



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

TEORIA DE LA ADMINISTRACION HUMANISTA EN EL SIGLO XXI

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN

**ADMINISTRACION CON FORMACION EN
ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

INOCENTE FONSECA BALCAZAR

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS, 2005.

DEDICATORIAS



A MI ESPOSA GLADYS E HIJOS DANIEL ALBERTO Y EMILIO, QUE CON SU INSPIRACION Y CARIÑO LOGRARON QUE SE REDOBLARA EL ESFUERZO Y LA DEDICACION PARA ASI PODER CONCLUIR ESTE TRABAJO, QUE HARA CERRAR UN CICLO MUY IMPORTANTE EN MI FORMACION PROFESIONAL DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y QUE OJALA HAYA SEMBRADO UNA SEMILLA DE INQUIETUD PARA SER RETOMADA POR LAS GENERACIONES FUTURAS.



A MIS PADRES CON GRATITUD, QUE ADEMAS DE DARME LA VIDA LES DEBO LA ENSEÑANZA DEL VALOR DEL TRABAJO CONSTANTE Y LA HONESTIDAD.

INDICE

<u>INTRODUCCION</u>	Pagina. 1-2
<u>CAPITULO I</u>	
1.1.- <i>Antecedentes</i>	3-8
a. Teoría Humanista	
b. Liderazgo humanista.	
c. El modelo humanista de productividad en México.	
1.2.- <i>Marco teórico.</i>	9-11
1.2.- <i>Justificación</i>	12-17
<u>CAPITULO II</u>	
2.1.- <i>El humanismo en la historia</i>	18-65
a) Teoría de la administración clásica	
b) Henri Fayol y la teoría clásica	
c) Teoría de la administración científica	
d) Mary Parker Follett (1868-1933)	
e) Chester Irving Barnard (1886-1961)	
f) Max Weber (1864-1920)	
g) Escuela conductista.	
h) Movimiento de relaciones humanas	
i) Elton Mayo	
j) Teoría de jerarquía de necesidades	
k) Teoría de la motivación	
l) Teoría dual de Frederick Herzberg	
m) Teoría "X" y "Y" - Douglas Mc Gregor	
n) Red de liderazgo.	
o) Liderazgo continuum – Rensis Likert	
3.1.- <i>Mezcla de la teoría humanista con otras teorías</i>	66-71
a) Teoría "Z" japonesa	
b) Empowerment	
3.2.- <i>Aportaciones de la teoría humanista a empresas desarrolladas y el papel de la motivación.</i>	72-76
a) Las variables que afectan la motivación.	
b) Reforzamiento al resultado del inventario de valores	
3.3.- <i>Desventajas de la teoría humanista</i>	77-79
3.4.- <i>Como se logra tener un factor humano motivado</i>	80-85
<u>CAPITULO IV</u>	
4.1.- <i>Metodología</i>	86-90
4.2.- <i>Perspectiva del factor humano en la administración con humanismo y la sociedad.</i>	91-113
a) Capital humano	
b) Gestión del conocimiento	
4.3.- <i>Ética y moral en las organizaciones y la sociedad.</i>	114-132
a) Pre-requisito para lograr el cambio a una cultura con humanismo	
<u>CAPITULO V</u>	133-142
5.1.- <i>La capacitación como un recurso</i>	
a) Una aproximación al humanismo en la educación	143-150
5.2.- <i>El papel fundamental de la cultura organizacional</i>	
a) Descripción de categorías interactivas de la cultura laboral.	
b) La cultura organizacional como variable interna	151-154
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	155-156
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	

INTRODUCCION

Este estudio trata fundamentalmente del valor que tiene el factor humano en la productividad de las organizaciones y que no se le ha dado la importancia que requiere, dada las enormes virtudes que tiene para generar rentabilidad y sobre todo construir en ese mismo proceso una sociedad mas justa y equitativa. Así también abordaremos temas que reorientaran la visión que tienen algunos empresarios y administradores de este aspecto -el humanista- y de su papel en la arquitectura social.

Los resultados de la investigación serán de gran aporte para los lideres de las empresas o estudiosos de la administración de empresas, buscando concientizar en la forma de percibir su relación con el factor humano, para posteriormente ser generadores de este cambio y del pensamiento actual, que ayude a la sociedad y las organizaciones con las que tienen contacto laboral, tienen capitales en ellas o bien son estudiosos de la materia.

También se tocaran temas que son parte fundamental de la tesis que planteamos, tales como la gestión del conocimiento en las empresas y la generación obligatoria del

capital humano considerado como el factor más trascendente de la organización.

Y por último se hace una crítica de la problemática actual de nuestra sociedad que es consecuencia de la forma errónea en la que se percibe nuestro entorno socio-económico.

Es muy evidente que tenemos que cambiar la dirección del pensamiento actual hacia un concepto nuevo de productividad con humanismo en donde se potencialice y sumen los conocimientos del factor humano para su crecimiento y desarrollo armónico de su entorno.

Por ello los principales objetivos de este trabajo son:

- Lograr dar un panorama real y actual de los retos que nos plantea la administración del siglo XXI al profesionista para que en un futuro pueda ser factor de cambio en las organizaciones.
- Analizar los tipos de liderazgo que tiene empatía con la fuerza laboral y aportan a la sociedad.
- Ser propositivos en soluciones reales para la empresa en un marco de productividad con "humanismo."

- Aprender de otras teorías administrativas en las que se basa la Humanista y conocer las herramientas que nos generen capital intelectual, así como la constante formación de la gestión del conocimiento en nuestro entorno laboral.
- Proponer ambientes laborales más acordes a los tiempos que estamos viviendo y que estos a su vez genere capital humano dentro de las organizaciones.
- Como fin ultimo mostrar la visión de productividad que se logra mediante la motivación en el trabajo y un buen clima laboral.
- Proponer una "Nueva Teoría administrativa" que profundice sobre "el humanismo" y sus elementos constitutivos y que en un futuro sea retomada, tanto por estudiosos de la administración y de "formadores de conciencia" en niveles directivos y accionarios, creando con ello una cultura laboral que consolide conceptos como: capacitación-productividad-mejor calidad de vida.

CAPITULO I

1.1.- ANTECEDENTES

A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y de la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta hasta la época en que las personas intentaron por primera vez lograr metas mediante el trabajo en grupos. Aunque la teoría moderna de la administración operacional data principalmente del inicio del siglo XX, desde mucho antes se había realizado avances importantes en el pensamiento y en la teoría de la administración humanista.

Aunque en este trabajo tan solo se hará un bosquejo de algunos de los puntos mas destacados en el surgimiento del pensamiento administrativo humanista, a las personas interesadas en la administración les resultara provechoso conocer los antecedentes de su evolución hasta llegar a los tiempos modernos del siglo XXI de la administración humanista. Incluso un conocimiento limitado puede ayudar a apreciar las muchas intuiciones, ideas y postulados científicos que precedieron al auge de la

administración en los años recientes. La familiaridad con la historia del pensamiento administrativo quizás evite tener que redescubrir ideas que ya se conocían.

Se observara que las numerosas y diferentes contribuciones de los autores y profesionales han dado como resultado diferentes enfoques de la administración y que estos componen una jungla de teorías que hablan sobre el humanismo.

Aunque seria demasiado complejo y voluminoso incluir en este trabajo todas las personas que han hecho aportaciones significativas a la evolución de la administración con humanismo, sí se mencionaran las más importantes.

A).- TEORIA HUMANISTA:

La base de esta teoría radica en brindar al ser humano las herramientas necesarias para que a través del trabajo logre realizarse como tal, desarrollando todas sus potencialidades que se encuentran de manera natural en él. Pueden ser cognoscitivas y de aumento de calidad de vida, para el logro de los fines últimos de la empresa y del individuo, el binomio productividad-autorrealización.

Involucra para ello medir indicadores de estima, valores de integración a la sociedad, valores motivacionales, capacitación en áreas cognoscitivas para el trabajo y su entorno.

La familia juega un papel importante también en el trabajo, así como enaltecer al factor humano su creatividad, reestructurar enriqueciendo los puestos mediante análisis compartidos de las actividades de los puestos en los órdenes jerárquicos en cuanto su importancia dentro de la organización, lo que a su vez generara el capital intelectual que tanto necesitan nuestras organizaciones.

Para que las empresas se mantengan en condiciones saludables es conveniente que se sometan a un examen periódico, practica desusual en nuestro medio empresarial, ya que solo las grandes empresas disponen de recursos para llevar a cabo este reconocimiento.

El convertirse de una organización enferma en una sana es lo que Warren Bennis define como el esfuerzo de todos los integrantes de la organización para que esta pueda lograr de la mejor manera sus objetivos últimos y el ambiente en el que crezcan las personas que lo integran.

UNA EMPRESA ES COMO UN SER VIVIENTE...

NO PUEDE CUMPLIR SUS FUNCIONES SI ESTA ENFERMA:

1. Tensiones Internas
2. Conflictos Sociales
3. Autocratismos

4. Feudos Internos
5. Trabas Innecesarias
6. Objetivos Diferentes
7. Problemas No Resueltos, Etc. Etc.

Si la empresa esta contaminada, el mal deberá atacarse de manera global:

MOTIVACION, COMPRENSION, PARTICIPACION Y APLICACIÓN.

"La actuación de los líderes o directivos es razón y causa fundamental del grado de salud o enfermedad de una organización. El estilo, cultura y valores que un directivo imprimen en su empresa será, o bien HUMANISTA, liberador, productivo y de crecimiento, o por el contrario, enajenante, opresor, burocrático, decadente".¹

B).- LIDERAZGO HUMANISTA:

Aquí relacionamos la habilidad con un poder. Quien tiene una habilidad tiene un poder. En su adecuada interpretación y su efectiva aplicación está el éxito del "yo de mando".

LA INTERACCION DE LOS PODERES EN "YO DE MANDO"

¹.-, Warren Beenís. *El modelo de vitalidad organizacional, Liderazgo para la productividad en México*. Editorial siglo XXI, México, D.F. 2002, Pp. 27-115

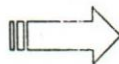
PODER TÉCNICO

Números, procedimientos,
métodos, procesos, tecnología,
maquinaria, equipo, manejo de
información.



PODER HUMANISTA

Sensibilidad, percepción, ambiente
humano, integración de grupos,
comunicación, confianza, manejo de
conflicto, negociación, motivación,
autoestima, autorrealización, actitudes y
comportamiento en el mando.
Liderazgo.



LIDERAZGO

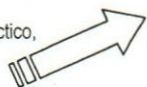
HUMANISTA

EXCELENCIA

DIRECTIVA

PODER CONCEPTUAL

Interpretación del sistema,
organización, visión total,
planeación, organización, control,
entendimiento táctico,
operaciones.



Fuente: video institucional de fundamentos de liderazgo.

Como un corolario, nuestro lector será capaz de interpretar que el liderazgo humanista, en nuestro líder-dirigente es una variable dependiente de la coordinación directiva, el manejo simultáneo y armonioso de las habilidades. Además de esto el líder humanista deberá tener los cinco sentidos del liderazgo que son:

- ✓ Sentido común.
- ✓ Sentido de trascendencia de la vida.
- ✓ Sentido de responsabilidad
- ✓ Sentido de la urgencia.
- ✓ Sentido del humor, nunca perder la cordialidad y el buen trato a la gente.

...el líder es "siempre un protagonista del mas radical antiprotagonismo."

C).- EL MODELO HUMANISTA DE PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.

La empresa mexicana ha de modificar sus valores y concepciones respecto a que la productividad autentica derivada del potencial humano de los mexicanos y no de otros factores o elementos del proceso productivo. Nuestras organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado y comprometido, creativo para poder lograr no solo los retos que la modernidad esta planteando para México, sino lograr que el compromiso y la disciplina de los mexicanos sea la piedra angular del crecimiento y desarrollo de México como país soberano y rico dentro del concierto internacional.

En especial, la inversión tiene como aplicación más importante la que se refiere al establecimiento de los modelos educativos referentes a los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal, así como la creación de un ambiente laboral que favorezca la creatividad, motivación y crecimiento del personal dando como resultado una alta satisfacción y productividad laboral.

Ejemplo de esto que se comenta es el análisis que hizo Gunnar Myrdal en su libro titulado: La pobreza de las naciones, en el párrafo XII "Inversiones en seres humanos" que

aunque fue realizado investigando países asiáticos, se puede aplicar a nuestro país, ya que se tienen algunas similitudes culturales y socioeconómicas.

*"Ninguna investigación sobre la pobreza de las naciones espera ser completada sin un estudio de la calidad de la vida de los seres humanos. Y los dos elementos básicos en esta son la sanidad y la inversión en educación. Con nuestra premisa de los círculos de desarrollo interdependientes sostenemos que para mejorar la vida económica y social un ser humano debe mejorar también su nivel de atención sanitaria y su educación. Sostenemos esta idea aunque sepamos que es imposible definir rígidamente o medir con precisión estas cualidades."*²

La educación tiene un valor independiente. No hay duda de que un individuo se beneficia del desarrollo de sus facultades y cualquier cosa que amplía sus posibilidades de participar en la vida y en la cultura de su país y del mundo le enriquecen personalmente. En un terreno mas practico, la educación es importante para los seres humanos porque le da una posibilidad de elevar sus ingresos y su nivel de vida; los servicios educativos, es igual que los servicios sanitarios, son un elemento componente de los niveles.

² Gunnar Myrdal , *La pobreza de la naciones, inversiones en seres humanos*, México. Editorial siglo xx, Lisboa Portugal(1986), p.p. 349 - 361

En épocas recientes, algunos economistas han redescubierto que el crecimiento económico de los países altamente desarrollados de Europa occidental tienen que explicarse en función de otros términos que no se reduzcan exclusivamente a la cantidad de inversiones en capital físico. Pero estos economistas no deseaban abandonar la razón tradicional capital/producto. En lugar de esto, ensacharon el concepto de inversión de capital hasta hacerle abarcar, además de la inversión física, la "inversión en el hombre", denominada a veces "inversión en capacidades humanas" o "inversión en el factor humano".

El hallazgo de que los países desarrollados había un factor residual en el modelo capital/producto que no podía ser del todo explicado por la inversión física y que se atribuyo a la enseñanza, se basaba en estadísticas con las que no se cuenta en los países como México. No obstante, los economistas no han dudado en aplicar estas teorías a los países en desarrollo. Algunos economistas señalan que puesto que los países en desarrollo tienen que usar las técnicas modernas tal como fueron engendradas en los países avanzados, la inversión en educación es aun más importante para ellos que los países desarrollados cuando estaban en estados anteriores a su desarrollo. Salvo por lo que respecta a este tipo de consideraciones generales, la investigamostrado escaso interés en determinar el efecto de la enseñanza bajo las condiciones muy

diferentes que prevalecen en países en desarrollo como nuestro país. La nueva teoría ha sido aplicada solamente por analogía. La situación es, ciertamente, algo paradójica. Mientras que en la mayor parte de la planificación de regiones en desarrollo, así como la mayor parte de los escritos económicos sobre el desarrollo, sigue basándose en la noción según la cual la inversión física es el motor del desarrollo, hay actualmente un numero cada vez mayor de economistas y administradores que denuncian este punto de vista y que consideran que el desarrollo, principalmente en los países subdesarrollados, es primordialmente un **proceso educativo**.

Dejando de lado, por el momento la cuestión de si es posible y correcto tratar la educación en términos financieros como mera inversión, los educadores, estarán seguramente de acuerdo con esta escuela del pensamiento económico. Es realmente notable y prueba de la perjudicial compartimentación de las ciencias sociales y la insularidad de la economía tradicional, que después de la segunda guerra mundial los economistas pudieran elaborar una teoría del desarrollo basada únicamente en las inversiones físicas, teoría tan incapaz de explicar el proceso del crecimiento económico que un grupo de ellos descubrió mas tarde la "inversión en el hombre".

1.2.- MARCO TEORICO

Para que las empresas logran sanamente su crecimiento y estabilidad y proyección, requieren necesariamente de tener y perfeccionar sus principios éticos de acción, es decir, su código de valores derivados de su origen e identidad y proyectado hacia su misión, destino y productividad. La equidad en los salarios y compensaciones, los factores y políticas de reconocimiento, la justicia e igualdad en la participación de empleados y trabajadores respecto a las decisiones, la distribución de los beneficios que la productividad genera, la honestidad en todas las relaciones de trabajo principalmente en la función de liderazgo relativo a la claridad y veracidad de la información, además del trato respetuoso y participativo hacia los trabajadores y empleados de todo nivel.

Los modelos humanistas que proponen cambios sociales, nuevas estructuras y nuevos modelos de organización humano-laborales serán posibles en la medida en que podamos todos crear un nuevo hombre, un hombre comprometido, capaz de conocerse, debe buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física y espiritual, que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio, que su quehacer en la vida lo juzgue a través de la calidad y de la productividad y que planifique su vida a futuro, teniendo así

una concepción productiva preparando el mañana con base a su presente. Este hombre que necesitamos para las próximas décadas y en especial para las necesidades que el siglo XXI reclama inaplazablemente.

Este hombre será protagonista de este siglo, debe tener una filosofía nueva de vida, una concepción de mundo y de las relaciones humanas que permitan vivir auténticamente como seres humanos civilizados, dando y recibiendo, humanista, no misógamo y egoísta y de esta manera colaborar por el desarrollo de una sociedad cada día mas justa.

Erich Fromm, respecto al hombre nuevo menciona:

“La función de la sociedad nueva es alentar el surgimiento de un hombre nuevo, ser cuya estructura de carácter tendrá las siguientes cualidades:

- ♦ *Sentir seguridad, tener sentimiento de identidad y confianza basados en la fe de lo que uno, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que lo rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar el mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.*
- ♦ *Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.*

- ♦ *Amar y respetar la vida en todas las manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que esta muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.*
- ♦ *Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y el engaño.*
- ♦ *Vivir sin adorar ídolos y sin engaños, porque se ha alcanzado una situación en que no se requiere de engaños.*
- ♦ *Desarrollar la capacidad de amar y el pensamiento crítico.*
- ♦ *Hacer pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema de vivir.*
- ♦ *Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.*
- ♦ *Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.*
- ♦ *No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.*
- ♦ *Percibir la unión con la vida y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto cooperar y comprender a la naturaleza.*

- ♦ *Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.*
- ♦ *Saber que el mal y la destrucción son consecuencias necesarias de no desarrollarse.*
- ♦ *Ser feliz en el proceso de vivir cada día mas, sin importar el avance que el destino nos permita alcanzar, porque vivir tan plenamente como se puede, resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logra o no.³*

En esta forma tan sencilla Fromm plantea claramente el reto para los líderes de la sociedad mundial, pues serán las condiciones educativas, económicas y de desarrollo humano-social (humanismo) las que permitan que el nuevo hombre que menciona sea una realidad en este mundo que nos toca vivir y de las generaciones de nuestros hijos.

³ Erich Fromm, psicoanálisis de la sociedad contemporánea, editorial Fce, México(1956).- p.p. 35-42

1.3.- JUSTIFICACION

En el marco de las empresas trasnacionales y monopolios surge la problemática de la robotización o maquinismo de las operaciones tanto administrativas como técnicas u operativas, ya que las organizaciones con ello logran tener un margen de ganancia mas amplio olvidándose por completo del "recurso"(debe ser factor humano, ya que no es objeto de uso. Incide de manera fundamental en la productividad de la organización) mas importante de cualquier compañía, que es "el humano", y por ello este trabajo trata de sensibilizar a administradores de negocios y sobre todo a los dueños del capital, la gran importancia que tiene este factor, dando a conocer una de las tantas teorías de la administración que es la "HUMANISTA". Implica también dar una visión menos deshumanizada de la administración de empresas, tratando de cambiar el viejo adagio de que "la administración siempre esta del lado del patrón y de sus intereses y no del personal que logra que la maquinaria de la organización marche bien".

Todo esto sin caer en el termino nada agradable de ser retrogrado o luddita (en

1750, en Leicester, Inglaterra, Ned Ludd, quien dio nombre al termino, en un acto de defensa de su trabajo de tejedor destruyo uno de

los primeros telares mecánicos, tiempo después en 1811, en el condado de Nottingham, Inglaterra, varias bandas de artesanos que en honor a Ludd se llamaron ludditas, irrumpieron en las fabricas de telas e hicieron lo mismo que su antecesor)

Citando al la revista *Proceso* No. 1373, en un artículo del columnista Javier Sicilia:

"Para nosotros la tecnología o la maquinaria industrial es maligna en el momento en que vela lo real y se vuelve contra productiva. Esta contra productividad surge cuando mas allá de ciertos umbrales la maquina y la tecnología contradicen sus fines y se convierten en lo contrario de lo que pretende resolver; cuando por ejemplo, la medicina ya no cura sino enferma y nos vuelve dependientes de ella; cuando la educación ya no genera sabiduría, sino atonta nos amputa de nuestras capacidades criticas y nos impide mirar la vida en su profundidad; cuando el transporte ya no permite desplazarnos sino que nos paraliza en nuestras funciones motoras y nos neurotiza; cuando la industria productora de servicios destruye nuestras capacidades creativas, devasta la subsistencia de las culturas, miserabiliza y encierra al hombre en el trabajo enajenante del empleo(el ruido ensordecedor de la fabrica hace de la actividad inmisericorde y despiadada quitando al obrero el sentido mas elemental del hombre, el gusto por comunicarse-cita textual)

La ceguera frente a la contra productividad, de la que Gabriel Zaid "otro sospechoso de Luddismo" ha hecho análisis luminosos, no esta tanto en la maquina y la tecnología, sino una fe critica y fundamentalista en sus bondades absolutas y, en consecuencia, como sucede con todo fundamentalista, en el desprecio, primero, a las virtudes del trabajo personal y comunitario, hecho con herramientas simples; segundo, a la autonomía y a la persona, de ahí la manera con la que han cargado el termino de luddita.

Lo que Ghandi llamo el maquinismo e Illich la sociedad tecnológica, descansa sobre una falacia que ha adquirido en la mente de nuestros contemporáneos y tecnócratas: el rango de axioma, y que Jean Robert, citando a Ghandi, definió así; la creencia ciega en que "el esfuerzo humano puede sustituirse por arreglos técnicos e institucionales que producen cosas buenas 'bienes y hasta el bien' en lugar nuestro y casi nuestra ausencia ". La maquina, como la promesa de la serpiente en el paraíso, dice al hombre, trabajar en tu lugar y serás libre, e inmediatamente lo amputa de la auto subsistencia, de su creatividad, de sus lazos comunitarios y lo transforma en desempleado o en esclavo, devorado por la miseria, el consumo desmesurado y las enfermedades nerviosas; te haré conocer el paraíso, le dice , e inmediatamente termina hacinado en ciudades, encerrado en fabricas u oficinas, haciendo un trabajo mecánico y embrutecedor, bajo un aire enrarecido y comiendo alimento chatarra , que la publicidad hace pasar por un manjar, cuando no deambulando sobre calles asfaltadas en el subempleo o la mendicidad; te haré ganar tiempo, le dice , e inmediatamente se ve en las rapidísimas maquinas paralizado en medio del hacinamiento vehicular.⁴

Cualquier similitud con la realidad, triste realidad, es pura coincidencia.

Alguna vez nos hemos preguntado por que algunas empresas hacen hasta lo imposible para pagar menos a sus empleados, simplemente, porque es la función de la empresa, que es generar utilidades y ser rentable para no desaparecer. ¿Pero será esa la

⁴ Autor Javier Sicilia., tema: de las maquinas, la superstición y la destrucción, Revista proceso no. 1373 del 23 de febrero del 2003, México DF., Pp. 29 y 30

verdadera razón de ser de la empresa?, pues creemos que en lo fundamental, no, ya que es crear aumento en la calidad de vida, pero no solo para algunos, sino para todos los miembros de la comunidad de la que se sirve y por supuesto de sus accionistas y empleados; solo así saldrá adelante la comunidad en general.

Para ello implica desarrollar en los empleados habilidades para integrarse dentro de la organización y superarse dentro de ella por medio de sus destrezas y habilidades, logrando con esto, su propio crecimiento tanto laboral y de autoestima, como de nivel de vida.

Esencialmente la empresa es un ente social, y debe procurar después de crear riquezas, el bien de los pobladores de la comunidad a la que sirve, por ello la teoría humanista, es no solo ver reflejado en las utilidades de la empresa la aportación del trabajo, sino también tener una sociedad cada día mas justa y equitativa, buscando con esto que nuestra sociedad cada día se acerque mas a vivir como seres realmente humanos, no prehistóricos, que nos convertimos cuando existe una lucha de todos contra todos y que solo se busca las riquezas entre los países y las empresas.

Por ello es muy importante el papel que juega la familia y la empresa; es trascendente, en un cambio radical en la forma de percibir nuestro futuro como mundo.

Los países que tienen más empresas triunfadoras son los países que han logrado una mayor distribución de la riqueza, pero no necesariamente las empresas que lucran con la sociedad sino las empresas que se ven preocupadas por su misma sociedad y además son generadores constantes de capital intelectual.

Existen ejemplos tanto de empresas como de países; Suiza, que como país ha logrado tener crecimientos económicos sostenidos y es una de las grandes potencias económicas. Se encuentran dentro de este diminuto país, hablando territorialmente, grandes empresas líderes en el ramo de la manufactura de relojes, navajas, leches evaporadas, quesos, vinos, industria farmacéutica, café, etc. Y que principalmente algo que es muy importante, el desarrollo económico es congruente con el nivel de vida de los pobladores, ellos son los más beneficiados. Aquí también se han desarrollado investigaciones e investigadores que se han valido premios en ámbitos diversos es decir son promotores constantes de la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Así mismo, en cuanto empresas citaremos de ejemplo a Mc. Donald's que solo en 1997, era el principal minorista de servicio de alimentos en el mercado global del consumidor, con una marca registrada poderosa y ventas de restaurantes a nivel del sistema de 35 mil millones de dólares aproximadamente. Las dos terceras partes de sus más de 22 mil restaurantes eran franquicias de casi 5 mil propietarios/operadores en todo

el mundo. Las ventas habían aumentado un promedio de 6% anual en estados unidos y de un 20% en el exterior durante los últimos 10 años. Las especificaciones concernientes a la calidad de los alimentos, la tecnología del equipo, la mercadotecnia, los programas de capacitación, los sistemas de operación, las técnicas de selección de las ubicaciones y los sistemas de abastecimiento estaban considerados como estándares de la industria en todo el mundo. Las prioridades estratégicas de la compañía eran lograr un crecimiento continuo, proporcionar al cliente una atención especial, continuar como un productor eficiente y de calidad, ofrecer un valor elevado y productos de sabor agradable y una mercadotecnia efectiva del nombre de Mc. Donald's en una escala global. La estrategia global tenía 8 elementos y dentro de ellos estaba la estrategia del valor del factor humano:

1. Estrategia de crecimiento.
2. Estrategia de las franquicias
3. Estrategia de ubicación y construcción de los locales
4. Estrategia de la línea de productos.
5. Operaciones de los restaurantes
6. Promoción de ventas, mercadotecnia y comercialización
7. Factor humano y su capacitación
8. Responsabilidad social y actitud ciudadana con la comunidad.

Sobre estas dos últimas abundaremos, ya que nos confirma el valor del factor humano que le da esta organización e incluyen aspectos tales como:

- ✓ Ofrecer índices de sueldos equitativos y no discriminatorios en cada ubicación.
- ✓ Recompensar el desempeño, tanto individual como de equipo
- ✓ Crear oportunidades de hacer carrera
- ✓ Tener horarios de trabajo flexibles para los empleados que estudian
- ✓ Contratar grupos de empleados con hábitos positivos y actitudes corteses y capacitarlos para que actúen en formas que impresionen a los clientes.
- ✓ Promover rápidamente a los empleados prometedores.
- ✓ Proporcionar una capacitación apropiada sobre la satisfacción de los clientes y el manejo de un negocio de alimentos rápidos a los franquiciatarios, administradores de restaurantes y administradores auxiliares (los instructores en los campos de la Universidad de las hamburguesas en Illinois, Alemania, Inglaterra, Australia y Japón capacitan cada año a más de 5 000 estudiantes en 22 idiomas).
- ✓ Asumir un papel activo en la comunidad apoyando obras de caridad locales y los proyectos comunitarios
- ✓ Ayudar a crear el espíritu de buenos vecinos.
- ✓ Promover la excelencia educacional

- ✓ Patrocinar los hogares Ronald Mc donald's (a finales de 1999 había 168 hogares en 12 países que les proporcionaban un hogar provisional a las familias con niños gravemente enfermos que recibían tratamiento en los hospitales cercanos).
- ✓ Promover la diversidad del factor humano laboral, existían empleados con capacidades diferentes y las franquicias propiedad de minorías raciales (mas del 25% eran propiedad de mujeres y minorías).
- ✓ Adoptar y fomentar practicas de cuidado ambiental.⁵

Con estos puntos nos podemos dar cuenta de que es una empresa comprometida con el crecimiento de su factor humano y de su entorno, sobre todo, están completamente concientes de su labor social a la comunidad, lo cual es de gran aporte a los lugares donde se ubican para hacer negocios y un claro ejemplo para las grandes empresas que no se preocupan por estos factores, que realmente son muy importantes para el fortalecimiento de su vinculo con la sociedad y el cuidado ambiental.

⁵ Fuente: Reporte anual de Mc Donald's, 2002.

