más altas para uno mismo. Los hábitos laborales del gerente son el mejor recurso para ganar el respeto y la dedicación del personal.

Misión

La misión, no es otra cosa más que la razón de ser de cualquier persona o de cualquier institución.

Esta razón de ser, no es tan sencilla como se cree, en muchas ocasiones le he preguntado a administradores cuál es su misión en la vida y pocas veces han sabido contestar. Como antes se mencionó, algo indispensable para el administrador es la congruencia, y no puede ser posible que haga suya la misión de la empresa, si ni siquiera ha optado por una propia.

En la empresa es necesario que se transmita a todos ésta misión por la cual va a tener sentido su trabajo.

La misión debe ser sumamente atractiva o un conjunto de valores que vale la pena adoptar y con los cuales el empleado puede identificarse.²⁸

²⁸ En la reestructuración actual de las empresas... *Los empleados son primero* los esfuerzos en ingeniería, en mercadotecnia, en el servicio al cliente no son suficientes. Charles Garfield. Ed. Mc.Graw Hill.p.105

Un ejemplo importante de lo que es tener arraigada la misión en los empleados, la leí en el libro "Los Empleados son Primero", en donde hace referencia a America West Airlines. Ruth Thomson recuerda: "Cuando me presenté al tercer día con la caja de chocolates para el pasajero que había perdido su vuelo, incluso el supervisor me dijo en el aeropuerto: "Pero si éste es tu día libre, ¿Qué haces aquí? Y le contesté: "Me siento responsable por este hombre y creo que ésta es su impresión de America West Airlines. Es la impresión que tiene de mí, de mi compañía. Y añade: "No lo hago únicamente por mis jefes. para impresionarlos. Lo hago porque me siento parte de la compañía, porque quiero que progrese. Quiero que tenga éxito".

Ruth, en este caso voluntariamente pone todo su empeño porque se considera orgullosa de pertenecer a ésta compañía, por lo mismo hace suya la misión de la empresa.

En IBM se da un caso parecido en donde el autor del libro preguntó a algunos empleados cuál era la misión en la empresa, aquéllos sin titubear respondieron: "El mejor servicio al cliente en todo el mundo", por último pasó con una persona encargada de la intendencia a hacerle la misma pregunta, con diferentes palabras respondió: "hago mi trabajo por nuestros clientes, los que vienen aquí... y usted podría ser uno de ellos".

Estos son claros ejemplos de tener una verdadera filosofía dentro de la una organización.

Valores compartidos

Si una compañía desea progresar en una época que reclama la participación y la asociación plenas de todos los trabajadores, ha de adherirse a un conjunto explícito de valores.

Los valores son los principios generales por los cuales se rigen tanto ella como sus miembros. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía puntos como el trato que se da al personal; cómo se considera a los externos (proveedores, clientes, distribuidores); si se tiene en cuenta las cuestiones ambientales y otras cuestiones sociales y cómo se trata de resolverlas; qué parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; cómo se distribuyen las utilidades; cómo se realizará el crecimiento; cómo se define la calidad, y qué beneficios reciben los empleados, etc.

Los valores conforman la cultura corporativa y determinan el ambiente donde trabajará el empleado y cómo interactuará la empresa con los externos²⁹.

Los valores compartidos son un requisito indispensable para llevar a cabo la transformación, pero se requiere de la confianza y del compromiso personal, los cuales se lograrán sólo si los empleados creen en los valores de la organización y si ésta cree en el potencial de ellos.

El sistema de valores de una compañía a menudo puede advertirse en la formulación de su misión. De hecho, la elaboración de la misión muchas veces constituye el primer paso concreto de su transformación.

La formulación de la misión, si ha sido elaborada tras detenida reflexión, puede ser un medio eficaz para que todos los empleados adopten la misma visión de su organización.

La formulación de la misión contiene una finalidad concreta en la cual pueden centrarse los empleados, a condición de que incorpore valores que valgan la pena el esfuerzo que le dedicarán, para que de esta manera se sientan inspirados por valores que puedan demostrarse concretamente en su vida laboral diaria.

Por supuesto, una formulación de la misión, por muy nobles que sean sus contenidos, no constituye una garantía de transformación. Todo mundo conoce compañías cuya formulación de valores, visión y misión (impresa en una excelente presentación tipográfica) termina abandonada en los cajones de un escritorio o en las carteras de los empleados y nunca más se vuelven a ver.

Ética, educación y ambiente

La expresión "responsabilidad social corporativa" comprende una amplia gama de creencias y comportamientos.

La ética constituye el fundamento sobre el que descansa el comportamiento socialmente responsable.

Este código moral de una firma, es uno de esos conceptos que generalmente quedan relegados al departamento de asuntos corporativos o al departamento legal. Con mucha frecuencia se

²⁹ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, Ed. Mc. Graw Hill.

considera que es algo secundario, una cuestión que sólo se verá cuando se cometa una fragante violación de la ética (o, lamentablemente, sólo cuando la violación se divulga y es del dominio público).

Es necesario hacer la aclaración que lo ético no es sinónimo de legal.

En términos generales, "comportamiento ético" significa lo que es correcto, lo que acarrea el mayor beneficio o el menor daño a todos cuantos intervienen en algo.

En un artículo titulado "The Moral Muteness of Managers" (El silencio moral de los directivos), Frederick Bird y James Waters describieron la renuencia de los gerentes a discutir cuestiones éticas en el trabajo. Al suceder esto, estamos alentando o tolerando las violaciones éticas y producimos una fuerza de trabajo que está totalmente desmoralizada.

Aunque es necesario recalcar que muchos directivos actúan impulsados por principios morales.

Otro aspecto importante, es la educación, ya que es de supervivencia para las empresas. Los déficit en ésta área son origen de muchos problemas sociales que inevitablemente afectan a la compañía. En forma más inmediata, tales deficiencias se han transformado en la cuestión principal de los negocios que luchan por resolver el problema de la incultura o ignorancia en el lugar de trabajo y la concomitante pérdida de productividad. Debido a ésta problemática, muchas empresas³⁰ comienzan a descubrir su nexo social en ésta área, y en ella trabajan.

David Kearns, director general de Xerox, habla en nombre de un número creciente de líderes corporativos al declarar: "Creo que la mayor parte de los directores generales se han percatado ya de esto: La empresa necesita participar activamente en el campo de la educación, no por alguna razón social, sino por meros motivos económicos. No podemos permanecer pasivos en este hermoso ambiente mientras el resto de la sociedad se derrumba. Tenemos la obligación de buscar una solución".³¹

El ambiente es indispensable para la salud y sobrevivencia de los individuos e instituciones. Cada vez se vuelve más obvio que las amenazas contra el ambiente ponen en peligro la existencia del hombre.

³⁰ vgr. Motorola, New York Life, Baldor Electric, Xerox.

³¹ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, Ed. Mc. Graw Hill.p.350

La empresa Volvo emitió una declaración en la que reconoce su responsabilidad por las "consecuencias ambientales negativas de sus productos y actividades relacionadas con la producción", en el folleto dice: "Nuestros productos producen contaminación, ruido y desperdicios", pero además se compromete a actuar en formas ecológicamente responsables en el desarrollo de los productos y en los procesos, así como que va a realizar investigación ecológica.

Esta empresa es una más de tantas que asumen con responsabilidad ante el ambiente. Ya se necesitaba urgentemente ese ambientalismo corporativo.

Tras décadas de la devastación ocasionada por una mentalidad basada en el viejo modelo que antepone el crecimiento económico a cualquier otra consideración, sin importar el deterioro del medio, finalmente la empresa empieza a darse cuenta de lo absurdo que resulta destruir el nido donde vive.

Estos tres conceptos: ética, educación y ambiente, deben ser tomados muy en cuenta por los administradores, ya que de ellos depende en gran parte que se lleven a la práctica.

En Du Pont, supuestamente están bajando los índices de contaminación (EEUU), pero por el trato con empleados en México, me doy cuenta que algunos de ellos ya tienen daños irreversibles por el contacto con solventes y sustancias tóxicas.

Es necesario que lo que se dice en los libros, se lleve a la práctica.

NOTA: En el área de anexos, se proponen 25 medidas para que la empresa apoye a la comunidad, 25 para la educación y 25 para el medio ambiente.³²

Primeras conclusiones

A manera de breve resumen, iré haciendo ciertas conclusiones que me llevan a lo mismo: los nuevos autores e incluso los anteriores en el área administrativa, han tratado de dignificar al ser humano. Lo que se dice en los libros, es muy diferente a los que se lleva a la práctica en los centros de trabajo.

³² Entresacadas del libro *Los empleados son primero* de Charles Garfield. Ed. Mac Graw Hill. pp.329-376.

Ahora podemos observar que con el reciente aumento del salario mínimo del 17% se está tomando el "pelo" a los trabajadores, ya que la gasolina anunció también un aumento, el huevo, etc..., y como todos sabemos, al subir la gasolina, suben los demás productos.

Se habla también de una Nueva Cultura Laboral en la que a mi parecer no tiene representatividad, ya que fue firmada por 8 empresarios y por 8 líderes obreros (5 pertenecientes a la CTM), y retomo algo que dijo un sacerdote italiano de los "Hermanitos de Jesús": *...me resulta ilógico pensar que se realiza un convenio en donde lo primero que hay que hacer es desaparecer la idea de "enemigo" gracias a las luchas de poder. También comenta: al trabajador se le exige mucho respecto a la calidad, productividad, etc...; y al patrón lo único que se le pide es cumplir con lo ya establecido en la ley (que de sobra sabemos no se lleva a la práctica); lo humanamente justo, sería: eleva la calidad y productividad en tu trabajo, pero yo me comprometo a ELEVAR TU CALIDAD DE VIDA y no sólo darte el mísero 17% de aumento salarial, que no te sirve para nada. Al hablar de CULTURA, hablamos de VIDA y no de MUERTE.*

Respecto a los temas del primer capítulo, primero mencioné lo referente a la FILOSOFÍA, en la cual podemos percibir que es cambiante, como lo podemos observar en los enfoques:

- a) *Ingeniería industrial*: "Tiempos y movimientos" dando incentivos económicos para lograr espíritu de colaboración.
- b) *Relaciones Humanas*: busca mejorar los aspectos sociales de trabajo para lograr mayor productividad.
- c) *Ciencias del comportamiento*: fijadas en la psicología y sociología enfocada a grupos. Apareciendo la importancia del administrador en la motivación.
- d) *Ciencias de la administración*: aplicación de las matemáticas para resolver problemas administrativos.

Para fijar una filosofía, es necesario saber que concepto se tiene del individuo:

- a) *Economista*: lo único que persigue es el dinero.
- b) *Social*: afinidad con sus compañeros de trabajo.
- c) *Realización del individuo*: busca retos para superar.

Es necesario recordar que el ser humano es muy complejo y no se le puede estereotipar.

Se mencionó que el administrador debe tomar una postura ante los recursos de la empresa, debiendo hacer mayor énfasis en las habilidades humanas.

Esto debido a que los recursos materiales son elementos meramente pasivos que no cuentan con inteligencia y libertad a diferencia del elemento humano.

Los recursos materiales deben ser considerados un medio, mas no un fin. (entre ellos el dinero).

El empresario es indispensable para crear centros de trabajo, de producción, redistribuir la riqueza, para hacer justicia social.

También se mencionó que el trabajador no sólo persigue ganar lo mayor posible, sino que en él interviene toda una personalidad; y que debido a esto es necesario comprobar que son más importantes las actitudes que las aptitudes.

Es necesario tomar actitudes de apertura y no de clausura.

APERTURA: eupatía (uno vale), simpatía (los demás valen), autonomía (cada quien vale por si mismo), anástasis (vale la pena el esfuerzo).

CLAUSURA: Son los sentimientos contrarios: cacopatía, dispatía, heteronomía, catástasis.

Algo importante de recordar es que el trabajo solamente es eficaz cuando persigue un **MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA PARA TODOS.**

Se mencionó que un buen gerente es aquél que es congruente y ajustable tanto a su organización como al mundo exterior cambiantes. No sólo busca satisfacer una necesidad de logro, poder, seguridad, estatus y prestigio, sino que su institución es evaluada con criterios nuevos: contribuciones totales a la sociedad, la conservación y la protección del medio ambiente, la calidad de la vida laboral, etc.

Un aspecto muy importante dentro de la empresa es la **SALUD**, pero ésta entendida como una salud integral constituida por la salud espiritual (filosofía de la vida), la salud mental (actitudes y conducta) y la salud física (bienestar y capacidad de trabajo).

Un aspecto sumamente importante es que el desempeño de las funciones del individuo no son, o no deben ser la raíz que sustente el árbol de la autoestima. Es necesario recordar: "Lo que tengo no es permanente, lo que soy sí lo es."

Se recomendaron ciertos puntos para lograr la motivación en la empresa: actitud positiva, establecer metas, tratar a cada uno como

individuo, confiar en los miembros del equipo, mejorar las habilidades de comunicación, ser claro y flexible, ser honesto, saber escuchar, ser duro cuando hay que serlo, evaluar la efectividad, ser crítico constructivo, dar ejemplo.

Todo lo anterior debe ser realizado como medio para llegar a la MISIÓN. Ésta debe ser atractiva para todos (basada en los valores, ética, compromiso social, medio ambiente, etc...) para que de esta manera se opte por convicción y así hacerla propia.

Mis primeras conclusiones, son muy sencillas. Si todos estos conceptos tan importantes para cualquier ser humano se llevaran realmente a la práctica, que diferente sería nuestro mundo.

Quizás es mucho soñar que esta tesis pueda servir de algo a los futuros administradores y al mundo; ya que los autores a quienes he mencionado se han adelantado, pero nuestro mundo sigue igual: pobreza, apatía, egoísmo, injusticia, y buenos propósitos, buenas teorías, que en eso es en lo que quedan: en papeles únicamente.

Insisto, el cambio, debe iniciar por cada uno de nosotros; es imposible querer cambiar el mundo, si no hemos iniciado por nosotros mismos.

Quizás esta tesis suene a utopía, pero me queda, hasta ahora la tranquilidad que no soy el único que por medio de un libro o una tesis ha intentado hacer algo por los demás. Y que mejor, empezar por donde me formé durante 9 semestres, la Facultad de Contaduría y Administración de la universidad Autónoma de Querétaro.

Futuros administradores: únense a este deseo de llevar la justicia a nuestros centros de trabajo. Les aseguro que vale la pena. Quizás las ganancias económicas son menores, pero existe otro tipo de ganancia que no se pierde con una devaluación, con un asalto o con un robo. Estas ganancias son las que pagan el mejor interés. Vale la pena invertirle a un nuevo concepto de ganancias.

Date esa oportunidad.

Capítulo II

¿Qué tanto están aplicando los conceptos anteriores en la vida cotidiana?

Esta tesis, como lo mencioné en un principio, no sólo quiere dar a conocer las propuestas de otros autores, sino que quiere tomar una impresión de “qué tanto se llevan a la práctica”, y la manera objetiva de mostrarlo fue por medio de un cuestionario (para aplicarse como entrevista), realizado tanto a trabajadores como a administradores, así como a alumnos de la Carrera de Lic. en Administración de la Universidad Iberoamericana, y otras Universidades de la Ciudad de México.

No sería objetivo sólo basarme en los comentarios que realizan trabajadores amigos, por lo mismo este cuestionario únicamente tuvo la finalidad de tomar algunas impresiones para que me brindaran mayor objetividad.

Por otra parte, para poder gozar de mayor objetividad, los datos que sistematizo son los obtenidos por parte de Alianza Cívica en la Primera Jornada de Condena a la Política Económica del Gobierno. Estos datos me fueron proporcionados por Patricia Colchero, encargada de esta campaña a nivel Nacional. Tuve la oportunidad de tener mesa de votación en la Cañada, Municipio de Naucalpan, Edo. de México, la cual es una zona meramente obrera. Gracias a esta experiencia y a los comentarios de la gente que asistió a votar logré sentir más objetividad al darme cuenta que el pueblo trabajador mexicano se siente y está realmente explotado.

Algunos testimonios se muestran en el área de anexos. Bien vale la pena leerlos para darse cuenta de la realidad de nuestros trabajadores.

De gran apoyo ha sido dedicarme al trabajo obrero, muestra otra realidad muy diferente a la que se dice en números, esta realidad de miseria y explotación.

Las guías de cuestionarios las muestro en páginas posteriores, fue un poco difícil realizar las entrevistas debido a la desconfianza, por lo mismo se realizaron indirectamente con ayuda de personas metidas en las fábricas velando por el bien común de sus compañeros de trabajo (algunos de ellos religiosos que trabajan como obreros para de esta manera tener contacto con el pueblo trabajador).

Los cuestionarios (entrevistas) fueron aplicados en: Phillips, Fanal, Du Pont, Resistol, Ultramoda, así como a la salida de los metros donde recurren obreros (Norte 45, San Joaquín y Cuatro Caminos), en la Universidad Iberoamericana, en la UNAM, La Salle y a estudiantes en gral. de la Cd. de México.

Estas entrevistas no fueron realizadas con la idea de sistematizar, sino de únicamente tomar algunas impresiones de la gente común y corriente que pasa por la calle, para de esta manera obtener un factor de pensamiento común para la realización de esta tesis.

Los resultados sistematizados de la Jornada realizada por Alianza Cívica se muestran el área de anexos al final de los capítulos.

A continuación muestro las guías para realizar las entrevistas-cuestionarios:

Cuestionarios para trabajadores

1.- Como trabajador, en orden de importancia, qué es lo que te impulsa a alcanzar los estándares de producción de la empresa donde laboras: (del 1 al 4, el más importante el 1 y el menos el 4)

- a) Incentivos económicos.
- b) Un buen ambiente de trabajo.
- c) Sentirte motivado (a).
- d) Llenar el estándar de productividad impuesto.

2.- Cuando incrementas la productividad, ¿te lo hacen saber?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

3.- ¿Cuando incrementas la productividad, te pagan en proporción suficiente al esfuerzo que realizaste?

- a) Sí
- b) No

4.- Como ser humano, al trabajar ¿que es lo que desearías en tu centro de trabajo?