CAPITULO II

2.1.- EL HUMANISMO A TRAVES DE LA HISTORIA

Haremos un recorrido por las diversas teorías administrativas, autores y movimientos que apoyan y fundamentan nuestra teoría humanista, objeto de este trabajo, a través de la historia, hasta llegar a las teorías mas actualizadas, todas ellas en conjunto logran darnos un panorama mas claro de la evolución del conocimiento administrativo hasta este siglo XXI.

A).- TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

En cualquier campo de la actividad humana, suele denominarse «clásico» a aquel exponente que llega a ser considerado como un modelo prototípico. Así, en el arte son clásicos los escritores representativos de una determinada corriente literaria o los pintores cuando representan un movimiento pictórico, los arquitectos, los cineastas, etc. En la ciencia, son clásicos los aportadores de descubrimientos o hallazgos que han marcado

huella y que han inaugurado nuevos paradigmas epistemológicos. La administración no es un caso aislado y tiene sus autores clásicos.

En administración son clásicos todos los autores de la denominada administración científica desarrollada principalmente por los ingenieros, encabezados por el más famoso de todos ellos: **Frederick Winslow Taylor**, quien es reconocido en la literatura administrativa como «el padre de la administración científica». No obstante, la administración desarrollada por éstos fue una administración de acuerdo a los procesos productivos y por lo tanto, se trató de una administración para la manufactura, para la industria, y no necesariamente para las organizaciones en general, aunque indudablemente muchos de sus principios son aplicables in extenso.

Así, podemos decir que todos los autores -ingenieros-, de la administración científica hicieron hincapié en el trabajo realizado por los obreros y operarios en las líneas de producción y si bien es cierto que este enfoque era necesario, dadas las circunstancias creadas por la revolución industrial y el apogeo de la tecnología, no menos cierto es que fue un enfoque insuficiente, puesto que las organizaciones necesitaban también ser dirigidas y conducidas como tales hacia el logro de sus propios fines.

De esta manera, surge en Francia, hacia 1916, la llamada teoría clásica de la administración, encabezada por **Henri Fayol**. Pero ¿cuáles son las diferencias específicas entre la administración científica y la teoría clásica?

Si bien ambas buscaban la eficiencia como finalidad última, lo que las distinguía era que la administración científica lo hacía a través de la «organización racional del trabajo» y la teoría clásica partía del todo organizacional, es decir, de la estructura como tal, con la idea de garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, órganos (departamentos, secciones, talleres, oficinas, etc.) y personas (directores, gerentes, operarios, etc.). En este sentido, Chiavenato ilustra perfectamente la idea cuando afirma:

“De esta manera, la obra de Henri Fayol viene a complementar la de Taylor y las dos corrientes identificadas así por los tratadistas contemporáneos, la «administración científica» y la «teoría clásica», constituyen dos enfoques que, una vez agregados, representan hoy en día una visión organizacional que logra integrar los dos niveles de acción de las empresas: el trabajo y la estructura.”⁶

Sin embargo, por supuesto, aún falta el elemento humano de la administración, elemento que más tarde vendría a reportar la denominada escuela del comportamiento o del «humano relacionismo». Y del cual lo retomaremos para conducirnos a lo que consideramos la Esencia de este trabajo “la teoría humanista”

⁶ Chiavenato, Fundamentos de Administración, Editorial Mc graw-Hill, México DF, Pp. 33-145

B).- HENRI FAYOL Y LA TEORÍA CLÁSICA

El ponente por excelencia de la teoría clásica es Henri Fayol (1841-1925), un ingeniero francés que en 1916 publicó su *Administration Industrielle et Générale* en un boletín de una asociación industrial de Francia. Este libro es el resultado de más de 50 años de observación, estudio y práctica de la actividad administrativa en las empresas. Fayol se graduó en ingeniería de minas a los 19 años de edad, ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera en la que pasó toda su carrera de negocios y de la que se retiró como director gerente casi a los 70 años de edad. Dedicó sus últimos años de vida a promover la idea de que los principios administrativos pueden y deben aplicarse a todas las formas de organización humana y no sólo a los negocios e industrias.

El análisis Fayoliano se centró, en principio, en la observación de los procesos de la unidad de mando y luego en la idea de que es posible visualizar la administración como un proceso, hoy llamado «proceso administrativo» y que consta de:

- 1) Previsión,
- 2) Planificación,
- 3) Organización,
- 4) Dirección,
- 5) Control y Coordinación.

Tal proceso administrativo esta dominado por principios de validez universal y es, asimismo, perfectamente susceptible de ser enseñado. Tales principios, cuyo número es ilimitado, pero que Fayol enumera en 14, por ser "los que he tenido que aplicar con la mayor frecuencia", son de vigencia universal y el autor los enlista de la siguiente manera:

1. **División del Trabajo.** La destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades de un gerente. Esto ayuda a la especialización y evita la duplicidad o la carga de trabajo.
2. La **Autoridad** es el derecho de impartir órdenes y hacerlas cumplir, valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Ambas deberán estar balanceadas, sin que una sea mayor que la otra.
3. **Disciplina** es la condición de obediencia y adhesión que resulta del entendimiento explícito o implícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo. Se requiere que buenos gerentes, en todos niveles, lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y cumplan.

4. **Unidad de Mando.** Cada empleado deberá recibir órdenes de un solo jefe superior. Esto permite evitar a toda costa las confusiones y por ende, el cumplimiento de las responsabilidades.
5. **Unidad de Dirección.** Debe existir un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. Esto es necesario para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción. Por ejemplo: El departamento de Personal de una empresa. No debe tener 2 directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. **Subordinación de los Intereses Individuales a los Generales.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deberán tener más peso que el de la organización entera. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la debilidad y las pasiones humanas, tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses, y no los de la empresa en el trabajo. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos a otros, tratando de dar un buen ejemplo y supervisar con firmeza y equidad.
7. **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado, debe ser justa para empleados y empleadores. Pueden ser adecuados varios métodos de

remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrativas de modo que premien el esfuerzo bien encausado.

8. Centralización (No ser autoritario). A semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central; pero el grado adecuado de centralización o descentralización, depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados. Al reducir la participación de los empleados en la toma de decisiones centraliza, mientras que al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol creía que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subordinados autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente.

9. Jerarquía (Cadena Escalar o Línea de Unidad). Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de la alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La Adhesión a ella ayuda a alcanzar la unidad de dirección, aunque en ocasiones la cadena resulta demasiado larga y pueden conseguirse mejores comunicaciones si dos o más jefes del departamento resuelven los problemas en vez de remitirlos a un eslabón más alto. La línea de autoridad de una organización está representada por casillas y líneas bien definidas en el organigrama, en el

cual se sigue un orden de rangos, de la alta gerencia a los niveles más bajos de la empresa.

10. **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento indicado. Las personas sobre todo, deben realizar los trabajos o bien ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. **Equidad.** La amabilidad y la justicia alentarán a los empleados para que trabajen bien y de una manera más amena.
12. **Estabilidad de Puestos del Personal.** Se necesitarán algunas veces los cambios de asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia, entonces se podría deteriorar la moral y la eficiencia. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. **Iniciativa.** Idear un plan y realizarlo con éxito, puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados (Subordinados) quienes deberán tener libertad para concebir y realizar sus planes, aún cuando se puedan presentar algunos errores.

Espíritu de Grupo. Cuando existe el espíritu de grupo en la organización, se tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu de grupo; por ejemplo: Sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal y escrita, siempre que fuera posible.

Henri Fayol, suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

C).- TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico. Afirma que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador

como para el empleado". Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no

significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: "la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno". Consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación: Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo, Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario, Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

El objetivo de la organización científica del trabajo (OCT) es derribar esos obstáculos y descubrir los métodos más eficaces para realizar una tarea y dirigir a los obreros: la "cooperación estrecha, íntima, personal, entre la administración y los obreros

es la esencia misma de la OCT". "Lo que los trabajadores piden a sus empleadores es un salario elevado, y lo que los empleadores desean son bajos costos de producción la existencia o la ausencia de estos 2 elementos constituye el mejor indicio de una buena o de una mala administración".

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

- ✓ Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.
- ✓ Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
- ✓ Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, "se trata de que los obreros apliquen la ciencia" y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los 1eros no quieren cambiar sus métodos,
- ✓ Cooperación entre los dirigentes y los obreros; "el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros".

Al decir ciencia, Taylor se refiere a la observación y la medición sistemáticas. El trabajo de un capataz abarca funciones diferentes y para que esté bien hecho su trabajo su trabajo, este debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar, el principio de la unidad de mando. Taylor llama a ese sistema administración funcional.

Formula el principio de la gestión por excepciones: las relaciones de producción no deben abarcar más que aquello que no respeta los estándares. Taylor postuló que su método se aplicaba a todas las actividades humanas, no provocaba desempleo y aumentaba la remuneración y la formación profesional de los obreros.

Buscamos al hombre que conozca su oficio y pueda ser utilizado; el hombre que ha sido formado por los demás. Cuando comprendamos que nuestro deber, como nuestra oportunidad, reside en cooperar en instruir y formar este hombre competente, en lugar de buscar el hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional. En el pasado, la teoría afirmaba que cuando se había conseguido el hombre conveniente, podía dejársele sin ningún riesgo la elección de los métodos. En el futuro deberá comprenderse que nuestros jefes de industrias deben ser instruidos correctamente, y que no hay hombre, que con el antiguo sistema de administración personal pueda tener la esperanza de competir con un número de hombres comunes, pero bien organizados y que sepan coordinar sus esfuerzos.

En el pasado, **el hombre lo era todo**; en el futuro, el sistema debe **ser lo principal**. El 1er propósito de todo sistema debe ser formar hombres de 1era clase; y bajo una administración sistemática el mejor hombre alcanzará la cima con más seguridad y rapidez.

Fundamentos de la Administración Científica

1.- Identidad de los intereses del patrón y del obrero

El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. Las palabras "máximo de prosperidad" son usadas, para significar grandes dividendos para la organización y, el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente. El máximo de prosperidad para cada empleado significa salarios más altos de los que reciben y, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, el trabajo más apropiado a su capacidad natural. Los hombres consideran que los intereses fundamentales de los empleados y los patrones son antagónicos. La administración científica se fundamenta en la convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir a menos que vaya acompañada

de la prosperidad para el empleado, y que es posible dar al obrero lo que más desea; altos salarios- y al patrón lo que más busca: mano de obra barata.

Cuando un hombre trabaja solo la mayor prosperidad puede existir cuando dicho individuo ha alcanzado su más alto grado de eficiencia; cuando rinde su mayor producción diaria La mayor prosperidad permanente para el obrero, unida a la mayor prosperidad

para el patrón, solo pueden ser alcanzadas cuando el trabajo del establecimiento se hace con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, de materia prima, etc. La mayor prosperidad solo puede existir como resultado de la mayor productividad de los hombres y de las máquinas del establecimiento, cuando cada hombre y cada máquina están rindiendo la mayor producción posible. El propósito más importante de los obreros, como de los jefes de administración, debe ser la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, de manera que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia, el trabajo que mejor convenga a sus aptitudes naturales.

2.- Limitación de la producción

Trabajar menos de lo que se debe, trabajar despacio, es universal en los establecimientos industriales. La producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble si se combaten la lentitud del trabajo y la "simulación de trabajo", y armonizando las

relaciones entre patrón y empleado de manera tal que cada obrero trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con la ayuda de la dirección. La eliminación de la "simulación de trabajo" y de las diversas causas de trabajo lento rebajaría el costo de producción, y el mercado interno y externo se ampliarían, y se podría competir con los rivales. Ello eliminaría una de las causas de nuestras dificultades sociales: la falta de empleo y la pobreza, tendría un efecto permanente y de mayor alcance sobre estas dificultades. Ello aseguraría salarios más altos y haría posible menos horas de labor y mejores condiciones de trabajo y de vida. ¿Cuál es la causa de que los hombres hagan lo contrario, y aún cuando tienen las mejores intenciones, su trabajo se halla lejos de alcanzar su máximo rendimiento?

Existen 3 causas:

- ✧ El sofisma, de que un aumento material en la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, que un número de hombres quede sin trabajo.
- ✧ Los sistemas deficientes de administración empleados, que obligan, a que cada obrero simule trabajar, para proteger sus intereses.
- ✧ Los métodos empíricos, que se aplican en todos los oficios y que ocasionan el derroche del esfuerzo de los obreros.

Primero: la mayoría de los obreros cree que si trabaja con su máximo de rapidez haría una gran injusticia a todo el gremio al causar la desocupación de mucho de sus camaradas, la historia del desarrollo de cada oficio demuestra que tuvo mejora, se produce trabajo para más hombres. La rebaja del precio de cualquier artículo trae como resultado un aumento de la demanda. Casi todas las uniones gremiales han confeccionado reglas que tienen como propósito restringir la producción de sus obreros. Por cada individuo a quien se le hace trabajar con exceso, hay cientos que trabajan día a día menos de lo que deben y que por esta razón ayudan a establecer condiciones que a la larga traerán como resultado salarios bajos.

Segundo: la ignorancia de los patrones respecto del tiempo correcto en que debe hacerse tal o cual trabajo favorece la dependencia del obrero a la "simulación de trabajo". Esta simulación de trabajo proviene de 2 causas. 1º: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad (holgazanería innata) 2º: de razonamientos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros (holgazanería sistemática). La tendencia del obrero común en todos los oficios es la de trabajar con un ritmo lento y tranquilo. Hay hombres de energía, vitalidad y ambición extraordinarias, que, eligen el ritmo más rápido, establecen sus propias normas y trabajan fuerte, aun cuando

esto vaya contra sus propios intereses. Pero estos hombres sirven para hacer resaltar, la tendencia de la generalidad de los hombres.

Esta tendencia a hacer las cosas con comodidad aumenta al reunirse un número de hombres para efectuar un trabajo similar con una tarifa corriente de salarios por día. Bajo este plan los obreros mejores, aminoran su ritmo amoldándolo al de los peores. Cuando un hombre enérgico trabaja varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. La pereza natural de los hombres es grave, pero el mayor mal que sufren los obreros y los patrones es la simulación sistemática del trabajo.

La mayor parte de la simulación sistemática del trabajo es hecha por los hombres con el objeto de mantener a sus patrones en la ignorancia con respecto a la rapidez con que podría ser ejecutado el trabajo. Las causas de este estado de cosas residen en que los patrones determinan una suma máxima que creen justo abonar por día a cada categoría de obreros, ya sea que estos trabajen por día o por pieza. Cada obrero se entera cual de estas cantidades corresponden a su caso, y comprende que si su patrón se persuade de que un hombre es capaz de hacer más trabajo que él, encontrará alguna manera de obligarle a hacerlo mediante un pequeño aumento del salario, o sin ningún aumento.

Los patrones saben la cantidad de trabajo que puede hacerse en un día. El patrón tendrá la certeza de que un trabajo dado puede ser hecho más rápidamente de lo que se venía haciendo, pero rara vez se ocupará de tomar medidas para favorecer a sus obreros a que lo hagan en el menor tiempo posible.

El interés de cada obrero consistirá en que ningún trabajo se lleve a cabo con más rapidez que hasta entonces. Con el mejor sistema de remuneración por jornada, si se llevan registros de la cantidad de trabajo hecho por cada hombre y de su rendimiento, y cuando el salario de cada hombre es aumentado a medida que mejora despidiendo a aquellos que no logran alcanzar un cierto estándar, tomando en su lugar a un nuevo

numero de obreros, podría ser eliminadas la holgazanería natural como la simulación sistemática de trabajo. Esto puede hacerse cuando los hombres están convencidos de que no existe la intención de establecer el trabajo por pieza, y es casi imposible hacer creer esto a los obreros cuando la tarea es de tal naturaleza que ellos saben que el trabajo por pieza puede ser implantado. El temor de centrar un precedente que pueda ser usado como base para el trabajo por pieza hará que simulen trabajar tanto como sea posible. Es bajo el sistema de trabajo por pieza cuando se desarrolla a la perfección el arte de simulación sistemática de trabajo. Cualquier obrero, después que el precio por pieza de su trabajo ha sido rebajado como resultado de haber trabajado más

intensamente y aumentando su producción, se apartará del punto de vista de su patrón y se obstinará en evitar toda nueva reducción de la tarifa, siempre que la simulación de trabajo pueda evitarla. Para el carácter del obrero. La simulación de trabajo implica un intento de despistar y engañar a su patrón, por lo cual muchos obreros rectos y leales se ven obligados a volverse hipócritas. El patrón es visto como un antagonista, y la confianza que debiera existir entre el jefe y sus subordinados, el entusiasmo, el sentimiento de que todos ellos están trabajando para el mismo fin y tendrán participación en los resultados falta por completo. Este antagonismo, llega a ser tan marcado en muchos casos en los obreros, que cualquier proposición hecha por sus patrones, es mirada con desconfianza,

y la simulación de trabajo llega a ser un hábito tan fijo que los obreros se afanan por restringir la producción de las máquinas que conducen, aun cuando un gran aumento en la producción no les ocasione recargo de trabajo.

Tercero: el ahorro del tiempo y el aumento en la producción que se obtienen mediante la eliminación de los movimientos innecesarios y la sustitución de los movimientos lentos e ineficientes por movimientos rápidos, solamente pueden ser comprendidos después que uno ha visto la mejora que resulta de un estudio completo del movimiento y el tiempo realizado por un hombre competente.

Necesidad del estudio científico de las condiciones del trabajo

Como los obreros de todos los oficios han aprendido los detalles de su trabajo por la observación de los obreros ya formados, existen muchas maneras de hacer la misma cosa, y hay una gran variedad de los implementos usados para cada clase de trabajo. Entre los diversos métodos y herramientas usados en cada tarea existen siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás. Este mejor método y esa mejor herramienta sólo pueden ser descubiertos a través de un estudio y análisis científico de todos los métodos y herramientas en uso, juntamente con un estudio de los detalles, de los movimientos y del tiempo. Esto implica el reemplazo gradual de los métodos empíricos por métodos científicos en todas las partes mecánicas. La ciencia que rige los actos de cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, de comprender esta ciencia sin la guía y ayuda de sus jefes y camaradas. El trabajo debe ser efectuado de acuerdo con leyes científicas, es necesario que haya una división equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros.

Aquellos que desempeñan funciones directivas, y cuyo deber es desarrollar esta ciencia, deben guiar y ayudar al obrero, y asumir, una parte mayor de responsabilidad que la asumida por la administración bajo los sistemas antiguos. Para hacer ejecutar el trabajo de acuerdo con leyes científicas, la dirección debe estudiar y ejecutar parte del trabajo

que ahora se confía a la iniciativa de los obreros; todas las operaciones del taller debieran ser precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permitan al obrero hacer su trabajo mejor y más rápido. Y cada obrero debiera ser instruido diariamente por sus superiores y recibir de éstos ayuda. Esta cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica. La cooperación cordial repartiendo la carga de la labor diaria, hace desaparecer los obstáculos que se oponían a la obtención del rendimiento máximo de cada hombre y de cada máquina. Los obreros han comprendido que un gran aumento en la producción por obrero ocupado trae como resultado el empleo de un mayor número de ellos.

Necesidad de una organización científica

Mediante la adopción de la administración científica moderna podrá resolverse el problema de obtener el máximo de producción. La teoría o filosofía de la administración científica comienza a ser entendida después de una evolución gradual del tipo de administración. Desde la implantación de este sistema no ha habido una sola huelga en las fábricas que lo aplican. La administración científica consiste en ciertos principios generales, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas; y cualquier descripción de lo que un individuo o conjunto de individuos considera como el mejor

mecanismo para aplicar estos principios generales no debiera ser confundida con los principios mismos. Mientras haya hombres perezosos, mientras el vicio y el crimen existan, también existirán la pobreza, la miseria y el infortunio. Ningún sistema de administración, ningún recurso individual, puede

Asegurar una prosperidad a los obreros y a los patrones. La prosperidad depende de tantos factores que escapan al dominio de un grupo de hombres o de un país, que siempre se sucederán periodos en que ambas partes deberán sufrir. Bajo la administración científica, los periodos intermedios serán mucho más prósperos, y los periodos de crisis serán más cortos y menos frecuentes y crueles.

Los principios de la administración científica

El tipo más excelente de administración ordinaria

Toda persona que se interesa en la administración científica se formula 3 preguntas:

1. ¿Cuáles son las diferencias entre los principios de administración científica y los de los sistemas comunes de administración?
2. ¿Por qué se logran mejores resultados mediante la administración científica?
3. ¿El problema más importante es el de conseguir un hombre de 1er orden para que dirija la compañía? Y si se consigue ese hombre, ¿puede confiársele sin riesgo la elección del tipo de administración?

El espíritu de inventiva de cada generación ha desarrollado en cada oficio métodos mejores y más rápidos para hacer cada elemento de trabajo. Los métodos que se usan en la actualidad son el resultado de una evolución que representa la supervivencia de las más adecuadas y mejores ideas aplicadas en cada oficio. Esta verdad no es más que aparente: los que conocen un oficio saben que lo que menos se encuentra es la uniformidad en los métodos usados. En lugar de haber una sola manera de trabajar aceptada como modelo, se usan diariamente, maneras diferentes para hacer cada elemento del trabajo. El empirismo y la tradición constituyen el principal activo de cada hombre de negocios. En el mejor de los tipos ordinarios de administración, los administradores reconocen que los obreros que se hallan bajo sus órdenes, poseen este conjunto de conocimientos tradicionales de los cuales una gran parte escapa a la

dirección. Esa dirección comprende capataces y jefes que han sido, obreros de 1era clase en su oficio. Estos capataces y jefes saben mejor que nadie que su propio conocimiento y habilidad se hallan por debajo del conocimiento y la destreza de todos los obreros que se hallan bajo sus órdenes. Los administradores más experimentados dejan en mano de sus obreros el problema de hacer el trabajo de la manera mejor y más económica. Reconocen que la tarea que tienen ante sí es la de inducir a cada obrero a que use su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingeniosidad y su buena voluntad;

de manera tal que rinda el mayor beneficio posible a su patrón. El problema que se plantea a la administración consiste en obtener de cada obrero la mejor "iniciativa".

Ningún administrador inteligente espera obtener una iniciativa completa de sus obreros si no está dispuesto a darles algo más de lo que constituye su salario habitual. El obrero medio no rinde a su patrón todo su esfuerzo. En lugar de trabajar fuerte para hacer la mayor cantidad posible de trabajo de la mejor calidad, trabajan tan despacio como pueden y tratan de hacer creer a sus superiores que lo hace con rapidez.

Para que exista alguna esperanza de obtener la iniciativa de sus obreros, el administrador debe dar algún incentivo especial a sus hombres cuando estos producen más que el obrero ordinario del oficio. Este incentivo puede revestir diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios elevados, etc. Este incentivo especial debe ser acompañado por una consideración especial y un trato cordial que solo se encuentran en el jefe que tiene un sincero interés por el bienestar de sus subordinados. Solo dando un "incentivo" de esta naturaleza puede tener el patrón la esperanza de obtener la "iniciativa" de sus obreros. En las administraciones de tipo ordinario, la necesidad de ofrecer al obrero un aliciente especial ha llegado a ser tan reconocida que una gran proporción de industrias considera la posibilidad de basar la organización de sus

fábricas en alguno de los sistemas modernos de salarios. En una administración científica el sistema de salario adoptado no es más que un elemento accesorio.

El mejor tipo de administración puede ser definido como un sistema en que los obreros dan sus mejores esfuerzos y reciben en pago un estimulante especial de sus patrones. A este tipo de administración lo denominaremos de iniciativa e incentivo. El perjuicio universal a favor de la administración de "iniciativa e incentivo" es tan fuerte, que ninguna ventaja teórica que se señale tendrá la posibilidad de convencer al administrador ordinario que algún otro sistema es mejor. La administración científica tiene una superioridad innegable sobre los otros tipos. Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende de conseguir "iniciativa" de los obreros, y es raro que esta iniciativa se logre. En el sistema de administración científica, la "iniciativa" de los obreros se obtiene con absoluta uniformidad y en mayor grado que bajo el sistema antiguo; y, los administradores

aceptan nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades. Por este camino se desarrolla una ciencia, la administración adopta otros tipos de deberes que implican nuevas y pesadas cargas.

Los cuatro principios fundamentales

Estos nuevos deberes pueden ser clasificados en 4 grupos:

- ✧ Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
- ✧ Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, de acuerdo con sus propias posibilidades.
- ✧ Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
- ✧ Distribuye el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros.

Es esta cooperación del obrero trabajando con toda su iniciativa, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la administración, lo que hace que la administración científica sea superior al antiguo sistema. Los 3 primeros elementos existen, en la administración de "iniciativa e incentivo", en forma vaga; mientras que en que la administración científica forman la esencia misma del sistema. La filosofía del sistema de "iniciativa e incentivo" obliga a cada obrero a soportar toda la responsabilidad de la ejecución, y en muchos casos de la elección de sus herramientas. El desarrollo de una

ciencia implica el establecimiento de leyes y fórmulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, leyes que pueden ser usadas en la práctica del taller después de haber sido verificadas y registradas sistemáticamente. El uso práctico de antecedentes científicos exige la instalación de una oficina para guardar los libros, registros, etc., donde el proyectista pueda trabajar tranquilamente. Todo trabajo que bajo el sistema antiguo era hecho por el obrero como resultado de su experiencia personal, en el nuevo sistema debe ser hecho por la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia; porque aun si el obrero estuviera bien capacitado para el análisis y el uso de procedimientos científicos, le sería imposible trabajar al mismo tiempo junto a sus máquinas y en un escritorio. Se necesita un tipo de hombre para preparar el trabajo, y otro para ejecutarlo. El hombre cuya especialidad bajo la administración científica es la de preparar el trabajo, encuentra que la tarea puede ser hecha mejor y más económicamente mediante una subdivisión del trabajo. Todo esto implica, "una división de la responsabilidad y del trabajo en la administración y el obrero". Bajo la administración de "iniciativa e incentivo" el problema queda confiado al obrero mientras que bajo la administración científica la mitad del problema pertenece a la administración. El elemento más importante de la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado por la administración, con anticipación, y cada obrero recibe instrucciones escritas describiendo

la tarea que debe realizar, como los procedimientos que deberán ser usados al efectuar el trabajo. El trabajo preparado con anticipación constituye una tarea que el obrero no cumple por sí solo, puesto que representa el esfuerzo común de este y de la administración. Se especifica lo que ha de hacerse, y como debe hacerse y el tiempo concedido para realizarlo. El trabajo de cada obrero es proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea consciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud. La tarea es regulada de modo que el obrero que la desempeña sea capaz de trabajar durante años bajo este sistema sin temor de cansancio.

La administración científica consiste en preparar y ejecutar tales tareas. Ejemplos prácticos de la fuerza y efecto de los principios fundamentales. Demostrar la fuerza y el efecto de estos 4 elementos mediante ejemplos. Estos elementos pueden ser aplicados a toda clase de trabajos, y su aplicación produce resultados superiores a los que se obtienen con el sistema de administración de "iniciativa e incentivo".

Resultados obtenidos mediante la aplicación de la dirección científica

Los resultados útiles han provenido de: 1°, la sustitución de criterio individual del obrero por la ciencia; 2°, la selección y formación científicas del obrero, y 3°, la cooperación de la administración con los obreros. Al aplicar estos principios, ambas

partes tienen igual participación en la ejecución diaria de la tarea a cumplir, realizando la administración parte del trabajo para cuya ejecución se encuentra mejor capacitada, y el obrero el resto.

Métodos de estudio científico del trabajo

El desarrollo de una ciencia parece una empresa formidable, y, el estudio completo de una ciencia, requiere años de trabajo. En la mayoría de los oficios, la ciencia es desarrollada mediante un análisis y estudio del tiempo y de los movimientos que debe realizar el obrero para efectuar una pequeña parte de su trabajo, y este estudio es hecho por un hombre provisto de un cronómetro y un cuaderno de apuntes. Centenares de estos hombres se ocupan en desarrollar un conocimiento científico elemental allí donde existían reglas empíricas. Las medidas generales a tomar en el desarrollo de una simple ley de esta clase son las siguientes:

- ✧ Encontrar, obreros distintos que sean expertos en el trabajo.
- ✧ Estudiar la serie de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres realiza al efectuar el trabajo que se investiga, y los implementos que cada obrero usa.
- ✧ Estudiar con un cronómetro el tiempo requerido para hacer cada uno de estos movimientos, y

- ✧ Seleccionar la manera más rápida de utilizar cada elemento de trabajo.
- ✧ Eliminar todos los movimientos falsos, los lentos y los inútiles.
- ✧ Reunir en una serie los elementos más rápidos y mejores, y los mejores implementos.

Ese mejor método se convierte en modelo, que es enseñado a los instructores y a cada obrero del establecimiento, hasta que es reemplazado por una nueva serie de movimientos más rápidos y mejores. De la misma manera es estudiado cada tipo de herramienta usada en un oficio. Con la filosofía de la administración de "iniciativa e incentivo" se deja a cada obrero usar su propio criterio, de manera que el trabajo se ejecute en el tiempo más breve, y esto trae como resultado una gran variedad de formas y tipos de herramientas usadas en cada tarea. La administración científica exige, un examen de cada una de las modificaciones que ha experimentado cada herramienta bajo las reglas empíricas; y, después de un estudio de la velocidad, deberán agruparse las

buenas cualidades halladas en cada una de ellas en una herramienta modelo, que permitirá al obrero trabajar más rápidamente y con mayor facilidad. Esta nueva herramienta es adoptada como modelo, y permanece en uso hasta que el estudio de los movimientos y del tiempo permite descubrir una mejor.

El desarrollo de una ciencia para reemplazar las reglas empíricas no es en la mayoría de los casos una empresa exitosa, y que puede ser realizada por hombres comunes; pero el éxito requiere registros, sistema y cooperación.

Psicología del obrero

Existe otro tipo de investigación científica: el estudio de los movimientos que gobiernan a los hombres. Las leyes que resultan de experiencias de esta clase, están sujetas a excepciones. Existen leyes de esta naturaleza aplicables a una gran mayoría de individuos, y que cuando están definidas son de gran valor como guía en el manejo de los hombres.

La más importante ley perteneciente a esta clase, es el efecto que produce la idea de "tarea" sobre la eficiencia del obrero. No existe nada nuevo en la idea de "tarea". El obrero común trabaja con mayor provecho para sí mismo y para su patrón cuando se le fija cada día una tarea definida que habrá de ejecutar en un tiempo dado, y que constituye un trabajo correcto diario para un buen obrero. Esto le proporciona una medida precisa,

que le permitirá medir su propio progreso y cuyo cumplimiento le proporcionará la mayor satisfacción. Es imposible, que trabajen más que la generalidad de sus camaradas, a menos que se les asegure un aumento grande y permanente en sus salarios. Existen obreros deseosos de trabajar con mayor rapidez, siempre que se les dé este aumento en

los salarios. El obrero puede recibir la seguridad de que este aumento será permanente. El aumento requerido para hacer trabajar a un obrero con la máxima rapidez depende de la naturaleza de la tarea que realice.

A los trabajadores se les asigna una tarea que exige un alto promedio de velocidad, es necesario asegurarles la tarifa máxima cada vez que tenga éxito. Esto implica fijar para cada obrero su tarea diaria, y pagarle un alto premio, cada vez que consigue realizar su trabajo en el tiempo fijado. Es difícil apreciar en qué medida el uso correcto de estos 2 elementos alienta al obrero permitiéndole alcanzar el más alto nivel de eficiencia y rapidez en su oficio, y mantenerlo. La tarea y la prima, constituyen 2 de los elementos más importantes del mecanismo de la administración científica. Su importancia proviene del hecho de ser, el coronamiento de todos ellos, exigiendo el concurso de todos los elementos del sistema.

Necesidad de una dirección y de una administración constante de los obreros

Las instrucciones escritas con respecto a la mejor manera de efectuar cada parte del trabajo son preparadas por adelantado por el servicio de preparación del trabajo. Estas instrucciones representan el trabajo combinado de varios empleados de dicho servicio, cada uno de los cuales tiene su propia especialidad. La naturaleza humana es tal que muchos obreros, si fueran abandonados así mismos, prestarían poca atención a las

instrucciones escritas. Es necesario designar instructores encargados de vigilar que los obreros entiendan y apliquen las instrucciones escritas. Bajo la administración funcional, el capataz es reemplazado por 8 empleados, cada uno de los cuales desempeña una función especial, y estas personas, son instructores expertos que se encuentran en el taller, ayudando y dirigiendo a los obreros. Habiendo sido elegido cada uno de ellos por su conocimiento y habilidad en su especialidad, son capaces de indicar lo que debe hacerse, y de efectuar el trabajo en presencia del obrero, de manera tal de enseñarle los mejores y los más rápidos métodos. Uno de estos instructores, inspector, se ocupa de que el obrero entienda los dibujos y las instrucciones dadas. Le enseña como hacer el trabajo de la calidad exigida. El 2° instructor, jefe de equipo, le enseña como colocar el trabajo en la máquina, como efectuar todos los movimientos de la manera más rápida y mejor. El 3°, jefe de velocidad, se ocupa de que la máquina sea manejada a velocidad conveniente y que se use la herramienta apropiada, en forma de terminar la pieza en el

menor tiempo posible. El obrero recibe órdenes y ayuda de otros 4 hombres: del jefe de reparaciones, limpieza y cuidado general etc.; del contador, con respecto a todo lo relativo con su salario; del "empleado de marcha", y del encargado de la disciplina, en caso de que un obrero tenga desavenencias con cualquiera de sus diversos jefes.

Todos los obreros ocupados en una misma clase de trabajo no requieren igual enseñanza individual y atención por parte de los capataces funcionales. Los que son novicios en una tarea necesitan, mayor instrucción y vigilancia. Cuando gracias a esta enseñanza y esta instrucción el trabajo se vuelve tan cómodo y tan fácil, para el obrero, la 1era impresión es que tal sistema tiende a convertirlo en un mero autómatas. Los obreros dicen "¡No puedo pensar o hacer un movimiento sin que alguien intervenga o lo haga por mí!". El obrero que en el sistema de administración científica coopera con sus instructores tiene para perfeccionarse una oportunidad tan buena, y mejor, que la que tenía cuando todo el problema se dejaba en sus manos y efectuaba su trabajo sin ninguna ayuda. Con la ayuda de la ciencia que se desarrolla, y a través de las instrucciones de sus instructores, a cada obrero de una capacidad intelectual dada se lo capacita para realizar una clase de trabajo muy superior, más interesante, y más perfeccionada y provechosa que la que antes era capaz de hacer.

Con la administración científica el obrero no puede usar cualesquiera herramientas y métodos que crea buenos en la práctica diaria de su trabajo. Debiera proporcionársele el mayor aliento en el sentido de que sugiera mejoras. Y toda vez que un obrero proponga mejoras, la política de la administración debiera consistir en hacer un análisis cuidadoso del nuevo método y, realizar una serie de experimentos para

determinar los méritos relativos de la nueva proposición y del sistema en uso. Y siempre que el nuevo método sea superior al antiguo, se le adoptará como modelo en toda la fábrica. El obrero debiera recibir todo el mérito por el perfeccionamiento propuesto y aceptado, y pagársele un premio en efectivo como reconocimiento por su ingenio. La iniciativa de los obreros tiene más incentivos en la administración científica que con el antiguo sistema individual.

El mecanismo de esta administración no debe ser confundido en su esencia fundamental. El mismo mecanismo puede producir en un caso resultados desastrosos y en otro los mayores beneficios. Un mismo procedimiento producirá excelentes resultados cuando se lo pone al servicio de los principios fundamentales de la administración científica, mientras que conducirá al desastre si se lo aplica con criterio equivocado.

Elementos de ese mecanismo:

- ✧ El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos.
- ✧ Un cuerpo de capataces funcionales
- ✧ La estandarización de todas las herramientas y de los movimientos de los obreros.
- ✧ Departamento de planificación.
- ✧ El "principio de excepción" en la administración.

- ✧ El uso de reglas de cálculo e instrumentos para ahorrar tiempo.
- ✧ Las fichas de instrucciones para los obreros.
- ✧ La idea de "tarea" en la administración acompañada por una prima.
- ✧ La "tarifa diferencial".
- ✧ Sistemas mnemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, etc.
- ✧ Un moderno sistema de costo, etc.

Estos son, los elementos del mecanismo de la administración científica. Su esencia consiste en una cierta filosofía que resulta, en una combinación de los 4 grandes principios fundamentales de la administración. Algunos elementos de este mecanismo, son usados sin estar acompañados por la filosofía del sistema, los resultados son desastrosos. Muchos hombres seducidos por los principios de la administración científica que se proponen cambiar rápidamente el sistema antiguo, sin tener en cuenta las

advertencias de aquellos que tienen años de experiencia, tropiezan con dificultades serias, seguidas por el fracaso.

Los cambios necesarios llevan tiempo, pero cuanto más rápidamente sean estudiados y mejorado los elementos de trabajo, mejor será para la empresa. El problema de la administración de "iniciativa e incentivo" a la administración científica consiste en un cambio en la actitud mental y los hábitos, de los dirigentes y obreros. Este cambio debe

dividendos se quejarán de que bajo este sistema los obreros cobran salarios más altos de los que recibían anteriormente.

Advertimos 2 partes interesadas: los obreros y sus patrones. Olvidamos la 3ra parte: los consumidores. Los derechos del pueblo son, mayores que los del patrón o del obrero. El pueblo recibe la mayor parte del beneficio proveniente de las mejoras industriales. El mayor factor que influyó en el aumento de la producción y, en la prosperidad del mundo civilizado ha sido la introducción de la maquinaria. La mayor ganancia producida por este cambio ha beneficiado a todo el pueblo. Los consumidores, a medida que se interiorizan de los hechos, insistirán más y más en que se haga justicia a las 3 partes. Demandarán el mayor rendimiento posible para los patrones y los trabajadores. Se hallarán los medios para obtener, la eficiencia del patrón como del trabajador, y una división de las ganancias de acuerdo con los principios de la

administración científica. 2 de las partes se revelarán contra este progreso: los obreros se opondrán a toda injerencia en sus viejos métodos empíricos, y la administración se opondrá a que se le impongan nuevos deberes y nuevos cuidados; pero al final el pueblo, obligará a patrones y obreros a aceptar el nuevo orden de cosas.

A manera de conclusión diremos que la administración científica, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado; los conocimientos, reunidos,

analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de manera tal de constituir una ciencia, acompañada de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección. Resulta una nueva división de los deberes entre ambas partes y una cooperación íntima y cordial que resulta imposible de obtener bajo la filosofía del antiguo sistema de administración.

La administración científica es:

- ✓ Ciencia.
- ✓ Armonía.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Rendimiento máximo.
- ✓ Formación de cada hombre, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad, parte fundamental de la teoría humanista, objeto de este estudio.

Las ventajas se aplican al público en general. Los hombres producen más. Este aumento de la productividad del esfuerzo humano se debe, a muchas causas. El aumento de la productividad de cada individuo produce una mayor prosperidad en todo el país. Aquellos que temen que un gran aumento en la productividad de cada obrero provoque la desocupación de parte de sus compañeros debieran que comprender que el elemento

que más diferencia los países civilizados de los bárbaros es que en los 1eros. el hombre es más productivo.

La administración científica significará, para los patrones y los obreros que la adopten, la eliminación de todas las causas de disputas y desacuerdos. La determinación de la tarea diaria será una cuestión de investigación científica. La simulación del trabajo cesará, porque no tendrá razón de subsistir. El aumento de los salarios eliminará la cuestión del salario como fuente de disputas. La estrecha e íntima cooperación y el contacto personal entre ambas partes harán disminuir las disputas y el descontento.

D).- MARY PARKER FOLLETT

Estudiosa de las ciencias políticas, de la filosofía y del derecho, nacida en Boston en 1868 y con estudios en Inglaterra y en Francia, Mary Parker se dedicó a establecer una filosofía administrativa basada en que "cualquier sociedad duradera, cualquier sociedad productiva, debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo."

Para Parker Follet, puesto que la autoridad es un acto de subordinación ofensivo a las emociones humanas, no puede en consecuencia ser una adecuada base para la

organización cooperativa, por lo que es necesario que las personas sean motivadas exactamente por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres fuera de su trabajo.

De esta manera, la autora señala:

Que el problema básico de los administradores, tanto en organizaciones de negocios como de cualquier otro tipo, es armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo para obtener el más eficiente esfuerzo en la realización de cualquier trabajo. Por consiguiente, el poder, el liderazgo y la autoridad deben ser conceptos dinámicos y no estáticos; no deben ser herramientas pesadas que sólo agobian "a los administradores".⁷

Mary Parker Follet, pese a no ser administradora sino trabajadora social, dejó textos interesantes que nutren la disciplina con conceptos clásicos en administración. Dedicada a la consultoría sobre temas relacionados con las relaciones personales y de grupo, sus célebres conferencias, compiladas por Urwick, son lectura obligada para los administradores contemporáneos. En ellas, la autora esboza verdades tan profundas como prácticas y sencillas. Por ejemplo, con preguntas tan agudas como: « ¿el poder, es poder sobre o poder con?» « ¿Es la autoridad una posición social o una fuerza integradora?» « ¿Es la autoridad inherente al medio ambiente porque proviene de las leyes de la situación, o es conferida y

⁷.- Mary Parker Follet, Los elementos esenciales del mando, editorial Prentice-hall, Chicago Illinois, P.p.33-45

reforzada desde fuera?»⁸ Estas cuestiones, ampliamente comentadas en Los Elementos esenciales del Mando (1933), aportan profundas reflexiones sobre la naturaleza esencial de una de las principales funciones de los administradores: la de dirigir.

Parker Follet sostiene que: *“...Es de gran importancia reconocer que el mando se encuentra algunas veces en un lugar y otras en otro y que el error de pensar que el mando descansa totalmente sobre la personalidad, radica probablemente en el hecho de que el jefe directivo no es sólo un jefe de hombres, sino de algo que estamos aprendiendo a llamar la situación total.”* Agrega: *“El jefe es, entonces, el que puede organizar la experiencia del grupo, sea el pequeño grupo del jefe de sección, el grupo más grande del departamento o toda la fábrica que puede organizar la experiencia del grupo y obtener así toda la energía del mismo. El jefe forma el equipo: Esto es fundamentalmente la calidad del mando: la capacidad de organizar todas las fuerzas existentes en una empresa y hacerlas servir a un fin común.”*⁹

Para la autora, la coordinación es la esencia de la administración y se trata de una función que se nos presenta con cuatro facetas:

1. Coordinación por contacto directo con las personas involucradas.
2. Coordinación como un proceso continuo.
3. Coordinación encontrada en las etapas iniciales de una empresa.
4. Coordinación como relación recíproca de todos los aspectos de una situación.

⁸- ídem

⁹- Mary Parker Follet (1868-1933), bibliografía, editorial alfaguara, México, Pág. 25-56

El trabajo de consultoría de Mary Parker Follet sirvió para canalizar a los hombres de negocios y aún a los políticos, sus ideas revolucionarias acerca del trabajo humano en las organizaciones. De hecho, Parker Follet es pionera en el reconocimiento del "concepto de equipo" como un nuevo principio de asociación para educar a los hombres a "vivir juntos en armonía". Por otro lado, habrá que decir que Elton Mayo habría de confirmar sus aseveraciones, precisamente con sus hallazgos experimentales de Hawthorne. También será necesario sostener que sus trabajos marcaron las líneas de frontera entre la rigidez mecanicista Tayloriana y el enfoque humano-relacionista de los psicólogos de la organización.

Mary Parker Follet (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follet estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el

sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su serie más

amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.

La Gerencia participativa es una aportación de Parker Follett: Puede relacionarse con el empowerment o empoderamiento, es decir, con tipos de empresas en donde se potencian y se abren espacios de participación a los empleados. Follett logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. A ella se le debe más que a ninguna otra persona, el unir la

administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.

La Sra. Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era **"el arte de hacer las cosas mediante personas"**.

Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural. Es por esta razón que su "poder con" en lugar del "poder sobre" se constituye en

la base para la gerencia participativa. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, su modelo de control "holístico" no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Su modelo fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera, incluyó explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

E).- CHESTER IRVING BARNARD (1886-1961)

Inició donde Henri Fayol terminó, pues no sólo creía que los principios administrativos podían ser aplicados a cualquier tipo de organización en cualquier terreno, sino también lo demostró en la práctica.

Como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben

satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. De este modo, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

Barnard inició sus estudios de ingeniería en Harvard, sin concluirla. La cualidad de Barnard fue haber pasado de la práctica a la teoría sin tener un marco conceptual previo, siendo ejecutivo exitoso en New Jersey Bell Telephone Company. En 1938, escribió las funciones del ejecutivo, en donde discierne sobre la autoridad. Fue el primero en visualizar la organización como un sistema social, influido por Weber y los teóricos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Su carrera en organizaciones de negocios y la desarrolló en organizaciones gubernamentales (públicas); también trabajó en organizaciones no lucrativas (educativas y filantrópicas) y en todas ellas tuvo éxito, pero sobre todo lo obtuvo como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company desde 1927 hasta 1948 y como presidente de la Fundación Rockefeller y la Junta General de Enseñanza, desde 1948 hasta su retiro en 1952. Músico y pianista relevante, fue también presidente de la Bach Society. Durante la Segunda Guerra Mundial, fungió como presidente, en los EE.UU., de las Organizaciones Unidas de Servicios, trabajo que según

él fue "la tarea más difícil de organización en mi experiencia". Aquí, Barnard demostró que sus doctrinas y prácticas administrativas eran perfectamente aplicables en todo tipo de organizaciones.

Empero, Chester I. Barnard era mucho más que un directivo de éxito y prosperidad, pues con su mente intelectual evidenció sus aptitudes promotor y de

precursor del fundamento filosófico de la administración, y al hacerlo se adentró en el estudio y aplicación de la sociología, la psicología y el razonamiento abstracto. Su texto básico y a la vez su obra maestra es *The Functions of the Executive*, libro que constituye un ejemplo del impacto de la sociología en la administración. Otro escrito capital de Barnard es *Organization and Management*, obra en la cual desarrolla una concepción básica en el pensamiento administrativo contemporáneo: la Naturaleza del Mando, en el cual resume lo que él considera el "factor clave en la actividad organizadora".

En *The Functions of the Executive*, Barnard aborda temas que constituyen asuntos indispensables en los textos modernos de administración. Por ejemplo, en el capítulo XII explora la teoría de la autoridad, la cual considera "inherente a la unidad de organización simple". Pero también trata de la comunicación y de sus canales formales e informales, del sistema de coordinación en las organizaciones y de la asesoría y el staff, entre otros importantes asuntos. Sostiene en esta obra su premisa básica: *"La organización*

es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico".¹⁰

Esta importancia estratégica fundamental del ejecutivo se da por las tres funciones que realiza:

¹⁰.- Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, China handbook editorial committee, Pekin, p.p. 43-76

1. La función de proveer un sistema de comunicación para los sistemas cooperativos.
2. La función de promover la adquisición de los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.
3. La función de formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernado, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.

Barnard intuye, de manera clara y anticipada a todos los demás exponentes del pensamiento administrativo, que un ejecutivo, más que mandar, lo que realmente debe hacer es obtener la cooperación de su gente y que para obtener esta cooperación es preciso que ocurran las siguientes condiciones:

- ✓ Que el individuo entienda la orden que recibe.
- ✓ Que el individuo la asuma como consistente con los propósitos de la organización.

Que el individuo crea que la orden que recibe es compatible con sus propios intereses.

✓ Y que, además, considere que la puede efectivamente cumplir.

Barnard comenzó con el individuo, siguió con la empresa como estructura y finalizó con las funciones ejecutivas. *The Functions of the Executive* es una obra altamente significativa en la literatura administrativa; la escribió después de los trabajos de Elton Mayo y sus seguidores de la psicología del trabajador. De modo rigurosamente científico, el autor formuló una estructura lógica de definiciones y conceptos, aplicando nociones sociológicas a la administración de las organizaciones.

En *La Naturaleza del Mando*, Barnard postula que es necesario que los administradores o dirigentes se eduquen para ejercer el mando, función que considera por demás delicada. Es necesario preparar auténticos jefes, individuos que reconozcan la trascendencia de influir en el comportamiento de terceras personas, de la gente, pues.

Para Barnard, es necesario identificar lo que él llama «la conducta de mando» en términos de poder identificar ¿qué es lo que hacen los jefes cuando mandan? Entonces, el autor concluye que el trabajo de mandar implica:

- ✓ Determinar objetivos.
- ✓ Manipular los medios.

- ✓ Controlar el instrumental de acción.
- ✓ Y estimular la acción coordinada.

Una idea sobresaliente en Barnard es que él habla ya de que los mandantes tienen, más que subordinados, seguidores, noción que es muy propia de las teorías modernas del liderazgo situacional. En este sentido, Barnard aconseja que los administradores deban identificar «las condiciones del mando», las cuales pueden ser estables. Éstas pueden ser también complicadas y de una escala muy grande, que a pesar de todo pueden estar libres de «cambios violentos» o de «incertidumbres extremas», en cuyo caso la conducta de los jefes puede ser tranquila, cauta, reflexiva y anticipadora de exigencias futuras (¿proactiva?).

De tales condiciones de contexto, Barnard intuye la posibilidad de postular estilos diferenciados de ejercer la autoridad.

La obra de Chester Irving Barnard es por demás relevante en la evolución del pensamiento administrativo; sus ideas le imprimen a la administración ese carácter propio de la dirección, del mando y del liderazgo. Claude S. George, afirma que "Barnard ha tenido el impacto más profundo en el tema complejo de la organización humana que cualquier otro contribuyente en el continuum del pensamiento administrativo". Sus

aportaciones son, hoy en día, parte del lenguaje cotidiano de los administradores y uno de los postulados en la teoría que se propone como "humanista".

Aportes a la Administración.

Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes funciones:

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación
- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema

F).- MAX WEBER (1864-1920)

El sociólogo alemán, pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Fue un científico social alemán, uno de los fundadores de sociología moderna. Después de estudiar en varias universidades

alemanas donde trabajó brevemente como un asistente legal logró completar su disertación doctoral, y fue nombrado entonces profesor en la Universidad de Freiburg (1894) y después en la Universidad de Heidelberg (1896). A los treinta cinco años aproximadamente Weber fue afectado por un colapso nervioso que lo retiró por un tiempo de la vida académica no obstante produjo una obra importante que ha sido reconocida en todo el mundo. Weber después de sus estudios en derecho, se especializó en sociología de las religiones; se emancipó de la influencia de Marx, y sus trabajos se apoyan en un método comprensivo que sitúa la experiencia singular en el campo de las grandes tendencias históricas se conoce por su trabajo en tres de áreas: primero por sus estudios en la sociología de religión, incluyendo su análisis de la influencia del luteranismo y el calvinismo en el desarrollo de capitalismo, que fueron iniciados con su influyente libro "La ética protestante y el espíritu de capitalismo" (1904-05); segundo por sus trabajos en sociología política que han sido la base para muchos análisis modernos de política, estratificación social, y burocracia en sus obras "Economía y la sociedad" (publicada después de sus muerte) en la cual describe la organización y los poderes de la sociedad con relación a la economía; y tercero, su obra "Metodología de las ciencias sociales" (1922) que mantiene su influencia en el desarrollo de sistemas de estudio del objeto de la ciencia social. Lo fundamental en el pensamiento de Weber fueron sus conceptos de

burocracia y su teoría de dominación racional. Él sostuvo que la burocratización de las esferas políticas y económicas de sociedad moderna es el desarrollo más importante en la civilización occidental.

Escuela Burocrática

La burocracia surge de la necesidad de orden y precisión sentida de los trabajadores. La organización democrática es nítidamente Monocroma. El primer teórico de organizaciones fue Max Weber.

El estudio de Organizaciones desde el punto de vista estructuralista, se preocupó fundamentalmente por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que deban ser alcanzados por las organizaciones burocráticas. Para Weber las organizaciones por excelencia es la Burocracia.

La burocracia surgió como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida de las organizaciones y de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de la organización surgió como reacción contra el nepotismo, Crueldad y juicios tendenciosos e imparciales de la administración. La finalidad de la Burocracia es organizar detalladamente y dirigir estrictamente las actividades de la empresa con la mayor eficiencia posible.

Las organizaciones desde el punto de vista estructuralismo se preocupan por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas. La organización por excelencia es la burocracia. Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Weber consideró a la organización en conjunto.

La burocracia, el capitalismo, y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo). El modelo Weberino ofrecía varias ventajas, ya que el éxito de la burocracia en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Con todo, la racionalidad burocrática, al desconocer a las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, salvados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver adecuadamente. La burocracia es tal vez una de las mejores alternativas de organización.

La teoría estructuralismo ya no se interesa en la manera como el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social, cuya estructura debe estudiarse en sí misma. Se estudia relación Individuo - Organización. Sus funciones son de

especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

- Jerarquía ordenada,
- Especialización,
- Asignación de puesto basada en cualidades objetivas,
- Énfasis en la carrera del empleado,
- Énfasis en la seguridad del empleado,
- Decisiones basadas en (sistema de reglas impersonales, regularidades, procedimientos),
- Autoridad basada en el puesto, no en la persona, estructuración de la autoridad (autoridad, responsabilidad, comunicación poder),
- Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predecibilidad, formas democráticas
- Racionalidad : en relación al logro de objetivos de la organización
- Precisión en definición de cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de deberes

- Rapidez en las decisiones
 - Uniformidad de rutinas que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores, pues procedimientos se definen por escrito.
 - Continuidad de la organización a través de la sustitución de personal que se retira
 - Reducción de la fricción entre las personas, pues cada funcionario conoce aquellos que se exige de el y cuales son los limites entre sus responsabilidades y los demás.
 - Consistencia, pues los mismo tipos de decisiones pueden tomarse en las mismas circunstancias.
 - Subordinados a los demás con respecto a los nuevos antiguos
 - Confiabilidad pues el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas.
- Las decisiones son previsibles y el por ser impersonal en el sentido de excluir sentimientos irracionales, como amor, ira, etc. elimina la discriminación personal.

Tipos de autoridad de Weber

Weber utiliza los términos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como: "la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

- Autoridad Legal: Tiene su origen en el orden establecido.
- Autoridad Carismática: Es considerada como "la gracia" natural de quien la posee, siendo una característica personal para ejercerla sobre otros.
- Autoridad Tradicional: Procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que posee en virtud de un estatus heredado: reyes, príncipes, gobiernos hereditarios, etcétera.

Se manifiesta como una autoridad institucional más no en la persona que ostenta el poder.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran

importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas.

Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra burocracia cuando la vemos en Weber. Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y a la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford, Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Si bien la burocracia tiene éxito en muchas compañías, en los competidos mercados mundiales de la década de 1990, organizaciones como General Electric y Xerox se ha convertido en "aniquiladoras de la burocracia", han tirado a la basura los organigramas y los han reemplazado con constelaciones siempre cambiantes de equipos, proyectos y alianzas, con el propósito de desatar la creatividad de los empleados.

G).- ESCUELA CONDUCTISTA.

La escuela conductista surgió debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva, ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o

esperados. Por lo tanto, el objetivo de esta escuela era incrementar el interés por ayudar a los gerentes a manejar con mayor eficacia el lado personal de sus organizaciones. Varias teorías trataron de reforzar la teoría clásica de las organizaciones, con elementos de sociología y psicología.

H).- MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS

El movimiento de las relaciones humanas suele usarse para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y realicen sus actividades con mayor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

I).- ELTON MAYO

Trabajo en una compañía textil situada cerca de Filadelfia, a principios de la década de 1920. Investigó la tasa de rotación de personal de la sala de telares, la cual era de 250% anual. Para ello, este investigador Australiano, en compañía de una enfermera, escuchaba con empatía a los empleados hablar de sus problemas laborales, mientras se hallaba en la planta textil.

Mayo no se dedicó a formular teorías generales, sino a resolver los problemas prácticos de la rotación de personal y la productividad.

En ese entonces, los trabajadores solo gozaban de 45 min. de descanso para almorzar. Mayo recomendó instalar camas para que los trabajadores tomaran siestas, así como incrementar los periodos de descanso por la mañana y por la tarde, que daban un total de 40 min. Estas recomendaciones se adoptaron con el tiempo y la rotación del personal disminuyó al más mínimo nivel, mientras que la productividad se elevó considerablemente.

Poco después de este estudio, Mayo se incorporó al profesorado de la escuela de administración de la Harvard University. Allí participó con Fritz Roethlisberg y William Dickson, en lo que sería la investigación más famosa de las relaciones humanas: Los Estudios de la Hawthorne de la Western Electric Company (de 1920 a 1930).

La investigación consistía en dividir a los empleados en dos:

1. Grupos Piloto. Sujeto a cambios deliberados de ciertos factores como la iluminación, la ventilación y el ruido.
2. Grupos de Control. Cuyos factores permanecían constantes a lo largo del experimento.

Los resultados de los experimentos fueron contradictorios, pues cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, por ejemplo, la productividad tendía a elevarse; sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar su productividad.

En otra serie de experimentos, un grupo pequeño fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laboral e incluso, los investigadores que actuaron como supervisores, también permitían que los mismos grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos.

Así, llegaron a la conclusión de que los empleados trabajaban con más ánimo, si los gerentes se preocupaban por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. A este fenómeno se le conoció como: **"Efecto Hawthorne"**.

J).- TEORIA DE JERARQUIA DE NECESIDADES

En 1943, Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, formuló su concepto de Jerarquía de las Necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus

necesidades en el transcurrir de su vida. En la medida en que satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el dominio del comportamiento.

Este planteamiento toma mucha aceptación por su atractivo a primera vista (como escala) y por que con él se explican muchas observaciones informales. La estructura de estas necesidades son las siguientes:

1. **Necesidades Fisiológicas**, también denominadas necesidades básicas o primarias, son aquellas como el alimento el agua, el oxígeno, el sueño, el sexo, la protección contra temperaturas extremas, estimulación sensorial y actividad. Estas necesidades de cuya satisfacción depende la supervivencia del sujeto, son las más fuertes y compulsivas de todas.
2. **Necesidades de Seguridad**. Son aquellas que dan un sentimiento de protección; es decir, sentirse seguro y libre de todo peligro. Por ejemplo: los niños desean alguien en quien puedan confiar, los adultos, trabajos estables, cuentas de ahorro y seguros de diversos tipos. Así como también, brindar estabilidad en el trabajo e instalaciones seguras.
3. **Necesidades de Afiliación o Afecto**. En este nivel el individuo busca pertenecer a un grupo. Desea amar y ser amado.