- a) Obtener dinero.
- b) Sentirte a gusto con tus compañeros de trabajo.
- c) Realizarte como persona.
- d) Otros. ¿Cuáles?

5.- Para la empresa que laboras, ¿qué es más importante?

- a) El trabajador.
- b) La productividad.
- c) Las ganancias.
- d) Otros. ¿Cuáles?

6.- Con qué palabra de las siguientes, crees que te consideran en la empresa:

- a) Una máquina.
- b) Un ser humano.

7.- ¿La empresa en donde laboras, se preocupa por crear más fuentes de trabajo?

- a) Sí
- b) No

8.- Es equitativa la distribución de la riqueza (utilidades) en el centro donde laboras

- a) Sí
- b) No

9.- Vives en tu centro de trabajo un ambiente de Justicia?

- a) Sí
- b) No

-
- 10.- ¿Tu jefe directo, te ha hecho saber que eres una persona valiosa?
- a) Sí
 - b) A veces.
 - c) Nunca.
- 11.- ¿ Conoces cuál es la misión de la empresa donde trabajas?
- a) Sí
 - b) No
- 12.- Si estuviera en tus manos cambiar la situación de los trabajadores en México, ¿qué harías y cómo?
- 13.- ¿ Cuánto necesitas ganar al mes para cubrir tus necesidades y las de tu familia (alimentación, vivienda, servicios, educación, vestido, diversión, etc.. ?
- a) 700 pesos
 - b) 1400 pesos
 - c) 2000 pesos
 - d) 3000 pesos o más.
- 14.- ¿Cuántas comidas haces al día?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3
- 15.- ¿Has llegado a pasar hambre porque no te alcance tu salario?
- a) Sí
 - b) No

Cuestionario para Administradores

- 1.- En el centro de trabajo donde laboras quién ocupa el lugar privilegiado
- a) Trabajadores.
 - b) La calidad.
 - c) La productividad.
 - d) Las ganancias.
 - e) Otros. ¿Cuáles?.

2.- Cuando los empleados logran un aumento en la productividad, se les hace saber?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué?

3.- Cuando los empleados incrementan la productividad, ¿se les incrementa en la misma proporción su salario?

- a) Sí
- b) No

4.- Alguna vez te has puesto a pensar lo que significa recibir un salario mínimo para sostener a una familia?

- a) Sí
- b) No

5.- Si algún día te tocara estar del otro lado, por qué lucharías.

- a) Por incrementar el salario.
- b) Por mayores prestaciones.
- c) Por la dignidad del trabajador.
- d) Otros. ¿Cuáles?

6.- ¿Cómo describirías al ser humano?

7.- ¿Y al trabajador?

8.- ¿Cómo describirías al administrador?

9.- En tu centro de trabajo, ¿buscan generar más empleos?

- a) Sí
- b) No
- c) No se puede. ¿Por qué?

10.- Hablando de JUSTICIA, qué definición te agrada más:

- a) Que cada quien aporte según sus capacidades y reciba según sus necesidades.
- b) Que cada quien reciba lo que le corresponde.
- c) Ninguna.

11.- ¿Alguna vez les has hecho sentir a las personas que dependen de ti en el trabajo que son importantes y valiosas?

- a) Sí
- b) No

12.- ¿Cuál es la MISIÓN de la empresa donde laboras?

13.- ¿Podrías decir que todos los integrantes de la empresa la conocen?

- a) Sí
- b) No

14.- En el trabajo diario, ¿esta misión se lleva a la práctica?

- a) Sí
- b) No

15.- ¿Alguna vez has experimentado lo que significa que tus hijos tengan hambre, no tengan los medios para educarse, vestirlos, etc..?

- a) Sí
- b) No

16.- Si tuvieras todos los medios para hacer algo por los demás, ¿iniciarías por tus empleados?

- a) Sí
- b) No. ¿Qué harías?

17.- ¿Qué compromiso social has asumido?

18.- ¿Cómo definirías una CULTURA ECOLÓGICA?

19.- ¿Consideras tener una SALUD INTEGRAL (espiritual, mental y física)?

- a) Sí
- b) No

20.- Al administrador de hoy en día ¿en qué porcentaje de HUMANIZMO lo colocarías?

- a) 20%
- b) 40%
- c) 60%
- d) 80%
- c) 100%

Cuestionario para estudiantes

1.- ¿Crees que lo que se te enseña en las aulas de clase es lo que se da en la vida diaria?

- a) Sí
- b) No

2.- ¿Qué valores te han inculcado para que el día de mañana seas el responsable de una empresa?

3.- ¿A tu consideración, de qué elemento se puede prescindir en la empresa?

- a) Material
- b) Humano
- c) Tecnológico
- d) Ninguno

4.- ¿Cuál es el más importante?

- a) Material
- b) Humano
- c) Tecnológico

5.- Si algún día llegaras a ser el encargado del depto. de Recursos Humanos, ¿del lado de quién estarías?

- a) Empresa
- b) Trabajadores
- c) Ninguno
- d) Ambos

6.- El actual salario mínimo (22.60) ¿cómo lo consideras?

- a) Suficiente
- b) Insuficiente
- c) Miserable

7.- Si algún día dependiera de ti incrementar el salario mínimo, ¿a cuánto lo elevarías? (imaginando tiempos actuales).

\$ _____ diarios.

8.- Cómo definirías la Justicia:

- a) Que cada quien aporte según sus capacidades y reciba según sus necesidades.
- b) Que cada quien reciba lo que le corresponda.
- c) Otra. ¿Cuál?

9.- ¿Qué responsabilidad social sientes al prepararte para ser un futuro Administrador?

10.- En las clases de tu carrera, se te ha enseñado administración, recursos humanos, mercadotecnia, etc.. Pero, ¿alguna vez se te ha enseñado a ser un ser humano?

- a) Sí
- b) No

11.- Cómo describirías al SER HUMANO

12.- ¿Qué opinas de algunos administradores que con tal de obtener sus propios intereses explotan a los que están debajo de él o ellos?

13.- ¿Consideras que existe JUSTICIA en el mundo?

- a) Sí
- b) No

14.- Cuando estés al frente de una empresa, ¿de qué manera vas a luchar por la JUSTICIA?

Segundas conclusiones

Gracias al apoyo que significó la encuesta (por medio de los cuestionarios) y la sistematización de Alianza Cívica, me pude dar cuenta que es cierto el nivel tan bajo de vida que vive nuestro pueblo trabajador.

El enfrentarme a un mundo muy diferente al expuesto en libros y en aulas de clase, fue un proceso bastante difícil; lo que mucho tiempo creí correcto respecto a los recursos humanos, se fueron derrumbando poco a poco.

Las impresiones de las entrevistas y las encuestas de Alianza Cívica, así como el trato directo con los trabajadores; reforzaron la certeza de que nuestro pueblo trabajador está harto de las injusticias, de pasar hambre, de no tener vivienda digna, de tener que poner a sus hijos a trabajar a temprana edad, etc...

Como administrador, es posible comenzar la transformación de estructuras. Las estructuras injustas fueron creadas por el mismo hombre; y el mismo hombre es quien puede cambiarlas.

La gente se queja de altos impuestos, ingresos reducidos e insuficientes, destrucción del medio ambiente, alimentación escasa y no sana, mala atención en los servicios de salud, carencia de vivienda, represión, menores en la necesidad de trabajar, trabajo inestable, desempleo, violencia, imposibilidad de estudiar, emigración, pérdida del patrimonio, pérdida del trabajo, medios de trabajo, etc...

Esta Jornada fue realizada el 8 de septiembre de 1996, 182 mil 386 ciudadanos acudieron a presentar su denuncia y testimonios en las 917 mesas que se instalaron en el país.

Esta encuesta mostró la inequidad y el verdadero rostro de las "medidas dolorosas pero necesarias" que nos han impuesto. Los testimonios constituyen la parte más importante de este ejercicio inédito de participación ciudadana, reflejan el dolor social, el agravio, la agresión a las condiciones de vida de mexicanos y mexicanas, que exigen un desarrollo integral, soberanía, crecimiento económico y del empleo y una justa repartición de la riqueza.

Los resultados se encuentran en el área de anexos, así como algunos testimonios.

Capítulo III

Supremacía de la dignidad humana y la importancia de llevar a la praxis y a la docencia los conceptos del primer capítulo

Necesidades básicas del hombre

William P. Sexton, quien en su libro *Teorías de la Organización*, menciona a Freud y Maslow, comenta que existen por lo menos cinco conjuntos de metas que podemos denominar necesidades básicas. En forma breve, se trata de las fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de auto realización.

Además nos vemos motivados por el deseo de alcanzar o mantener las diversas condiciones en las que reposan esas satisfacciones básicas y ciertos deseos más intelectuales.

Estas metas básicas tienen relaciones recíprocas, estando ordenadas en una jerarquía de prepotencia; esto quiere decir que la más preponderante monopolizará la conciencia y tenderá por sí misma a organizar el reclutamiento de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, o incluso, se olvidan o rechazan; sin embargo cuando una necesidad se satisface suficientemente bien, la siguiente en el orden de prepotencia ("supe-

rior”) surge y, a su vez, domina la vida consciente y sirve como centro de organización de la conducta, puesto que las necesidades satisfechas no sirven ya como motivadores activos.

Así, el hombre es un animal con deseos perpetuos; por lo común, la satisfacción de éstos no es en absoluto mutuamente exclusiva, pero tiende a serlo. El miembro promedio de nuestra sociedad, con mucha frecuencia, se siente parcialmente satisfecho y, en parte, insatisfecho en todos sus deseos. El principio jerárquico en ocasiones se invierte debido a condiciones especiales.

Cualquier insatisfacción o posibilidad de impedimento para el alcance de esas metas humanas básicas, o cualquier peligro para las defensas que las protegen o las condiciones en que reposan, se considera como una amenaza psicológica. Con unas cuantas excepciones, todas las psicopatológicas pueden atribuirse parcialmente a esas amenazas. Un hombre básicamente insatisfecho puede definirse en realidad, si así lo deseamos, como “enfermo”³³.

Son esas amenazas básicas las que provocan las reacciones generales de emergencia.

Si se habla que el ser humano —de acuerdo a la teoría de Maslow— requiere antes que nada satisfacer sus necesidades fisiológicas, es imposible pensar que con el salario mínimo las va a satisfacer. El trato directo con las personas que trabajan ganando un salario mínimo, hace que uno se de cuenta que es imposible comer con esa cantidad de dinero. El escuchar a las personas: mis hijos tienen hambre, para poderles dar de comer soy obrera en la mañana y prostituta en la noche; crean un mundo muy diferente al que se nos habla en las noticias, en las aulas de clase, en las reuniones.

Una persona que no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, es imposible que piense en cubrir las demás. William P. Sexton comenta que cada quien hace su propia jerarquía de necesidades, según le sean más importantes.

³³ Utilizando la palabra “enfermo” enfrentándolo con las relaciones del hombre con la sociedad. La sociedad sana o “buena” se definiría como la que permitiera que surgieran las finalidades más elevadas del hombre, mediante la satisfacción de todas sus necesidades básicas preponderantes.

Muchos empresarios y administradores se quejan: mis empleados no rinden, tienen gran ausentismo (ya sea por enfermedad o por necesidades personales), son violentos, tal parece que están en nuestra contra; pero la respuesta es muy sencilla: existe desnutrición, hambre, insatisfacción personal, una baja autoestima, etc... y mientras el administrador no haga algo para que por lo menos se cubra la necesidad primordial que es la alimentación podría casi asegurar que el mundo obrero va a seguir igual.

Muchas veces el administrador no piensa en lo que realmente significa ser obrero o empleado. Para él no es muy difícil ya que en su mayoría tiene un medio de transporte, no ha pasado hambre. Ojalá y algunos administradores logran ser empáticos, si es posible, sería de gran provecho humano que tengan la experiencia laboral de obreros; para que una vez que estén al mando de las personas, puedan hablar el mismo lenguaje, comprendan sus motivos, y unido a ellos luchen por un cambio a favor de TODOS y no sólo de unos cuantos.

Un dato interesante es que para 1997, los 15 hombres más ricos de México se van a llevar el 9% del PIB, y el 19% será para la fuerza de trabajo: 33 millones de trabajadores.³⁴

La riqueza del país la producimos TODOS, y no sólo unos cuantos (15 hombres ricos en México) y por lo mismo, si hablamos de JUSTICIA, debería repartirse entre todos.

Una manera de iniciar, es incrementando los salarios.

Vida familiar

La vida en familia, se ve afectada por la situación del país, ya que son parte de un salario insuficiente, de explotación, de hambre.

Muchas madres trabajadoras se ven obligadas a faltar a sus trabajos debido a las enfermedades de sus hijos, pero cómo se puede pedir que estén sanos, si están desnutridos.

Los hijos no tienen acceso a una alimentación sana y suficiente, a los servicios de salud adecuados, a la educación, etc... Recientemente

³⁴ Dato obtenido del CAM Centro de Análisis Multidisciplinario de la UNAM.

se realizó la Campaña Nacional sobre trabajo y libertad sindical, en donde una de las preguntas era referente al trabajo de menores, si se debía permitir o no, sobre todo por la explotación. Pero muchas personas coincidieron en algo: no estamos de acuerdo con la explotación infantil, pero si no mando a mis hijos de 13 ó 14 años a trabajar: NO COMEMOS.

No me es humano pensar que puede predominar la apatía en los que tienen riqueza, en algunos administradores, empresarios, etc.. Es urgente que los que tienen el poder hagan algo por los demás.

Constantemente se habla de asaltos y robos, la gente se queja. Pero recuerdo mucho a José Luis Huerta Bortolotti, catedrático de la Universidad Autónoma de Querétaro de la Facultad de Contaduría y Administración cuando dijo: me pongo a pensar: si mis hijos tienen hambre y no tengo con qué alimentarlos ¿qué padre de familia no estaría dispuesto a robar?

No sólo la desintegración familiar es para los obreros y empleados, ésta también existe en los ejecutivos.

En un reportaje de la revista FORTUNE, titulado "Por qué los ejecutivos de rendimiento excelente son pésimos padres de familia", Brian O'Reilly señaló que los hijos de ejecutivos exitosos tienden a sufrir muchos más problemas de salud que los hijos cuyos padres son "menos exitosos". Un estudio realizado en Arbor (Michigan) descubrió que el 36% de los hijos de los ejecutivos reciben cada año tratamiento psiquiátrico por problemas relacionados con el abuso de drogas, en comparación con el 15% de los hijos de no ejecutivos en las mismas compañías. Entre las causas principales figuran una larga jornada laboral y hábitos personales como perfeccionismo, impaciencia y eficiencia. A los ejecutivos se les dijo que necesitaban aprender la forma de mejorar la autoestima de sus hijos.

Es común escuchar el mensaje: "si deseas progresar aquí, debes estar dispuesto a hacer sacrificios, es decir, a renunciar en gran medida a la vida personal y familiar".

Un ejemplo muy positivo acerca de poder conciliar la vida familiar y laboral, se da en Levi Strauss y Steelcase; ya que advierten la conexión natural existente entre la vida laboral del individuo y todos los aspectos de su vida. Así, sus políticas y operaciones pretenden integrar las necesidades de la organización y del individuo, en vez de obligar a los empleados a escoger entre la familia y el trabajo.

Las empresas gradualmente se han ido dando cuenta de que la preocupación por la atención diurna de los hijos, por su educación o salud afecta directamente la productividad o el ausentismo del padre o la madre.³⁵

Un número creciente de compañías empiezan a admitir la verdad fundamental de la aseveración de Mike Conway: para que participen, los empleados han de estar en condiciones de conciliar su vida personal con su vida laboral y están instituyéndose políticas para ayudarles a hacerlo.

Tales programas demuestran concretamente que la compañía es sincera cuando afirma que “antepone las personas a cualquier otra consideración”. Mejora la capacidad del personal para participar. Y lo más importante: mejora el deseo de los empleados de poner todo su empeño en favor de la organización cuando ésta corresponde a su compromiso personal.

America West Airlines ofrece atención infantil las veinticuatro horas del día a sus empleados, porque como dice Mike Conway: “El trabajo y la familia ya no están separados”. Cuando un progenitor se siente satisfecho con la atención que se le da a su hijo, su disposición en el trabajo es mejor. Si adoptamos la actitud de “Deje su vida personal en la casa», pagaremos el precio de ella”.

Las personas ante todo, comenzando por los empleados

Poco a poco vamos a ir encontrando a empresas y empleados que progresan juntos como socios que participan plenamente. Las organizaciones ya no pueden darse el lujo de menospreciar y desmoralizar al personal, para progresar a costa de quienes le ayudan a alcanzar sus metas. *Steelcase* y otras compañías han debido afrontar una verdad fundamental: hoy el éxito de los negocios está ligado directamente al desarrollo, al compromiso personal y a la participación de todos los empleados.

³⁵ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, . Ed. Mc.Graw Hill.

En un mundo donde la información, las materias primas y la tecnología traspasan libremente las fronteras corporativas y nacionales, el grueso de los activos de una firma son intercambiables con los de cualquier otra. Las mismas herramientas básicas están al alcance de cualquier compañía, esté situada en Toledo o Taiwan.

Únicamente hay un activo que tiene la virtud de diferenciarla en su ambiente: UNA FUERZA DE TRABAJO DEDICADA, PRODUCTIVA E INNOVADORA, gracias a la empresa que satisfaga las necesidades de sus empleados y les den el valor que tienen.

Sólo las organizaciones que se ganan el respeto, la confianza y la adhesión de estos empleados/voluntarios pueden tener la esperanza de no rezagarse respecto a sus competidores.

Durante décadas, los líderes de las compañías han proclamado la importancia que tienen los empleados para el éxito de ellas, pero al mismo tiempo han suprimido su creatividad, han reforzado sistemas que menosprecian sus esfuerzos y les han escatimado una remuneración justa.³⁶

Es necesario que exista una congruencia real entre los que tanto se dice: "los empleados ante todo", que tal parece que es únicamente para "alzarse el cuello". Porque desgraciadamente en México, la vida de los trabajadores cada vez los lleva más a un empobrecimiento tanto físico como espiritual, el primero quizás por bajos salarios (entre muchas otras cosas), y el segundo porque los han hecho sentir máquinas y objetos de desecho, nadie les ha hecho saber que son valiosos.