4. **Necesidad de Estima.** Este radica desea auto valorarse y ser valorado ante las demás personas de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, personalidad y aptitudes y aptitudes entre otros factores.
5. **Necesidades de Autorrealización.** En las cuales el hombre trata de hacer realidad sus capacidades y potenciales y por satisfacer sus ideales.

En una empresa las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen de alguna manera a través del salario, las herramientas, el equipo de trabajo apropiado y las normas de seguridad. Actualmente las instituciones se están preocupando por tratar de satisfacer las necesidades secundarias de los empleados (afiliación, estima, autorrealización), ¿De qué manera? Por medio de la creación de grupos informales, la aprobación, el ambiente de competencia, los ascensos de puesto, la participación, etc.

K).- TEORIA DE LA MOTIVACION

Una vez empezada la preocupación por la satisfacción de las necesidades (propuesta por Maslow) a mediados del siglo XX, para mejorar la producción, David Mc.

Clelland trata de encontrar cuales son las necesidades psicológicas más necesarias del trabajador y con ello distribuye al estudio de la motivación de logro. En 1962 saca su primera conclusión acerca de las necesidades principales en la motivación y las características de las mismas:

1. **Necesidad de Logro (Autorrealización).** A la persona que tiene una alta necesidad de este tipo, le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar solución a los problemas, tiende a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados desea una retroalimentación de que también se está desempeñando.
2. **Necesidades de Afiliación (Aceptación).** Este tipo de personas con frecuencia piensan acerca de la calidad de sus relaciones personales, puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otros, su mente se distrae en los puntos anteriores, en vez de pensar como resolver tareas de su trabajo.
3. **Necesidades de Poder.** Estas personas pasan más tiempo pensando en como obtener y ejercer el poder y la autoridad, necesitan ganar argumentos, persuadir a otros y se sienten incómodos sin ciertos sentidos de poder. Para Mc. Clelland el

pode tiene dos caras: La negativa (dominio-sumisión) y la persuasiva o positiva (liderazgo-persuasión) e inspiración.

Mc. Clelland representa una gran figura en el campo motivacional y su teoría se preocupa más por las necesidades secundarias del hombre que en las primarias, como buen psicólogo nos demuestra que las personas tienen las tres necesidades, anteriormente mencionadas pero no de manera uniforme y por lo mismo la manera de saciarlas no es la misma, las necesidades de logro deben ser satisfechas a través de un ambiente de competencia, ascensos, participación en la toma de decisiones, etc. Las segundas (aceptación) necesita la sociabilidad que le dan los grupos informales, y las terceras (poder) tienen una gran necesidad estima y si se trata de gente positiva deben encausarse como líderes y compartir la autoridad y la responsabilidad a manera de premiación.

L).- TEORIA DUAL DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg formuló una teoría basada en la satisfacción e inconformidad del empleado, la cual comprende dos factores importantes: Los factores higiénicos y los motivadores. Por tal razón, el nombre de la teoría.

Factores	Si se presenta	Si no se presenta
Higiénicos	No causan satisfacción (+ -)	Causan insatisfacción (-)
Motivacionales	Causan satisfacción (+)	No causan insatisfacción (+ -)

Fuente: Estudios de Herzberg and Maslow

Los estudios de Herzberg indican que los factores motivacionales, también llamados satisfactores, son más importantes que los higiénicos o insatisfactores, para producir una actitud de trabajo positiva. Los factores motivacionales señalados por Herzberg, se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow (autorrealización).

Para llevar a cabo una buena motivación es necesario utilizarlos siguientes factores:

- ✧ Crear un espíritu de grupo y mantener grupos informales en la organización.
- ✧ Identificación de los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización, y coordinarlos.
- ✧ Integración a la situación de grupo mediante la administración por participación.
- ✧ Establecer relaciones humanas adecuadas, según las necesidades de la empresa
- ✧ Eliminar prácticas no motivadoras para elevar la moralidad de los empleados, tales como: Control excesivo, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos, cambios súbitos, etc.

Esta Teoría queda más clara al establecer que los Factores Higiénicos son extrínsecos, es decir, está fuera de las posibilidades del trabajador, el hecho de cambiarlos; mientras que, por otro lado, los Factores Motivacionales son Intrínsecos; es decir, dependen directamente del trabajador.

M).- TEORIA "X" y "Y" - DOUGLAS Mc GREGOR

Durante mucho tiempo, los hombres han tratado de resolver la cuestión de que si realmente el hombre es o no una bestia. Mc Gregor fue uno de estos hombres, y estableció respuestas tanto negativas como positivas. De ahí, la llamada teoría "X" y "Y" que lo han hecho tan famoso.

En su teoría, Douglas Mc Gregor compara y trata de marcar la diferencia que existe entre las creencias de la Administración Científica, la cual marca como teoría "X" y los nuevos conceptos establecidos por el movimiento de las relaciones humanas, denominado teoría "Y". Entre los puntos más sobresalientes de ambas ideologías, encontramos:

Teoría X:

1. El Hombre es flojo por naturaleza
2. La biología impulsa al hombre, por tanto es una bestia
3. La fuerza motiva al hombre, es decir busca que alguien le diga que debe hacer.

4. La competitividad es la modalidad básica de la interacción del hombre
5. El individuo es la unidad social humana de importancia
6. El pesimismo es lo que mejor describe el punto de vista del hombre con respecto a sus semejantes.

Teoría Y:

1. El hombre es un ser pensante y creativo
2. El humanismo impulsa al hombre
3. La cooperación voluntaria motiva al hombre
4. La cooperación es la modalidad básica de interacción del hombre
5. El grupo es la unidad social básica de importancia
6. El optimismo es lo que mejor describe el punto de vista del hombre con respecto a sus semejantes.

Para Mc Gregor, existen dos tipos de empleados, aquellos que son trabajadores, optimistas, responsables, les gusta hacer las cosas sin que los manden, tienen gran responsabilidad para con la empresa, etc.; y aquellos que no se sienten parte de la organización, que trabajan solamente para conseguir un beneficio económico, que no les gusta sobresalir, que son indiferentes, pesimistas y necesitan ser continuamente vigilados para realizar bien su trabajo.

Según él, deben existir distintos tratamientos según el tipo de persona que sea el trabajador. Si son de los primeros hay que proporcionarles responsabilidades, ascensos, reconocimientos, etc. Mientras que a los segundos, hay que mantenerlos en constante vigilancia y con normas estrictas.

O).- RED DE LIDERAZGO

Robert Blake y Jane Mouton.

La Red de liderazgo es uno de los medios más conocidos de esquematizar los estilos de los directivos empresariales. Sus autores son Robert Blake y Jane Mouton, quienes crearon en una red de coordenadas de 9 x 9, donde uno significa una baja de producción y 9 mostraría su alto interés. Si como en todo sistema de coordenadas leemos primero el eje de las abscisas(X) y luego las ordenadas (Y), veremos que en el primero va la preocupación de la producción y en segundo va la preocupación de la gente, así identificamos 5 estilos básicos.

1.1.-En este estilo líder, se preocupa muy poco, tanto por la gente como por la producción. Es una forma muy ineficaz.

9.1.-En este el directivo se esfuerza por aumentar la productividad y la eficiencia sin importarle los componentes humanos de la organización.

- .-Su interés se basa en la organización humana más que por la producción.
- .-Se busca equilibrar la preocupación por ambas variables, tanto por las relaciones humanas como por la productividad.
- .-El director busca una alta productividad mediante un comportamiento de la gente.

Este interés de las personas esta basado en el mutuo respeto, la confianza y en interdependencia que recordar que cuando el factor humano se encuentra en óptimas condiciones se da una mejor y mayor productividad. Debemos mencionar que no podemos ser indiferentes, benevolente, autócratas, sino verdaderos lideres.

1.9.-Su interés se basa en la organización humana más que por la producción.

5.5.-Se busca equilibrar la preocupación por ambas variables, tanto por las relaciones humanas como por la productividad.

9.9.-El director busca una alta productividad mediante un comportamiento de la gente.

Este interés de las personas esta basado en el mutuo respeto, la confianza y en la interdependencia que recordar que cuando el factor humano se encuentra en óptimas condiciones se da una mejor y mayor productividad. Debemos mencionar que no debemos ser indiferentes, benevolente, autócratas, sino verdaderos lideres.

Cabe hacer mención que el punto 9.9 es el que necesitan las empresas actuales para llegar a la excelencia.

Alta 9								
	1.9 La consideración cuidadosa de las necesidades del personal produce un ambiente organizacional amigable y cómodo y un buen ritmo de trabajo.				9.9.- el logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización con confianza y respeto.			
8								
7								
6					5.5.- desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.			
5					5.5			
4								
	1.1.- se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.				9.1.- la eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia			
3								
2								
1 Baja	2	3	4	5	6	7	8	9 Alta
PREOCUPACION POR LA PRODUCCION								

11

P).- LIDERAZGO CONTINUUM – Rensis Likert

Un enfoque universalista de los estilos de liderazgo, fue desarrollado por Rensis Likert. Este consiste en la descripción del continuum del comportamiento clásico de los estilos que va desde la autocracia hasta la participación, de una manera que referiremos en seguida.

Esta clasificación divide los estilos de liderazgo básicamente en cuatro, basándose en aspectos como: Autoridad (Toma de Decisiones), Comunicación, Relación Social, Motivación.

A) **Autocrático Coercitivo.** Este tipo de líderes hace ejercer su autoridad a través de la fuerza y la toma de decisiones se centra en los niveles altos únicamente. La comunicación es vertical descendente, sólo para dar órdenes y esperar que estas sean cumplidas. Los grupos informales no están permitidos, ya que se consideran una amenaza para la productividad. Las órdenes se hacen cumplir a través de castigos.

B) **Autocrático Benevolente.** Este tipo de organización Administrativa es muy similar a la anterior, pero en este caso es un poco más abierta. Los líderes ejercen su autoridad pero son un poco más permisivos. La comunicación es vertical descendente, pero no sólo para dar órdenes, sino también instrucciones. La relación de grupos informales es permitida pero en un grado menor, pues no se les deja de considerar un peligro. Por último, La motivación se da a través de incentivos salariales y materiales.

C) **Consultivo.** En este tipo de organización Administrativa, la autoridad empieza a delegarse a otros niveles, por lo que la toma de decisiones está a cargo no sólo en los niveles más altos; sin embargo, la última palabra está en los niveles superiores. La comunicación se da de manera vertical ascendente al aceptar opiniones de otros niveles.

La relación de grupos informales es permitida y la motivación, no es únicamente a través de incentivos salariales y salariales, sino también de reconocimiento social.

D) **Participativo.** Este es el sistema de organización más apto y abierto. En el, la toma de decisiones está descentralizada, pues cada persona está consciente de sus objetivos. La comunicación se da en todas direcciones, la relación de grupos informales es algo tan natural y esencial en ella y las motivaciones son generalmente de reconocimiento.

CAPITULO III

3.1.- MEZCLA DE LA TEORIA HUMANISTA CON OTRAS TEORIAS

Por todas partes es sabido el gran avance que ha tenido Japón después de la segunda guerra mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimientos de que ese éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas. Gran similitud tiene empowerment, que se mencionara junto con sus características y sus beneficios en la práctica.

A).- LA TEORIA Z, JAPONESA, TEORIA Z - WILLIAM G. OUCHI

Después de la segunda guerra mundial, Japón ha tenido un gran avance industrial, debido a la productividad del trabajador.

William Ouchi, en su libro titulado "Teoría Z" como pueden hacer frente al desafío japonés en el que se describe como el progreso económico y social de estas firmas se debe al uso de la teoría z.

Los fundamentos en que se basa son tres:

1. **La Confianza** en lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actividad entrega y honestidad con la empresa.
2. **La Sutileza.** El jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades decide quien se relaciona con quien, y de esta forma organice su trabajo para que funcione con un máximo de su efectividad.
3. **La Intimidad.** El trabajador debe buscar el interés, apoyo y la generosidad disciplina del grupo, misma que se traduzcan en relaciones sociales, mas estrechas de equipo.

Ouchi reconoce que el hombre tiene voluntad esta abierto al bien y al mal, la situación impulsa al hombre, la razón lo motiva, la interdependencia es la modalidad básica de interacción del hombre, la objetividad es lo que mejor describe los puntos de vista del hombre con respecto a sus semejantes. Ouchi,

considera al hombre como hombre no como una simple maquina o un ser que todo lo puede.

Al mismo tiempo se fomenta la confianza, la cooperación (antes que la competencia), no olvidando la formación del grupo, tanto formales e informales en un ambiente. Así donde uno sabe que se le toma en cuenta, quien no querría trabajar.

También nos transmite que los valores humanos de una institución son muy importantes, ya que éstos no son un principio humano, sino que de alguna manera se van transformando en la que ha de ser la filosofía interior de la empresa y el reflejo de la misma en el exterior.

- ♦ La teoría "Z" forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado de la concepción de que sobre sus subordinados tienen los gerentes en Japón. Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa.

Estos fundamentos, aunque parezcan muy utópicos, son la piedra angular del éxito de ininidad de empresas en Japón, así mismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

William G. Ouchi, nos describe como hicieron las empresas niponas para hacer frente al desafío japonés, narra los estudios y experiencias que ha hecho en ellas. En él describe el claro-oscuro que comparte con las empresas estadounidenses, para una mejor comprensión de esta teoría.

Organizaciones Japonesas	Organizaciones de Estados Unidos
• Empleo de por vida • Proceso lento de evaluación y promoción • Carreras no especializadas • Mecanismos implícitos de control • Proceso colectivo de toma de decisiones • Responsabilidad colectiva interés holista	• Empleo a corto plazo • Proceso rápido de evaluación y promoción • Carreras especializadas • Mecanismos explícitos de control • Proceso individual de toma de decisiones • Responsabilidad individual, Interés segmentado

Fuente: William Ouchi, teoría Z ,edit. Espasa-Calpe, México (2004).

En resumen, la teoría "Z" implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no solo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante y

por ello la realización de este trabajo: La autoestima del individuo y el crecimiento en su nivel de vida.

B).- EMPOWERMENT

CONCEPTO:

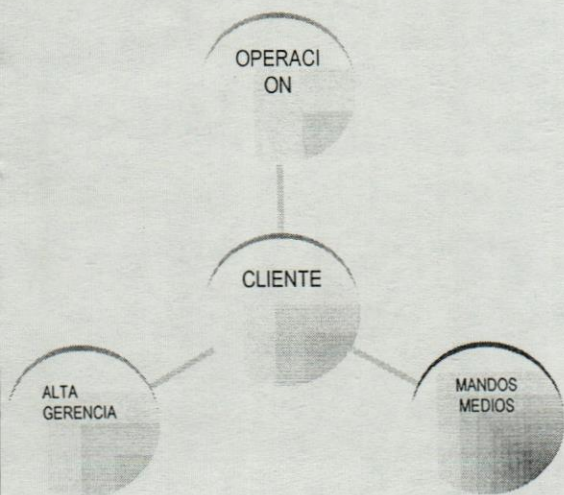
Es el otorgamiento del poder y la autoridad a un equipo autodirigido para alcanzar la excelencia en la aplicación moderna de herramientas como Total Quality Managent y el PBR.

Un lugar de trabajo con Empowerment se caracteriza por:

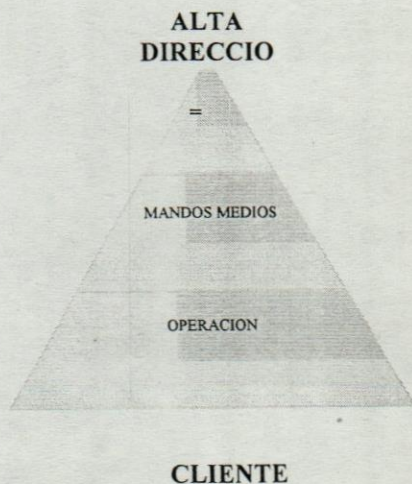
- Mejorar constantemente la calidad en el trabajo
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en equipo de trabajo
- Promover la innovación y creatividad
- Tener mas control acerca de las decisiones del trabajo
- Ejecutar tareas enteras no fragmentadas
- Satisfacer al cliente
- Tener orientación al mercado
- Transición de la pirámide al circulo

Con respecto a estos puntos, podemos comentar que para que se den todos estos elementos se debe conseguir la generación de auto confianza y motivación al factor humano. Toda la organización debe estar orientada a proporcionar servicio al cliente o consumidor. La conversión de la estructura piramidal a la circular es benéfica, ya que en esta primera estructura existe una serie de niveles que hace la toma de decisiones más lenta, al disminuir estos niveles jerárquicos y hacer hincapié en el cliente como centro de nuestro nueva estructura jerárquica y generar los recursos que necesita la organización, nos dará un sentimiento de identidad y lucha hacia un mismo objetivo, alimentando en ellos el logro de de ellos, trayendo como consecuencia la productividad.

ACTUAL



ANTES



Valoración de **Empowerment** en nuestro lugar de trabajo:

- Claridad de propósito
- Moral
- Justicia
- Reconocimiento
- Equipo de trabajo
- Participación
- Comunicación
- Ambiente sano

Los anteriores valores es precisamente lo que la teoría humanista busca desde su contexto más elemental, que son muy difíciles de encontrar en las actuales organizaciones y que con el paso del tiempo se complicará más en lograr que se den y que lo tengan en su filosofía y en su práctica. Por ello haciendo una analogía, podemos decir que el objetivo de este trabajo es similar a luchar para proteger las especies en peligro de extinción, así son los valores que se analizaran y que se van perdiendo; pero esperamos que este trabajo llegue a otros estudiosos de la administración y les parezca interesante y constructivo para las nuevas generaciones que vienen y enaltecerlo,

retomarlos y alimentarlos, para convertirla en una cultura laboral, la del *humanismo con productividad*.

ESCALA DE DECISIONES CON EMPOWERMENT:

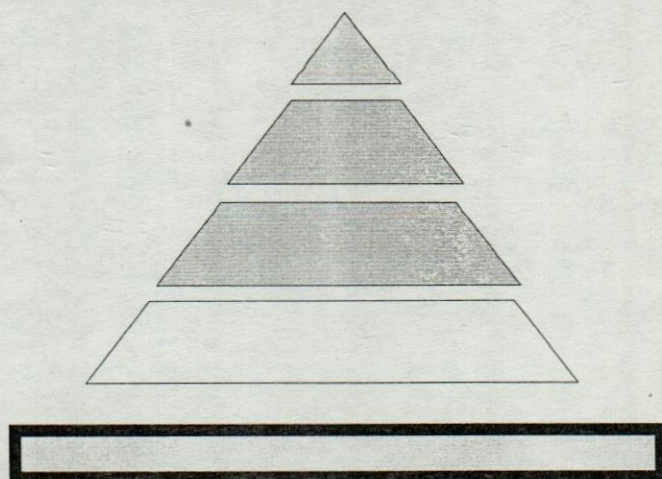
NIVEL 5 DELEGACION

NIVEL 4 COLABORACION

NIVEL 3 DIALOGO

NIVEL 2 COOPERACION

NIVEL 1 DIRECCION

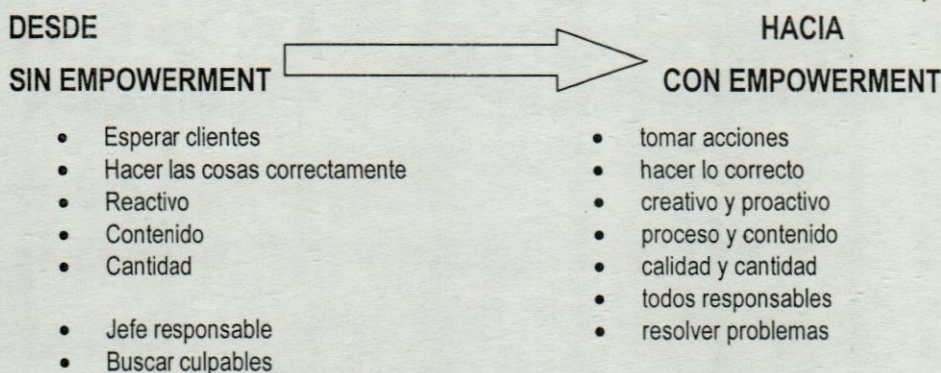


Fuente: aportación personal

En el nivel 1, La dirección tiene solamente los objetivos, y los planes para implementar empowerment, en el nivel 2, ya se alcanza que el personal lo conozca y existiera la cooperación con compromisos para su cumplimiento, para el nivel 3 y 4, se empieza a percibir una mayor comunicación y formación de equipos autodirigidos y a los que se dirigen se convierten en profesionales colaboradores dentro de su especialidad; y como fin último el nivel 5, ya se puede delegar con poca supervisión hasta que el grado de

supervisión es nulo ya que se convierten en expertos en sus áreas respectivas de responsabilidad.

Cambios en la forma de pensar con **Empowerment**:



El objetivo de esta cultura de trabajo, parte de un principio fundamental de toda organización que es trabajar para y con el cliente y a nuestra forma de interactuar con el mismo en cuanto a la toma de decisiones ágiles y acordes a sus necesidades, tomando en cuenta al factor humano, sin el cual, no se podría llevar a cabo y sobretodo de su compenetración y compromiso en el logro de este cambio, en el que todos salen beneficiados.

3.2.- APORTACIONES DE LA TEORIA HUMANISTA A EMPRESAS DESARROLLADAS Y EL PAPEL DE LA MOTIVACION.

En el ámbito mundial existen ejemplos de organizaciones como Benetton, General Electric, Coca Cola, entre otras, formadas por múltiples unidades semiautonomas que colaboran juntas y están unidas por una visión común.

El poder lo reparten entre todas las unidades semiautonomas y la toma de decisiones se comparte por las unidades y la autoridad central. Nadie impone condiciones ni manda a nadie todo es negociado y, quizá lo más importante sea que no se piensa en el JEFE en el sentido tradicional de la palabra sino en el "líder de líderes", no hay una sola persona que toma decisiones sino un grupo de individuos que opinan y participan en el proceso de decidir.

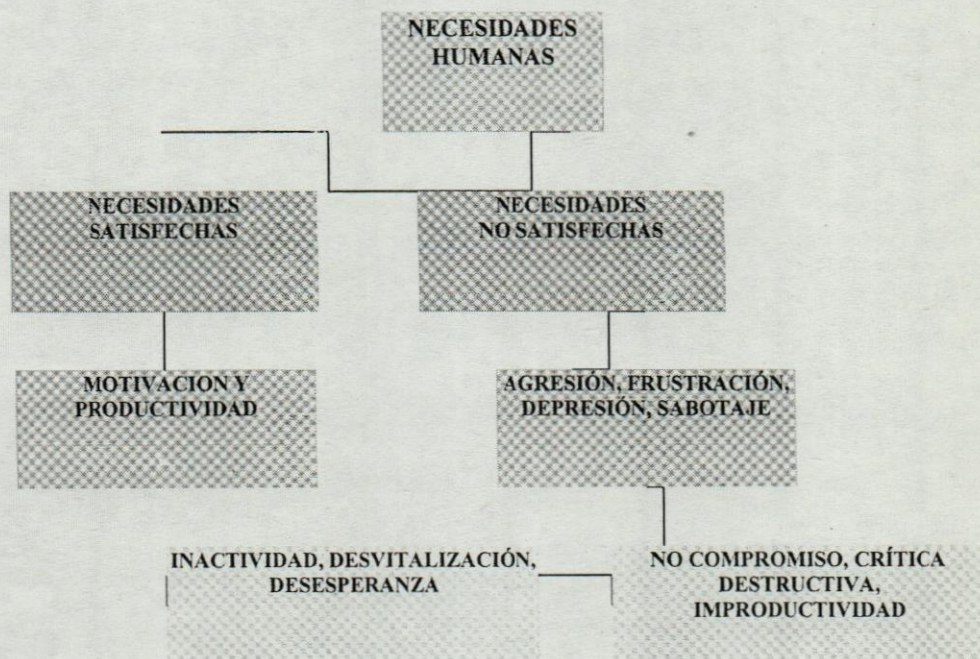
La teoría humanista que sin duda encuentra su origen de doctrina en las ciencias de la conducta tiene como tarea fundamental enfrentar el fenómeno de la frustración

humana, tema que por cierto existe muy poco conocimiento y por ello muy baja es la conciencia por parte de los administradores y directivos de las empresas incluyendo a los especialistas de la administración del factor Humano.

La frustración como concepto, fenómeno, sentimiento y comportamiento del hombre estudiada por la psicología y las ciencias de la conducta a partir de todas las necesidades que todos los seres humanos tenemos para satisfacer tanto el orden básico-biológico como en el superior espiritual nuestra realización personal.

En estas líneas de pensamiento bastara recordar los vigentes y claros modelos de Abraham Maslow, F. Herbertg, D.McClelland, entre otros investigadores que han señalado con gran acierto una escala de necesidades a través de la cual el hombre va satisfaciendo en lo material y espiritual.

El ser humano por su misma naturaleza finita y limitada esta excepto de poder satisfacer al 100% sus necesidades tanto biológicas como de orden superior. No ha existido ni existirá persona alguna que pueda satisfacer en términos absolutos todas sus necesidades biológicas, de motivación, de crecimiento, y de realización. Este fenómeno propio de la naturaleza humana nos lleva de frente al concepto de frustración que deriva, desde luego en diferentes grados, de la insatisfacción de las necesidades no Cubiertas o satisfechas.



Fuente: Abraham Maslow, artículo cuadro de análisis de necesidades, psicología industrial, México.2001

En el esquema anterior, queda claro que los sentimientos de agresión y depresión son el resultado inmediato de la frustración humana en mayor o menor grado.

La Psicología profunda, así como los modelos de la psicología humanista actual coincide en el hecho de que el problema de la frustración pueda resolverse de dos maneras distintas únicamente

- ♦ Evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales del hombre hasta donde sea posible.
- ♦ El manejo mismo de la frustración una vez que esta se apodera del hombre. Esto quiere decir que el ser humano para poder manejar exitosamente sus niveles de frustración deberá primero que nada aceptar esta, tomar conciencia de la experiencia vivida y fortalecer su yo interno buscando con ello el mínimo desequilibrio psicoafectivo derivado de los sentimientos de frustración.

Una de las grandes realidades que a pesar de su presencia contundente no ha sido bien concebida y evaluada por administradores y directivos es la presencia de altos niveles de frustración entre obreros, empleados, supervisores y ejecutivos de todos los niveles y de todo tipo de organizaciones.

El grado de frustración del hombre, entiéndase obrero, empleado y ejecutivo guarda relación directa y causa generadora de forma inmediata de su productividad laboral, el ser humano frustrado no es productivo.

Acudiendo a la concepción de Erich Fromm sobre la productividad, esta es derivada de una conciencia libre y de un compromiso nacido de una actividad básica de la creación y trascendencia en la que el yo interno y el quehacer o actividad de ese yo interno y sus resultados, son no solo el mismo fenómeno, sino que requiere de un mismo

nivel de motivación que para ser libre y verdaderamente productiva la actividad, debe estar ausente de todo sentimiento de frustración y cargada por tanto de una gran energía para lo cual se requiere de un ambiente humanista dentro de la organización.

A que reflexión nos lleva lo anteriormente expresado; es tarea o compromiso o obligación de toda empresa evitar, minimizar y manejar la frustración de su personal; un factor humano menos frustrado es mas productivo; la función del área de personal y la filosofía directiva, cultura y valores organizacionales deben tender a reducir los niveles de frustración de todos los colaboradores, cualquiera que sea su nivel.

Todos estos cuestionamientos son retos para los administradores y directivos de las organizaciones. Por ello el humanismo cobra gran importancia, así como el saneamiento de las organizaciones ya que está condicionada a buena parte a la minimización de y manejo exitoso de la frustración para evitar y sustituir actitudes y conductas agresivas y depresivas por comportamiento saludables comprometidos, productivos, de reto y crecimiento.

Las variables que afectan la motivación.

Dada la existencia de tantas teorías de la motivación, varios autores han señalado que una perspectiva de sistema sobre la motivación será de grandísima utilidad para los gerentes. Por perspectiva de sistemas quieren decir que han de ser considerado antes el

sistema, o conjunto entero, de fuerzas que actúan sobre el empleado si quiere entenderse bien su motivación y conducta. Piensan que el sistema consta de tres grupos de variables que afectan a la motivación en las organizaciones: *las características del trabajo, las características individuales y las características de la situación de trabajo.*

Estas características se explican en la siguiente tabla:

VARIABLES QUE AFECTAN A LA MOTIVACION EN LOS AMBIENTES ORGANIZACIONALES

Características individuales	Características del trabajo	Características de la situación del trabajo
1.- Intereses 2.- Actitudes (Ejemplos). ✓ hacia el yo. ✓ Hacia el trabajo ✓ Hacia los aspectos de la situación de trabajo. 3.- Necesidades. (Ejemplos). ✓ Seguridad ✓ Sociales ✓ Logros	Ejemplos: ✓ Tipos de recompensas intrínsecas ✓ Grado de autonomía ✓ Cantidad de retroalimentación directa sobre el desempeño. ✓ Grado de diversidad de tareas.	1.- Ambiente inmediato del trabajo. ✓ compañeros de trabajo. ✓ Supervisor o supervisores. 2.- Acciones organizacionales. ✓ practica de recompensa. ✓ Recompensas en toda la organización. ✓ Recompensas individuales. ✓ Cultura organizacional.

Fuente: Ibarra Colado, Eduardo., (1994), "Organización Del Trabajo Y Dirección Estratégica", México, En: Argumentos Para Un Debate Sobre La Modernidad, UAM-I.

Reforzamiento a los resultados del inventario:

Como ya mencionamos la motivación es una combinación de tres factores, sin embargo alguno de ellos puede predominar y orientar su conducta en un sentido determinado.

A continuación se presentan algunas reflexiones que reforzaran los resultados del inventario.

MOTIVACION A LA INFLUENCIA.

Si sobresale la motivación al poder, el comportamiento de la persona se caracteriza por:

- ❖ Una sensibilidad especial para detectar la influencia que existe entre las personas.
- ❖ Un deseo de vincularse con los centros de influencia y prestigio.
- ❖ Una preocupación por influir, persuadir, y dirigir a los demás.
- ❖ La utilización de datos que se relacionen con sus propósitos personales.

MOTIVACION A LA AFILIACION.

Si la motivación predominante es la afiliación, entonces el comportamiento de la persona se caracteriza por:

- ❖ Buscar la compañía de otras personas.
- ❖ Una relación de cercanía y afecto con los seres que la rodean.

- ❖ La preocupación esta en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, a veces incluso mas que por la tarea (trabajo).
- ❖ El rendimiento laboral es mayor en un ambiente de cooperación.

MOTIVACION A LA REALIZACION PERSONAL

Si la motivación personal es lo más importante en realización del individuo, su manera de actuar se distingue por:

- ❖ La capacidad para fijarse metas.
- ❖ Un sentimiento de responsabilidad para obtener resultados.
- ❖ La aceptación de riesgos moderados para alcanzar las metas.
- ❖ La preocupación por los aspectos trascendentes, estéticos y culturales.
- ❖ La búsqueda de retroalimentación que le ayude a mejorar.

3.3.- DESVENTAJAS DE LA TEORIA HUMANISTA

Existen varias desventajas, algunas de ellas son: Creer que todos los trabajadores tienen un potencial que hay que desarrollar, algunos no lo tienen por resistencia al cambio; La cultura prevaleciente de países como México, que como sabemos, dista mucho de ser disciplinada y de trabajo en equipo; La administración paternalista y sin normatividad que conduce al incumplimiento de las tareas, por no concientizar al personal de la importancia de su rol en el trabajo y sociedad.

La educación que en nuestro caso es deficiente, esta es una de las principales herramientas para lograr el cambio, sin ella es muy difícil, ya que la madurez y percepción para el trabajo se desarrolla mejor educándonos.

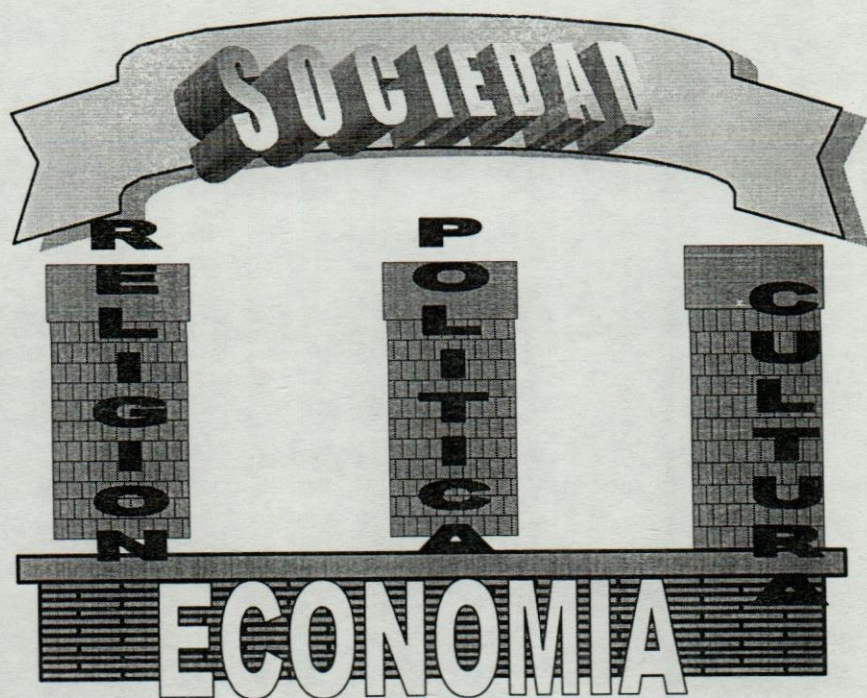
Los recursos financieros orientados a la educación no son suficientes, ya que la empresa en México, de medianas a microempresas, casi un 90 % caen en esta clasificación, carecen de estos y si los tienen los reorientan a inversión física, porque existen otros aspectos de la administración del negocio que aun no han cubierto.

El dar el gran salto depende de su apertura al cambio, que los denotaran con mayor productividad, pero que al principio será difícil, por lo que no se atreven a realizarlo.

Y el gran reto, el papel preponderante que juega la cultura del país; siendo México un país con enormes deficiencias en la forma de percibir el trabajo, heredado de una cultura que se remonta a la época de la conquista, como país conquistado, subyugado a la corona española, fuimos prácticamente despojados de identidad, capacidad creadora, capacidad analítica, orillado a la esclavitud, a los trabajos mas deplorables, en donde existía un capataz y nosotros los peones y así sucesivamente a lo largo de la historia llegaron nuevos países que se aprovecharon de esté letargo que duro mas de 400 años. Nos podríamos pasar todo este trabajo hablando de la cultura prevaleciente heredada, pero no es el objeto de estudio; por ello tenemos escasos 8 años aproximadamente que el país ha hecho intentos para salir de este aletargamiento y unirse al tren de la prosperidad y el desarrollo y este solo se logra con empresarios, educadores, estudiantes, gobernantes, legisladores, etc. Comprometidos con el desarrollo del país creando una cultura laboral de *humanismo con productividad*.

El factor económico es también una de las desventajas para aplicar la administración humanista, ya que esta es la base en la que se desarrollan los elementos

de la superestructura que como sabemos es la religión, política y cultura, y sin esta no es lo suficientemente sólida, sin desarrollo, permanecen anquilosados.



A pesar de todo, como se comentó anteriormente desde 1996, se está intentando la recuperación; basta ver como en diciembre de 1994, la inesperada y abrupta devaluación de nuestra moneda marco el inicio de la crisis mas severa que se haya presentado en la historia moderna del país; durante 1995 y 1996, se dieron cita en

todos los ámbitos, una serie de fenómenos negativos de gran magnitud, impacto y trascendencia, que afectaron sin distinción alguna a empresas y familias.

Para apreciar en su real dimensión los efectos de dicha crisis, basta analizar los datos y cifras que a continuación les presentamos, correspondientes a 1995.

- ❖ Caída del producto interno bruto del 6.9%.
- ❖ Devaluación de la moneda del 122%, el tipo de cambio pasó de 3.46 a 7.68 pesos por dólar de diciembre 1994 a diciembre de 1995.
- ❖ Pérdida de más de un millón de empleos formales.
- ❖ Baja del poder adquisitivo de los salarios.
- ❖ Repunte de las tasas de interés aunado a su alta volatilidad.
- ❖ Cetes promedio a 28 días: 1994=13.8% / 1995=48.5.
- ❖ Incremento de la inflación de 7.1% en 1994 a 51.9% en 1995.

Profundizando en las consecuencias que tuvo la crisis en el sector financiero, se observó que enfrentaron niveles sin precedente en sus carteras vencidas, paralización de nuevas operaciones y bajos índices de capitalización. De tal suerte que sus esfuerzos se caminaron a solucionar los asuntos más urgentes: reestructura de créditos, recuperación de la cartera vencida y detener el deterioro de su base de capital. No faltaron las grandes empresas con información privilegiada obtenida de sus contactos con el gobierno, que

cambiaron su deuda de dólares a pesos y viceversa con sus acreedores, obteniendo grandes ganancias, sin olvidar por supuesto, los grandes vívales del rescate financiero, que vendieron al gobierno bancos quebrados y que el erario publico por medio de nuestros impuestos lo están absorbiendo.

Pero, hoy, ya en el 2004, con un PIB y un tipo de cambio proyectados para el fin de periodo de 6.3% y de \$11.89 por dólar e inflación y CETES a 28 días estimados de 4.7% anual y 9.4.%, aun se observan secuelas importantes de aquella crisis, por lo que no se puede hablar de recuperación de la economía, y por ende, su reactivación, pero se esta en ese camino y en el terreno administrativo es momento de dar este cambio en la forma de administrador el factor humano.

3.4.- ¿COMO SE LOGRA TENER AL FACTOR HUMANO MOTIVADO?

Esta interrogante la exponemos a continuación, retomando la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida personal, familiar, grupal, organizacional y nacional, tiene como prerequisite indiscutible el HUMANISMO.

Si antes nos hemos referido a la frustración como actitud y conducta contraria a la productividad y al crecimiento, debemos ahora referirnos a unos de los medios fundamentales para aumentar o minimizar la frustración, esta es la satisfacción en el trabajo que requiere de un ambiente laboral vitalizado a través del cual el trabajador o empleado viva y funcione de manera tal, que sus sentimientos, actitudes y comportamientos sean de realización personal y de productividad y satisfacción laboral.

En los últimos años se ha generado diversos programas de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, debido a que se están dando cuenta que empresas exitosas han aumentado su productividad bajo esta teoría, la humanista. Han sido esfuerzos no solo bien intencionados, sino iniciados a partir de una concepción sana y humanista, a la

vez que interesada en la calidad y productividad de los resultados empresariales.

Como ejemplo de ello tenemos a Bimbo S.A. en las encuestas sobre calidad de vida laboral que se hace año con año en las organizaciones, en especial esta organización siempre sale favorecido.

Pero su secreto no es más que implementar una cultura de respeto a su potencial humano dándoles oportunidades de crecimiento a todos en igualdad de circunstancias. Allí ganara más el que demuestre mayor capacidad y se comprometa con la organización; para ello, le daremos una anécdota platicada en los círculos empresariales:

"Cuando el hijo del dueño de la organización llego del extranjero, después de haberse preparado en una universidad prestigiosa, vino con miras a insertarse en los niveles gerenciales mas altos de la estructura de la organización, solo por ser el hijo de uno de los accionistas mayoritarios del negocio, pero no fue así, ya que precisamente él ordeno que iniciara a laborar desde los niveles mas bajos de la estructura; para ello instrumentaron a un jefe de área, el Lic. Hugo Scoffie, sin saber él, que la persona que le estaban asignando era esta personalidad. Dicho jefe le dijeron que esta persona iba estar en la organización y que lo tratara al igual que todos e inclusive que le diera los trabajos mas duros, lógicamente Hugo Scoffie, lo capacito con todo el rigor, por todo un año de trabajo. Cuando se dieron los nombramientos de la talla de la Lic. Marinela (hija

menor) y premios a los mejores empleados en una fiesta de fin de año; dieron al finalizar el nombramiento del hijo del dueño, como vicepresidente divisional de marca. El Lic. Hugo Scoffie, no sabia donde meterse, porque estuvo capacitando de forma por demás estricta al mismísimo hijo del dueño de la organización; este al finalizar, fue a agradecerle su capacitación y su amor a la organización y le dio un caluroso abrazo, diciéndole que esa era la filosofía que mantenía a la organización en los primeros lugares de productividad en la venta de sus productos.

La calidad de vida en el trabajo será uno de los medidores más fieles de la vida organizacional. Constituyen este programa uno de los más importantes retos que debe ser enfrentado por los administradores y alta gerencia y en particular por los responsables de las áreas de personal. Un programa sistemático de la calidad de vida en el trabajo debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ♦ **Identificación con la tarea**

Este punto es el primero que debe darse. Se ha dicho insistentemente que la identificación del trabajador respecto a su tarea es requisito esencial para que se den los sentimientos de identidad, identificación, satisfacción y compromiso y de ellos pueden derivarse la conducta productiva que se espera por parte de la organización.

- ♦ **La tarea misma**

Toda tarea humana, independientemente de su complejidad o sencillez, debe significar para el trabajador un motivo de satisfacción, reto y trascendencia. Los modelos burocráticos han fracasado precisamente por no haber dotado a toda tarea o trabajo, del grado atractivo intrínseco que por si mismo genere el sujeto un gusto para realizarlo. Existen investigaciones en las que, a pesar de que una tarea o trabajo sea complejo, riesgoso o gravoso la persona puede encontrar en el motivos de satisfacción y gusto. La teoría de Frederick Herzberg respecto del enriquecimiento del trabajo ha hecho contribuciones especialmente exitosas para que la motivación de todo trabajador respecto a su tarea sea permanente.

♦ **El contexto físico ergonómico**

Preocupación constante de toda empresa, que se preste de serla, es el que las condiciones físicas ambientales en que se realizan las tareas tengan las condiciones de salud, higiene y seguridad y además funcionalidad que además de ser requisitos emanados de la dignidad de la personalidad física del hombre, significan factores de comodidad, gusto y satisfacción por parte de aquellos que realizan las tareas.

♦ **Ambiente social**

Esta variable es complementaria desde luego en un nivel mas humano a la anterior. La calidad de vida requiere de un ambiente humano-social en que el respeto, la armonía,

la solidaridad, el apoyo, la gratificación y el reconocimiento, la comunión de los objetivos y otros factores psicosociales, constituyen fuerzas positivas generadoras de satisfacción y sobretodo productividad.

♦ **Infraestructura de la comunicación organizacional**

Hay coincidencia en todos los estudios organizacionales y de diagnostico de procesos humanos que la comunicación se ha convertido el proceso humano-empresarial mas importante, pues es el requisito fundamental de la interrelación humana. La honestidad, claridad y oportunidad de la información y de los procesos de comunicación son factores importantes para un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

♦ **Modelos educativos**

Todo programa de calidad de vida en una organización debe de inclinarse y estar basado en modelos educativos a través de los cuales se formen y transformen los seres humanos hacia su crecimiento personal y grupal reforzándose su crecimiento en la calidad de vida y trabajo, aquí se habla de becas educativas, capacitación, adiestramiento, cursos de motivación, cursos para acrecentar sus habilidades en su trabajo, etc.

♦ **Evaluación y diagnóstico**

Estos deben evaluar la situación presente y diagnosticar sistemáticamente las actitudes y sentimientos del personal frente a su tarea y detectar a tiempo las necesidades de capacitación o educativas de los distintos puestos que ocupan en su organización.

A continuación se menciona algunas de las dimensiones que deben ser básicas para cualquier instrumento de evaluación que desde luego debe ser ajustado de acuerdo a las necesidades de la organización.

A todo empleado satisface:

- ♦ Un ambiente de respeto y trato justo por parte de sus jefes.
- ♦ La posibilidad de participar con ideas y opiniones respecto de las decisiones que se tomen.
- ♦ Tener compañeros de trabajo amistoso, cordiales y que brinden apoyo.
- ♦ Tener un trabajo retador y lleno de estímulos.
- ♦ Tener un ingreso justo, muy difícil de conseguir en nuestro México.
- ♦ Visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- ♦ Vivir un alto grado de seguridad respecto a los riesgos y accidentes de trabajo.
- ♦ Poder crecer a través de la capacitación, adiestramiento y el desarrollo.

- ♦ Sentir a la empresa como un apoyo permanente respecto a sus necesidades de desarrollo integral, personal y familiar.

La mayoría de los esfuerzos realizados en material de calidad de vida en el trabajo van orientados al incremento de la productividad y de la calidad de la producción. Algunos de estos esfuerzos suelen tener éxito, otros no. Mi experiencia sugiere que la diferencia entre unos y otros estriba en ciertas características que pueden resumirse en diez mandamientos.¹²

Primero.- El programa orientado hacia la fuerza de trabajo, no debe enfocarse al aumento de la productividad ni de la calidad de los productos, sino en la satisfacción obtenida en el trabajo.

Deben concentrarse en la calidad de vida en el trabajo, y no en la cantidad y calidad del trabajo, si la satisfacción que se encuentra en el trabajo aumenta, la productividad y la calidad de los productos aumentan generalmente mucho más, mas de lo que se podría obtener mediante programas orientados hacia la calidad y cantidad del trabajo.

Segundo.- La calidad de vida de los gerentes de cualquier nivel debe ser mejorada antes de emprender un programa en el mismo sentido para los empleados. Si esto se cumple el programa para los empleados que vendrá para los empleados a continuación contara con los beneplácito de los gerentes de todos los niveles, los lideres son los que deben estar

¹² Warren Beenís, *El modelo de vitalidad organizacional. Liderazgo para la productividad en México*. Editorial siglo XXI, México, año 2001, P.p. 27-115

impregnados de motivación para poder impregnar a sus seguidores de motivación.

Tercero.- Una vez que se ha obtenido la calidad de vida en el trabajo de los gerentes, el programa debe ampliarse para que cubra las necesidades de los empleados y obreros. La participación en este programa debe ser voluntario para todos, excepto para los gerentes y supervisores; la efectiva participación de estos últimos debe ser una condición para el mantenimiento de su relación de trabajo con la empresa.

Cuarto.- Gerentes y empleados deben ser preparados para estos programas, incluyéndolos en grupos cooperativos grupales y esto debe hacerse dentro del horario normal de trabajo. Es muy raro que reúnan grupos eficientes de manera espontánea.

Quinto.- Una vez que los programas han sido lanzados. Las medidas correctivas deben ser orientadas a la eliminación de comportamientos no deseados, antes que a su castigo. Las mejoras en el comportamiento que puedan eventualmente conseguirse por medio de castigos rara vez es permanente y es aun más raro que redunden en un trabajador satisfecho.

Sexto.- Las medidas correctivas para los que infrinjan las reglas deben aplicarse sin distinción de nivel. No debe haber pautas dobles. Las medidas correctivas para el personal gerencial y no gerencial deben ser las mismas.

Séptimo.- Los compromisos adquiridos por cada uno de los participantes en un programa

de calidad de vida en el trabajo deben ser objeto de seguimiento y finalmente deben cumplirse. Si cualquiera de los participantes no puede cumplir con uno de los compromisos debe dar una explicación completa del porque de sus fallas a cada uno de los participantes.

Octavo.- Debe desalentarse la fragmentación de las juntas de trabajo aisladas. Las discusiones deben realizarse abiertamente de forma grupal invariablemente.

Noveno.- Debe usarse una persona fuera, experta y competente, por lo menos al comienzo, para facilitar las reuniones conjuntas y proveer la guía necesaria durante el proceso. Esta persona debe ser elegida en consenso de todos los participantes y puede ser reemplazado a petición de cualquiera de ellos.

Décimo.- Más importantes: los programas de calidad de vida en trabajo no debe ser diseñados ni rediseñados por expertos, sino por aquellos que son afectados directamente por tales programas. Los empleados de menor nivel tienen prejuicios respecto de los expertos, en especial de los expertos seleccionados por la gerencia y sospechan que los programas son instrumentos de explotación.

Desdichadamente estas sospechas son justificadas.

CAPITULO IV

4.1.- METODOLOGIA

Debido al marco ideológico que ya existe con respecto al humanismo y del cual diversos autores ya lo manejan, abordaremos el tema con un espíritu crítico y de construcción, porque aunque los autores lo proponen y analizan enfocándolo a la productividad que genera; mas del 80% de las empresas a nivel mundial, no la practican y lo mencionan en su cultura laboral, por lo tanto no son coherentes con su realidad, ya que tienen una cultura organizacional encubierta. En México es nula esta ideología en la práctica, por todas las limitantes que a lo largo de este estudio hemos comentado.

Para ello se llevara a cabo una investigación de tipo exploratoria descriptiva, de tipo empírica en algunos casos, debido a que es una investigación documental y vivencial, que es parte de las experiencias en las empresas publicas y privadas que se conocen, tales como Sabritas, SECOFI, Secretaría de Energía, Wal| Mart, Bimbo, Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, IBM, Wal Disney, Bital, entre otras.

Mencionaremos su cultura laboral y citaremos varios ejemplos de empresas principalmente privadas que tienen sus operaciones en nuestro país y algunas excepciones de empresas nacionales. Se recabo la información de fuentes primarias y secundarias en libros, revistas especializadas, manuales de procedimientos, visitas guiadas, Internet y sobretodo de la información que se fue actualizando a lo largo de una trayectoria laboral de aproximadamente quince años en algunas de las organizaciones antes citadas y con ello se intenta darle mayor riqueza a esta modesta aportación.

El fin que se persigue aunque es ambicioso, es empezar a diseñar y proponer una cultura laboral distinta a la actual y que se va generando a través del tiempo, empezando primero, como una moda, después como un hábito y al final llevarla de forma sistémica a nuestra cultura laboral, generando con ello resultados de productividad con humanismo.

Partimos de un todo que es la teoría humanista a través de nuestra historia en el mundo y concluimos en el humanismo del siglo XXI en las empresas, así como las nuevas tendencias de la administración actual, conceptos como: generadores de capital intelectual humano y de gestión permanente del conocimiento por medio de la tecnología de la informática y de la investigación. Mencionamos también la problemática de la Administración en México y que redundará a la sociedad misma, que actualmente se halla en una etapa de transición profunda, pues cambia de un estilo tradicional autocrático a un

estilo participativo con humanismo, respetando los arraigados valores culturales.

Las siguientes comparaciones reflejan ambos planteamientos. Sin embargo hay que destacar que el estilo tradicional autocrático aun es predominante en nuestro país.

El estilo de administración tradicional refleja una planeación a corto plazo, enfocada normalmente a seis años (lo que dura un sexenio presidencial). Los cambios en cada nuevo periodo son por lo regular dramáticos e impredecibles, lo que dificulta la planeación y el cambio de cultura laboral. Estos planes consisten en metas deseables, pero que a menudo no representan los planes y compromisos específicos.

Dentro de la compañía en México el dueño imprime su cultura aunque rara vez por escrito, y a menudo cambia de prioridades. La planeación es reactiva más que proactiva, por eso crea una situación administrativa de "crisis" y de "apagar fuegos". La planeación es confidencial (solo el dueño la conoce); el grupo administrativo rara vez tiene idea de los planes futuros de la compañía, mucho menos el factor humano.

En las organizaciones que tienen un estilo participativo, humanista y liberador, la planeación se detalla a largo plazo. Los compromisos son específicos y se manejan de un modo flexible para asimilar los cambios gubernamentales, esta a cargo de la alta dirección y a los demás miembros se les compromete a esos objetivos, los planes se hacen por escrito y son remitidos a todos los niveles según su área de interés. Los planes a corto

plazo se basan a planes a largo plazo e involucran la participación de las personas correspondientes de cada área o función y se hace hincapié en la coordinación y participación horizontales.

La metodología que se esta utilizando en este estudio, reiteramos es mas descriptiva de un problema existente, por lo mismo es de carácter exploratorio y documental y que en lo mas trascendente es una carencia de hipótesis, porque es de todos sabido la deshumanización de una cultura laboral, la cual se carece por obvias razones, no esta sujeta a comprobación dado que las enormes desigualdades en nuestra sociedad y en las empresas es muy marcada. Vivimos en un mundo muy agitado, con problemas que agobian principalmente a las sociedades menos favorecidas, todos los días somos testigos de lo que implican los niveles de calidad de vida de nuestras comunidades, cada vez mas difíciles.

Es urgente y necesario mezclar ***la ciencia y la técnica con humanismo*** para producir tecnología, sumada al factor humano capacitado, nos dará una alternativa para elevar la calidad de vida de nuestra sociedad.

Cuando la población crece en calidad de vida, crecen los recursos productivos y aumenta nuestro nivel de vida. Cuando la sociedad crece en pobreza, crecen los recursos

negativos (vandalismos, vicios, desempleo, etc.) y disminuye nuestro nivel de vida, lo que a largo plazo se convierte en pobreza extrema, comúnmente llamado: *miseria*.

Tener una verdadera actitud de emprender y conciencia de cambiar estándares establecidos es producir riqueza bien distribuida. La riqueza sino se reparte bien es como la basura y apesta si se deja amontonada. En cambio, si se reparte y esparce convenientemente, fertiliza la tierra. No se podrá hacer empresa en sociedades con miseria.

Es la empresa la sociedad más organizada y es ella la que tiene que empezar a emprender estos cambios de manera urgente e inaplazable ya que son alarmantes los datos que sobre pobreza existen en esta nuestra sociedad del siglo XXI:

- ✓ Perú ha retrocedido a niveles de vida de hace mas de tres décadas. BID
- ✓ Más del 45% de la población de América latina son niños, muchos viven en extrema pobreza. OEA
- ✓ Más de 195 millones de niños de América latina en su mayoría viven en condiciones de pobreza extrema. Instituto internacional del niño-chile, IIN.
- ✓ Más de 115 millones de niños se encuentran afectados por carencias múltiples. OEA.

- ✓ México ocupa el lugar 52, entre 173 países, en el mundo en avance socioeconómico, cifra inferior a muchos países latinoamericanos, como ejemplo Cuba esta en el lugar 53.
- ✓ La región noreste del brasil se encuentra estancada respecto de la prospera del sur; las disparidades son mas grandes que las que enfrenta el estado de Chiapas respecto a las del resto México. ONU.
- ✓ En Venezuela la pobreza asciende a un 80% de su población y en América latina representa el 70%. Reunión del parlamento andino.

En suma la teoría es rebasada por nuestra realidad y el elemento mas importante de cualquier tarea que se emprenda es su factor humano, de ahí que administradores, empresarios, docentes, todos en fin, deben estar convencidos de que el cambio es generar capital intelectual y producir una nueva cultura laboral con humanismo, cuyo objetivo sea mejorar la calidad de vida. De igual manera será una gran oportunidad para abrir el horizonte al hombre como un camino a su realización personal, fin que persigue la teoría humanista, con miras a un mejoramiento gradual y continuo. Ir en busca de su excelencia integral, su necesidad de logro deberá ser su meta principal.

"la primera responsabilidad social de cualquier persona u organización en la próxima década, será una no mencionada en las discusiones sobre la empresa de hoy: crear capital, que es lo

*único que puede financiar los empleos del mañana, si esta responsabilidad social no se cumple, no puede cumplirse con ninguna otra responsabilidad social. Empresas en decadencia, en una economía en decadencia, son incompatibles con el progreso y con la equidad de la distribución del bien común en cualquier nación del mundo"*¹³

¹³ Peter F. Drucker, principios de administración, edit. Batelle Press. USA, pp. 45-50

4.2.- PERSPECTIVA DEL FACTOR HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN. HUMANISTA Y DE LA SOCIEDAD

El problema que enfrentaran la mayoría de los líderes en el futuro será el de saber como desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones para que puedan generar capital intelectual.

El reto del administrador del siglo XXI será liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones. El mundo lineal en el cual las organizaciones eran jerárquicas y burocráticas esta casi extinto; en ese mundo el administrador solo tenia que controlar, ordenar y predecir, y eso era perfecto para un mundo estable.

Los directores del factor humano deberán colaborar con los directores y presidentes de las organizaciones para impulsar la colaboración creativa de la organización. El cambio será la constante y esto se traduce en la necesidad de recomponer y reinventar el estilo de administración y liderazgo continuamente.

Más que reducir el tamaño de la organización los líderes deberán fomentar la participación de sus colaboradores en el desarrollo creativo y en la solución de problemas

que les son comunes. Esto tendrá como consecuencia la continua revitalización de la organización, cuyo motor será el trabajo en equipo.

Uno de las alternativas más sólidas para vislumbrar este cambio dirigido a una cultura laboral humanista será: incentivar el capital humano en las organizaciones y que los miembros de ella logren tener conceptos éticos sólidos, sin ella la base de este estudio no podría funcionar.

A.- CAPITAL HUMANO

Una Propuesta para el Management del Capital Intelectual en las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas.

El propósito de la presente es proponer el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton como una herramienta del Control de Gestión Estratégico que puede ser utilizada con grandes probabilidades de éxito para lograr el Management del Capital Intelectual de las personas que integran las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Para ello, se inicia con la definición de capital intelectual y su importancia estratégica donde se manifiesta que buena parte del éxito de las empresas en la economía actual depende de la habilidad con que sepan gestionar el conocimiento que poseen las personas que las integran. Se continúa con la gestión del conocimiento estableciendo que

ésta apunta de manera genérica a lograr el aprovechamiento de todos los activos intangibles que conducen a la generación de las capacidades y competencias distintivas de una empresa. Asimismo, se mencionan los métodos más utilizados para medir dicha gestión del conocimiento haciendo hincapié en el CMI por ser la parte medular de esta propuesta y se culmina estableciendo bajo que condiciones puede ser construido este.

Palabras Claves: *Capital Intelectual, Conocimiento, Gestión de Conocimiento, Navegador Skandia, Cultura, Cuadro de Mando Integral, Activos Intangibles, Tecnología de la Información, Control de Gestión Estratégico.*

Una de las principales características de la realidad actual es la actuación de algunos elementos del medio ambiente, de cambio rápido y continuo, como lo son las tecnologías, los sistemas, los procesos, etc. Propiciando así la llamada globalización, donde todo es imitable en poco tiempo, diluyendo con esto el "valor de la diferencia". Pero no todo se reduce al ritmo de cambio tecnológico impulsado por las nuevas tecnologías. Los procesos de innovación tecnológica, se sustentan cada vez más en el uso oportuno de los conocimientos tácitos y codificados, intangibles y tangibles, de las organizaciones y su entorno.

En el contexto actual, complejo y de difícil predicción, han emergido con gran fuerza los llamados factores intangibles, y en particular el llamado conocimiento

organizativo, que necesariamente se ha de sustentar en personas, medios y tecnologías, quienes deben ser administrados correctamente. Es así como nace la llamada sociedad del conocimiento, en la cual el conocimiento se muestra como el elemento más importante a la hora de generar riqueza en las organizaciones modernas.