Dirección y desarrollo de los subordinados

Como se sabe, la administración consiste en llevar las cosas a cabo con la ayuda y por medio de los empleados.

Esta definición destaca la idea de que una de las principales funciones del administrador es la de dirigir y hacer que sus subordinados se

³⁶ Transformación de la empresa, de máquina a un sistema vivo, del libro *Los empleados son primero*, de Charles Garfield.

SUPEREN, pero en todos los aspectos: físicos, mentales y espirituales (Recordar la salud integral).

Esta labor no es sencilla para todo gerente que tiene un verdadero interés en ayudar a sus empleados a desarrollar al máximo sus capacidades, no sólo por lograr que su superación se registre en números de balance o estado de resultados, sino porque realmente ha tomado una postura a favor del ser humano.

Si se desea dirigir a los subordinados en forma eficaz, es preciso preparar un análisis de su desarrollo, llegar a un mútuo acuerdo en cuanto a la descripción de las actividades que se deben desempeñar, estudiar las causas que originan el limitado rendimiento del empleado (ya se han mencionado algunas en los temas anteriores), asesorar y evaluar el desarrollo del rendimiento del empleado, asesorar y evaluar el desarrollo del empleado.

Con todo plan de dirección eficaz se cerciorará de que el subordinado esté consciente de lo que se espera de él, así como es necesario que la empresa sepa qué es lo que espera el empleado de ella; saber la manera en que el trabajador está realizando sus labores, de que exista un plan de rendimiento, de que el subordinado cuente con todo el apoyo de su superior y de ver que al empleado se le recompense por los resultados que obtenga.

Se habla mucho de productividad, pero ésta es éticamente aceptable, cuando se recompensa en la misma proporción y no sólo con "gratificaciones" que salen más económicas que contratar a un empleado más.

Dirigir no es nada fácil, y menos cuando es necesario enfrentar una lucha interior entre valores y estructuras. Es necesario que el administrador, quien dirigirá a la empresa, busque un cambio en la empresa como se ha mencionado en temas anteriores. Es necesario reconciliar la vida personal con la vida laboral.

El ambiente interno

Algo muy importante a considerar es que en muchos sentidos el ambiente interno mismo, refleja la turbulencia externa y se vuelve cada vez más incierto y menos manejable, exige continuamente diferentes tipos de administradores y técnicos, y requiere que se centren sobre el

desempeño de metas distintas a la tradicional alta productividad y ganancias.³⁷

Estudios longitudinales, que van de períodos de 10 a 25 años, indican inequívocamente que ha habido cambios fundamentales y perturbadores en los valores, las actitudes y las motivaciones de la fuerza de trabajo. Las personas en las empresas, cada vez se encuentran menos satisfechas, otros tantos dicen que la empresa se ha vuelto el peor lugar para trabajar, y este concepto de insatisfacción se ha ido generalizando. (Estudio realizado por Kenyon B. De Greene). Este autor menciona una vez más la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, y enfatiza en lo que en páginas anteriores se ha mencionado: "Cuanto más necesidades básicas se alcancen, la motivación pasa a niveles mayores".

En la empresa existen dos tipos de ambientes: interno y externo, el primero depende directamente de la empresa para buscar soluciones y el segundo no depende de la misma manera de la empresa.

Si el administrador logra crear un buen ambiente interno dentro de su organización, satisfaciendo por lo menos sus necesidades básicas, logrará un centro de trabajo en donde todos se sientan orgullosos de pertenecer a él.

Un aspecto muy importante en la productividad es el mismo ambiente. Si el administrador quiere buenos niveles productivos, deberá antes que nada crear buenas condiciones de trabajo, salarios justos, ambiente de compañerismo, etc.

Los altos administradores deberán de desarrollar nuevas estrategias y tácticas para tratar con el ambiente interno. Ofrecer más de lo mismo, como solamente incremento en los salarios y en los programas de relaciones humanas, simplemente no funcionará. Este es un reto a la creatividad, ya que el ser humano es complejo y necesita cubrir todos sus aspectos.

La comunicación organizacional e interpersonal

Es necesario rescatar la importancia de la comunicación organizacional e interpersonal. Desde el punto de vista organizacional es preciso que haya un programa eficaz y bien definido si se pretende que haya

³⁷ Kenyon B. De Greene, *La Organización adaptable. Anticipación y manejo de la crisis*, Ed. Trillas p.349.

lealtad e identificación por parte del individuo. El factor imprescindible de todo programa con éxito es el compromiso en los niveles superiores de gerencia.

La comunicación es la transferencia de información y llegar a un entendimiento entre una persona y otra. Esta definición enfatiza el hecho de que la comunicación no se limita únicamente al envío de ciertos datos. También debe haber un receptor para que haya un entendimiento. Todo gerente se desenvuelve en un ambiente de comunicaciones bilateral y tridimensional. Se dice que es bilateral puesto que hay ciertos tipos básicos de información que él debe comunicar a su personal y que también espera que se lo comuniquen. Se dice que es tridimensional puesto que el gerente se debe comunicar con su superior, sus subordinados y a los gerentes de otros departamentos al mismo nivel.

Las barreras que interfieren en la comunicación eficaz se consideran barreras técnicas, tales como pasar por alto a un individuo, o bien como la comunicación incompleta. También existen barreras humanas, como la semántica o el no ver la importancia de la buena comunicación. Asimismo, existen barreras organizacionales como la diferencia de autoridad y de puestos. El paso inicial para evitar este tipo de barreras consiste en estar consciente de las mismas.

Los problemas de comunicación que presenta el personal que integra la empresa se deben al concepto que la empresa tiene del puesto que éste ocupa y a la actitud del personal dentro de la empresa. Quizás una de las principales barreras que interfieren en la eficiencia de la comunicación organizacional sea la de quien comunica con más eficiencia que los demás pensando en su propio beneficio. Esta paradoja en la eficiencia de la comunicación es característica de quien pretende crear un imperio. Se vale de la persuasión y de la comunicación interpersonal para enaltecer su propia imagen. Este es un manipulador de la comunicación.³⁸

Entre ambos extremos se encuentran problemas de comunicación de mayor o menor importancia. Lo importante para implantar un programa de comunicación es considerar todos estos factores y hacer lo indecible para evitar este tipo de problemas.

³⁸ Principios de la dirección y conducta organizacional. Burt K, Scanlan. Ed. Limusa. pp. 471-486.

La importancia de la empatía

Este tema es muy importante a mi parecer, y lleva una gran relación con el tema anterior de la comunicación.

Así como es necesario trabajar para lograr una buena comunicación dentro de la empresa, es necesario también capacitar a los empleados en ésta área; ya que si bien no se logrará inculcar la empatía a quien no quiere servir (porque no se puede imponer), sí es posible adquirirla.

Los empleados tienden a mostrar empatía cuando los miembros de sus organizaciones les han mostrado empatía a ellos.³⁹

En páginas anteriores ya se había mencionado la empatía como ponerse en la situación del otro para comprenderlo, pero Charles Garfield, nos da una definición más: **EMPATÍA: EL ELEMENTO CRÍTICO DE LA CULTURA DEL INTERÉS POR EL EMPLEADO.**

No es difícil darnos cuenta de que algunas compañías gastan mucho dinero para mejorar las actividades relacionadas con el servicio al cliente, pero que tratan con desdén a los empleados que lo prestan.

El título de un artículo de la revista Wall Street Journal resume el problema de una manera muy elocuente: Los empleados mal atendidos atienden mal a los clientes.

Esto de la empatía no es exclusivo en la atención al cliente, ya que en las empresas no todos los empleados tienen contacto directo con los consumidores; pero dentro de la empresa, el empleado, obrero, etc., logrará ser empático siempre y cuando la empresa sea en la misma proporción con él y con sus necesidades.

Muchos obreros con los que he convivido a lo largo de algunos meses, me han hecho ver una dimensión más amplia de lo importante que es la empatía para ellos. No faltan los comentarios que es doloroso escuchar por parte de ellos: sí, como ellos (los patrones) no saben lo que es tener hambre; estoy cansada y no rindo porque se me enfermó mi hijo, pero el patrón tiene quien lo cuide y lana para curarlo; etc.

Este tipo de comentarios reflejan lo importante que es para cualquier persona, independientemente que labore o no en una empresa, sentirse apoyado y entendido.

³⁹ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, Ed. Mc. Graw Hill.

Recuerdo un pensamiento que quizás puede cerrar bien este tema:
"CUANDO QUIERAS PONERTE EN LOS ZAPATOS DE OTRA PERSONA, PRIMERO QUÍTATE LOS TUYOS, Y NO TRATES DE PONÉRTELOS CON LOS TUYOS AÚN PUESTOS".

Gerencia amistosa y aprecio por los empleados

Este es un tema que lleva estrecha relación con la empatía, ambos de fundamental importancia.

En el libro de William P. Sexton "Teorías de la organización" menciona que muchos dirigentes creen que uno de los signos de la salud de una compañía son los estrechos contactos personales entre la gerencia y los empleados.

Creen que es una buena práctica de la gerencia visitar el piso y hablar con el personal.

El signo de estrecha relación lo da el gerente que puede llamar a todos sus empleados por sus nombres y analizar sus problemas personales con ellos.

Se asegura que no hay ningún otro sustituto para los contactos estrechos, prácticos amistosos y directos con los empleados.

Están convencidos de que esto les ayuda a pulsar la moral de la planta y a dar a los empleados el sentimiento de que alguien está interesado en ellos y se preocupa verdaderamente.

Como comentario personal, estoy de acuerdo en esto, pero con una breve observación: ojalá que esto no sea únicamente para hacerles el "teatro" a los empleados para que de esta manera ayuden a cumplir los objetivos; sino que sea realmente por una convicción y por el deseo de dignificar al ser humano y eliminar el clasismo.

Según estudio realizado por William P. Sexton en las entrevistas que realizó con empleados confirmaron abrumadoramente las suposiciones de la gerencia. De entre los entrevistados, el 87% señaló que apreciaba las visitas de los gerentes superiores, porque eso hacía que se sintieran "necesarios", "apreciados", "importantes", y "comprendidos" (empatía); por ejemplo un empleado declaró:

ES ALGO SUMAMENTE AMISTOSO. ME PARECE QUE CUANDO UN SUPERVISOR O UN GERENTE SE ACERCA, SE DETIENE JUNTO A MÍ Y ME DICE:

"¡HOLA! ¿QUÉ TAL LA FAMILIA?", SE TIENE UN SENTIMIENTO AGRADABLE, COMO SI ESTUVIERA DE NUESTRO LADO.

Sin embargo, un análisis cuidadoso de esas visitas señala el hecho que ninguno de los ejecutivos pasa más de 60 a 90 segundos con cada empleado. Una de las razones para esto es que la gerencia no desea "impedir que los empleados obtengan la producción a la que aspiran"; otra, que "verdaderamente, no tienen gran cosa que decirles".

Este estudio en lo personal me cuestiona mucho, ya que surge la pregunta: ¿Qué tipo de personas son los empleados que agradecen, se sienten profundamente comprendidos y cercanos a la gerencia como resultado de lo que, aparentemente, es sólo un contacto superficial y casi huidizo?, es muy triste pensar que esto se deba a que a los trabajadores se les tiene enajenados, aislados y poco acostumbrados a las relaciones interpersonales profundas y ricas.

Estos trabajadores viven en un mundo donde expresan tan poco de su propio ser, debido a la carga de trabajo, al poco tiempo que pasan en casa con su familia, etc.; que llegan a conformarse con relaciones superficiales.

Quizás otra respuesta puede ser la relación existente con el interés emocional de los empleados por el hecho de que están relativamente impotentes y bajo el control del gerente.

Este tema lo quise mencionar porque desearía que los futuros administradores realmente tomaran una opción en favor de quienes más lo necesitan. Los empleados necesitan ser entendidos, ser tratados como seres humanos, para que este mundo algún día concluya en la utopía de la cual parto: *ES POSIBLE HACER DEL ADMINISTRADOR UN HOMBRE NUEVO.*

El administrador que realmente se preocupe por los demás, el que busque el beneficio común y no el propio; para que un día al jubilarse pueda quedar con la conciencia tranquila y con certeza pueda decir: valió la pena luchar contra corriente para que por lo menos mis empleados no hayan tenido hambre ni física ni de justicia, y hayan sido considerados como lo que son: seres humanos. En los jóvenes está la esperanza de un mundo más justo y fraterno.

La motivación humana

De los temas anteriores, que en cierta manera se convirtió en un análisis de la "reciprocidad" y sus beneficios.

La doctrina del interés en uno mismo prevaleció durante mucho tiempo en la teoría tradicional, así como en la práctica. Dicha doctrina se ve ilustrada en una de las suposiciones básicas de Adam Smith:

*TODOS LOS INDIVIDUOS SE ESFUERZAN
CONSTANTEMENTE EN DESCUBRIR EL EMPLEO
MÁS PROVECHOSO DEL CAPITAL QUE POSEEN*⁴⁰

No se necesitan muchos estudios para comprender que esta misma doctrina sigue prevaleciendo en la actualidad. Como ejemplo, observemos la opinión del presidente de una de las empresas más grandes del mundo:

*DE ENTRE TODAS LAS MOTIVACIONES A LAS QUE
RESPONDE EL MECANISMO HUMANO, NINGUNA HA
SIDO TAN PODEROSA COMO LA DE LOS BENE-
FICIOS FINANCIEROS. EL AUTOENRIQUECIMIENTO
ES UN SUEÑO QUE DEBE REUNIRSE CON LAS
FUERZAS MÁS PODEROSAS QUE MOLDEAN LOS
DESTINOS DE LA RAZA HUMANA.*⁴¹

Aunque el concepto de interés propio, basado en las recompensas financieras es importante para explicar la conducta del individuo, presenta un cuadro incompleto e inadecuado de las necesidades humanas; no dice nada sobre el deseo de sentirse importante, ser respetado y tener prestigio. Tiene mayor importancia para el estudio el deseo básico de asociarse, pertenecer o verse aceptado como miembro de un grupo; esta necesidad supera con mucho al enriquecimiento económico, como factor de motivación de la conducta humana.

Elton Mayo asentó:

*EL DESEO DE ENTENDERSE BIEN CON LOS
CONGÉNERES, EL LLAMADO INSTINTO HUMANO*

⁴⁰ William P. Sexton, *Teorías de la organización*, Ed. Trillas.

⁴¹ Crawford H. Greenewalt, *The Uncommon Man* (Nueva York: Mc.Graw Hill Book Company, Inc., 1959), págs. 37-38

*DE ASOCIACIÓN, SOBREPASA CON FACILIDAD A LOS INTERESES INDIVIDUALES SIMPLES Y AL RAZONAMIENTO LÓGICO EN QUE SE BASAN TANTOS PRINCIPIOS INCORRECTOS DE ADMINISTRACIÓN.*⁴²

Si observamos a los trabajadores industriales o los estudiantes universitarios con suficiente cuidado y continuidad, descubriremos que el número proporcional de los que actúan basándose en motivos de interés propio, elaborados lógicamente, es extraordinariamente pequeño; viraron hacia el interés propio cuando las asociaciones sociales les fallaron.

Origen de la motivación humana

El comportamiento del individuo está encausado hacia una meta con el objeto de satisfacer ciertas necesidades o de evitar el descontento en el trabajo. Abraham Maslow ha colocado a estas necesidades en una jerarquía de cinco niveles que van desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades que llevan a la realización personal.

De acuerdo con la teoría de Maslow, el hombre siempre procura satisfacer sus necesidades inmediatas y hasta no satisfacerlas casi por completo, su comportamiento no aspira a satisfacer necesidades de mayor importancia.

En su afán de motivar a los empleados, las organizaciones han procurado encausar sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Los resultados no han sido muy satisfactorios puesto que se han olvidado todos los demás factores que los empleados persiguen. Si el empleado no tiene otra oportunidad más que la de satisfacer sus necesidades económicas, empleará gran parte de su esfuerzo, ingenio y creatividad en actividades ajenas a la oficina para satisfacer sus demás necesidades.

Con base en la teoría original de Maslow, Herzberg propuso la teoría de la motivación como concepto de higiene. De acuerdo con esta teoría,

⁴² Elton Mayo, *The social problems of an Industrial Civilization* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945).

todos los factores que motivan y que propician la satisfacción en el trabajo difieren por completo de aquéllos que crean el descontento en el trabajo.

Herzberg afirma que la ausencia de estos factores provocaría el descontento en el trabajo y que su presencia tan sólo sirve para colocar al individuo en un punto neutro.

Opina que para motivar al individuo la empresa debe brindar la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas y de realización personal.

El concepto final del proceso de motivación es la teoría de la relación entre las expectativas y el patrón de metas. De acuerdo con esta teoría, para motivar al empleado éste tiene que valorar o desear el incentivo que se le ofrece y confiar en que una actitud positiva le ayudará a obtener tal incentivo. Si no existe cualquiera de estas condiciones, es seguro que no habrá motivación alguna.⁴³

Tipos de liderazgo

Este tema, es indispensable para cualquier administrador.

En lo personal es de mucho agrado haber obtenido esta información de un gran amigo: Carlos Escandón Domínguez s.j. Dr. en Filosofía y profesor en Ciencias Humanas en la Universidad Iberoamericana, Plantel Golfo Centro (Puebla, Pue.).

“EN LAS EMPRESAS ECONÓMICAS SON PERSONAS LAS QUE SE ASOCIAN, ES DECIR, HOMBRES LIBRES POR LO CUAL, EL EMPRESARIO DEBE SER UN LÍDER AUTÉNTICO”.

Carlos, menciona al texto lo siguiente:

“Antes que nada a la empresa la entiendo como el compromiso organizado de varias personas físicas que se reúnen para lograr un objetivo común.