Drucker (1994) predijo que en la economía moderna, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, sino que era el más importante, a grado tal que a la fecha el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva. Por ello, para que las organizaciones logren desarrollar verdaderas ventajas competitivas es necesario que quienes posean conocimiento se muestren dispuestos a compartirlo con el resto de la organización, pero esto sólo sucederá si existe un ambiente de confianza mutua, compromiso y cooperación entre sus miembros.

Dado lo anterior, las organizaciones deben aprovechar las sinergias cognoscitivas. Para ello, se requiere organizar su capacidad de gestión y visualizar con claridad el significado, alcance e implicaciones de tal conjunción de conocimientos. Esto es, deben integrar una capacidad organizacional para manejar con claridad la creación, desarrollo y aplicación del capital intelectual.

Asimismo, en los principales sectores de la economía moderna, el capital intelectual está determinando continuamente el valor de mercado de las empresas. Por lo que, lo intangible a pesar de la dificultad para apreciarlo y valorarlo en toda su

magnitud, es ahora una importante fuente de valor. Es por ello que el presente trabajo primeramente aborda una revisión teórica de diferentes autores representativos en el tema de Capital Intelectual, para posteriormente aterrizar en una propuesta dedicada a las pequeñas y medianas empresas mexicanas para que realicen eficientemente el Management de tan importante activo intangible.

El Capital Intelectual y su Importancia Estratégica.

Durante las dos últimas décadas los Estados Unidos de Norte América han estado al borde de una transición histórica; la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados, está dando paso a una nueva sociedad valorada en términos de activos menos tangibles tales como conocimiento y procesamiento de información. Si hacemos una retrospectiva en el desarrollo de la humanidad, podemos entender que el siglo XIX provocó un cambio frenético en las capacidades productivas de la humanidad, marcando el comienzo de la era moderna (Mantilla B., 1999).

Hoy las nuevas tecnologías de la información están relevando de manera inexorable a la industria pesada y manufacturera, como principal soporte de las economías desarrolladas; pero a diferencia de esta economía que dependía de el

petróleo y el hierro, la nueva economía se desarrollará en el rumbo del conocimiento; por lo tanto, la información y el conocimiento se convierten en el nuevo objeto formal de la ciencia y la tecnología, a tal punto que economía, cultura y bienestar social dependen cada vez mas del desarrollo de nuevas tecnologías de información (Drucker, 2001).

The Next Society, The Economist establece que las tecnologías de la información están permitiendo que el conocimiento se difunda de manera casi instantánea y sea accesible progresivamente a un mayor número de personas. Esta facilidad y rapidez de acceso obligan a las organizaciones de todo tipo a ser competitivas en un entorno global, aunque muchas de ellas continúen concentrando sus actividades en un marco local. En todo caso, parece que buena parte de su éxito va a depender de la habilidad con que sepan gestionar el conocimiento que poseen. Así lo entendió Thomas Stewart quien en un breve artículo denominado "capital intelectual" y publicado en la revista Fortuna en 1991 y posteriormente en 1993, insiste que en la era de la información la fuente natural de riqueza debía ser el conocimiento. A este respecto, Drucker (1994) afirma que en la nueva economía el conocimiento no es otro más de los factores que intervienen en la producción, sino que es el principal factor de la producción.

Por supuesto, esto ha ocasionado que el valor de un negocio se mueva cada vez más de los activos fijos a los intangibles (marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia, etc.), y que sea hasta ahora que se empieza a despertar el interés de las compañías por medir este activo intangible, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas. Este cambio es cada vez más dramático en empresas de amplia base tecnológica (Internet, Intranet, software, biotecnología etc.). Por ejemplo, Oticon Holding A/S, firma danesa fabricante de audífonos cuyo valor en el mercado en 1991 era de 150 millones de Coronas, hoy vale 2400 millones de Coronas, de los cuales solamente 400 millones de Coronas aparecen en el balance general de la compañía. Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual que en este caso, corresponde a cinco veces su capital contable (Edvinsson y Malonne, 1998).

Pero, ¿Qué es el Capital Intelectual? Para algunos investigadores involucra factores como liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicios de los clientes. En tanto que para otros expertos, éste no solamente es el potencial del cerebro humano, sino que también incluye los nombres de productos y las marcas de fábrica y

hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor (Edvinsson, 1994).

Asimismo, existen diferentes definiciones para el término capital intelectual, y por razones de espacio solo se citan las más influyentes. Con respecto a este término

Brooking (1996), hace referencia a la combinación de activos intangibles que permiten que una empresa funcione. Por su parte, Edvinsson y Malonne (1998), hacen dos grandes clasificaciones de capital intelectual: el capital humano y el capital estructural.

El primero, corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Mientras que el segundo, son los conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos: 1) Capital de clientes.- Son los activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes, etc.); 2) Capital de procesos.- Se refiere a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla; 3) Capital de innovación.- Se entiende como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios (Ver figura 1).

El concepto de capital intelectual puede ser presentado metafóricamente mediante la utilización de la metáfora del árbol, la cual dice que: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas, si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos (capital intelectual), la compañía no subsistirá a largo plazo" (Edvinsson y Malonne, 1998).

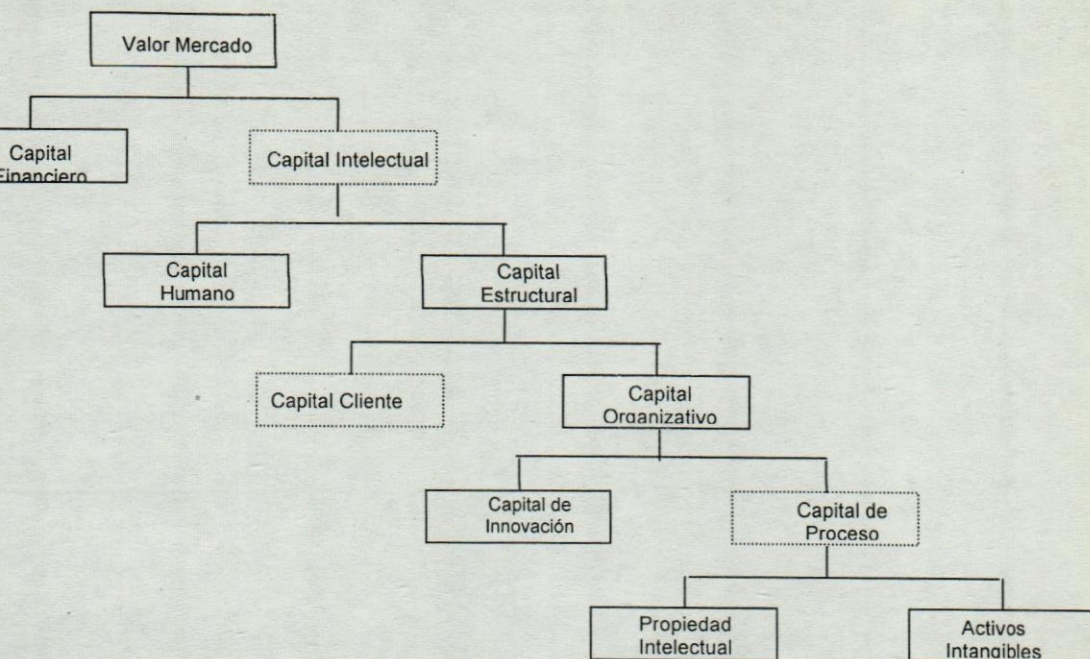


Figura 1. Representación de concepto de Capital Intelectual de Edvinsson y Malonne. Fuente:

Edvinsson y Malonne (1998).

Por su parte, Steward (1994) define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que

puede utilizarse para crear valor. Según el autor, es fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente; pero quien la encuentra y la explota triunfa. Asimismo, afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento, y que éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la nueva economía.

En este mismo sentido, el inversionista de capitales William Davidow (1994) afirma que los nuevos sistemas de registro contable deben medir el impulso de las compañías en términos de posición de mercados, lealtad de la clientela, calidad, etc. Además dice que, por no valorar estas dinámicas empresariales se están presentando valoraciones tan falsas, como si se tratara de simples "errores de sumas", creando una brecha entre los valores que las empresas declaran en sus balances generales y las estimaciones que los inversionistas hacen sobre los mismos, diferencias que resultan más evidentes en las empresas que hacen uso intensivo del conocimiento, hechos que se corroboran en transacciones donde en ocasiones los precios de adquisición superan hasta diez veces el valor en libros, con el agravante de que las compañías no cuentan con las herramientas suficientes para administrar este tipo de activos dado que los sistemas contables tradicionales ya no son pertinentes para captar la nueva realidad de las compañías.

En términos generales, el capital intelectual refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía, de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. Se reconoce así, la premisa de que el capital intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, los sistemas de información, los diseños y marcas de fábricas e incluso las relaciones con proveedores, clientes y concesionarios.

Por lo que, se puede decir que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan un valor o bien, tienen el potencial de generarlo en el futuro. Generalmente, el conocimiento organizacional se mide a través de la capacidad de la organización para gestionar el capital intelectual. Por ejemplo, para la Multinacional de Seguros Sueca Skandia, pionera en la medición de activos intangibles, "el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado". Ayuda a explicar la diferencia (no

incluida en los estados financieros tradicionales) entre el valor de mercado y el valor en libros de las empresas.

A este respecto, Sveiby (1997) dice que el valor total de mercado de una empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del balance invisible.

B.- LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Con las nuevas tendencias de administración de empresas, en las postrimerías del siglo XX se empezó a reconocer la categoría de los activos intangibles como la clave para competir en entornos cada vez más competitivos y dinámicos. El conocimiento organizacional se ha convertido en el recurso por excelencia y considerado como estratégico para las organizaciones en virtud de las siguientes características: 1) No comercializables; 2) Desarrollado y acumulado al interior de las organizaciones; 3) Fuerte carácter tácito y complejidad social; 4) Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo; 5) Es inmóvil y está vinculado a la empresa; y 6) Su desarrollo es

dependiente de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas (Edvinsson, 1994).

Antes de adentrarse en la gestión del conocimiento es importante hacer la distinción entre información y conocimiento, y para ello recurrimos a Davenport y Prusak (1998), pero antes nos remontamos al concepto de dato. Para dichos autores, un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real que dentro del contexto empresarial es definido como un conjunto de transacciones. A diferencia de los datos, la información tiene significado en la medida que se le dota de relevancia y propósito; de forma tal, que los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Para estos mismo autores, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la organización, así como la información de los datos, pero para que la información se transforme en conocimiento, las personas deben de hacer todo el trabajo (Ver figura 2).



Figura 2. Datos, información y conocimiento. Fuente: Ortiz Urbina (2003).

Según Carrión (2001), la información se mueve a través de redes formales e informales. Donde las primeras tienen una infraestructura visible y definida; mientras que, las segundas son invisibles. Sin información oportuna las organizaciones no pueden crear los conocimientos necesarios para su funcionamiento. Por ello, es importante, identificar, almacenar y analizar esta información.

Retomando lo anterior, se dice que la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa; así como, para la generación de otros datos. Dicha gestión

esta dada por la unión de las actividades e iniciativas específicas que se llevan a cabo para incrementar el volumen de conocimiento corporativo. De esta forma, la gestión del conocimiento constituye una variable fija a través de la cual una cierta magnitud de capital intelectual se transforma en otra.

En otras palabras, se podría decir que la gestión del conocimiento apunta de manera genérica a lograr el aprovechamiento de todos los activos intangibles que conducen a la generación de las capacidades y competencias distintivas de una empresa. Asimismo, y debido a que aún se encuentra en un periodo de asentamiento y consolidación, resulta complicado proporcionar una definición precisa y consensuada de este nuevo enfoque de dirección. Sin embargo, la siguiente puede considerarse como una de las mas completas: "La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertenecientes a una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas" (Andreu, R. y Sieber, S., 1999).

Por otra parte, para Ortiz Urbina (2003) en todo proceso de Gestión del Conocimiento suelen distinguirse cuatro elementos básicos: 1) Las personas, que generan, poseen, comparten y utilizan los conocimientos; 2) Los procedimientos, que facilitan a las personas la identificación, selección, elaboración y distribución del

conocimiento; 3) Las tecnologías, que permiten técnicamente gestionar el conocimiento; 4) La cultura, que incluye los valores y la memoria colectiva de la organización.

En lo que respecta a los procedimientos y las tecnologías, estas poseen una notable importancia debido a que sólo su asombroso desarrollo de los últimos años ha hecho posible manejar la información y los demás intangibles de la manera en que hoy podemos hacerlo. Nadie debe dudar de que en las actividades económicas el conocimiento siempre haya estado presente, pues no en vano forma parte de todo trabajo verdaderamente humano, así como de su organización y dirección.

Para Jericó (2000), la Gestión del Conocimiento se construye sobre la tecnología, pero no es propiamente tecnología sino gestión, dirección. La tecnología aporta velocidad, pero la materia prima es el talento; particularmente, el talento directivo y el talento innovador. De hecho, la tecnología por sí sola resulta estéril ya que su rendimiento depende directamente de quién la utiliza y de cómo lo hace. Por lo que se convierte en un mero apoyo, por muy imprescindible que resulte. Asimismo, la experiencia se ha encargado de demostrar que el hecho de contar con los avances tecnológicos más recientes no garantiza de ninguna manera una buena Gestión del Conocimiento (aunque sí la facilita).

Por otra parte, debido a su novedad y espectacularidad, han sido los procedimientos y los logros tecnológicos los que hasta ahora han llamado mayormente la atención, por lo que es necesario explorar las posibilidades de los otros dos elementos: las personas y la cultura. En el caso de las personas, el conocimiento siendo un bien preciado e intangible, reside principalmente en la mente de los individuos. Así para los economistas finlandeses Ridderstrale y Nordström en su obra *Funky Business*, el talento mueve al capital y remiten al lector al hecho de que el principal medio de producción es pequeño, gris y con un peso aproximado de 1300 gramos. Sin duda alguna, se refieren al cerebro, con el cual los trabajadores de todo el mundo se ganan la vida y crean riqueza. Por lo tanto, si el recurso más valioso en la nueva economía es el conocimiento y el conocimiento reside en las mentes de los individuos, las empresas tendrán que esforzarse más que nunca por atraer, seleccionar, formar y cuidar a los trabajadores que más valor aporten. Para identificar a esta clase de trabajadores se ha acuñado la expresión "trabajadores del conocimiento" (*knowledge workers*, o *brain workers*). Sin embargo, esta frase ha causado mucha confusión, ya que despierta cierto escepticismo porque se considera demasiado confusa, esto en virtud de que parece referirse a un extraño sujeto que gasta su tiempo sentado pensando en un despacho. Sin embargo, independientemente del nombre que se les dé, se trata de personas capaces de manejar

creativamente procesos complejos con un importante componente de información. Por lo que, estos individuos se consideran a sí mismos "profesionales" y no meros empleados. Además, resulta interesante el hecho de que incluso los tradicionales obreros ya no pasan la mayor parte del tiempo cargando sacos o transportando carretillas; sino que, sentados de frente a una pantalla controlan el funcionamiento de una máquina o de toda una cadena de producción. De ahí, que resulte innegable el hecho de que todo trabajador humano es un trabajador del conocimiento (Drucker. 2001) (Ver tabla 1).

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de carrera a largo plazo	Espera estar en la empresa poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal oportunidad y dinero
Le gustaría una vida equilibrada	Demanda de una vida equilibrada
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como un hábito
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por resultados
Cree que la dirección es capaz de resolver todo	Quiere que la dirección sea consistente
Lema: Trabaja duro y ten éxito	Lema: Trabaja bien, disfruta con tu trabajo supérate.

Tabla 1: Características del trabajador del conocimiento. Fuente: Revista Empresa y Humanismo, Vol. 2, 2002.

Para Velaz (1999), tanto conocimiento como cultura están indisolublemente vinculados en las organizaciones. De ahí, que cabe afirmar que cualquier discusión sobre el conocimiento en parámetros empresariales puede considerarse incompleta si no hace

referencia a sus valores o a su contexto cultural. De esta manera, la cultura corporativa aparece como un todo formado por dos niveles: uno más superficial y visible, al que podemos dar el nombre de "estilo", y otro más profundo, que sirve de soporte oculto al anterior, al que denominaremos "ideario".

A su vez, el nivel superficial se manifiesta en las acciones observables de los miembros de la organización. Mientras que, el ideario está constituido por las creencias e intereses de fondo compartidas por la mayoría de los componentes de la empresa, que informan y dan sentido al comportamiento colectivo y que persisten durante largo tiempo. Este último, cuenta con dos elementos diferenciados: los valores compartidos y las creencias básicas de la institución.

Donde, el sistema de valores pertenece al nivel profundo y oculto de la cultura, y sirve de sostén a la parte visible. Parafraseando a Rodríguez (1991): "Por encima de las creencias se encuentran los *valores* de la organización, esto es, las ideas sobre cómo *deben ser* las cosas y cómo *debe actuarse*. Mismas que tienen la función de guiar la toma de decisiones en el día a día". Los valores pueden predecir buena parte de la conducta observable, pero si no han calado verdaderamente en la profundidad cultural, se quedarán en "valores añadidos" logrando predecir lo que la gente va a decir, no lo que hará.

Por tanto, los valores juegan un triple papel: 1) Simplifican, es decir reducen la complejidad y facilitan la adaptación a los cambios; 2) Lideran, marcan la dirección futura de la estrategia; 3) Comprometen, son el nexo que une la estrategia con las políticas de Recursos Humanos y generan compromiso personal. Así, los valores son el arma más poderosa para consolidar la unidad interna en la organización, pero, sobre todo, se espera que sirvan de guía de conducta en momentos de incertidumbre (García y Dolan, 1997).

El compartir valores es más poderoso que crear reglas y beneficia a toda la organización (Anderson, 1997), por lo que, si los valores y la misión de una compañía se comparten realmente orientando las decisiones cotidianas; entonces, crearán un poderoso sentido de pertenencia con el que se reforzará el compromiso y los demás valores que animan a compartir el conocimiento. Por otra parte, si la compañía no tiene los valores correctos, o los tiene sólo como elementos decorativos, le será imposible conseguir sus metas debido a que los trabajadores (y principalmente los trabajadores del conocimiento) percibirán la falta de conexión y se mostrarán reacios a invertir su capital intelectual (McCoy, 1985).

Factores positivos y negativos de la gestión del conocimiento.

En esta sección y de acuerdo con Del Saz (2001), creemos necesario establecer una caracterización de los factores sobre los cuales descansa la gestión del conocimiento. El autor clasifica dichos factores en primarios y secundarios, los primeros se refieren a conceptos de gestión económica generales que se aplican en las instituciones de un modo panorámico; mientras que los segundos, son consecuencia directa de los primeros por ser conceptos específicos y corresponder a una profundización de los mismos (Ver tabla 2 y 3).

Análisis a detalle de los factores desfavorables a la gestión de conocimiento en una organización.	
Primarios	Secundarios
A) Mala planificación y organización del trabajo.- En un trabajo mal organizado no se tiene idea de las metas y objetivos finales y parciales, ni de su grado de importancia. A su vez no se conoce suficientemente cuáles son las prioridades, las fases críticas, ni se tiene un plan claro de su ejecución. Conlleva no controlar el tiempo de realización de cada tarea, por no saberse su nivel de dificultad. Al final se producirán malos resultados en costes, tiempo y utilización de recursos.	• Sobre carga de trabajo. • Falta de tiempo. • Muchos cambios de hábitos laborales.
B) Acumulación de poder de los directivos. Una dirección autoritaria es enemiga de un poder más repartido que fomentaría el espíritu de colaboración.	• Organización muy jerarquizada y piramidal. • Organización y toma de decisiones muy centralizadas. • La información es poder. • El conocimiento es poder.
C) Estructura empresarial mal organizada: Se generan grupúsculos de trabajo individualizados y sin conexión entre sí, ni con el conjunto de la entidad, produciéndose por un lado solapamientos y operaciones repetidas y por otra ausencia de tareas necesarias.	• Abundante división en departamentos independientes. • Excesiva regionalización. • Demasiadas unidades de negocio. • La estructura no refleja las operaciones de mercado.
D) Falta de incentivos personales y de participación: En el aspecto interno de la organización, la gestión de conocimiento debe otorgar premios y reconocimientos, siendo un aspecto Pequeño pero poderoso, el sistema de bonos.	• Falta de participación del personal en el trabajo. • No reconocimiento de meritos, ni del trabajo realizado. • No aceptación de ideas. • Falta de compensación promocional y económica. • Falta de desarrollo profesional.

E) Inexistencia de trabajo en equipo: El trabajo en grupo fomenta el sentimiento de ser parte integrante de una organización siempre que se valoren las aportaciones y realizaciones personales que contribuyen eficazmente a la operación y al progreso del conjunto.	• Información no compartida. • Conocimiento no compartido. • Falta de colaboración y cooperación. • Incomunicación. • Falta de mentalización de trabajo en equipo.
F) Falta liderazgo para la gestión del conocimiento: Cualquier nuevo proyecto o programa que se ponga en marcha, y la gestión de conocimiento es de estas características, no podrá funcionar sin la presencia de un líder, ni de un equipo humano que dirija su planificación y ejecución.	• Inexistencia de un líder para programa de gestión de conocimiento. • Falta de personal para programa de gestión de conocimiento. • Panel d expertos insuficiente. • No implicación de personal de documentación en el programa de gestión de conocimiento. • No implicación del personal de informática en el programa de gestión de conocimiento.

Tabla 2: Análisis a detalle de los factores desfavorables a la gestión de conocimiento en una organización. Fuente: Del Saz, M. A.

Análisis a detalle de los factores favorables a la gestión de conocimiento en una organización.	
Primarios	Secundarios
A) Buen sistema de medidas: Los mejores modelos se componen de variables perfectamente identificables y mensurables relacionadas claramente con la gestión de conocimiento y con la actividad del negocio e índices de productividad.	• Indicadores adecuados. • Identificación de gestión de conocimiento con línea, actividad, negocio.
B) Captura racional de la organización: Si existe una cultura adaptada a los tiempos actuales, en los que se da un gran componente de cambio continuo, y se ha fomentado por parte de la dirección un espíritu de trabajo en equipo aceptándose claramente por ello las ideas y sugerencias de los empleados respecto al trabajo y sus mejoras y a la estructura organizativa, generándose un ambiente de diálogo y comunicación abierta, es claro que se ha sembrado una semilla que fructificará a favor de la introducción y buen funcionamiento de la gestión de conocimiento.	• Fomento de interés por el trabajo. • Comprensión del trabajo a desarrollar. • Trabajo profesionalizado. • Personal bien situado y adecuado a puestos de trabajo.

C) Estrategia de dirección con visión de futuro: Para la buena marcha de la empresa y para adaptarse a los nuevos tiempos, asimilando las nuevas tecnologías llevando a cabo los cambios que sean oportunos, la dirección deberá establecer una estrategia con visión de futuro y, dentro de ella, estará la implantación de un sistema de gestión de conocimiento.	• Comprensión, orientación clara y apoyo a la dirección a la gestión de conocimiento. • Soporte de los managers al programa de gestión del conocimiento. • Protección y conservación del conocimiento. • Establecimiento de mejores prácticas en toda la empresa. • Análisis de factores contribuyentes a proyectos de este. • Enlazar la gestión de conocimiento a la cultura de la organización. • Consideración de la competencia como enemigo común.
D) Gestión eficaz de la información: La información no redundante debe seleccionarse por su calidad, precisión y concisión, y analizarse de acuerdo con criterios documentales.	• Buena calidad de la información utilizada en el sistema. • Depuración, selección y clasificación constantes de la información. • No hay sobre carga de información.
E) Auditoria, registro, uso y captación del conocimiento tácito: Este representa uno de los dos pilares del conocimiento organizativo. Por estar muy identificado con las características personales es difícil tanto de definir como de detectar y, por supuesto, se requiere la colaboración y buena disposición de cada individuo.	• Mayor integración de los individuos en la organización. • Personalización del sistema. • Fomenta confianza en gestión de conocimiento y organización.
F) Meta de ser una organización de aprendizajes: Debe existir un espíritu de formación constante, porque en ello reside el avance futuro. La formación permanente del personal acaba identificando definitivamente a éste con una "organización de aprendizaje".	• Programas continuos de formación. • Facilidades e incentivos a personas con interés de aprender. • Fomento de aprendizaje o de formación permanente.
G) Tecnología informática moderna: Las tecnologías de la información y de las comunicaciones son una realidad de la economía actual. Hay que seguir su desarrollo para realizar los ajustes oportunos, en el instante en que se requiera, considerando Un doble criterio de tiempo y economía.	• Estudio constante de la evolución tecnológica. • Puesta al día de equipo y software informático. • Estructura informática adecuada, respecto al programa de gestión de conocimiento.
H) Cultura informática de la organización: Hoy día ninguna organización puede subsistir sin el uso de la informática y su necesaria renovación dado el cambio incesante al que están sometidos tanto el hardware como el software.	• Uso continuo de la informática. • Aceptación de cambios tecnológicos con rapidez. • Asimilación de cambios informáticos. • Formación permanente en informática.

Tabla 3. Análisis a detalle de los factores favorables a la gestión de conocimiento en una organización. Fuente: Del Saz, M. A.

Métodos utilizados para medir el capital intelectual de una empresa.

En esta sección se mencionan brevemente algunos de los métodos hasta hoy desarrollados y que han sido utilizados por las empresas para medir su capital intelectual dado que los elementos que lo constituyen no figuran en el balance contable (contabilidad tradicional) y dada la trascendental importancia del mismo, es necesario disponer de herramientas o métodos que permitan su medición de la manera mas realista posible. Empresas visionarias como Skandia han sido los pioneros en desarrollar y dar a conocer este tipo de métodos de medición. Entre las herramientas más utilizadas para medir el capital intelectual figuran: Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor, Cuadro de Mando Integral y Technology Broker.

Los indicadores de medición del capital intelectual se clasifican en dos tipos: medidas multivariantes (Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor, Cuadro de Mando Integral y Technology Broker) y medidas de una sola variables (Goodwill – diferencia entre el costo de la adquisición empresarial y el valor de los activos netos comprados -o la “q” de Tobin- relación entre el precio de un activo y su costo de reposición -). Para efectos de esta ponencia nos centraremos en las medidas multivariantes.

El modelo llamado “Navegador Skandia” fue desarrollado por Edvinsson y Malonne (1998), y trata de medir el proceso de creación de activos de la empresa. La valoración incluye medidas financieras y no financieras y se centra en cinco áreas:

financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo. Entre las métricas que se utilizan en el navegador encontramos algunas tradicionales y otras novedosas, como el número de PC's por empleados, el retorno de la plantilla, el gasto por trabajador, la edad media de las patentes o el nivel de formación de los directivos. Se presupone una ecuación para calcular el capital intelectual de la empresa con la idea de hacer comparaciones.

En dicha ecuación: Capital intelectual organizativo (CIO) = C_i , $i = (n/e)$, de manera que el CIO es el resultado de multiplicar el valor del capital intelectual en unidades monetarias (C) por el coeficiente de eficiencia con el que la organización utiliza este capital (i). Para obtener los elementos de esta ecuación se elaboran indicadores para cada una de las cinco áreas propuestas.

Por su parte, Sveiby (1997) propone el Intangible assets monitor, en el que se identifican tres grupos de intangibles: humanos, estructurales y externos y se plantean tres tipos de indicadores para medirlos: de crecimiento, eficiencia y estabilidad. Cada uno de ellos se aplica a cada tipo de intangible pero utilizando diferentes índices. Por ejemplo, para el indicador de crecimiento y renovación de capital humano se miden aspectos como los años de profesión, el nivel de formación o el gasto en educación. Mientras que la estabilidad de los aspectos estructurales se evalúa a través de la edad de la organización,

la proporción de nuevos empleados, etc. La selección y el uso de estos índices dependen de la estrategia de la empresa.

Por su parte, Brooking (1997) desarrolló el modelo de medición de activos intangibles denominado Technology Broker, en el que el capital intelectual esta formado por cuatro categorías de activos: mercado, humanos, de propiedad intelectual y de infraestructura. Al igual que el modelo de Skandia supone que la suma de los activos tangibles, más el capital intelectual configuran el valor de la empresa. Se revisa una lista de cuestiones cualitativas sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos y; además, la autora afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización del capital intelectual.

Por último, dado que el método del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1997) es el objeto de la propuesta, es necesario un tratamiento más a fondo del mismo. Al respecto los autores señalan que el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral parte, en primer lugar, de una definición clara de la visión/misión de la organización y de la estrategia que la misma pretenda desarrollar, por cuanto ambas condicionan el proceso de creación de valor de la entidad y sus factores críticos de éxito, cuyas características y relaciones causa-efecto busca representar y evaluar el Cuadro De Mando Integral; y, en segundo lugar, se debe identificar a los usuarios de la información

recogida en el mismo. Cubiertas las cuestiones anteriores se procederán a diseñar los distintos indicadores de gestión que integran el modelo para dar respuesta a ¿qué hay?, ¿qué se hace? y ¿cuál es el efecto?