Quizá sea el momento de hacer un alto y reflexionar sobre nuestra filosofía empresarial.

⁴³ Burt K. Scanlan, *Principios de la dirección y conducta organizacional*, Ed. Limusa. pp. 405-419.

Me resta una consideración respecto al liderazgo o la función directiva, como quisieran ustedes verlo. El análisis del entorno me lo imagino como el manejo cotidiano que una persona psicológicamente sana hace de su propio mundo: su familia, su negocio, sus amigos, sus diversiones, etc., pero ¿qué hay con el mundo interno?, ¿qué pasa si no reflexionamos?, ¿esto que significa en la vida de las empresas?

Así como el líder debe tener una gran sensibilidad para analizar el entorno de su empresa viviendo la realidad de sus proveedores, de su mercado, de sus competidores, de las necesidades del mundo cambiante, así también debe ser sensible a lo que pasa dentro de la empresa, es la introspección empresarial, ¿cómo es la comunicación interna?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades?, ¿qué tan motivada está la gente?, ¿sienten suyo el proyecto en todos los niveles?

El líder debe tener esta conciencia política en el sentido de no dirigir desde su oficina, ni conformarse con la elaborada información de sus inmediatos subalternos. En alguna biografía de la Reina Victoria se lee que el gran éxito de su reinado fue la profunda sensibilidad de la reina para sentir el pueblo inglés en sus ilusiones y en sus depresiones.

Vengamos ya a presentar una tipología de liderazgo, ya que al ver la historia, encontramos diversas formas de manejo de liderazgo y todas ellas válidas cuando objetivamente se han cosechado frutos buenos para la humanidad.

Las organizaciones reales se dan por tres motivos:

- El bien común de la polis
- El bien socioeconómico de los grupos humanos
- El bien espiritual del hombre

Estos “para qué” y “para quiénes” de la organización, tipifica los liderazgos en:

- 1) Liderazgo político.
- 2) Liderazgo directivo.
- 3) Liderazgo axiológico.

El liderazgo *POLÍTICO* en la empresa debe cultivar el afecto por su gente y negociar cuidadosamente los intereses encontrados de las personas y de los grupos, de los departamentos y las diversas áreas de la organización.

El líder *DIRECTIVO* les concede importancia dominante a los hechos. Está convencido que con todos puede lograr excelentes resultados, pero para llegar a cumplir sus metas es necesario presionarles, obligarles e inspirarles para que logren metas cada vez más altas. Esto lleva a controles cada vez más complejos. La dirección tiende a ser más autócrata. Sus herramientas de comunicación son la palabra oral y escrita, los sistemas y las estructuras. Sí logran la eficiencia en los resultados, aunque puede descuidarse el clima organizacional.

LIDERAZGO AXIOLÓGICO. Este tipo de liderazgo nos interesa especialmente y lo definimos como el liderazgo que supone los valores y se ve impulsado por ellos. A este respecto James Burke, presidente de la junta directiva de Johnson y Johnson dijo: "los principios son una cosa sobre la cual no cabe ser flexible. En cuestiones de moralidad no podemos contemporarizar con nuestros empleados".

El desarrollo de este liderazgo es lo que genera y vivifica la filosofía de la empresa y de los valores contenidos en su filosofía, se define al "ser" y el "actuar" de la empresa.

Toda empresa tiene dimensiones políticas que los líderes deben tener en cuenta y deben lograr que los empleados se identifiquen con esos valores y esos ideales.

Las empresas que se preocupan solamente de sistemas de transacción por los cuales la gente cambia tiempo y esfuerzo (trabajo) por dinero, seguridad y estatus, no satisface las necesidades más hondas del ser humano.

James McGregor Burne recalca el valor moral del liderazgo, diciendo:

"HAY LIDERAZGO TRANSFORMADOR CUANDO UNA O MAS PERSONAS ACTÚAN CON OTRAS EN FORMA TAL QUE, LÍDERES Y SEGUIDORES, SE ELEVAN MUTUAMENTE A NIVELES MAS ALTOS DE MOTIVACIÓN Y MORALIDAD".

Concluamos este apartado diciendo que el líder auténtico tiene dos responsabilidades básicas:

- 1.- Infundir a la empresa propósitos y valores deseables, y
- 2.- *Crear un ambiente en el cual se estimule al personal para que enfrente los problemas con creatividad y con profunda dedicación personal.*"

Este artículo elaborado por Carlos, fue para una colaboración a la Unión Social de Empresarios- México (USEM). para ser publicado en la revista EVIDENCIAS en Julio de 1996.

Un líder al servicio

Como se mencionó anteriormente, el líder puede ser de tres maneras: el político, el empresarial y el axiológico.

A mi humilde parecer, el que puede trascender en realidad es el axiológico. Lo retomo porque este es el tema en cierta manera de esta tesis.

Veo necesario rescatar tanto la dignidad del trabajador como la del administrador.

El administrador puede ser un pequeño grano de arena en la transformación de la empresa en donde se llegue a vivir un verdadero sentido de justicia.

Un administrador que logra convertirse en líder, podrá mover grandes masas, siempre y cuando sus valores coincidan con los de la mayoría; y en este caso sabemos cuál es: los pobres, quienes más lo necesitan.

Para el administrador está en sus manos convertir ese liderazgo en un verdadero servicio, iniciando por los empleados.

Henry Givray describe lo que para él significa ser líder al servicio:

El liderazgo al servicio significa algo más que simplemente atender las necesidades del trabajador con eficiencia. También significa ir más allá de las fronteras entre patrón/trabajador para inspirar el cambio, cumplir la promesa y las expectativas del trabajador.

El liderazgo al servicio significa algo más que conocer al trabajador. Se requiere dominar los temas, cuestiones e ideas relacionadas con las experiencias del trabajador, con sus metas, su pensamiento, motivaciones y necesidades. Un líder al servicio crea una imagen muy vívida de lo que hará que el trabajador prospere no sólo hoy sino también mañana.

Con esa imagen muy firme en la mente, el líder al servicio se comprometerá para que eso se realice.

En temas anteriores se ha mencionado lo importante que es la MISIÓN en la empresa, y para que esta pueda ser asumida por todos, es necesario que comparta valores, aspiraciones y que ayude a superar las necesidades de los que en la empresa intervienen.

Si el administrador, lucha por llevar los aspectos de la definición anterior, es posible que se logre algún cambio.

Realmente vale la pena que el administrador se olvide un poco de si mismo y piense más en los demás. Si el administrador se pusiera algún

día del lado de los obreros, ganando su salario, trabajando horas extras, gastando gran parte en transportación, teniendo hambre; quizás logre entender las necesidades y ambiciones de los que dirige.

Evolución de la filosofía administrativa

Esta evolución la enfocaré exclusivamente a la motivación y liderazgo, para de alguna manera cerrar lo que en temas anteriores se ha mencionado.

Es necesario insistir en la estrecha relación que existe entre el grado en que se puede motivar al personal y la calidad del gerente en su carácter de líder.

Una de las tareas que más se le dificultan y que más desafían al gerente en su función como líder es esta relación.

El enfoque del gerente ante el liderazgo depende del concepto que él tenga de su personal y de su actitud ante el trabajo.

Existen dos teorías: X y Y.

La teoría X representa los conceptos negativos relacionados con el personal y su actitud ante el trabajo, y por lo general redundan en un enfoque negativo ante el liderazgo. Los enfoques hacia el liderazgo basados en esta teoría no motivan al empleado para reaccionar positivamente.

La teoría Y muestra los conceptos positivos relacionados con el personal y redundan en técnicas muy positivas aplicables al liderazgo. Los enfoques hacia el liderazgo basados en esta teoría tienden a motivar al empleado en el desempeño de sus actividades.

De manera que existe una intrínseca relación entre el tipo de liderazgo y el nivel de motivación; el tipo de liderazgo está sometido al concepto que el gerente tiene de su personal y los enfoques positivos en el liderazgo tienden a propiciar una actitud positiva en el empleado.

Así como es importante llevar a cabo el liderazgo axiológico, es necesario complementarlo con la teoría "Y" que se mencionó anteriormente ya que de esta manera redundará en una actitud más humana, justa y comprometida.

Todo evoluciona, al principio de esta tesis se mencionó la filosofía administrativa y su evolución. Ahora esta evolución envuelve a lo referente al liderazgo, motivación, etc.

Cambios en la empresa

De gran importancia para llevar a la praxis los conceptos de los temas anteriores, es debido a lo cambiante de la empresa.

La máquina es una metáfora central de la vida humana del siglo XX.

Nuestra visión mecanicista del mundo se refleja no sólo en la forma en que dirigimos nuestros negocios, sino también en cómo conducimos nuestra vida. Las máquinas nos indican cuándo despertarnos, nos llevan al trabajo, nos permiten hacer viajes por avión, checar hora de entrada, de salida, etc.

Incluso nuestro lenguaje muestra esta visión: "las cosas marchan bien", o que hubo alguna "falla en ellas".

Apreciamos la rapidez de la máquina con los ritmos más lentos de la naturaleza, y a ésta la consideramos como mero recurso que proporciona combustible a las máquinas de la industria y de la sociedad.

Las teorías científicas acaban por influir en nuestra vida cotidiana, incluso en nuestra actividad profesional. De ahí que no sea mera coincidencia que el modelo mecanicista de la empresa haya nacido en un mundo dominado por la física de Isaac Newton, quien propuso un universo de "relojería", semejante a una máquina, que se componía de partículas individuales cuyos elementos podían predecirse y controlarse.

Pero las suposiciones de la física clásica que daban un fundamento teórico para conducir la vida económica, fueron rechazadas en gran parte por Albert Einstein quien postuló que el universo, lejos de ser estático y predecible, se hallaba en flujo constante.

La deshumanización comenzó desde que la máquina no estuvo diseñada para favorecer la libre expresión del ingenio del hombre; por el contrario, había sido diseñada para suprimirlo. Los empleados se convirtieron en meros factores de la producción, los sistemas fijos del modelo basado en la máquina no tenían por objeto incluir a seres humanos vivos, dinámicos y complejos; era mejor automatizarlos.

La deshumanización de los trabajadores se vive hoy en día.

El profesor de administración de empresas en Londres: Charles Hampden-Turner, señala:

No sólo es malo explotar a los trabajadores, también es estúpido. Los empleados de nuestros principales competidores ahora se supervisan a sí mismos, conservan

una alta calidad por esfuerzo propio. resuelven los problemas antes que los gerentes se percaten de su existencia y en el caso de Matsushita, generan al año 20000 sugerencias aplicables. El problema de menospreciar a los trabajadores es que después es preciso recurrir a ellos para fabricar productos de calidad.

La eliminación del potencial humano es la consecuencia negativa más grave del culto a la concepción mecanicista de la empresa.

El filósofo Lewis Mumford explica: "en vez de seguir rindiendo culto a la máquina, hemos de desarrollar un nuevo modelo que explique de una manera más adecuada la dinámica de los sistemas vivos".

Este modelo comienza a nacer paulatinamente. Compañías como Steel case, Preston Corporation y Semco comienzan a ver la empresa no en términos mecánicos, sino como lo expresa muy bien Alvin Tofler: "como una criatura viva".

A la empresa de hoy en día se le debe ver como un ecosistema vivo y dinámico, como una comunidad que evoluciona sin cesar en respuesta a su ambiente.

Entendido ecosistema como un sistema vivo que no es solamente la suma de sus partes, sino que además la interacción de ellas entre sí y con el ambiente es lo que determina su carácter.

Anteriormente el progreso estaba relacionado con el progreso únicamente económico; sin tomar en cuenta los otros aspectos en los que también se debe progresar (mencionados a lo largo de esta tesis). Ahora la evolución apunta hacia un ecosistema en que se incluyan e interactúen las partes de un todo.

El mundo va cambiando, ojalá y este cambio sea a favor de quien más lo necesita: el ser humano, con todos sus aspectos.

La empresa del 2000

Este tema, lo quise entresacar de la revista Entorno Laboral, ya que la considero actual, con problemas reales pero también con esperanzas objetivas. Manuel Rodríguez Salazar, menciona como fue evolucionando la empresa:

"Hace muchos años no había título de presidente, director o gerente. En los talleres se hablaba del MAESTRO refiriéndose a ellos con respeto.

Trabajar con un maestro era un privilegio por el sólo hecho de aprender.

En fábricas —talleres más grandes— el PATRON se la pasaba caminando, observando, diciendo lo que estaba mal y lo que estaba bien.

Saludaba a sus trabajadores, preguntaba por sus familias, siempre en pocas palabras. A veces daba palmadas, una simple sonrisa o un elogio. Quienes recibían estas “distinciones” se mantenían inspirados por meses. Había que “cumplirle al patrón”. No se le podía fallar. Los valores eran distintos. Se decían “palabra de honor” y efectivamente se hacía honor a la palabra. Bastaba decirlo, había credibilidad.

Se ha perdido lo más. Se ganaron títulos puestos.

Las personas con mando debieran hacer lo que en el pasado hicieron los maestros y los patrones. Observar al colaborador en “su” terreno donde realiza su trabajo. Asesorándole, motivándole, dándole palmadas merecidas.

Los administradores deben prepararse para ser cada vez y mejores maestros.

Tomás Watson (IBM) expresa: “En materia de capacitación no hay punto de saturación”. y el señor Ray Koc McDonalds: “Quien pese que la capacitación cuesta mucho, no sabe lo que cuesta la ignorancia”.

La empresa debe exigir que quienes tienen el mando sean los primeros responsables de entrenar a los que les reportan.

La capacitación debe ser en varios aspectos. Cuando las personas crecen como seres humanos, la calidad, el servicio, la productividad y mucho más se dan por añadido.

La materia del Desarrollo Humano es el *AYUDAR A SER*.

Es necesario que aprendamos a ser lo que podemos ser, esta debe ser la finalidad trascendente de la educación. Desafortunadamente, no es lo que se aprende en las aulas.

En el área de anexos, se encuentran una serie de preguntas, que bien valen reflexionar personalmente. Motivando a ser lo que podemos ser, con un enfoque diferente al acostumbrado para llegar a ser la empresa del 2000. Una empresa más humana y trascendente.

Propósitos nobles

Así como es importante que el administrador de hoy en día sea quien transmita los conocimientos para que los empleados realicen su

mejor esfuerzo, siendo motivados, remunerados en forma justa de acuerdo a sus necesidades, etc., es necesario que de la misma manera se les motive y el administrador sea el maestro que les haga más vívida la misión de la empresa.

Este tema en cierta manera se ha ido abarcando en páginas anteriores, referentes a la misión.

El autor Charles Garfield, de quien he tomado varios puntos que me parecen importantes, dice que existen más posibilidades que un empleado acepte la misión de su compañía y procure cumplirla, si la considera importante o que vale la pena. Cuando el empleado siente que se lucha en la empresa por AYUDARLO A SER, obviamente su gratitud se refleja.

Algo importante de recordar, es que la misión no necesita relacionarse directamente con el éxito de la organización. Algunas compañías consiguen la plena participación persiguiendo una misión "externa" de activismo social.

Ben& Jerry's Ice Cream tiene la misión de apoyar los proyectos de paz. La comunidad destina a ese propósito 7.5 % de las utilidades antes de impuestos. The Body Shop es una empresa activista decidida en favor de las causas ambientales. Y Levi Strauss es famosa por su participación en la comunidad y por los jeans que fabrica.

Cuando, además, existe una actitud de auténtico interés por las personas, los empleados pondrán toda su energía en las actividades de la compañía. Se sienten naturalmente inclinados y hasta inspirados, a participar plenamente porque consideran que las misiones sociales de la organización son una causa noble. Y se sienten mejor al adoptar como propia la misión de ella.

Pero una organización puede no ser socialmente activa y, sin embargo, inspirar al personal para que participe plenamente. Si demuestra los valores de interés, confianza y respeto, si su misión es anteponer siempre a las personas, seguramente los trabajadores no se negarán a poner todo su empeño.

Will Potter, presidente de Preston Trucking, logró entender la necesidad de que los empleados acepten e internalicen los valores de la compañía si se quiere que actúen como socios, que participen plenamente.

No basta que las buenas intenciones y los propósitos nobles se queden (como se acostumbra) en bellos formatos dentro de un archivero. ¡Ya es tiempo de ponerlos en práctica!

Elementos de transformación

Se ha venido hablando constantemente a lo largo de esta tesis de lo importante que es luchar por una transformación, iniciando por el mismo hombre.

Quizá se han mencionado tips para lograr este cambio. Se ha dado ejemplos de empresas que lo han logrado, organizaciones que han aceptado la filosofía de que lo más importante en la empresa es el ser humano en todos sus aspectos. Algunas empresas mencionadas, que fueron empresas tradicionales, han pasado por una transformación radical, entre ellas: Motorola, Steelcase, Ford Motor Company (en EEUU) y General Motors.

Estos ejemplos son de empresas transnacionales, en donde se vive un problema, ya que las condiciones de trabajo de un país a otro, son muy diferentes. No se puede generalizar que lo mismo ocurra en México, porque una mayoría de trabajadores de FORD, por ejemplo se encuentran muy a disgusto.

Las organizaciones tradicionales inician el proceso de transformación concentrándose en algunas preguntas básicas:

¿Cómo ve la compañía el futuro, qué valores guían nuestras acciones cuando nos encaminamos a la realización de nuestra visión, qué tipo de organización deseamos crear, entre los valores de una organización pueden figurar la lealtad, la democracia, la integridad, la igualdad de oportunidades, etc., cuál es nuestra misión, etc.

Tratan de hacer una aportación especial a la sociedad, de aportar sus valores específicos al mundo donde operan. Tomadas en su conjunto, las respuestas dadas a las preguntas anteriores determinan la dirección que tomará la organización al comenzar el proceso de transformación. Aunque los aspectos particulares difieren entre ellas, hay ciertos elementos que parecen comunes a toda organización que haya emprendido una transformación. Todos los miembros de la organización comparten el mismo conjunto básico de valores.

La organización equilibra sus legítimas necesidades de utilidades y de crecimiento con el interés por el ambiente, por la prosperidad y realización del ser humano, por la salud y bienestar de todos cuantos de alguna manera se relacionan con ella.