Las medidas interrelacionadas en que se traducirá la misión/visión de la organización en el Cuadro de Mando Integral son alineadas, con un enfoque estratégico, en las siguientes perspectivas: Financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y desarrollo del personal. En este contexto, la perspectiva financiera establece que si bien existen algunas opiniones encontradas sobre la necesidad de incluir dentro del Cuadro De Mando Integral indicadores financieros, resulta claro que el objetivo de toda empresa es obtener beneficio financiero. Los indicadores no financieros, sobre los cuales se profundiza mas adelante, podrían estar cumpliendo los objetivos planteados, pero aún así los resultados financieros pueden no mostrar la evolución esperada. Lo que conlleva a pensar que no se han planteado adecuadamente las relaciones causa-efecto entre los indicadores y los inductores de la actuación; o bien, que se ha planteado una estrategia que no resulta rentable.

Por su parte en la perspectiva de clientes, la segmentación de los mismos es una tarea esencial en cualquier proceso de planeación estratégica. Dicha perspectiva permite alinear los indicadores sobre los clientes para cada segmento seleccionado. La

evaluación del valor agregado ofrecido a los clientes por medio de los productos o servicios, es llevada por la misma a términos mensurables y tangibles que permiten un monitoreo específico para cada uno de los intentos estratégicos.

Mientras que, para la perspectiva de Procesos internos el Cuadro De Mando Integral presenta tres aspectos fundamentales a considerar en el análisis de esta perspectiva. Estos van desde la identificación de la necesidad del cliente, hasta la creación de la solución para satisfacer dicha necesidad. Concretamente se hace alusión: al proceso de innovación; al proceso operativo de la empresa; y al servicio de posventa.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento del personal proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas. A través de los indicadores de la misma se llega hasta los aspectos más íntimos de la empresa, su núcleo y sus "activos" más valiosos "los trabajadores". Entre las categorías más importantes a través de las cuales se provee a la empresa de la infraestructura necesaria para que pueda alcanzar sus objetivos más ambiciosos, se tiene: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos (Kaplan, Norton, 1997).

Dado que en la gestión del capital intelectual el factor humano juega un papel preponderante, y para que este realice adecuadamente su tarea, el factor de motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos es esencial, ya que según Kaplan y Norton (1997) este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados, donde la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y su rol activo en el proceso de mejora continua es otro de los aspectos claves a tener en cuenta en la visión integral de la compañía. El alinear los objetivos individuales con los objetivos perseguidos por la empresa en su conjunto, hará que el resultado individual impacte directamente sobre el resultado de la empresa en su conjunto.

El Cuadro de Mando Integral: Una Propuesta para el Management del Capital Intelectual en las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas.

La presente propuesta trata de inducir la utilización del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997), visto este como una herramienta para maximizar el uso eficiente de la información y el conocimiento organizacional, de manera tal, que permita operativizar de manera segura la estrategia de largo plazo que cree valor para accionistas, clientes y empleados. Asimismo, la hipótesis en la que se fundamenta dicha

propuesta es: "si se actúa adecuada, sistemática y decididamente sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos, misma que redundará en un mejor equilibrio presupuestario, que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos.

El desarrollo del Cuadro De Mando Integral parte del hecho que el Navegador Skandia desarrollado por Edvinsson y Malonne (1998) es la herramienta mas influyente y universalmente aceptada para medir el capital intelectual de las empresas, así como, la primera en desarrollar indicadores realistas para la medición de tan importante activo intangible en cada una de las perspectivas que integran dicho Navegador (financiera, de clientes, de procesos y de formación y desarrollo de los empleados).

Como se observa, el Cuadro de Mando Integral maneja exactamente las mismas perspectivas que el Navegador Skandia, por lo que en la construcción del mismo se pretende utilizar los indicadores del navegador Skandia para cada una de ellas, pero presentados de acuerdo a la metodología del Cuadro De Mando Integral. De esta manera se estará asegurando un efecto de alineación entre los objetivos estratégicos que derivan de la propia misión y visión de la empresa, permitiendo equilibrar los indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, con los generados dentro de la propia intimidad del negocio (como son procesos críticos, innovación, formación y crecimiento).

Asimismo, la cadena de relaciones causa-efecto que saturan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permitirán un feedback de información que permite averiguar si se ha cumplido o no con la estrategia planteada por la empresa. Lo relevante de este proceso es que detecta oportunamente las desviaciones en la implementación de la estrategia permitiendo tomar decisiones para corregir el rumbo sin mayores problemas y pérdidas de recursos.

En la tabla 4, se muestra una lista exhaustiva de los indicadores desarrollados por Edvinsson y Malonne (1998) para cada una de las perspectivas del navegador Skandia, las cuales pretendemos hacer equivalentes a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Si bien cada perspectiva contempla un número significativamente grande de indicadores, esto no implica que forzosamente se deban utilizar todos a la vez en la construcción de un Cuadro de Mando Integral; sino que, se pretende que los directivos de la empresa seleccionen aquellos indicadores que mejor capturen la realidad de la empresa en cada una de las mencionadas perspectivas. Asimismo, se hace la recomendación de que en los primeros intentos por introducir el Cuadro de Mando Integral es deseable que éste contenga solo unos cuantos indicadores para cada una de las

perspectivas con el objeto de que sea fácilmente comprensible y asimilable por la totalidad de los integrantes de la empresa.

Para ilustrar mejor lo anterior, en la figura 3 Blanco Dopico et. al. (1998) muestran la construcción de un Cuadro de Mando Integral muy sencillo con el cual se realiza el Management del capital intelectual de los empleados del Banco Santander. El hecho de que solo contemple unos cuantos indicadores en cada una de las perspectivas, es como ya se dijo una acción premeditada de los miembros del consejo de administración para que la herramienta fuese entendible y comprensible para todos los empleados del Banco.

Perspectiva financiera.	Perspectiva de clientes.	Perspectiva de procesos.	Perspectiva de los empleados.
Activos totales (\$).	Participación de mercado (%).	Gasto administrativo/ingresos totales (%).	Gasto en desarrollo de competencia/empleo (\$).
Activos totales/empleado (\$).	Número de clientes (\$).	Costo por error administrativo/ingresos administrativos (%).	Índice de empleados satisfechos (#).
Ingresos/activos totales (%).	Ventas anuales/cliente (\$).	Tiempo de procesamiento, desembolsos (#).	Inversión en relaciones/cliente (\$).
Utilidades/activos totales (\$).	Cientes perdidos (#).	Contratos registrados sin errores (#).	Participación en horas de entrenamiento (%).
Ingresos provenientes de nuevos negocios (\$).	Duración media de relación con clientes (#).	Puntos de función/empleados (#).	Participación en horas de desarrollo (%).
Ingresos/empleo (\$).	Tamaño medio de clientes (\$).	Computadores personales/empleo.	Gasto en I&D/gasto admivo.
Tiempo del cliente/atención del empleado (%).	Calificación clientes (%).	Capacidad de la red/empleo (#).	Gasto en entrenamiento/empleo.
Utilidades/empleo (\$).	Visitas del cliente a la compañía (#).	Gasto administrativo/empleo (\$).	Gasto en entrenamiento/gasto administrativo (%).
Ingresos comerciales perdidos comparados con promedio del mercado (%).	Días dedicados a visitar a los clientes (#).	Gasto en TI/empleo.	Gasto en desarrollo de negocios/gasto admivo. (%).
Ingreso provenientes de nuevos clientes/ingresos totales (%).	Cientes/empleados (\$).	Gastos en TI/gasto administrativo (%).	Proporción de empleados menores de 18 años (%).
Valor de mercado (\$).	Personal generador de ingresos (#).	Gasto administrativo/total primas (%).	Gasto en desarrollo de TI/gasto en TI (%).

Rendimiento sobre valor neto de activos (%).	Tiempo medio entre contacto con cliente y venta (#).	Capacidad de TI (CPU y DASD).	Recursos de I&D/recursos totales (%).
Rendimiento sobre activos netos resultante de operación de un negocio nuevo (\$).	Proporción de contactos para vender a ventas cerradas (%).	Variación en inventarios de TI (\$).	Promedio de edad de clientes (#), educación (#), ingresos (#).
Valor agregado/empleado (\$).	Índice de satisfacción de cliente (%).	Rendimiento de calidad corporativa (por ej. ISO-9000) (#).	Promedio de duración del cliente con la compañía, meses (#).
Valor agregado/Informática-empleado (\$).	Inversión en TI/vendedor (\$).	Rendimiento corporativo/meta de calidad (%).	Inversión en educación/cliente (\$).
Inversiones en informática (\$).	Inversión en TI/empleo de servicio y apoyo.	Inventario de TI discontinuado/inventario de TI (%).	Comunicaciones directas con clientes/año (#).
Valor agregado/cliente (\$).	Competencia de clientes en informática (%).	Inventario de - TI huérfano/inventario de TI (%).	Inversiones en desarrollos de nuevos mercados (\$).
Crecimiento de ingresos.	Gasto de apoyo/ cliente (\$).	Capacidad de TI/empleo (#).	Inversión en desarrollo de capital estructural (\$).
	Gasto en servicio/cliente/año(\$):	Rendimiento de TI/empleo (#).	Proporción de nuevos productos (menores de 2 años) a la familia total de proa. De la Cia. (%).
	Gasto en servicio/cliente/contacto (\$).	Implantar herramientas de análisis.	Inversión en apoyo y entrenamiento para nuevos productos (\$).
	Orientar la comunicación hacia el cliente.	Investigación de nuevos mercados.	Mejorar las competencias sobre conocimiento del producto.
	Focalizar la oferta en el cliente.		Mejorar el compromiso (motivación).

4.3.- ETICA Y MORAL EN LA EMPRESA Y SOCIEDAD

PRE-REQUISITOS PARA LOGRAR EL CAMBIO A UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CON HUMANISMO:

La persona humana, según la describe Aristóteles¹⁴, es un animal social, esto es, un ser que por necesidades de diversa índole se agrupa y se organiza, con otros de su misma especie para su procreación y para el desarrollo de sus actividades, estableciendo relaciones en las que, estando presentes juegos de poder, se requiere la construcción de una serie de reglas que permitan a sus integrantes una convivencia armónica y justa en la que cada individuo esté en posibilidad de lograr su desarrollo integral, bajo el criterio Kantiano¹⁵ de que el hombre tiene dignidad, es un fin en si mismo y que busca alcanzar su felicidad en un entorno de justicia.

Estas reglas o normas, -ya sean morales, jurídicas o religiosas-, modulan las conductas de las personas, debiendo ser elaboradas con la participación activa de los propios individuos, resultando entonces el correspondiente acatamiento a lo acordado.

¹⁴ Aristóteles: (2000), "Ética Nicomaquea y Política", México, Porrúa, SepanCuantos # 70, Política: Libro I, Cap. 2 y Libro III, caps. 9-11

¹⁵ Kant, Emmanuel, (1967), "Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres", B.A. Espasa Calpe.

Sin embargo, en la práctica, con frecuencia, dichas normas son impuestas a los individuos por personas o grupos que detentan un poder tal que imponen criterios sesgados a su conveniencia, resultando en condiciones de desequilibrios e injusticias que provocan la desobediencia e invitan a la disolución social.

Actualmente, ya en pleno siglo XXI, la concentración del poder político y económico resulta en niveles de desigualdad insospechados, con la presencia de hegemonías que imponen su fuerza, normas y decisiones sobre grupos cada vez más marginados que viven en situaciones de pobreza extrema, creando situaciones, a todas luces, insostenibles.

Consideraciones generales.

La Ética y la Moral, son conceptos relacionados con la evaluación de la calidad con que se desarrollan las relaciones sociales en la humanidad y en las que, manteniendo el mutuo respeto a la dignidad que merece cada una de las personas que la integran, se valore igualmente el aporte y complemento de las capacidades individuales para que exista una armónica¹⁶ convivencia humana, en la que, cada ser, siendo un fin en sí

mismo, esté totalmente diferenciado del enfoque utilitarista asignado a las cosas y a su indiscriminado "empleo", lo que da lugar a permanentes conflictos de intereses, en juegos de ganar-perder que desgastan y tienden, en su injusticia, al debilitamiento del tejido social, impidiendo la creación de ambientes de confianza que permitan alcanzar el bien común¹⁷. Esta condición de equilibrio, justicia y armonía ha sido motivo de estudio y análisis por los más ilustres pensadores través de los tiempos y, sin embargo, sus propuestas lógicas de equidad y respeto pareciera que, en la práctica, pierden su intención última y arribamos, en pleno siglo XXI, a su total desprecio y en donde los avances científicos y tecnológicos, alcanzados por la humanidad, son empleados por grupos, cada día más reducidos, en los que se concentra el poder y ejercen su dominio sobre la mayoría pudiéndose observar que aún la política se doblega frente a la economía, transformada en la forma más perversa de la crematística para arribar, apoyados en ella al poder hegemónico.

¹⁷ Teoría de Juegos o Juegos de Suma Cero, creados dentro del conocimiento de la Investigación de Operaciones. Véase: J. Prawdka, (1996), "Métodos y Modelos de la I.O. México, Liguas, pág. 730 y sig.

En el último tercio del siglo pasado, se hablaba de cambios importantes en las fuentes del poder¹⁸, en que se pasaba de las tradicionales de la fuerza y la riqueza a otra, más poderosa y mejor distribuida que es el conocimiento y, sin embargo, la experiencia

nos muestra que, -al menos temporalmente-, aquellos elementos que aún dominan las dos primeras, controlan en la actualidad a la tercera y llegan a un dominio casi total de las

actividades mundiales, hegemónico, como el que están ejerciendo los "líderes" de aquellos países ubicados dentro del grupo conocido como los siete, -ocho, ¿o uno?-, grandes¹⁹.

Al iniciar estas reflexiones sobre este tema tan complejo, Luis Montaña Hirose²⁰, advirtió, -y, ahora lo comprendo,¡no lo escuchamos lo suficiente!-, sobre los riesgos y dificultades que resultarían de adentrarse en el tratamiento de temas en los que fácilmente se puede caer en la tentación de ubicarse, -sin que nadie le haya otorgado a uno ese título-, como crítico o juez sobre lo bueno o malo de los comportamientos y

¹⁸ TOFFLER, Alvin., (1996), "El cambio del poder", Barcelona, Plaza & janees.

¹⁹ EUA, Inglaterra, Canadá, Francia, Italia, Japón, Alemania y, recientemente, Rusia.

²⁰ MONTAÑO Hirose, Luis: M.A, por la UNAM; Dr. en Ciencias de la Organizaciones por la U. de Paris, IX Dauphine; Posdoctorado en Administración por EHC de Montreal, Ca. Maestro de la UAM-I y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

conductas, tanto individuales, como dentro de las organizaciones construidas por estos para enfrentar su vida y destino, o bien, de aquel que pretende enfocar el estudio y análisis de las actitudes humanas desde una posición dogmática o normativa, lo que sería a todas luces, a parte de fatuo, cuestionable. ¡Se está muy lejos de intentar ubicarse en estas posiciones!, sin embargo ofrecemos, por anticipado, las disculpas necesarias en razón de que probablemente, en varias ocasiones se pueda caer en estos anunciados errores, que la egolatría alienta.

Recientemente leímos, una obra²¹, en la que el autor plantea con simpleza el hecho de que, más allá del permanente interés de múltiples investigadores de profundizar sobre los comportamientos particulares asumidos por los actores en los distintos ámbitos de la actividad social, -técnicos, legales, morales, económicos deontológicos, etcétera-, invariablemente éstos se centran en la definición, aceptación, adopción y práctica de conductas que son aceptadas universalmente y que intentan distinguir, en última instancia, el bien del mal, esto es, que estos conceptos son de aplicación general, o ¿sólo a particularidades y conveniencias?

¿Cuál es pues la intención última de tratar de explicar (me) y comprender, dentro del contexto de un mundo que se anuncia como "globalizado²²" y "posmoderno²³", las formas y motivos que impulsan a los individuos y a sus organizaciones, -o, al menos a un gran número de ellas-, a buscar con empeño la creación o, en su caso, la imitación de esquemas de comportamiento que han seguido, a cualquier precio, determinados grupos

²¹ MAXWELL, John C., (2000), "There's no Such a Thing as Business Ethics", USA, Time Warner.

²² Cuando se habla del proceso de "globalización", de la economía, se dan claras muestras de la incongruencia de este término, ya que la realidad nos muestra que la humanidad se encuentra viviendo tiempos en que, como nunca, se observa la separación y estratificación de los grupos sociales alrededor del mundo, con una creciente concentración de la riqueza y la presencia de grupos humanos, cada vez más numerosos, que viven en condiciones de miseria extrema.

²³ Consideramos que es preferible emplear el término "poscapitalista" en la forma y sentido que le da Carlos Díaz (2000) "algunas cuestiones relativas a la ética empresarial", en Ética y Empresa, México, ITAM-USEM-FCE, o bien Peter Drucker (1994), "La sociedad poscapitalista", Colombia, Norma.

sociales por los caminos para alcanzar el éxito económico y, con él, el poder y el dominio político?

Partiremos para estas reflexiones de los conceptos que sobre los componentes y desarrollo de la Persona Humana hace I. Guzmán V.²⁴, así como de los efectos que su formación y conductas tienen sobre los instrumentos y herramientas, -organizaciones-, que crea y en las que participa en el curso de su vida.

Las conductas de los hombres son acotadas, en gran medida, -adicionalmente del resultado de sus propias experiencias-, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, ya sean impuestas por el Estado, en forma de leyes cuya violación trae por consecuencia sanciones fijadas e impuestas por la autoridad que ha sido dotada del poder suficiente por el propio sistema, o bien por normas de carácter ético y/o moral, o sean aquellos principios y disposiciones, acordadas por un grupo social determinado, que le permite al hombre desarrollar sus

potencialidades²⁵, en donde, las conductas contrarias a los acuerdos, reciben como sanción, más que el extrañamiento, segregación u otro tipo de sanción por parte del grupo

al que pertenece el violador, a un sentimiento de remordimiento interno autoimpuesto por aquel que se encuentra en falta²⁶.

Ahora bien, al referirse a las conductas individuales o colectivas dentro de las organizaciones, se pueden distinguir dos formas de pensamiento totalmente opuestas; una en la que el hombre es considerado como un fin en sí mismo en donde éste busca su plena realización, -felicidad-, a través de su propio esfuerzo y de la colaboración con otros miembros de la sociedad y, otra, totalmente materialista en que privan los sentimientos del individualismo, el egoísmo, la competencia y la eventual dominación sobre otros actores.

²⁵ LLANO Cifuentes, Carlos y M. A. García Jaramillo., (2000), "Ética, Empresa y Persona", en Carlos de la Isla (coord.): Ética y Empresa, México, ITAM-USEM-FCE.

Según algunos pensadores, desde tiempos remotos, tal como fue el caso de Aristóteles²⁷, han considerado a la persona humana un animal social, en quien el espíritu gregario le es natural y con el uso de la poderosa herramienta del lenguaje, tiende a

congregarse y coordinar esfuerzos en grupos, organizaciones y sociedades de diversa índole cuyo funcionamiento se rige a través del respeto y seguimiento a normas concertadas, - ya sean de carácter legal, técnico, ético o moral y, aún religioso-, para que, a través de procesos de colaboración y complementación de capacidades, logren

alcanzar los objetivos generales del grupo y los particulares de los individuos que ahí se congregan.

Por otro lado, filósofos como T. Hobbes²⁸, consideran que el egoísmo y el deseo incesante de adquirir poder es connatural al ser humano y es, gracias a él, que las personas han logrado conservar su existencia sobre la tierra, pero que, igualmente dotadas de inteligencia, pronto descubren las limitaciones que como individuos aislados tienen para enfrentar su entorno, protegerse de él y beneficiarse del mismo y,

Moral", Madrid, Tecnos, 4ª ed. También: (1999), "Los ciudadanos como protagonistas", Barcelona, Galaxia Gutenberg.

²⁷ ARISTOTELES., Op. Cit.

²⁸ HOBBS, Thomas., (2003), "Leviatán, o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil", 2Tomos, México, Gernika, 4ª ed. Caps. XI, XIII-XV, XVII-XVIII.

primordialmente, asegurar la procreación que asegura su trascendencia y es por ello que construyen esquemas de relación con sus congéneres, en las que de inmediato establecen un juego en que está presente el poder, haciéndose evidente que, más que construirse situaciones de colaboración real, existe una competencia por lograr, cada parte, su propio beneficio o bien alcanzar, en primer lugar²⁹, los resultados y satisfacción de las necesidades particulares.

Esta tendencia hacia el individualismo, se hizo evidente desde la década de 1960, continuado su incremento en el mundo, apoyado por normas legales que protegen a la persona en sus derechos³⁰, alentando al mismo tiempo a que, en aras de la atención cuidadosa de lo particular, se vaya perdiendo el sentido de lo colectivo, fenómeno que a base de repetirse, va dañando el tejido social en sus raíces culturales y en los valores que le dan solidez.

Varios autores (Wilson, B.: 1985; Beck U.: 1993; Giddens A.: 1999)³¹, analizan y ofrecen explicaciones sobre las razones que impulsan las tendencias hacia el

²⁹ CROZIER, Mixhel., (1987), "L'Acteur et le System", Paris, Seuil.

comportamiento individualista³² y, aunque con diferentes enfoques, coinciden en identificar un importante cambio, -¿ruptura?- en las formas en que el incremento en el número de organizaciones existentes y la creciente posibilidad de la múltiple afiliación de los individuos a éstas, provoca que las fuentes aportadoras de valores se diversifiquen y que, aquellas que tradicionalmente se consideraran como las principales, y con frecuencia, únicas, la familia y la escuela, vayan viendo disminuido su impacto en la formación de la persona individual.

Lejos de ser esta una visión catastrofista de la forma en que se desarrollan hoy por hoy las relaciones entre países, grandes organizaciones productoras de bienes,

³² U.Beck precisa que: las sociedades posindustriales se caracterizan por el desarrollo del individualismo, sin embargo, éste que se hace patente, disimula una estandarización latente". En Boudon, R. Op. Cit. pp. 14-15.

servicios y tecnologías y los particulares, se trata, en este breve ensayo, de brindar una somera descripción de las conductas carentes de sentido comunitarios que privan actualmente en el mundo³³, orientadas en su mayoría por la ambición de la "acumulación" de bienes y recursos materiales que se han hecho sinónimo de "éxito".

Es precisamente esta última connotación del término, "éxito" al ser considerado actualmente como el fin más importante a lograr durante la vida de las personas, en una asociación equívoca, con el sentido ético del logro de la felicidad, al igual que, - soslayando el otro elemento básico de la sana convivencia humana: la justicia-, la selección y empleo, a cualquier costo, de los medios de los cuales se utilizan para alcanzarlo, -incluyendo, frecuentemente, el empleo de las personas como parte de ellos-, que los estímulos que invitan a llevar a cabo una reflexión objetiva y racional sobre los procesos de cambio que estas ideas han venido sufriendo, igualmente, deformaciones emitidas y manipuladas por "los medios de comunicación" como formas amplificadoras

³³ Al tiempo de redactar estas notas asistimos como mudos testigos, ya casi sin asombro, al uso de la mentira y la manipulación por parte de los países más poderosos del planeta y de sus "líderes". EUA, Inglaterra- por un lado para justificar sus acciones tendientes a apoderarse de los recursos energéticos del Medio Oriente y así, masacrar al pueblo Iraquí, mientras que Rusia hace lo propio en Chechenia ante la pasividad del resto de los pueblos se observa los terribles genocidios en vastas regiones del África, en donde mueren seres humanos en forma masiva, ya de hambre, ya por asesinatos realizados con sofisticados y muy caros artificios bélicos, muchos de los cuales son manejados por niños que en una mano llevan su juguete y en la otra portan la muerte inducidos por los "Estados Dueños del Mundo". Escenas similares se pueden observar en el uso de la maquinaria bélica más sofisticada y los actos de barbarie más espantosos que día con día llevan a cabo los israelitas contra el pueblo palestino. La amenaza permanente del uso indiscriminado de "armamento atómico" por parte de la India, Pakistán, China y Corea del Norte. En los aspectos económicos ya dejaron de ser noticia los fraudes y corrupción desenfrenada, acompañada de una total impunidad por parte de los grandes señores del dinero y la tecnología, -ENRON, Tribasa, PEMEX, Banca Unión, etcétera, etcétera-.

del discurso para justificar las actitudes y revisar los efectos, transformaciones y ajustes que su incidencia ha tenido sobre las culturas, valores, normas legales, tecnológicas, éticas y morales de personas y organizaciones.

La Ética y la Moral son conceptos que se han manejado, -implícita o explícitamente-, desde los principios mismos de la humanidad, en la que las relaciones entre los actores, -individuos y sus organizaciones-, establecen una serie de acuerdos para permitirles alcanzar sus fines y convivir en forma armónica dentro de las sociedades a que pertenecen. En ocasiones estos acuerdos son pocos e informales, -pero eficaces-, tal como los llama A. Cortina³⁴: "acuerdos mínimos", o bien códigos de conducta más elaborados y formalizados, llegando algunos de ellos a pasar a formar parte de las normas legales que obligan a guardar conductas, que de ser violentadas son materia de algún tipo de sanción impuesta por la autoridad establecida para vigilar su cumplimiento. De cualquier forma, podemos concluir que los temas de la ética y la moral están siempre presentes en los aspectos técnicos, económicos, políticos, sociales, históricos, culturales

petróleo, el uso de fluorocarbono y sus efectos sobre la capa de ozono, etcétera.

y en fin en toda actividad humana³⁵, en donde, desde el amplio punto de vista de la teoría general de sistemas, sus interrelaciones y múltiples efectos resultan con frecuencia en

esquemas, en los que por su mismo nivel de complejidad, son dejados de lado en los procesos de análisis de las situaciones que se presentan en las diarias actividades.

Se buscará, a lo largo de este trabajo, establecer una explicación racional de la situación y de los hechos actuales y, de ser posible, arriesgar una visión anticipada de las condiciones y estilos que prevalecerán en el futuro próximo, particularmente en el ámbito de las organizaciones del sector secundario y terciario de nuestro país.

Independientemente del indispensable soporte filosófico de los grandes pensadores de la antigüedad, nos apoyaremos en la vasta obra que sobre este tema de la Ética y de las desigualdades sociales han planteado con profundidad personajes como Carlos Marx y Federico Engels en su *Manifiesto Comunista* de 1847 y en 1859, la primera edición de su obra más conocida: *El Capital*³⁶, así como las observaciones de León XIII de su encíclica *Rerum Novarum* en 1892³⁷ y su revisión actualizada, cien años después

³⁵ MOUSSE, Jean., (2001), "Éthique des Affaires: Liberté, Responsabilité", Paris, Dunod.

³⁶ MARX, Carlos., (1946), "El Capital: Crítica de la Economía Pública", México, FCE.

³⁷ LEÓN XIII, (1967), "La cuestión obrera", Actas y documentos pontificios núm. 1, México, Paulinas.

por el Papa Juan Pablo II en su Carta Encíclica: *Centesimus Annus*³⁸, también la obra de Max Weber, publicada en 1901³⁹, o bien la encíclica *Populorum Progressio* de Paulo VI⁴⁰

ampliamente comentada en la obra publicada por la COPARMEX⁴¹, o la Carta Encíclica *El Trabajo Humano*, de Juan Pablo II⁴², sin embargo, las condiciones actuales que muestran la creciente desigualdad que priva en la sociedad en lo general y, desde luego, en sus diversas formas de organizarse, obliga a una reflexión sobre las causas que impiden implantar las medidas correctivas necesarias para permitir el desarrollo de una convivencia armónica y por el contrario, es evidente que las tendencias hacia el incremento de los niveles de desigualdad económica, ética y moral se agravan en forma acelerada y que como señala O. Aktuof⁴³, el problema ha pasado a ser, de uno de carácter limitado a los aspectos económicos, a otro de acumulación desbordada de la

³⁸ JUAN PABLO II., (1991), "Centesimus Annus" Actas y documentos pontificios núm. 94, México, Paulinas.

³⁹ WEBER, Max., (1999), "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", México, Colofón.

⁴⁰ PAULO VI., (1967), "Populorum Progressio", Actas y documentos pontificios núm. 1, México, Paulinas.

⁴¹ COPARMEX., (1967), Comentarios a la Encíclica *Populorum Progressio*, México, Arte y Cultura.

⁴² JUAN PABLO II., (1981), "El Trabajo Humano", Actas y documentos pontificios, núm. 46, México, Paulinas.

⁴³ AKTUOF, Omar., (2001), "Mundialización, Economía y Organizaciones: la estrategia del avestruz racional", Cali, Universidad del Valle, 2001. Véase también Adela Cortina, (2000), "Ética de la Empresa", Madrid, Trotta, 5ª ed., Capítulo 3.

riqueza monetaria y del poder⁴⁴, problema que ya se preveía desde los tiempos de Aristóteles⁴⁵.

Antecedentes.

¡Cuando la humanidad ha llegado, en el largo peregrinar de su existencia, al Siglo XXI de la Era Cristiana, algunos grupos que detentan el poder se admiran de sí mismos y, con una falta total de humildad, -y sí, con un exceso de soberbia-, aplauden su capacidad para crear, pensar, construir, producir, transformar todo tipo de cosas materiales y, aún, se muestra orgullosa por su potencial para destruirse!