La organización adopta una estructura flexible y fluida que admite el cambio rápido y que origina innovaciones constantes.

En el seno de la organización se advierte una nueva manera de pensar, una mentalidad que rechaza la "forma correcta" de hacer las cosas y que acepta la paradoja y concilia los opuestos. Estos son algunos de los resultados de las empresas que han logrado transformarse.⁴⁴

Alternativas para el cambio

A lo largo de la tesis, se han mencionado diversas acciones que pueden intervenir para lograr un cambio.

El autor William P. Sexton en su libro *Teorías de la Organización* propone las siguientes de acuerdo a sus estudios:

La primera alternativa, es *CAMBIAR A LAS PERSONAS*: sus actitudes, perspectivas y opiniones. Esto se logrará a medida que el trabajador y el mismo administrador se consideren seres humanos, se apoyen mutuamente, etc.

La revolución que está teniendo lugar en nuestro sistema industrial, tanto en las fábricas como en las oficinas, necesitará un esquema distinto de capacidad administrativa; además, esos cambios exigirán un tipo diferente de especialista, con perspectivas más amplias, con discernimientos tan agudos en las *RELACIONES HUMANAS Y DE ORGANIZACIÓN*, con sabiduría y visión para emplear la más ancha influencia que ello le dará. El readiestramiento y la reeducación sugieren una ruta importante para la acción previa. Las aulas de entrenamiento de las compañías y los terrenos universitarios pueden ser ambientes igualmente eficaces para que los gerentes y los especialistas interactúen e intercambien conocimientos y perspectivas, de tal modo que la universidad ofrezca programas de entrenamiento especiales y a corto plazo.

Una segunda línea de acción preparatoria está en *MODIFICAR LA FORMA DE LA ORGANIZACIÓN*. La reorganización de tareas, la reestructuración de las relaciones formales de organización e, incluso, la eliminación de algunos aspectos de la forma jerárquica tradicional de organización, se han realizado ya en algunas de las empresas

⁴⁴ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, Ed. Mc.Graw Hill.

tecnológicamente más avanzadas de los Estados Unidos. En la administración de la Task Force and Weapons System⁴⁵, por ejemplo, se están abandonando, o modificando severamente, los ámbitos rígidos de control y los niveles jerárquicos marcados, en favor de equipos estrechamente integrados y coordinados y grupos de proyectos, que atraviesan los niveles funcionales, dejan a un lado las cadenas de mando y alcanzan, con frecuencia, mezclas de capacidad sorprendentes.

En resumen, es muy posible que los únicos métodos verdaderamente eficaces para evitar o resolver los problemas de cooperación o comunicación, en nuestra cambiante tecnología, se encontrarán en nuevas disposiciones de las personas.

Compromiso del cambio

Quiero iniciar este tema no con una UTOPIA, sino como una realidad. Quizás esta tesis en ciertos momentos suene a algo no posible de hacer; pero los ejemplos narrados demuestran lo contrario.

El compromiso asumido por Motorola con la transformación es una razón primordial que explica el éxito que está logrando.

En páginas anteriores he mencionado que existen varias formas de llevar a cabo la transformación. Ahora me permito precisar que la técnica no es en absoluto el principal reto.

Existe una intuición fugaz en donde se da el reconocimiento repentino por los gerentes de alto nivel de que la organización es un SISTEMA VIVO, un organismo que interactúa con otros, no una entidad mecánica cuya función principal sea generar artefactos, servicios o utilidades para los inversionistas. Este concepto puede captarse fácilmente en un momento de intuición; en cambio, incorporar esa intuición a la vida diaria de la corporación constituye un gran reto y de ninguna manera se logra instantáneamente según lo atestiguan los líderes de las organizaciones inspiradas en el nuevo modelo.

El compromiso con la transformación supone un riesgo considerable para los empleados. Se trata de un proceso difícil para los

⁴⁵ Fremont E. Kast y James Rosenzweig, *Weapons System Management and Organizational Relationships*, Journal of the Academy of Management, IV (1961) 188-205.

trabajadores en todos los niveles de la organización. A empleados que llevan muchos años obedeciendo órdenes se les pide ahora pensar, innovar y tomar decisiones estratégicas. Trabajadores que estaban acostumbrados a recibir órdenes de sus superiores deben ahora asumir un alto nivel de autonomía y responsabilidad.

Por la misma razón, los gerentes acostumbrados a dar órdenes han de aprender a adaptarse a un ambiente participativo. Ejecutivos que han dedicado largos años de su vida a progresar en su carrera profesional mediante el dominio y el control de los otros necesitan ahora cambiar su modo de pensar y también el comportamiento que los ha llevado al éxito propio.

Robert Swiggett, director general ya jubilado de la Kollmorgen Corporation señala: "Más allá del dinero, más allá del prestigio personal, lo que motiva a la empresa tradicional es el poder, el deseo de ejercer el control. La mayor parte está dispuesta a renunciar a todo menos al control". El alto mando, debe luchar contra su deseo de poder si quiere realmente comprometerse a la transformación.

Transformar una compañía es como despertar los temores infantiles latentes en lo profundo de la psique humana, favorecer el desorden a corto plazo y generar luchas sordas en el nivel personal y en el organizacional. Los empleados, de todo tipo, experimentarán a veces ansiedad o un verdadero pánico cuando se vean obligados a modificar sus roles que, para muchos, están estrechamente vinculados a su auto concepto básico.

Peter Vaill, durante la transformación de su empresa, la refirió como: "un mundo de cataratas de aguas espumosas".

En efecto, la transformación se parece a un río caudaloso y rápido, incapaz de entenderse y menos de controlar la confusión y sin que se vislumbre el final de ella.

Para una organización, el hecho de emprender el proceso de transformación paulatinamente va convirtiéndose en la norma; el cambio ininterrumpido se convierte en el contexto aceptado donde opera.

A medida que los empleados aprenden las habilidades necesarias para manejar el cambio, se van sintiendo más cómodos con el flujo continuo en que se hallan. Llega el momento en que aceptan con agrado el cambio, el concentrarse en las oportunidades de crecimiento que les brinda el cambio en vez de la lucha que implica.

Transformar no es fácil, implica un compromiso de ambas partes; pero si se ven los beneficios a futuro y coinciden en lo mismo: a favor del ser humano; será una lucha junta que llegará a la meta.

Cómo encabezar la transformación

En estos capítulos se ha hablado de la transformación de la empresa, pero en el próximo se hablara de la primera transformación que se requiere: la transformación del ser humano.

Pese a los obstáculos, la transformación no sólo puede ocurrir, sino que ésta se está dando, de facto, hasta en las corporaciones más tradicionalistas.

Sin duda se requieren tiempo, paciencia y sobre todo, un liderazgo comprometido (axiológico).

Si se quiere que ocurra la transformación, la alta dirección ha de aceptarla sin reservas. Ello significa, entre otras cosas, que los directivos de alto nivel han de estar sinceramente convencidos de la capacidad de todos los trabajadores de cualquier nivel para asumir la responsabilidad y contribuir plenamente, en calidad de socios, en un ambiente participativo.

En la organización orientada a la asociación y basada en el nuevo modelo, la dirección consiste primordialmente en estimular a las personas para que cultiven y utilicen sus capacidades, en darles autonomía en vez de controlarlos.

De la misma manera que un profesor hábil sabe aprovechar las capacidades innatas del alumno, el líder hábil que sigue el nuevo modelo ayuda a los trabajadores a descubrir y servirse de sus capacidades innovadoras y creativas. Los gerentes ahora actúan como facilitadores, como catalizadores del cambio.

Will Potter⁴⁶, presidente de Preston Trucking; Frank Merlotti, director general de Steelcase, y Ricardo Semler, presidente de Semco, son tres directivos que son partidarios decididos de la transformación y que ponen en práctica lo que dicen sobre la participación y la asociación

⁴⁶ Charles Garfield, *Los empleados son primero*, Ed. McGraw Hill. pp. 88-90.

con los empleados. De ahí que sus tres compañías están avanzando hacia la realización del nuevo modelo de organización.

Con esto, no quiero decir que un director general muy conocedor esté en condiciones de ordenar la transformación corporativa y que entonces ésta se realizará automáticamente. No obstante, si está convencido contribuirá de manera determinante a garantizar que se logre la transformación.

Excelencia en Administración

Esta no es tan sencilla de lograr, ya que requiere de mucho esfuerzo.

A continuación recapitulo algunos puntos importantes que pueden ayudar para que se logre la transformación.

- Que todos los que laboran en la empresa, conozcan y hagan suya la misión, nutrida de valores compartidos.
- Trabajadores como socios que laboren por medio de grupos de trabajo con autonomía, creatividad e innovación.
- Motivar a los que laboran en la empresa.
- Lograr una buena comunicación.
- Esforzarse por lograr relaciones interpersonales afectivas.
- Minimizar los conflictos entre los grupos.
- Fortalecer las habilidades de relaciones humanas.
- Aprender a hablar y a escuchar con efectividad.
- Ver las situaciones desde el punto de vista de la otra persona.
- Ser un líder que se involucre en la acción.
- Considerar a la administración como la oportunidad de influir en otras personas de manera favorable.
- Expresar sentimientos personales y entender los sentimientos de otros.
- Buscar lo mejor en todos, no lo peor.
- Cerciorarse que cada miembro del grupo esté asignado al trabajo mejor adaptado para su persona.
- Fomentar que los miembros asuman responsabilidades y el compromiso que implica la transformación.

Capítulo IV

La transformación del Administrador de hoy en: *un hombre nuevo*

A lo largo de esta tesis, he ido mencionando lo importante que es llevar a la práctica la JUSTICIA. Como he dicho, la empresa es un medio para ir transformando estructuras, pero lo más importante es que el *SER HUMANO SE TRANSFORME*.

Nadie da lo que no tiene. Es casi imposible emprender una transformación de estructuras injustas, si el que la propone no ha llevado a su vida la transformación misma.

En el capítulo anterior señalé algunas empresas que han encontrado una nueva forma de trabajar, pero también salta a la vista que no es fácil. Los cambios cuestan, pero cuando el fin se tiene bien clarificado (rescatar la dignidad del ser humano) se superan más fácilmente los obstáculos que se interpongan a lo largo del camino.

Quiero iniciar este último capítulo con un comentario de un sacerdote jesuita panameño: Marcelino Pérez s.j.:

NUESTRA AMÉRICA, REVITALIZADA EN LOS PROCESOS DE LIBERACIÓN QUE HOY ESTÁN IMPULSANDO NUESTROS PUEBLOS, NECESITA DE HOMBRES NUEVOS.

HOMBRES QUE CON RESPONSABILIDAD Y ENTUSIASMO ASUMAN LA LUCHA POR TRANSFORMAR LAS INJUSTAS ESTRUCTURAS. HOMBRES QUE IMPULSEN LA CONSTRUCCIÓN DEL HOMBRE ÍNTEGRO, CONSECUENTE CON LA SOCIEDAD QUE BUSCAMOS ALCANZAR"

Lo que a continuación señalaré es únicamente una guía para ser mejores, digo una guía pues no existe una fórmula en donde te garanticen que cuatro gramos de honestidad, más una cuchara de amor y una onza de responsabilidad, te darán al Hombre nuevo. Esta propuesta la haré siguiendo los lineamientos en función del Amor al Pueblo.

El amor "No significa un sentimentalismo romántico, sino es la firme decisión de dar la vida entera por nuestro pueblo".

El primer tema trata de atacar de lleno nuestras prácticas de Hombres Viejos: defectos, los cuales son, por medio de la ideología dominante, cultivados en nosotros esos falsos valores.

El segundo tema abarca lo contrario a lo anterior: las cualidades que pueden perfilar al Hombre Nuevo que, como parte del pueblo, construye la Nueva Sociedad.

Después se reflexionará sobre la transformación de nuestra conciencia, introduciéndonos a aspectos sensibles, yendo más allá de la "claridad de la película política", intentando más bien introducirla en uno mismo, diciendo: "Determinadas costumbres, determinados hábitos de trabajo, cierto estilo de dirección y de mando, pueden ser contrarios a la ideología que posee el proyecto de liberación a nuestro pueblo".

Esta guía trata que "Nos dejemos cuestionar por las masas y organizaciones populares encontrando de esta manera el camino colectivo de este proceso de transformación de nuestra conciencia".

Esta guía trata de ser un proceso gradual, que se da en una práctica social y en colectivo, y está sustentada en una decisión consciente por construir en nosotros auténticos valores humanos.

Por último, abordaré, basado en Marcelino Pérez, el Método Dialéctico del Conocimiento y la Transformación Social, indispensable para alcanzar una conciencia popular, liberadora y comprometida.

El autor Marcelino Pérez s.j. parte primero de un autodiagnóstico objetivo de nosotros mismos; segundo, entramos a la fase individual del reconocimiento de nuestras limitaciones (autocrítica) y, el tercer paso, la fase colectiva de valoración y cuestionamiento de nuestras actitudes, la crítica.

Respecto a éste método, Mariela Arce, de Panamá, dice:

"No dejemos que este esfuerzo se quede arrumado entre nuestras cosas, idémosle uso!, iarruguemos sus páginas dejando en él las huellas de nuestro caminar en busca del Hombre Nuevo, que no es un Super-Hombre, ni un extraterrestre; sino que está prisionero en nosotros."

En México con mayor o menor claridad hemos descubierto; que la fuente del subdesarrollo y la dependencia que padecemos, nace de estructuras económicas, políticas e ideológicas injustas; con las cuales, se explota, se oprime y se engaña la dignidad de nuestro pueblo.

Sin dejar de comprender a la sociedad como una totalidad, con instancias económicas, políticas y sociales íntimamente integradas; considero importante comenzar a descubrir nuestra persona, a cada uno como integrante del sujeto histórico. Descubrimos a nosotros mismos, como miembros del México oprimido y explotado, engañados y confundidos por ideologías que refuerzan nuestra dominación. Descubrimos a nosotros mismos, como víctimas de unas estructuras de muerte y como protagonistas del proyecto histórico que nos libera de éstas.

En los afanes por liberarnos de las viejas estructuras, constantemente tenemos que enfrentar dificultades. El camino de la liberación no es llano, en él afloran obstáculos abundantes. Entre éstos, la construcción del hombre nuevo, el que surge como negación del viejo, como superación del individualista egocéntrico que esta sociedad promueve, es una tarea que tiene que ser enfrentada sin desmayo ni desaliento.

Esta guía tiene como objetivo ayudar en el proceso de la construcción del hombre nuevo. Su propósito es contribuir con nuestro pueblo a reencontrar sus legítimos valores, a la luz de los cuales, se fortalecen el esfuerzo y las luchas por la construcción de una nueva sociedad. Esto requiere exigencias, que es necesario asumir:

Es necesario examinar las raíces de nuestras actitudes, sobre todo aquéllas que obstaculizan la formación del hombre nuevo en nosotros.

Es preciso implementar métodos de transformación de la conciencia. Para esto se necesita asumir una posición activa, creativa y reflexiva ante nuestra propia experiencia; lo cual conduce a crear una "nueva voluntad colectiva", capaz de actuar, pensar y valorar lo que somos y hacemos de un modo distinto.

Requiere adquirir herramientas para el fortalecimiento de la organización; preservar los valores más profundos de nuestro pueblo, osea proteger sus legítimos intereses. Esto implica superar barreras en nuestro conocimiento y nuestra valoración, que somos fruto de una ideología dominante, contraria a la vida de las organizaciones populares consecuentes.

Exige aplicar colectivamente, análisis críticos y autocríticos de nosotros mismos, e interiorizarlos en el clamor de justicia de nuestro pueblo.

Implementar métodos de trabajo y de dirección que respondan a las necesidades de los sectores populares y que fortalezcan su organización.

Cualidades humanas

Para hablar de las cualidades humanas, es necesario tener una escala de valores.

Quizás lo que para el pueblo es importante, puede no serlo para quienes no han sufrido de explotación, hambre y miseria.

Para analizar las cualidades humanas, es necesario hablar tanto de defectos como de valores. Los primeros para evitarlos, y los segundos para cultivarlos.

Es necesario que el administrador asuma una postura para lograr la transformación de una sociedad injusta en una sociedad más fraterna.

*CON LA MISMA TERNURA CON LA QUE HACEMOS
LOS HIJOS, Y LAS MISMAS MANOS CON LAS QUE
LEVANTAMOS SUS SUEÑOS, TRANSFORMAREMOS
LA TIERRA, DISTRIBUIREMOS EL PAN Y CONS-
TRUIREMOS EL MUNDO NUEVO*

Los defectos

A continuación enumeraré una serie de defectos que suelen ser comunes en los dirigentes.

Inicio con los defectos, lo cual no significa que no reconozca las cualidades positivas en los dirigentes populares, sino para, de esta manera, destacar la importancia que tiene el reconocimiento de nuestras debilidades.

Algunos tenemos defectos más acentuados que otros. A veces encontramos una limitación más marcada que otra; pero todas ellas, en menor o en mayor grado, debemos reconocerlas como dificultades para el trabajo liberador de nuestro pueblo.

Un defecto es: una deficiencia que nos impide ser efectivos en nuestro trabajo, y que afecta nuestra realización personal y nuestra relación con otras personas. Un defecto es una debilidad que requiere ser

analizada y superada porque tiene consecuencias muy negativas, ya que dificulta el trabajo que desarrolla las luchas populares. Ahora bien, el propósito de reconocer nuestros defectos no es para hundirnos, no se trata de cultivar en nosotros una conciencia de culpables. De ahí, que sea importante discutir y profundizar en las causas que dan origen a estos defectos presentes en nosotros.

Hay causas objetivas que promueven y acentúan los defectos. Estas son producto de la ideología dominante en la sociedad, la cual, persigue mantener a nuestro pueblo pasivo, dividido frente a la injusticia económica y la opresión política y social.

La ideología es una realidad objetiva indispensable en la existencia de toda sociedad. Su función principal consiste en reforzar las condiciones de existencia de una sociedad determinada, lo cual realiza a través del sistema de ideas y del sistema de comportamientos sociales.

El sistema de ideas es el conjunto de representaciones sociales. Abarca las ideas políticas, jurídicas, religiosas, estéticas, filosóficas de una sociedad determinada. En síntesis, se refiere a la forma de pensar, de explicar y justificarnos.

El sistema de comportamientos o actitudes se refiere al conjunto de hábitos, costumbres y tendencias a reaccionar de una determinada manera. En resumen, es la forma de actuar y de relacionarnos con nuestros compañeros y nuestra organización.

La ideología, nuestra forma de pensar y actuar, no puede considerarse aisladamente. Ella es una instancia de vida social, y responde al tipo de relaciones económicas y políticas existentes en una sociedad. Si la sociedad se constituye sobre la base de justicia y la cooperación económica y política; en ella, la ideología promoverá ideas y costumbres sociales de colaboración, que corresponderán a los objetivos de la economía y la política de esa sociedad.

Por el contrario, si la sociedad fomenta la competencia, el afán de lucro, el individualismo y el egoísmo entre los hombres; y si la injusticia, la desigualdad, la explotación y la opresión son el fruto de la organización económica y política de una sociedad; en ella, la ideología buscará reforzar la dominación, intentará hacernos ver justo lo injusto, y promoverá en nosotros actitudes y "valores" individualistas e inconsecuentes con el bien común de nuestros pueblos.

La sociedad en la que vivimos, organizada al servicio de los que controlan el poder económico y político, no promueve la vida, ni la

cooperación, ni la justicia entre los hombres. Esta sociedad, organizada para beneficio de una minoría, responsable de la pobreza injusta que padecen millones de hermanos, permanentemente siembra en nosotros formas de pensar y de actuar que nos distancian del clamor de justicia de nuestros pueblos.

He aquí la causa objetiva o estructural de algunos defectos que arrastramos y que están presentes en varios de nuestros dirigentes. Urge superar esos defectos, pues además de ser ajenos a los intereses de nuestro pueblo, son un freno al desarrollo de las luchas populares. El primer paso para superarlos, consiste en descubrir y reconocer en nosotros la presencia de éstos. Quien reconoce un error o defecto, en su forma de pensar y de actuar, ya ha avanzado un trecho importante en el camino de su superación. El reconocer que muchos antivalores que poseemos, son producto de una sociedad que los fomenta, no nos libera de la responsabilidad ni nos excusa de la obligación de erradicarlos de nosotros y de nuestro ambiente.

A continuación digo algunos defectos que suelen predominar en todos nosotros en mayor o menor grado:

Prepotente, problemático, autoritario, autosuficiente, indiscreto, irónico, intolerante, impositivo, paternalista, manipulador, pesimista, negligente, fatalista, inmedatista, impulsivo, incoherente, confundido, falta de claridad, poco objetivo, deshonesto, ladrón, indeciso, engreído, no sabe escuchar, simplista, impuntual, irresponsable, cobarde, personalista, complicado, presumido, conformista, pasivo, machista, rencoroso, oportunista, etc.

Es necesario que como administradores, hagamos un recuento de nuestros defectos y pongamos los medios para superarlos.

No bastan las buenas intenciones, es muy cierto un dicho popular: "De buenas intenciones están llenos los panteones". Ojalá que los administradores de hoy nos vayamos de este mundo sabiendo que nuestras intenciones se concretaron en rostros particulares.

Los valores

Estos deben ser considerados como puntos de referencia en la evaluación crítica de nuestra forma de pensar y de actuar.

El tema de cualidades humanas exige una disponibilidad profunda, capaz de abrir nuestra voluntad y entendimiento a los requerimientos

que estos valores suponen para el desarrollo. No es posible reflexionar sobre las cualidades sin antes cuestionarnos a nosotros mismo, sin interrogarnos sobre nuestra vida y nuestra práctica.

Las cualidades humanas de un administrador nos señalan la calidad del material de que está hecho. Las cualidades humanas son como las fibras del hombre nuevo, sin las cuales no puede construirse un verdadero cambio social.

Agrupando algunas de las cualidades humanas que debemos cultivar, pueden ser las siguientes:

1.- AMOR INCONDICIONAL A NUESTRO PUEBLO.- Es la base de todo lo que hace un dirigente popular. Es el objetivo de la vida, el trabajo y el afán de todo aquél que lucha por la construcción de un pueblo libre, sin explotación ni miseria, sin dominación ni represión.

Amor a nuestro pueblo es poner los intereses del pueblo por encima de los nuestros.

2.- FIDELIDAD.- Significa que en nuestras intenciones y en nuestras acciones siempre busquemos lo mejor para el pueblo, jamás buscar beneficios egoístas o traicionar al pueblo.

Tenemos que tratar de conocer y ampararnos en nuestras responsabilidades concretas y cumplirlas de la mejor manera posible, con entusiasmo, constancia y empuje.

Debemos colaborar con nuestros compañeros para que ellos sean igualmente fieles. Iniciando con el ejemplo.

3.- HONESTIDAD.- Debemos plantear con claridad lo que pensamos y sentimos con el fin de ayudar y que nos ayuden al desempeño de nuestras responsabilidades y a nuestro crecimiento.

En nuestras relaciones personales debemos ser igualmente honestos. Jamás debemos aprovecharnos de nuestras responsabilidades o cargos de dirección, de la confianza depositada en nosotros, para buscar intereses o beneficios que nada tienen que ver con los intereses y lucha del pueblo.

4.- HUMILDAD.- No significa ser callado o aparecer como que no podemos hacer bien las cosas. Ser humildes es vernos a nosotros mismos como somos, sin quitar ni añadir nada. Con todas nuestras cualidades y debilidades. Todo administrador o dirigente necesita ser humilde para no creerse superior a sus fuerzas, pero tampoco es humilde desvalorizarse.

Humildad es, pues, eliminar de nosotros todo aquello que nos lleva a ponernos por encima de los demás, a darnos más importancia de la que tenemos, lo que es producto y reflejo de un espíritu individualista, egoísta.

Por otra parte es ver con claridad y crudeza nuestras fallas y errores, verlos de frente, sin buscar falsas excusas o justificaciones para evadir nuestras responsabilidades. Sólo así estaremos en capacidad de superarlos verdaderamente y mejorar nuestros aportes.

5.- **DISPOSICION PERMANENTE.**- Nuestro amor total al pueblo debe llevarnos a estar dispuestos, en la práctica, a desarrollar cualquier responsabilidad y tarea que sea necesaria para el avance del trabajo, de la lucha y el crecimiento de nuestra organización. Se trata de ponernos a disposición de nuestra organización sin poner condiciones u objeciones personales.

La disposición permanente es el entusiasmo profundo en el desarrollo de cada tarea; lo cual significa desarrollar con calor y empeño cada trabajo que se nos asigne, independientemente de que sea difícil, largo, corto o sencillo.

6.- **CONVICCIONES FIRMES.**- Unas verdaderas y sólidas cualidades humanas exige que sepamos por qué y para qué trabajamos y luchamos; es decir, una clara conciencia de los objetivos de nuestra organización.

Nuestras convicciones, nuestras ideas, no se compran ni se venden, no se cambian de un día para otro; ellas son principios innegociables, puesto que descansan en los intereses de justicia y liberación que tiene nuestro pueblo.

7.- **ESPIRITU DE SACRIFICIO.**- El trabajo, la lucha diaria por construir un cambio social en nuestro país exige nuestro sacrificio; eso implica quitar de nosotros toda tendencia a buscar nuestra propia comodidad. Es importante tener claro que, sin sacrificios, no hay liberación.

En nuestras organizaciones es muy útil saber exigir sacrificios de acuerdo a los niveles de los compañeros y considerando toda la orientación necesaria. En este sentido es importante entender que la autoridad para exigir a los compañeros sólo se alcanza con el ejemplo consecuente del espíritu de sacrificio.

8.- **SOLIDARIDAD.**- Es la entrega constante y desinteresada a nuestro pueblo.

La solidaridad nos lleva a compartir todo lo que somos y lo que tenemos con nuestros compañeros y con el pueblo, a darnos cada día

y en cada tarea por entero a ellos. Ser solidario es hacer todo lo que esté a nuestro alcance para colaborar con su crecimiento político e ideológico, con el forjamiento de sus cualidades humanas, con la mejora de sus condiciones de vida, con la solución de sus problemas personales, etc. Exige que no actuemos por amiguismo, compadrazgo o por otros motivos que no sea el crecimiento de los demás, de nuestra organización, del pueblo.

La solidaridad origina una profunda fraternidad y amistad. La solidaridad expulsa los rasgos y resabios del individualismo.

9.- DISCIPLINA.- El trabajo y la lucha orientada hacia la transformación social exige una fuerte disciplina en nuestras organizaciones. El dirigente tiene que ser un ejemplo vivo y cotidiano de disciplina.

La disciplina debe abarcar nuestra vida colectiva y personal. Debemos ser disciplinados no sólo en reuniones y actividades, sino también en nuestro trabajo, en nuestra casa y en el desarrollo de tareas individuales.

La disciplina debe ser consciente, jamás se impone por la fuerza o a base de amenazas o engaños.

10.- CRITICA Y AUTOCRITICA.- Debemos preocuparnos por nuestro crecimiento y el de los demás. Este crecimiento debe abarcar todos los aspectos de la vida y todos los niveles: contextura, conciencia, conocimientos teóricos, habilidades técnicas, etc.

Un administrador, para servir a su pueblo y trabajar por el cambio social, necesita reforzar sus cualidades, desarrollar sus capacidades y superar sus debilidades; cosa que, a su vez, sólo lograremos con un alto espíritu crítico y autocrítico.

Al hacer la autocrítica, es necesario compartir nuestros errores ya que pueden convertirse en lecciones y advertencias útiles.

La crítica debe ser fraternal y enérgica, constructiva; de lo contrario no es crítica.

El autoanálisis se puede ver dificultado por el individualismo, el amor propio, la vanidad, autosuficiencia, la inmodestia, los intereses personales.

Es necesario poner una gran dosis de sinceridad y sencillez para superar y llegar hasta las propias raíces.

El reconocimiento no es sólo el simple relato de las debilidades, fallas, defectos y errores; sino el esfuerzo por desentrañar sus causas, sus raíces y trayectoria progresiva, decreciente o alterna, "abrir nuestro corazón".

Transformación de nuestra conciencia

Para transformar nuestra conciencia, es necesario descubrir y analizar la ideología, que sostiene una forma de pensar y actuar, contraria a los valores que dignifican al ser humano y que armonizan la convivencia entre los hombres y la comunidad.

Ya mencioné lo que es la ideología y cómo ésta se manifiesta a través del sistema de ideas y del sistema de actitudes.

La ideología es una realidad que impregna todas las actividades del hombre. Está en todas nuestras acciones. Está en las actitudes, en los juicios morales y políticos junto a nuestras obligaciones y responsabilidades, en la honestidad, la resignación y la rebeldía.

La ideología gobierna los comportamientos familiares de los individuos, sus relaciones con los otros hombres y con la naturaleza; está presente en nuestro juicio acerca del "sentido de la vida", etc. Todo análisis de lo vivido está profundamente marcado por la acción ideológica.

Determinadas costumbres, determinados hábitos de trabajo, cierto estilo de dirección y mando, pueden ser contrarios a la ideología que posee el proyecto de liberación de nuestro pueblo. Muchas veces, en los propios dirigentes que han hecho una opción por el pueblo, nos encontramos con métodos de trabajo incoherentes con la liberación popular; y que por el contrario, reproducen la ideología de la dominación.

El refrán tan popular *"DEL DICHO AL HECHO, HAY MUCHO TRECHO"*, hace pensar que es más fácil que una persona modifique su forma de representarse la vida y el mundo; es decir, su ideología en sentido estricto, a que cambie sus formas habituales de vivir. En otras palabras, es menos difícil cambiar las ideas que las actitudes, pues en verdad, "del dicho al hecho hay mucho trecho".

Esta realidad presenta con claridad la necesidad de transformar nuestra conciencia. Cuando simplemente cambiamos nuestra manera de pensar, no estamos fortaleciendo al pueblo; además, es preciso cambiar nuestros hábitos de trabajo, nuestros métodos de organización.

Es necesario transformar nuestra conciencia, pues para el movimiento popular no es efectivo que nuestro pensar y nuestro actuar se encaminen por sendas distintas, ni tampoco que se encuentre a un kilómetro de distancia de la otra.

Las cualidades humanas del administrador sólo se podrán construir en la práctica.

Es importante que tengamos claro, que en la práctica cotidiana nos vamos a tener que enfrentar a grandes problemas. Si nos esforzamos por encarar esas dificultades y problemas con audacia, con serenidad, firmeza y coraje, iremos templando las cuerdas de nuestras cualidades humanas. Asumir en la práctica, los desafíos que nos presenta el trabajo por la libertad de nuestros pueblos, es iniciar en nosotros la construcción del hombre nuevo.

Nuestra práctica, guiada por una amor incondicional a nuestro pueblo, con fidelidad, disposición, convicción firme, espíritu de sacrificio y solidaridad, se irá enriqueciendo progresivamente; y en ese proceso, gradualmente se irán forjando en nosotros las cualidades humanas.

Dejándonos cuestionar por las masas y organizaciones populares encontraremos el camino colectivo de este proceso de transformación de nuestra conciencia.

Problemas de la transformación

Anteriormente se señaló que la transformación de nuestra conciencia se realiza a través de un proceso gradual que implica analizar y transformar nuestra práctica colectiva.

Algo que puede suceder es que se inicie el proceso gradual de transformación, pero se queden en el camino y no consigan modificar su conciencia y su práctica.

Generalmente se pueden dar tres casos:

1.- "De la conciencia ingenua al pensamiento crítico"

- Hay personas en el proceso de transformación de su conciencia que apenas llegan a la fase de valorización crítica de la realidad.
- Cuestionan las ideas conservadoras, el tradicionalismo, el reformismo, etc.
- Expresan sus deseos de que esta situación cambie, pero solamente reaccionan con emotividad frente a los problemas.
- Se sienten agobiados y critican indignados esta situación, pero la confusión no les permite ver las causas que producen esta realidad.

2.- "Del pensamiento crítico a la acción aislada"

Estas personas expresan la necesidad de un cambio. Esa necesidad sólo la asumen como un acto de buena voluntad, que se llega a manifestar en acciones aisladas que apoyan este cambio; pero sus hábitos, conveniencias e intereses personales son tan fuertes que a la larga no les deja avanzar en este proceso de transformación de la conciencia.

A pesar de esto, siguen proporcionando colaboración en distintas formas a lo mismo que critican. Se conforman con acciones aisladas y les falta fuerza y decisión para romper la confusión, profundizar en la verdad y en las exigencias de ese cambio.

3.- "Del pensamiento crítico y la acción aislada, al quehacer organizado"

Las personas en este proceso de transformación de su conciencia, pueden tener dificultad para dar un salto de calidad en el pensamiento y en la acción.

Pueden haber clarificado su pensamiento, pero sólo en la esfera teórica, sin lograr articular éste con la acción coherentemente organizada.

Algunas personas, teóricamente, pueden comprender la necesidad de la organización como instrumento para la liberación del pueblo oprimido. Pero sopesan con demasiado cálculo los pros y los contra de este proceso, y nunca llegan a comprometerse.

Algunas personas, por sus actividades individualistas, su liberalismo y vanidad intelectual, pueden caer en anarquismo y rechazan la disciplina orgánica, rechazando con ello el verdadero instrumento de liberación del pueblo.

Todo esto puede suceder porque al encontrarse con las exigencias de la práctica consecuente y los desafíos concretos de la organización para el cambio, comienzan a ver para atrás y a desandar el camino ya avanzado o se escudan en un dogmatismo para justificar las deficiencias de su práctica.

Métodos para la transformación

Para que el proceso de transformación de nuestra conciencia sea efectivo, es necesario un método que sea conforme a ese objetivo.

El método más efectivo y que mejor contribuye al desarrollo de la conciencia libertadora, es el método dialéctico del conocimiento y la transformación social.

Para el método dialéctico los hombres no son productos mecánicos de las estructuras opresoras, y por tanto las actitudes, hábitos y costumbres que poseemos no son eternas ni absolutas, sino que están sujetas a la transformación.

Para alcanzar una conciencia nueva, popular, libertadora y comprometida, necesitamos desarrollar en nosotros el método dialéctico del conocimiento y la transformación social.

Esto implica:

- a) Conocer profundamente la realidad individual (a nosotros mismos)
- b) *Conocer la realidad social en que se desenvuelve el individuo; ese mundo que lo rodea y que es necesario transformar.*

Es este conocimiento, de nosotros y de la realidad social, el que nos permite realizar las transformaciones de acuerdo a los intereses de nuestro pueblo. Para poder transformar la sociedad y para poder transformarnos es necesario sus conocimientos. Nadie puede transformar lo que no conoce, ni puede transformar su conciencia si no se descubre a sí mismo.

Al conocer la realidad social y al conocernos a nosotros mismos, descubrimos que existen una serie de contradicciones producto de intereses en conflicto que están presentes en la vida económica, política y social de nuestro México. Esas contradicciones se encuentran reflejadas en nosotros mismos, a través de nuestros pensamientos, nuestras ideas y nuestras costumbres, y se manifiestan en nuestras actitudes.

Para descubrir la forma en que se expresan las contradicciones en nuestras actitudes, es necesario partir de lo simple a lo complejo, de lo particular a lo general.

Si nos quedamos sólo en las generalidades no lograremos calar en lo concreto, que precisamente es lo que necesitamos transformar. Pero a su vez, los rasgos concretos, lo individual, tenemos que integrarlo al torrente general del trabajo colectivo de nuestra organización.

1.- EL AUTODIAGNÓSTICO: PUNTO DE PARTIDA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE NUESTRA CONCIENCIA

La primera fase del proceso de transformación de nuestra conciencia tiene que desarrollarse en la esfera del conocimiento de nuestra persona; para lo cual tiene que realizarse una exploración interna, un autodiagnóstico objetivo, sincero y modesto; es decir, un autodiagnóstico lo más profundo posible de nosotros mismos.

Este reconocimiento de nuestra persona no es una tarea fácil. A su realización se interponen una serie de obstáculos, presentes en nosotros con jerarquía de principios que, sin serlo, nos impiden llegar al fondo de nuestras posibilidades.

2.- LA AUTOCRÍTICA. - Fase individual del reconocimiento crítico de nuestras limitaciones.

La autocrítica es una fase esencial dentro del proceso de transformación de nuestra conciencia, puesto que supone la exposición crítica, espontánea, sincera y modesta, de lo que somos.

La autocrítica implica que nosotros nos cuestionemos y que interroguemos nuestras actitudes a la luz de los auténticos valores humanos. No significa relatar con simpleza nuestras fallas, debilidades, defectos y errores; sino que es un esfuerzo por desentrañar las raíces que motivan estos comportamientos.

La autocrítica debe ser honesta, sincera y franca, y por esto requiere de una gran humildad; exige una plena disposición, un corazón abierto, dispuesto a interrogar las entrañas de sus debilidades; no debe limitarse al simple reconocimiento y relato de las actitudes inconsecuentes, ni al almacenamiento de los defectos; sino que debe establecerse una prioridad o jerarquía, que permita su superación progresiva.

3.- LA CRÍTICA. - Fase colectiva de valoración y cuestionamiento de nuestras actitudes.

Esta tiene la finalidad de acompañarnos recíprocamente, cuestionándonos y cuestionándonos los errores y actitudes que impiden el desarrollo de la transformación.

Esta debe hacerse con ánimo fraternal, no en forma ofensiva, insultante o burlesca; ni en forma aplastante ni destructiva a la persona; debe ser respetuosa, franca y sincera; llegar a las causas; pero para que sea efectiva, debe descubrir y profundizar en las raíces y causas, señalando las vías de su transformación.

Forma nueva de trabajar

Mencioné a lo largo de este capítulo lo que puede ser una guía para lograr la transformación antes que nada de nosotros mismos, para que una vez transformados, podamos ser agentes de cambio en las estructuras; construyendo de esta manera un mundo más justo y fraterno.

Los buenos métodos de trabajo, nacen de unos buenos valores y son base fundamental para una buena dirección.

Los métodos de trabajo nutren y conducen a buenos métodos de dirección, pero ante todo ambos están sobre la base de un proceso de asimilación de los principios, interés, cualidades y hábitos necesarios para llevar a nuestro pueblo a un cambio social verdadero.

Es innegable que los buenos métodos de trabajo no se limitan a abandonar el espontaneísmo y el desorden en nuestra forma de trabajo, ni tampoco sólo por las múltiples tareas que demanda la aplicación del trabajo planificado, sino además, y esto es importante, se manifiesta en el «estilo nuevo de trabajo», en el estilo popular de trabajo y en este estilo las cualidades de unos buenos valores son decisivas.

Si logramos transformar nuestra conciencia, quizá el día de mañana estemos disfrutando de un mundo en donde exista libertad, donde no haya hambre y miseria, un sitio en donde se respire paz y fraternidad.

Quizá suene a utopía, pero existen personas que han asumido este proceso de transformación para lograr hacer algo por el pueblo, por la masa, por los desprotegidos.

Esta nueva manera de trabajar, tal vez no traiga las mismas ganancias, pero es muy sencillo el por qué: es necesario que aprendamos a compartir no sólo lo que tenemos, sino lo que somos. Estas ganancias no se ven afectadas por una devaluación ni están sujetas a un asalto.

Esta experiencia se alberga en el corazón y en la conciencia de quienes queremos lograr un México justo y fraterno.

Termino con un pensamiento de la Madre Teresa de Calcuta:

LA POBREZA LA HACEMOS TU Y YO, AL NO SABER
COMPARTIR.

Pensamientos acerca del hombre nuevo

Por fortuna, no soy el único que le apuesta al administrador como un hombre nuevo; detrás de mí existieron, existen y seguirán existiendo personas que le apuesten al ser humano. He aquí algunas frases de personas que me han motivado a asumir un compromiso. No recuerdo con exactitud los nombres de estas personas, pero quiero compartir su pensamiento.

“Cuando el pobre crea en el pobre, construiremos la fraternidad.”

“No se puede hacer el futuro nuevo sin haber bebido la praxis de la liberación, fuente que transforma nuestro conocer, nuestro amor y nuestro vivir”.

“Hombres nuevos, creadores de la historia, constructores de nueva humanidad; hombre nuevos al lado de los pobres compartiendo con ellos techo y pan. Hombres nuevos, amando sin fronteras, por encima de razas y lugar; hombres nuevos, sin frenos ni cadenas, hombres libres que exigen libertad”.

Comentario de Mons. Pedro Casaldáliga (Obispo de Brasil y poeta):

“ EL HOMBRE NUEVO es una utopía universal. Y los cristianos -que creemos en esta utopía como hecha realidad en Cristo Jesús- no tenemos la exclusiva de esa pasión avasalladora, sembrada por el Dios Vivo en el corazón de cada ser humano y en la Historia de cada pueblo.

A mi modo de ver, los RASGOS DEL HOMBRE NUEVO serían:

La lucidez crítica, la gratuidad admirada, deslumbrada, la libertad desinteresada, la creatividad en fiesta, la conflictividad asumida como milicia, la fraternidad igualitaria, el testimonio coherente, la esperanza utópica”.

“El amanecer dejó de ser una tentación para ser una opción. Nuestra opción.”

“ Es necesario crear en el hombre latinoamericano una sana conciencia moral, sentido evangélico crítico frente a la realidad, espíritu comunitario y compromiso social. Todo ello hará posible la construcción de la nueva sociedad verdaderamente humana y penetrada de valores evangélicos. Ella ha de ser modelada en la comunidad del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo y debe ser respuesta a los sufrimientos y aspiraciones de nuestros pueblos, llenos de esperanza que no podrá ser defraudada”.

Documento de Puebla 1308.

El hombre nuevo está en la punta del cerro

Un fragmento de *«La Montaña es algo más que una inmensa estepa verde»*

Omar Cabezas

“...Entonces llega un momento en que Tello se da cuenta que por ahí no vamos nosotros, que estamos enca-chimbados,...y nos está tratando como niños; además se da una cuestión bastante tirante porque estábamos hablando con argumentos de fondo, estamos cuestionándolo a él... y él está furioso porque no aceptamos ese tipo de cosas. Se aparta un momento... creo que ahí lloró Tello. No recuerdo bien. Se apartó solo, andaba René con él, que al igual que nosotros se venía cayendo con el peso del maíz. Allá al rato vuelve con nosotros y nos dice: “Compañeros”, dice, “¿Ustedes han oído hablar del Hombre Nuevo?” Nosotros nos quedamos viendo...”
¿Y ustedes saben dónde está el Hombre Nuevo?

El hombre nuevo no está en el futuro, es el que queremos formar con la nueva sociedad..” Y nos quedó viendo...
“No hermanos”, dice “¿saben adónde está? Está allá en el borde, en la punta del cerro que estamos subiendo... está allá, agárrenlo, encuéntrénlo, búsqúenlo, consígáenlo. El hombre nuevo está más allá de donde está el hombre normal. El hombre nuevo está más allá del cansancio de las piernas... más allá del cansancio de los pulmones. El hombre nuevo está más allá del hambre, más allá de la lluvia, más allá de los zancudos, más allá de la soledad. El hombre nuevo ahí en el plus esfuerzo. Está ahí donde el hombre normal empieza a dar más que el común de los hombres. Cuando el hombre empieza a negar a él mismo. Ahí está el hombre nuevo. Entonces, si están cansados, si están rendidos, olvídense de eso, suban al cerro y cuando lleguen allí ustedes van a tener un pedacito del hombre nuevo. El hombre nuevo lo vamos a empezar a formar aquí... Así que si no son teorías y en realidad quieren ser hombres nuevos, alcáncenlo.....”

“El amanecer dejó de ser una tentación para ser una opción.
Nuestra opción”.

El hombre ideal en tiempos pasados

por B. Brecht.

“Conservar la cabeza, cuando todos la pierden; confiar en sí mismo, cuando los demás dudan de uno, pero también dar cabida a esa duda; esperar y no cansarse de la espera; oír que alrededor uno se miente, pero no participar en la mentira; o ser odiado y no dar motivo para serlo, y a pesar de todo no parecer demasiado bueno ni hablar con excesiva sabiduría; poder soñar y no dejarse envolver por los sueños; poder pensar y no hacer de los pensamientos un objetivo; enfrentarse con el triunfo y el desastre, y dar a esos dos impostores el mismo trato; ser capaz de soportar que la verdad enunciada por uno sea distorsionada por infames para convertirla en trampa de incautos; ver que las cosas a las que se ha consagrado la vida están rotas, y agacharse y reconstruirlas con herramientas gastadas; ser capaz de hacer un montón con las ganancias y arriesgarlas a cara o seca, y perder otra vez y volver a empezar desde el comienzo y nunca decir una palabra sobre sus pérdidas. *(no pudo hallarse la continuación).*”

Conclusiones finales

Es muy fácil que esta tesis denominada: *EL ADMINISTRADOR DE HOY: UN HOMBRE NUEVO* sea considerada una utopía.

Mis conclusiones son muy sencillas:

Lo que se enseña en las aulas de clase respecto a los Recursos Humanos, es muy diferente a lo que se vive cotidianamente.

Muchos autores han querido rescatar la dignidad del ser humano, pero de nada sirve, si los administradores no lo hacen. Es necesario unir la teoría con la praxis.

Esta tesis fue difícil realizarla ya que no fue agradable darme cuenta que lo que en libros se enseña en pro del ser humano es en ocasiones completamente diferente a lo que se vive cotidianamente.

Estados Unidos puede ser ejemplo de algunas empresas que se preocupan sobre todo por el ser humano, dándole el justo valor al individuo y al dinero. El dinero es un medio, no un fin.

No es una utopía pensar en que se pueden lograr cambios hacia nuestra fuerza de trabajo, algunas empresas, sobre todo estadounidenses ya lo están logrando con frutos verdaderos. El beneficio no solo ha sido para el trabajador, sino también para la empresa: sus ventas, productividad, etc.. han subido.

Cuando al empleado u obrero se le trata como ser humano íntegro, responde de la misma manera. (con sus honrosas excepciones). El administrador, gerente, director, etc.. requiere transformar su concepto del individuo, en especial del trabajador, para que una vez siendo hombre nuevo, logre si no un cambio estructural, por lo menos un mejor nivel de vida para sus trabajadores.

Lo anteriormente mencionado se refiere a empresas estadounidenses y a algunas mexicanas, pero en la mayoría de las empresas en territorio

nacional (a las que acudí para hacer esta investigación: Ford, Du Pont, Lapimex, Phillips, Ultramoda, Fanal, Provisa) los trabajadores en México de acuerdo a mis impresiones y contacto directo con ellos se sienten explotados, no tomados en cuenta, son tratados como máquinas, son utilizados, sus necesidades primordiales les son indiferentes a los "patrones", etc..

Existe una palabra muy desagradable con la que tienen que vivir la mayoría de nuestros trabajadores: hambre. Este término es muy sencillo de comprobar: reto a cualquier persona a que con un salario mínimo mantenga a una esposa, un joven y dos niños dándoles todo lo necesario: alimentación, vivienda, calzado, vestido, servicios de salud, diversiones, educación, etc..

Nuestro pueblo trabajador ya está harto de ser utilizado, explotado, de ser la fuerza productiva pero con bolsillos vacíos, con hambre, desnutrición, sin posibilidad a la educación, reprimidos, desempleados, etc.. Estos comentarios están sustentados por la I Jornada Nacional de Condena a la Política Económica del Gobierno realizada por Alianza Cívica.

Otra conclusión es: cuando los trabajadores intentan organizarse para defender sus Derechos Humanos Laborales son reprimidos, e incluso algunos han sido víctimas de granaderos, amenazas, hostigamiento e incluso muerte.

vgr. Cleto Nigmo Urbina, quien por participar en el movimiento democrático de la Ford perdió la vida dentro de la planta de Ford Cuautitlán.

Una conclusión más es la importancia de llevar a la praxis la teoría administrativa respecto a Recursos Humanos. Como antes lo mencioné, de nada sirven libros humanos si en la praxis el humanismo estorba para lograr los intereses personales.

Pero en esta tesis no todo es oscuro, existen también grandes esperanzas:

El ser humano es quien ha construido estructuras opresoras, y es él mismo quien puede derrumbarlas.

Muchas empresas comienzan a rescatar de nuevo al trabajador en su dignidad, cada vez son más los que se unen, cada vez aumentan los grupos que defienden sus derechos, etc.

Ahora en Phillips se está dando un cambio. Bertha Gil, delegada sindical me comentó de los importantes cambios que se están dando

en esta empresa. Ahora se sienten seres humanos y tratados como tales. El gerente es una persona que sin esta tesis, sin un manual, ha logrado transformar su conciencia y ha visto en los trabajadores a seres humanos: sus hermanos. A quienes les procura beneficios. Los trabajadores de Phillips han respondido de la misma manera.

La sociedad civil cada vez se muestra menos apática e indiferente al dolor de su pueblo. Son cada vez más las personas que han transformado su conciencia a favor de las mayorías y en pequeña escala han sido hombres nuevos, con nuevos valores e intereses.

No es utopía que el hombre pueda cambiar. El hombre quiere y necesita cambiar aunque muchas veces ese cambio se ve obstaculizado una vez más por las estructuras.

Nuestro México necesita de hombres que con responsabilidad y entusiasmo asuman la lucha por transformar las injustas estructuras. Hombres que impulsen la construcción del hombre íntegro consecuente con la sociedad que buscamos alcanzar.

Una manera de empezar es en los centros de trabajo, pero para lograrlo es necesario darnos cuenta que para lograr la liberación de nuestro México se requieren hombres nuevos: más humanos, más entusiastas, más valientes y más comprometidos.

Muchos lo han logrado, y en ellos me baso para reafirmar que es posible hacer del ADMINISTRADOR UN HOMBRE NUEVO.



Anexos



Anexo del tema: ética, educación y ambiente

Medidas para que la empresa
apoye a la comunidad, a la
educación y al medio ambiente

25 cosas que la empresa puede hacer para cuidar la ecología

1. Hacer la preocupación por la ecología una política de la compañía.
2. Realizar una auditoría ambiental en las instalaciones (iluminación, materiales, etc..) para asegurarse de que las áreas de trabajo son saludables.
3. Comprar únicamente a proveedores con responsabilidad ambiental.
4. Reciclar o reutilizar las cosas en lo posible.
5. Vincular los bonos y las promociones a la responsabilidad ambiental.
6. Capacitar a los empleados en problemas y cuestiones ambientales.
7. Ofrecer orientación a los empleados en su casa sobre cómo reducir el consumo de agua.

-
8. Crear un departamento ambiental o un puesto directivo que se encargue de los problemas ecológicos y que «reporte» directamente al director general.
 9. Obtener sugerencias de los empleados para instituir medidas de seguridad ambiental.
 10. Utilizar los más modernos sistemas de eliminación de desperdicios.
 11. Desarrollar productos y procesos de manufactura que sean inofensivos desde el punto de vista ecológico.
 12. Construir las plantas sólo en sitios que no estén contaminados; dar a conocer su política a las autoridades.
 13. Favorecer el interés por la ecología en el seno de sus asociaciones profesionales.
 14. Apoyar las iniciativas de los ciudadanos en favor del medio ambiente.
 15. Apoyar con financiamiento las instituciones ambientalistas.
 16. Dar a los empleados tiempo libre para que participen voluntariamente en causas ambientales.
 17. Eliminar el desperdicio de papel disminuyendo la cantidad de memoranda y de correspondencia.
 18. Usar menos la calefacción.
 19. No utilizar madera tropical en el mobiliario de la oficina.
 20. Instituir el trabajo en casa.
 21. Estimular el transporte colectivo voluntario.
 22. Reducir al mínimo el empaque de los productos.
 23. Ahorrar agua.
 24. Enviar cartas al gobierno nacional y local y presionar para que se apruebe y promueva una legislación ambiental.
 25. No usar tazas ni platos desechables en la oficina o en la cafetería de la empresa.

25 cosas que la empresa puede hacer para favorecer la educación

1. Instituir programas internos de mejoramiento de la lectura.
2. Adoptar una escuela y ofrecer becas a los alumnos que permanezcan en ella.
3. Crear un fondo de becas para los hijos de los empleados
4. Ofrecer a los estudiantes internados y trabajos de verano.
5. Donar computadoras a las escuelas.
6. Conceder a los empleados tiempo libre para que trabajen de voluntarios en las escuelas.
7. Impartir clases de capacitación en computación dentro de la empresa.
8. Presionar a la legislatura estatal para que se asigne más dinero a las escuelas.
9. Apoyar la enseñanza primaria y secundaria con dinero.
10. Introducir un programa para prevenir la deserción escolar en colaboración con una escuela local.
11. Crear una escuela piloto para los hijos de los empleados.
12. Ofrecer apoyo gerencial a las escuelas.
13. Colaborar con legisladores y con educadores del Estado para conseguir una reforma del sistema escolar.
14. Patrocinar exposiciones científicas y otros proyectos de aprendizaje en todas las escuelas.
15. Estimular a otras compañías de la industria para que apoyen a las instituciones educativas.
16. Invitar a los maestros de las escuelas a que visiten la compañía para que se enteren de las necesidades educacionales de la población en determinadas áreas.
17. Ser asesor/mentor de un estudiante de una primaria o secundaria de la localidad.
18. Donar libros, equipo y otras cosas que necesiten las escuelas públicas de la localidad.
19. Desarrollar un programa interno de conocimientos y habilidades básicas para los empleados de primer ingreso.
20. Vincular en parte los bonos y las promociones a la participación de los gerentes en problemas educacionales.

-
21. Pagar la instrucción escolar externa de los empleados en instituciones locales o a través de cursos por correspondencia.
 22. Crear premios internos de «enseñanza» para aquellos empleados que se distinguen en la instrucción impartida a otros.
 23. Conseguir que el director general participe en el sistema escolar de la localidad como conferencista, profesor de medio tiempo o tutor de un alumno, etc.
 24. Patrocinar la investigación a nivel universitario de nuevos métodos educacionales.
 25. Apoyar los programas educacionales del gobierno.

25 cosas que la empresa puede hacer para favorecer a la comunidad

1. Organizar un proyecto de limpieza del vecindario.
2. Apoyar o crear un centro de capacitación laboral en la comunidad.
3. Ofrecer asistencia legal a los residentes indigentes de la zona.
4. Organizar una caminata en favor de una causa de la comunidad.
5. Organizar una campaña de donación de sangre en sus propias instalaciones.
6. Adoptar un asilo de ancianos y apoyarlo con empleados que se ofrezcan de voluntarios.
7. Obtener de los legisladores locales, estatales y nacionales la aprobación de leyes en favor de la comunidad.
8. Patrocinar una semana de concientización sobre los peligros del SIDA.
9. Ofrecer financiamiento y voluntarios para el centro local de rehabilitación de drogadictos.
10. Unirse a los bancos locales para desarrollar un programa de viviendas económicas.
11. Llevar a cabo una campaña de alfabetización en la comunidad.
12. Patrocinar un programa emprendedor en favor de los estudiantes de secundaria del área.
13. Apoyar un hospital infantil de la localidad.

-
14. Capacitar a los alumnos de enseñanza media de la comunidad en el desarrollo de carreras y en las técnicas de la entrevista.
 15. Apoyar un programa para combatir el maltrato del niño.
 16. Brindar apoyo a un centro destinado a los que no tienen hogar.
 17. Donar el excedente del inventario a escuelas, iglesias de la localidad y otras instituciones.
 18. Ofrecer a los empleados el año sabático para que colaboren en los proyectos de la comunidad.
 19. Invitar a las organizaciones de la comunidad para que comuniquen a los empleados sus necesidades.
 20. Donar ayuda publicitaria, dinero o ambas cosas a los grupos no lucrativos.
 21. Hacer que los jubilados participen en trabajos voluntarios en favor de la comunidad.
 22. Ayudar a crear un negocio para los reclusos de un sistema local de cárceles.
 23. Desarrollar un programa de contratación/capacitación para los ex convictos.
 24. Recolectar ropa y alimentos en forma permanente, y distribuirlos entre las familias indigentes de la comunidad.
 25. Dar a los ancianos seguridad y comprobar su estado de salud por teléfono.

Anexo 2

Resultados de la I Jornada de Condena a la Política Económica del Gobierno

Esta fue realizada el 8 de septiembre de 1996, 182 mil 386 ciudadanos acudieron a presentar su denuncia y testimonios, así como sus sugerencias para exigir un cambio en el rumbo económico, en las mil 917 mesas que se instalaron en todo el país.

Estos son los resultados:

Daños causados a la población

• Pago excesivo de impuestos o servicios (agua, luz, predial).	123,987
• He visto reducidos mis ingresos, salario o prestaciones en los últimos años.	115,284
• Destrucción del medio ambiente.	101,624
• No tenemos una alimentación sana y suficiente.	97,527
• Mala atención en los servicios de salud o imposibilidad de obtenerlos.	81,973
• No tengo vivienda, no puedo obtenerla o no puedo rentarla.	62,500
• Ha aumentado la represión y/o militarización	56,772
• Familiares menores de 16 años se han visto en la necesidad de trabajar.	52,964
• No tengo trabajo estable, o de acuerdo a mi oficio o profesión.	52,676

• No encuentro trabajo.	49,299
• No puedo producir (por precio de insumos, altos intereses, ventas bajas).	48,299
• Sufrí robo o asalto.	46,514
• No he podido estudiar.	44,040
• Emigré o tuvo que emigrar un familiar.	37,743
• Está amenazada o perdí mi casa (por crédito vencido, juicio, desalojo).	32,492
• Perdí el trabajo.	31,168
• Están amenazados o perdí mis medios de trabajo (tierra, negocio, local, ...)	30,501

Algunos testimonios de las personas encuestadas

Perdí el trabajo porque pedí que me subieran el sueldo, obteniendo con ello un despido desde hace 8 meses. Tienen que trabajar mis hijos lavando carros para poder comer.

Carmen, hogar, 32 años, Baja California sur.

Perdí mi empleo por no ir a un mítin político.

Alfredo, contador, 33 años, Yucatán.

Me liquidaron de mi trabajo hace dos años, porque exigí el pago de horas extras. Prestaba mis servicios como auxiliar de contabilidad en Banca Serfín.

José, desempleado, 40 años, Tamaulipas.

Perdimos nuestro empleo, mi esposa desde el año pasado y yo desde abril. estamos a punto de perder nuestra casa. La solución es exigir que el gobierno se ponga por una vez en su vida del lado del pueblo. ¡ Estamos hartos !.

Francisco Javier, profesor, 32 años, Querétaro.

Perdí mi trabajo por accidente y el seguro social no me quiere aceptar mi jubilación por faltarme 15 semanas; tengo 72 años. Por eso, con gusto hago esto, a ver si alguien se apiada de mi situación.

Miguel, chofer, 72 años, Puebla.

Mi esposo trabajaba en un banco donde empezaron los recortes en febrero de 1994. Desde entonces no ha encontrado trabajo donde podamos tener, de perdida, servicios médicos para nuestros niños que en estos casos son los que sufren de hambres y pobreza.

María Olivia, hogar, 28 años, Sonora.

Ando en el campo recogiendo yerbas comestibles para poder venderlas y sobrevivir a esta situación económica.

María Ignacia, comerciante, 70 años, Morelos.

He tratado de encontrar empleo sin lograrlo y he caído en vicios como el alcoholismo y el ocio.

Román, chofer, 38 años, Guerrero.

Quiero trabajar para ayudar a mi mamá que está sola y no tengo como ayudarla porque mi esposo no gana bien, gana salario mínimo y no nos alcanza para nuestros gastos.

Argelia, labores del Hogar, 44 años, Yucatán.

A mi edad es imposible conseguir trabajo. En los últimos dos años he vivido de prestado y hasta de sirvienta he tenido que trabajar, aunque hice la preparatoria.

Genoveva, desempleada, 53 años, Estado de México.

Tengo 4 hijos, a veces comemos y a veces no, porque no encuentro trabajo. Tengo un tejabán pero está muy caro el material. Queremos que ya no suban la mercancía de lo que se come porque no completamos; los niños necesitan alimentación.

Ayudante de albañil, 28 años, Coahuila.

No hay campo de trabajo para los egresados de la universidad: los programas de estudio no los basan en las necesidades reales.

Eduardo, empleado, 36 años, Baja California.

He tenido que cerrar mis negocios, fuente de mi trabajo. He buscado otro medio de sustento y no lo encuentro por mi edad, lo cual me ha llevado a la desesperación por no tener como sacar adelante a mi familia; tengo 5 hijos menores que mantener. Comemos a la carta, el que saca el comodín es el que come.

Juan, músico, 43 años, Sonora.

Tengo 70 años y después de recibir la limosna que me da el Seguro Social como pensión, he tenido que iniciarme nuevamente a trabajar para poder sobrevivir. La pensión es una vergüenza.

Roberto, empleado, 70 años, Distrito Federal.

Durante 4 años y medio que terminé mi carrera como ingeniero industrial no he podido trabajar en ninguna empresa o negocio relacionado con mi profesión debido a que dicen que soy mujer. Al perder mi empleo, por la crisis, estuve año y medio desempleada. Pasé los peores días de mi vida. Actualmente estoy viviendo como promotora comunitaria y gracias a ello puedo obtener el alimento del "día".

Genny, promotora, 32 años, Yucatán.

Tengo un salario de 920 mensuales y pago 820 de renta. A los de la tercera edad nos están matando de hambre.

Salvador, empleado, 67 años, Aguascalientes.

Mi matrimonio iba muy bien pues los dos trabajábamos y más o menos íbamos saliendo adelante hasta que el desgraciado pelón y sus infelices familiares robaron el dinero de los mexicanos y se desencadenó la devaluación.

Por esto no pudimos seguir con nuestra casa y todas nuestras ilusiones y hasta mis deseos de ser madre se pospusieron por un año más. Por esto, he tenido un gran odio y coraje contra el maldito gobierno.

Ana Luisa, Lic. en educación Preescolar.
25 años, San Luis Potosí.

Trabajo en una dependencia de gobierno y constantemente sufrimos presión y amenazas para poder conservar el empleo. El horario es de más de 8 horas y sin embargo no nos pagan horas extras, ni una compensación adicional, cosa que no podemos reclamar porque el contrato está estructurado de tal manera que no tenemos derecho a ello.

Ma. Luisa, contadora pública,
29 años, Michoacán.

He visto afectado mis ingresos ya que de mi trabajo dependen 7 personas. Mi ingreso es el mismo desde hace 3 años y los precios han aumentado, esto nos ha afectado gravemente creando en nuestras familias un ambiente depresivo y angustioso por la falta de recursos para satisfacer nuestras necesidades primordiales. En mi caso, dos hermanos menores se han visto en las necesidad de dejar el estudio temporalmente.

Contador, 26 años, Coahuila.

Cada vez me exigen más en el trabajo y me vienen pagando lo mismo desde hace cinco años. ¿Cuándo podré comprar una casa o me casaré si no puedo seguir adelante o seguir estudiando?

Federico, empleado, 28 años, Quintana Roo.

Poseo un negocio que crié durante cuarenta años. Solía tener 44 trabajadores, actualmente solamente tengo dos, muchos de los trabajos que ellos hacían los hago yo. Tengo 72 años y tengo que trabajar como si tuviera 25.

Héctor, fotógrafo profesional, 72 años, Distrito Federal

Me quitaron el departamento porque no puedo pagar la renta. Vivo de arrimada y no puedo pagar al banco. Pienso a veces en el suicidio.

Rosario, ex-secretaria, 58 años, Distrito Federal.

Me dieron un crédito FOVISSSTE y después de tres años de descuento del 30% del salario, ahora debemos el doble de la deuda inicial ¿Esto es justo? ¿Dónde está la vivienda digna? ¿Dónde está el bienestar para tu familia?

Leticia, profesora, 39 años, Querétaro.

Nos vimos en la necesidad, mi familia y yo de emigrar a la ciudad en busca de trabajo y mejores oportunidades, pero la vida en la ciudad es mucho más pesada ya que tiene uno que pagar renta. casi toda la familia tiene que trabajar, incluyendo menores de edad.

Faustino, obrero, 27 años, Sonora.

No tengo trabajo, tuve que emigrar. No tengo vivienda. He luchado por obtenerla y no he podido por el bajo salario.

Jesús, obrero, 30 años, Distrito Federal.

Tenemos dos cuartos que se gotean y no hay suficiente dinero para comprar material. No he podido estudiar porque trabajo todo el día. En el IMSS hay mala atención y no podemos ir a un particular.

Matha Yolanda, obrera, 38 años, Nuevo León.

Mi marido trabaja en la granja y gana salario mínimo. Tenemos 4 hijos, estoy embarazada y no tengo ni siquiera para alimentarme, ni para ropas para mis hijos, calzados, ni para comprarles leche.

Justina, 30 años, Yucatán.

No tenemos para comer lo suficiente; nuestra alimentación es muy pobre, se desayuna café y galletas.

Jorge, comerciante, 39 años, Tabasco.

No puedo comer porque mi salario es muy bajo. gano 20 pesos. No puedo comprar un kilo de carne porque está a 32 pesos; tengo que comprar mi refresco. No alcanzo comer sano.

Jacinto, comerciante ambulante, 40 años. Quintana Roo.

A comer lo que se puede, frijoles o nopales. Ya está uno acostumbrado a tanta pobreza.

Alicia, ama de casa, 63 años, jalisco.

Los alimentos han aumentado extremadamente, y por lo tanto, he tenido que abstenerme en mi dieta diaria. Ahora cada tercer día, como fruta, leche, jamón y cereal.

Laura Elena, comerciante, 23 años, Morelos.

No es muy sana mi alimentación por privarnos de lácteos y demás. Sólo nos alimentamos, mi familia y yo, de pastas porque el frijol ya está muy caro y se hizo lujo, además de necesidad.

Carolina, estudiante. 16 años. Aguascalientes.

Para poder vivir he reducido mis gastos. Como una vez al día; no carnes, no pescado y no leche.

Soledad, hogar, 37 años, Tabasco.

He reducido mi modo de comer, de vestir, y de vivir. Hay días que nada más hago una comida al día.

Martín Jerónimo, hojalatero, 33 años, Tabasco.

Quisiera que mis hijos tuvieran una carrera profesional para el futuro, pero esta vida y los estudios son para los ricos.

Leticia, comerciante, 50 años. Querétaro.

he perdido mi trabajo y no he podido encontrar otro. Mis hijos han tenido que abandonar la escuela para trabajar.

Diana, hogar, 19 años, estado de México.

Mi madre no ve bien y pide limosna. Vivo con ella y un hermano y tengo que trabajar para ayudarles. Limpio parabrisas y pido limosna.

Pedro, 15 años, Querétaro.

Mi hijo lava carros para comprarse zapatos.

Francisco, auxiliar de intendencia,
40 años, estado de México.

Mis dos hijos, uno de 14 y otro de 11, están empleados como cerillos en un super con el fin de ayudarse y ayudarme en los gastos que ocasiona la escuela.

César Adrián, empleado, 33 años, Tamaulipas.

Todos los testimonios antes mencionados, yo también los estoy sufriendo y me duelen profundamente. Quisiera que tomaran iniciativa los jóvenes —a quien tanto amo— y lucharan por un mundo más fraterno. Es tiempo de ser *HOMBRES NUEVOS*.

Jesús de Nazaret, 33 años, carpintero.

NOTA:

Los comentarios anteriores (a excepción del último) fueron entresacados de los resultados obtenidos por Alianza Cívica, en donde el CEREAL (Centro de Reflexión y Acción Laboral), institución en donde laboro actualmente, participó.

Bibliografía

- Burt K., Scanlan, *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*, Ed. Noriega Limusa, México, 1986.
- Crawford H., Greenewalt, *The Uncommon Man*, Mc. Graw Hill, Nueva York.
- De Greene, Kenyon, *La Organización adaptable, Anticipación y manejo de la crisis*, Editorial Trillas, México, 1990.
- Fremont E., Kast y James Rosenzweig, *Weapons System Management and Organizational Relationships*, Journal of the Academy of Management, EEUU.
- Garfield, Charles, *En la reestructuración actual de las empresas... Los empleados son primero. Los esfuerzos en ingeniería, en mercadotecnia, en el servicio al cliente no son suficientes*, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1992.
- Herrera, Carmen, *Derechos Humanos Laborales, Fundamentación Teórico-Jurídica y Propuestas de Acción*, Coedición de Centro de Reflexión y Acción laboral y Universidad Iberoamericana -Plantel León-, México, 1996.
- Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University, Boston.
- P. Sexton, William, *Teorías de la organización*, Ed. Trillas, México, 1990.
- Pérez, Marcelino, s.j. , *Valores Humanos y Métodos de trabajo del Dirigente Popular*. Ceaspa, Panamá, 1986.
- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Tomo I*, Ed. Noriega Limusa, México, 1990.
- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Tomo II*, Ed. Noriega Limusa, México, 1990.
- Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*, Ed. Plaza y Valdés, México, 1994.
- Terry & Franklin, *Principios de Administración*, Ed. Cecsca, México, 1991.
- Valdez Castellanos Luis, s.j., *Comunicación y Manejo de Sentimientos*. Centro de Reflexión Teológica, México, 1994.
- Documento de Puebla
- *Diccionario de la Lengua Española*, Larousse.

Otras fuentes:

- *Centro de Análisis Multidisciplinario (CAM)*. Fac. de Economía de la UNAM, México, 1996.
- *La Jornada*, fechas varias, México. 1996.
- *Revista Entorno Laboral*, Artículo de Guillermo Martínez Domínguez, México, 1996.

- *Revista Evidencias. Actualidad.*, Artículos del Ing. Guillermo Iberri Maya y de la Lic. Martha Carolina Jaime Tovar, México, marzo de 1996; Artículo por parte de la Unión Social de Empresarios de México, México, 1996; Artículo de la Dra. Viktoria Roitenburd Belacortu, México, abril de 1996.
- *Utopías*, Publicación CRIE, Colombia, enero-febrero de 1996.
- *Visión*, No. 12 Volúmen 84, México, del 16 al 30 de junio de 1995.

Fuentes vivas:

- *Alianza Cívica*, Patricia Colchero.
- *Centro de Reflexión y Acción Laboral (CEREAL)*, Lic. Carlos Rodríguez sj, Lic. Rodrigo González Torres sj, Lic. Carmen Herrera García, Lic. Ramiro Marañón, Lic. Manuel Padrón, Lic. Carmen Mejía.
- *Comisión Nacional de Derechos Humanos*, Dr. Carlos Escandón sj.
- *Du Pont*, Lic. Carlos Rodríguez sj.
- *Fanal*, Lic. Manuel Padrón, Sr. Gerardo López.
- *Fomento Cultural y Educativo, A.C.*, Lic. Rafael Moreno Villa sj, Srita. Magdalena Palencia.
- *Frente Auténtico del Trabajo*, Srita. Aída Moncada, Lic. Bertha Luján, Lic. Arturo Alcalde.
- *Mesa Obrera Sindical*, Lic. Susana Guzmán Triunfante.
- *Misión Obrera Mexicana*, Guadalupe Hernández hsj, Emma Jimeno hsj, P. Iván Perraud.
- *Movimiento Democrático de Ford*, Sr. Santos Martínez.
- *Movimiento de Trabajadores de Limpia del Estado de Tabasco*, Sr. Aquiles Magaña.
- *Phillips*, Bertha Gil hsj, Antonio Avila sj.
- *Resistol*, L.A.E. Maria Elena Ramirez Carranza.
- *Ultramoda*, Sra. Magdalena Buendía.