El hombre, embelesado de sí, ha dejado ya de sorprenderse de su propio ingenio para dominar a la naturaleza, sobre la cual ejerce sin piedad el poder de su conocimiento cada día más profundo, -y paradójicamente, siempre superficial-, sobre los secretos de su integridad y funcionamiento, con avances científicos y tecnológicos que parecieran no tener fin y sí, por el contrario, se mantiene un ritmo de progreso extremadamente acelerado, -de tipo exponencial-, y de este modo los hombres todos, pero especialmente los que detentan el poder, se van , convirtiéndose en demiurgos, y con ello, perdiendo el

⁴⁴ Se distinguen claramente los sentidos de "economía", cuyas raíces griegas: οἶκος y νόμος que en resumen significan "la norma de conducta del bienestar de la comunidad o de la casa" y el de la "crematística" que proviene igualmente del griego κρημα y ατος cuyo significado es el de "acumulación o búsqueda del dinero".

sentido de autocrítica y de respeto por la identidad y dignidad de los demás, con un descuido en la práctica de los principios universales de la ética, establecidos por los propios hombres y que han regido a la humanidad desde siempre, brindándole el marco de convivencia social suficiente para construir las civilizaciones que ahora nos azoran por sus logros temporales de carácter material.

Desde los más remotos tiempos de la historia, de los que gracias a la invención de la palabra escrita podemos tener referencias más o menos claras⁴⁶, es posible estudiar la creación, crecimiento, desarrollo, culminación, decaimiento y fin de grandes civilizaciones pero tal pareciera que la frase que se le asigna a Santayana⁴⁷: “el que no conoce la historia, se ve obligado a repetirla”, se cumple puntualmente y que, en el proceso mencionado de la historia de la humanidad, siempre está presente un grupo que, con una posición de liderazgo basado en la riqueza, la fuerza y/o en creencias religiosas, se hace con el poder, para después separarse de los principios de la búsqueda del bien común, meta que generalmente es el motivo que se propone para dar formación a las organizaciones sociales, terminando por que, los ahora poderosos sojuzgan a los sectores que en su momento, –y supuestamente-, deberían servir, hasta que estos

⁴⁶ Posiblemente inventada por los sumerios en la Ciudad de Uruk, situada a orillas del bajo Éufrates, aproximadamente en el año 3,100 A.C., o durante la civilización Akkadia, en tiempos de Sargón I.

⁴⁷ SANTAYANA, Jorge Ruiz de (1863-1952), filósofo, escritor y poeta español, nacionalizado norteamericano.

últimos, a su vez, acaban por rebelarse, dar nacimiento a nuevos líderes y metas de superación, destituyendo a los antiguos tiranos que emplearon su condición para su beneficio particular de acumulación de riqueza y dar comienzo a un nuevo ciclo, tal como lo describe el economista y sociólogo Vilfredo Pareto⁴⁸.

Cuando en Inglaterra⁴⁹, se logró el dominio de la energía del vapor de agua, se inició una nueva Era para la humanidad: la llamada Primera Revolución Industrial con la aparición de La Máquina, ingenio con el que el hombre vislumbró la oportunidad de verse liberado del trabajo físico que reducía su dignidad al ser utilizado simplemente como fuente de energía primaria.

Si bien los comienzos del capitalismo ocurre en Italia en los Siglos XIV y XV, el sistema fabril tiene su auge en Inglaterra⁵⁰, y mediante la "expropiación de los campesinos, se tuvieron las suficientes reservas de mano de obra para soportar el incremento de la industria fabril", haciendo uso extensivo de la fuerza de trabajo, incorporando a largas jornadas de trabajo, a mujeres y aún a los niños.

⁴⁸ PARETO, Vilfredo Federico Dámaso, (1848-1923), (2000), "The Rise and Fall of Elites", N.J. Transaction, 2nd print; Véase también: (1980), "Compendium of General Sociology", Minneapolis, UMP.

⁴⁹ James Watt (1736-1819), ingeniero escocés quien patentó este equipo en 1769, cuyos conceptos básicos se remontan hasta los tiempos del antiguo Egipto, pasando por las aportaciones de personas tales como Ch. Huyghns, D. Papin, T. Newcomen, J. Calley, M. Boulton.

⁵⁰ AVDAKOV, Y. F. et al., (1965), "Historia económica de los países capitalistas", México, Grijalbo, Cap. XX.

Este gran momento para la humanidad fue aprovechado rápidamente por algunos sectores de la sociedad, especialmente por los miembros de aquellas élites que apoyadas en principios éticos particulares, como fue el caso de los sectores del "Protestantismo"⁵¹, ubicados tanto en Europa como en los Estados Unidos de Norteamérica, para incrementar substancialmente la productividad de sus instalaciones manufactureras e iniciar procesos de acumulación capitalista a través de la producción y venta, en grandes volúmenes, de artículos diversos.

La presencia de la *Máquina*, dio lugar a otra innovación del género humano: *Los Talleres Industriales y Las Fábricas*, ingenio que vino a revolucionar, desde su raíz, los usos, costumbres y comportamientos ancestrales de los grupos sociales, en donde, en lugar de que la persona y el sitio de trabajo se encontraban en forma natural en la misma ubicación⁵², ahora la persona tenía que ocurrir al lugar en que se encontraban concentradas las máquinas, -las fábricas-, espacios que iban a convertirse en su principal fuente de ingresos para poder subsistir y, de esta forma, la familia ampliada, fuente de valores, costumbres y cultura inició un proceso de desintegración al tener que emigrar sus miembros, así fuera temporalmente, abandonando la convivencia cotidiana tradicional y

⁵¹ WEBER, Max., Op. Cit.

⁵² La región que los individuos compartían con los miembros de la Familia Ampliada o el Clan, para habitar y explotar la tierra, defenderse de los enemigos, criar animales domésticos o cazar, etc...

con ello, estar expuestos a ideas y comportamientos extraños y diversos a su propia identidad, provocando los conflictos existenciales que esos nuevos encuentros implicaron, viéndose sometidos a nuevas fuentes y estilos de relación, -y hasta de lenguaje-, dentro de los cuales se destaca, en forma importante, las nuevas formas del ejercicio del poder, que ahora pasaba de los esquemas tradicionales de la jerarquía familiar, a la potestad de agentes externos, quienes en función de su influencia y dominio económico imponían

conductas y normas éticas y morales, con frecuencia radicalmente diferentes a las que les habían sido las propias⁵³.

La localización de las nuevas fábricas, no necesariamente cercana a el hábitat natural de estos "migrantes", y el tiempo destinado a las entonces largas jornadas de labor, motivó a éstos a buscar alojamiento próximo a su lugar de actividad, dando lugar a que se acelerara el proceso de urbanización, que si bien ya se había iniciado desde finales del Siglo XI y principios del XII con la creación de los burgos o comunas en la

Francia e Inglaterra⁵⁴, para dar cabida y protección a los habitantes de los feudos e igualmente a los artesanos de los diferentes oficios que brindaban sus servicios en esas

⁵³ Debe tomarse en cuenta que en mundo actual, aún persisten enormes grupos de población que permanecen ajenos a estos sistemas de avance tecnológico, conservando usos y costumbres ancestrales, tal como ocurre en vastas regiones de nuestro País, en

zonas, ahora se hizo más evidente la necesidad de su desarrollo para alojar a los trabajadores en los espacios aledaños a los centros de actividad industrial, convirtiéndose de pequeños grupos de casas, en villas y después, de más fabricas, negocios complementarios, hasta llegar a ser ciudades⁵⁵, modificando con ello las formas de convivencia e, inclusive, en un procesos paulatino, pero irreversible reduciendo el tamaño de las propias familias, las que ahora, con una forma diferente de lograr ingresos y de

obtener recursos para su sobrevivencia, se transformaron en lo que conocemos como la "familia nuclear", en donde el tiempo de convivencia, arraigo e influencia entre sus miembros es cada vez menor, resultando, como señala B. Wilson⁵⁶, en uno de los factores, que junto a la deficiencia actual de los sistemas educativos de transmitir valores, conduce a la persona hacia la adopción de estos de las influencias de las distintas y múltiples organizaciones a las que actualmente pertenece.

Otros importantes factores que han afectado negativamente las relaciones humanas a través del tiempo, -y que aquí mencionaremos en forma breve⁵⁷-, fueron, entre

⁵⁵ Max Weber, en sus obras "Economía y Sociedad", México, FCE, 1987, pp. 938-1041 e "Historia económica general", México, FCE, 1997, describe en forma prolija los procesos de desarrollo de sistemas y formas de concentración de los distintos grupos de la sociedad en el mundo.

⁵⁶ WILSON, B., (1985), "Morality in the evolution of the modern social system", The British Journal of Sociology, 36, 3, September, en Raymond Boudon Op. Cit. Véase también: A. Toffler, (1998), "La tercera ola", Barcelona, Plaza & janes.

⁵⁷ GEORGE, Claude S., (1974), "Historia del Pensamiento Administrativo". México, Prentice hall.

otras muchas, el explosivo crecimiento, desarrollo y complejidad de las organizaciones productivas, a las que se incorporaron, principalmente en los Estados Unidos de

Norteamérica, grandes grupos de migrantes provenientes del continente europeo, la masificación de la producción y la creación de nuevos modelos de organización, distribución y control del trabajo, con el apoderamiento, por parte de la administración del conocimiento operativo que había estado en manos de los "maestros" y de los "gremios", - figuras que, en su momento, fueron emisores de reglas éticas (deontológicas) en sus áreas de influencia-, así como la implantación de los métodos de la llamada

"administración científica", el control del tiempo en la ejecución de los trabajos y el control del ritmo de las operaciones, con la introducción de la línea de montaje, que llevaron a "cosificar", a la persona en aras del eficacismo y la productividad⁵⁸.

De igual trascendencia han sido los efectos de los conflictos bélicos ocurridos a lo largo del siglo XX y en los albores del XXI⁵⁹, en los que bajo pretextos de todo tipo, a prevalecido el interés materialista y la obtención de poder y control, con un desprecio

⁵⁸ TAYLOR, F.W., (1959), "Principios de la organización científica del trabajo", México, Ed. Privada. Véase también H. Fayol: (1999), "Administration Industrielle et générale", Paris, Dunod, así como trabajos de H. Gantt, Esposos Gilbraith, Henry Ford, H. Gantt, etcétera.

⁵⁹ Entre otros: la guerra Ruso-Japonesa; la Revolución Mexicana (1910-1920); la primera Guerra Mundial (1914-1918); la Revolución Bolchevique de Octubre de 1917; la invasión del Japón a China en 1936; la segunda Guerra Mundial (1939-1945); la Guerra de Corea

indignante por uno de los valores universales por excelencia: el respeto a la vida de la personal humana, cuyos efectos, entre otros, son la decepción, la apatía y la tendencia al rompimiento social, reflejado en parte, como un incremento del sentido individualista, frente a los evidentes abusos de los poderes estatales que agreden, sin medida, a la dignidad humana y, así, como mecanismos de defensa de la sociedad, se puede observar el incremento exponencial de la creación de organizaciones, denominadas como "no gubernamentales, -ONG's⁶⁰-, alrededor del planeta, cuyos resultados, en la mayor parte

de los casos, son escasos, pero ponen en evidencia la preocupación y angustia que vive la humanidad actualmente.

Si bien las situaciones y problemáticas relacionadas con la Ética y la Moral son parte natural de las relaciones humanas, se hicieron más evidentes a partir de la segunda

los EUA; la primera invasión a Irak en 1991; la segunda invasión a Irak en 1993, etcétera.

mitad del Siglo XX cuando bajo las circunstancias creadas por los grandes avances científicos y tecnológicos que incidieron en todas las actividades sociales, así como por el inicio del proceso de mundialización del comercio⁶¹.

Una vez terminado el conflicto bélico de 1939-1945, se puso de manifiesto la concentración de los poderes económicos, militares y políticos de las dos grandes superpotencias, -los Estados Unidos de Norteamérica y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas-, para que, después de un gran desgaste de recursos de todo tipo, esta última fracasara en la consolidación del modelo que habían iniciado en 1917, quedando entonces sólo el poder hegemónico de la primera de ellas, haciéndose con el control de los principales movimientos económicos del mundo, especialmente con la incursión y posicionamiento de sus grandes organizaciones financieras y manufactureras.

⁶¹ La creación del Acuerdo General de Tarifas y Comercio, -GATT-, en 1947, que se transformaría en la Organización Mundial de Comercio, -OMC-, así como los acuerdos de Bretón Woods para integrar los fondos financiero del Fondo Monetario Internacional, FMI-, y el Banco Mundial de Desarrollo, -BID-.

Tal pareciera que en la actualidad, las relaciones de la humanidad se han trastocado completamente y es así como se puede observar que las herramientas que le hombre y la sociedad han construido a través de los tiempos como medios para su servicio y beneficio: la economía y la política, se han convertido, por sí mismos, en fines, ubicando a la propia sociedad como sus servidora, sobresaliendo en, su capacidad de dominio, la economía en su connotación crematística, al mismo tiempo que las fronteras físicas de los naciones han sido sobrepasadas y la capacidad política de maniobra y decisión soberana de éstas se dobllega frente al poder hegemónico de la riqueza concentrada en un número asombrosamente reducido de personas y/o entidades, quienes muestran con sus acciones un desprecio total por todo tipo de normas jurídicas, éticas y morales, imponiendo sus criterios e intereses sobre toda la humanidad sin dar ninguna muestra de atención al sentido de responsabilidad social que se supone que toda organización debe ejercitar⁶².

A modo de conclusiones.

En el caso particular de México, históricamente, desde antes de la conquista española⁶³, las normas éticas y morales han sido impuestas por los distintos poderes

⁶² AKTUOF, Omar, Op. Cit.

⁶³ Se debe tomar en cuenta que ya desde el tiempo de los aztecas, en Tenochtitlan, existían códigos éticos muy formales y estrictos, como se puede observar en varios documentos tales como el Código Mendocino.

políticos que han prevalecido, así como por el sistema religioso imperante y donde la posición del ciudadano frente a estas autoridades se ha mantenido en una relación de dependencia tipo paternalista, acentuándose esta condición, desde el siglo XIX, por la influencia económica y tecnológica del extranjero, particularmente, la ejercida por parte de los Estados Unidos de Norteamérica.

Durante el siglo pasado, la Nación se vio sometida, -por más de 70 años-, al control político e ideológico de un solo "partido", con un dominio total en todos los órdenes de gobierno, con un Estado con características entre paternalista, proveedor, omnipresente y, al final de cuentas, dictatorial, en donde las reglas "éticas" fueron impuestas por los pseudo representantes de la población, bajo la figura del "Congreso de la Unión", y un poder en el que la figura "Presidencial", -el partido-, mantuvo el control total del quehacer del país.

El esquema unipartidista descrito condujo a la Nación con un férreo control, las más de las veces basado en esquemas corruptos de sindicalismos corporativos, acuerdos ocultos y uso indiscriminado de la capacidad económica de la ciudadanía para sus propios fines.

La última etapa de este régimen, -a partir de 1970 y, hasta casi el final de éste, en el año 2000⁶⁴-, cayó en extremos populistas que llevaron a una profunda deformación, al trastocar el sistema educativo, en el cual fueron eliminados temas de tal trascendencia como la tradicional materia de "civismo", con lo cual se dejó de transmitir, a la niñez y a la juventud, aquellos valores esenciales que forman y fortalecen el sentido social de convivencia armónica, de respeto a las instituciones, la observación básica de los derechos de terceros y el sentido más profundo, pero a la vez elemental, de la responsabilidad compartida de ciudadano.

El País, -México-, y con él su sociedad, se asoma balbuceante y desajustado a un nuevo siglo y a nuevos modelos de una incipiente democracia "representativa", en un territorio en el que aún se encuentran grandes diferencias de comportamiento de una sociedad que se observa como un complejo mosaico con maneras totalmente disímolas de enfrentar la realidad actual. Con una "zona Norte", técnica y materialmente "más avanzada", que trata de seguir e insertarse en el modelo "norteamericano" del progreso, otra, la "zona Centro", en donde se ubica el grueso de la población, en un punto intermedio, con graves problemas de contrastación entre la riqueza insultante y la pobreza abrumadora, unida a un nivel de desempleo que invita a la población marginada a la

emigración en búsqueda del "sueño americano", coadyuvando a la desintegración familiar, zona en donde prevalece el desorden, la corrupción, la violencia y la lucha por "sobrevivir", en un ambiente de revanchismo y,... por último un sureste olvidado y marginado del progreso real en el que conviven los excesos económicos del área del turismo playero, con el rezago total de regiones en que priva la pobreza y la ignorancia más profunda.

¿Soluciones a tan serias y graves diferencias?, pocas, pero indispensables: 1).-

Un gran impulso a la educación, poderosa herramienta que, una vez librada del sindicalismo corrupto, corporativo y radical y sin omitir la transmisión de los avances científicos y tecnológicos más modernos, retome los valores universales, los difunda ampliamente entre toda la sociedad, pero particularmente entre la niñez y la juventud; 2).-

El dar término al estado de impunidad que priva actualmente y que ha llegado a ser símbolo del éxito mediante la aplicación perversa del poder; 3).- la transformación de una democracia, pseudo representativa, en otra más participativa, en la que exista un cabal sentido de la corresponsabilidad y del tiempo, en donde el futuro tenga, al menos, tanto peso como el aquí y ahora; 4).- La comprensión de que sólo la participación diaria, honesta y el sentido de la búsqueda del bien común por parte de todos, podrá llevarnos a una mayoría de edad que, eventualmente, sin enfrentamientos sangrientos, le permita a la

sociedad conservar y disfrutar de nuestro mundo; 5).- impulsar todas las acciones que conduzcan hacia la construcción de ambientes de confianza, elemento sin el cual cualquier intento de construcción de capital social estará condenado al fracaso.

Podemos decir, en síntesis, que el mundo enfrenta actualmente en proceso, dislocado, de profundos y no comprendidos cambios, en los que se enfrentan graves problemas, entre los que podemos enumerar, sólo como ejemplo, algunos de los siguientes: a).- Una dominación hegemónica, apartada de los valores humanos, con un poder que detentan, más que países, personas o "pequeños", grupos que imponen estilos carentes de la ética más elemental, despreciando la autoridad moral de organismos de orden y conciliación creados por mismo hombre, como son los casos, entre otros, de la ONU y las Cortes de Justicia de la Haya; b).- Un rompimiento social, -"sálvese el que pueda"-, que alienta el individualismo a partir de una falta de fuerza real de las instituciones creadas para armonizar y establecer justicia en las relaciones humanas⁶⁵; c).- el acelerado e irreversible deterioro ecológico del planeta que pone en riesgo su sustentabilidad; d).- la constante amenaza de conflictos bélicos, con el empleo de medios que afectan a la humanidad entera; e).- el indignante desprecio por la subsistencia, -

sobrevivencia-, de millones y millones de seres humanos, destinados a su extinción y, ..., otra lista interminable de temas que aterran e indignan!

Sin embargo, existe siempre la esperanza, que en esa rueda de la fortuna que la historia nos presenta y que, el poder total de los "Imperios" actuales, al igual que en otras épocas, terminarán su ciclo hegemónico y que, el hombre, sabrá reencontrarse con su propia dignidad y, así, con su participación proactiva e inteligente, volverá a la tarea de construir sociedades más humanas, en las que él, sin sobrepasar, pero tampoco disminuir, su calidad de persona, su dignidad y sentido trascendente, regresará, con toda su capacidad, a la creación y disfrute de estructuras sociales, y organizaciones, que le permitan alcanzar su destino.

Como se pone de manifiesto en este trabajo, la problemática que las organizaciones y sociedad enfrentan, no sólo México, sino el mundo entero es de enormes proporciones y retos, es por ello que las acciones destinadas a su corrección no pueden esperar más y demandan el compromiso total de todos los actores sociales, educativos, empresariales, etc. En fin, se puede decir junto con varios pensadores: ¿por qué hablar de tantas formas particulares de ética? ¿No debería el género humano entender y practicar en todas sus acciones y comportamientos el sentido primitivo de ésta:

Hermanas", para invadir Irak y controlar esa fuente de energía.

la distinción clara y precisa entre el bien y el mal, así como la búsqueda para todos los seres de la justicia y la felicidad?

La paradoja es que, siendo lo anterior tan sencillo y lógico, pareciera que nos empeñamos en entorpecer las medidas correctivas fundamentales, sin embargo estamos convencidos que, como ya se dijo, a través de la educación y formación integral de la persona, la humanidad encontrarán los caminos eficaces de solución.

CAPITULO V

5.1.- LA CAPACITACIÓN COMO UN RECURSO

Es mejor capacitar que vigilar constante al empleado, esto tiene un costo muy elevado, es por ello que muchas empresas no capacitan.

La creatividad es crear algo, es cambio, es la clave para aumentar la productividad de cualquier empresa. Uno de los rasgos distintivos que caracterizan a las nuevas sociedades, es el dinamismo en la creación, innovación, difusión y utilización. Esta postura sostiene que las empresas deben ser flexibles, creadoras e innovadoras, que deben ser estimuladas a través de procesos educativos.

En ese sentido, la capacitación del factor humano se transforma en la función social mas importante de la empresa, ya que persigue que los capacitados adquieran las aptitudes cognoscitivas y actitudes socio efectivas necesarias para utilizar las capacidades existentes y poner en movimiento los recursos, habilitando a las personas

para desarrollar su potencialidad creadora de la organización, en transformadora practica de su realidad.

A.- UNA APROXIMACIÓN AL HUMANISMO EN LA EDUCACIÓN.

El humanismo como un movimiento intelectual europeo, "significó el desarrollo de la virtud humana, no sólo de cualidades como el entendimiento, la benevolencia, la compasión, la piedad, sino también la fortaleza, el sentido común, la prudencia, y la elocuencia". Tuvo como objetivo ligar el pensamiento y la acción en caminos que impulsarían las más grandes posibilidades individuales humanas y proyectarlas hacia el estado social general (Grudin 1988). La fuente del humanismo se ubica en la literatura clásica renacentista, desde Platón, Cicerón o Libio hasta Petrarca y de él en adelante. Este movimiento se enfocó en lo individual y abandonó al grupo social. El énfasis se centró sobre el desarrollo moral de la virtud humana, pero esta moralidad fue extendida para incluir la apreciación estética y la sensibilidad. También en una forma peyorativa se asociaba con el comportamiento de etiqueta y diplomático. Incluso se llegó a emplear como un elemento de discriminación social.

Una propuesta para iniciar el estudio: El humanismo en la educación británica. La perspectiva humanista en la educación inglesa estuvo agazapada al amparo de las

escuelas públicas reformadas, y las universidades antiguas encuadradas en la mitad del Siglo XIX. Los pilares fundamentales de esta perspectiva fueron tres principios: (1) moral; (2) el individualismo; y (3) la especialización.

La educación superior inglesa en el Siglo XIX se propuso conformar a los individuos como "caballeros cristianos". Las cualidades requeridas para esta elite fueron: (1) la sensibilidad moral, (2) el compromiso hacia el deber, y (3) la capacidad para la toma de decisiones, pero basada en la acción informada y moderada por la contemplación. (Wilkinson, 1964). El modelo explícito a seguir era la clase filosófico-gobernante representada en "La República" de Platón (1978).

La fuente de la educación de elite no se concentró solamente en la preparación académica. La organización social de las escuelas y las universidades públicas tuvo una intención más amplia a la meramente educativa —el espíritu de cuerpo en el campo de juego, las relaciones entre los estudiantes, y entre éstos y los maestros. La educación literaria se enfocaba en textos clásicos para extraer los conocimientos morales profundos y los ejemplos más representativos. La personificación de este *currículo*, fue el curso clásico en la añeja universidad de Oxford consistente en dos años de Latín, Griego y

literatura, llegando al pináculo, después de los dos años al estudio de los grandes autores de la literatura humanista en los campos histórico y filosófico grecolatinos.

En el siglo XX, el énfasis se movió hacia la historia y literatura británicas. Pero el propósito todavía se orientaba hacia el desarrollo de un conjunto de capacidades morales. La historia inglesa, siguiendo la interpretación Whig (citado en Ahier y otros, 1996: 48 –en el libro estos autores no citan la referencia correspondiente), tuvo como motivo el heroísmo, el deber, pero especialmente la moderación de los actores históricos, quienes produjeron aparentemente la más fina política. La literatura se podría haber enfocado en los trabajos del supremo humanista inglés –*Shakespeare*. A lo largo del tiempo la historia y la literatura fueron democratizadas. La historia social de la pobreza llegó a ser un punto importante porque la literatura seleccionada reflejaba la condición de pobreza de la gente ordinaria. La democratización simplemente significó hacer consciente a la elite de las vidas y las batallas libradas en el ámbito de la pobreza. Esta fue la educación humanista disponible para una sección más amplia de la población.

Adicionalmente, las matemáticas y las ciencias naturales tuvieron un tratamiento ideal de igualdad en las escuelas públicas y universidades, aunque su prestigio informal era inferior. Esto se manifestaba por el menor estatus otorgado a los maestros de ciencias en las escuelas públicas o quizás se debía a la ausencia de especialistas en ciencias

dentro de la elite política y gerencial. La ciencia al parecer aportaba pocos conocimientos a la virtud humana —excepto aquella investigación científica calificada como una actividad con alta calidad moral. Las matemáticas en su apreciación estética más desarrollada se asimilaban como una matemática enciclopédica en el sentido dado a ella en el lenguaje moderno (excepto si su significado servía para realzar moralmente a la más fina literatura), pero no fue fácilmente admitida como un elemento de profunda santidad por el conocimiento humanista de alto rango.

Por otra parte, los temas técnico-vocacionales estuvieron completamente fuera del límite humanista. En el sistema social Platónico, “el entrenamiento” estaba asociado a las ocupaciones de los grupos sociales marcadamente inferiores a los “reyes” de la filosofía, para los cuales la educación humanista se encontraba diseñada (Platón, 1978). La “educación” se enfrentaba al “entrenamiento”, la dicotomía llegó a ser particularmente grave en las sociedades donde la tradición humanista fue preeminente. El entrenamiento fue rechazado en la educación inglesa debido a sus asociaciones contemporáneas socio-ocupacionales, pero también por su aparente incapacidad para aportar elementos al desarrollo de la sensibilidad moral.

El criterio moral permaneció como elemento central en la perspectiva humanista y se infiltró a través del sistema educativo estatal. El proceso de transferencia fue ayudado

por una creencia parcial en torno al conocimiento, como elemento de democratización del currículo elitista y en consecuencia susceptible de masificarlo hacia la población escolar. Este proceso también se facilitó por la orientación predominantemente moral de la masificación del sistema al final del siglo XIX. Dando origen a muchas escuelas estatales con un sistema influido por la religión, pero manteniendo la función de socialización moral de la masificación escolar establecida en una sociedad urbana y abrumadoramente industrial.

El individualismo también fue un elemento central del mundo humanista. Aparentemente los individuos virtuosos creaban un mundo moral. A pesar del papel central del individualismo, la concepción humanista seguía dando un peso sustantivo al conocimiento y a los atributos moralmente obtenidos. Un componente adicional fue la Pedagogía vista desde una óptica individualista. De esta forma el propósito moral de la educación enfatizó la relación entre maestro y alumno. Tradicionalmente los maestros, en la educación inglesa desempeñaron dos funciones, una pastoral y otra intelectual. Ambas buscaban el desarrollo moral integral de sus alumnos, por lo cual debieron conocer lo suficientemente bien a éstos para conducirlos adecuadamente en lo individual. El sistema tutorial de Oxford y Cambridge se convirtió en el arquetipo para el resto del sistema de educación de elite.

Todas estas ideas respaldaron la idea concentradora de la especialización en el *currículo* de escuelas e instituciones de educación superior a lo largo del siglo XX. La versión inglesa del currículo humanista se vio marcado por una temprana e intensa concentración sobre un rango muy limitado de temas específicos. El tema de la especialización es una herencia del pensamiento racionalista del Siglo de las luces y encontró un campo parcialmente propicio para su desarrollo dentro de la filosofía humanista. La especialización intenta encontrar su reconciliación con el humanismo, a través de la sensibilidad moral, la cual no depende de la amplitud del conocimiento, pero sí de la profundidad de la percepción y el entendimiento.

La adición de temas se presentaba como una circunstancia minimizadora de la iluminación moral. Aún contra esta visión la especialización encontró un apoyo total en el individualismo. Si el aprendizaje se concentraba en contenidos específicos para el individuo, entonces una selección del conocimiento apropiado también respondía a las necesidades individuales. Consecuentemente la mayoría de los estudiantes debían ser capaces de concentrarse en los temas para los cuales ellos tenían una aptitud especial y negarse a aquellos en los cuales tenían poco interés o habilidad.

La especialización inglesa no tiene paralelo con las otras tradiciones humanistas desarrolladas en otras naciones. La cultura epistemológica inglesa tiene dos raíces muy

importantes. Primero la aproximación empírica al conocimiento científico cimentada en la epistemología de Francis Bacon y David Hume, la cual encontró su expresión en el desarrollo de la investigación en universidades en el siglo XIX. Un indicador de este proceso de expansión se ubicó en las denominadas escuelas de "honor" como Oxford y Cambridge en el siglo XIX. En ambas la forma básica de estudio (previo a la graduación) se expandió hacia otras universidades de reciente cuño. La racionalidad empírica y el pensamiento inductivo fueron para la especialización una serie de conocimientos contruidos de manera acumulativa e incremental alejados de los parámetros de pequeña escala arribando a conclusiones amplias y patrones emergentes.

El empirismo y la inducción ingleses florecieron gracias a un distanciamiento de la tradición racional de análisis lógico y la construcción del sistema teórico ortodoxo. Probablemente por este distanciamiento, la versión inglesa del humanismo se etiquetaría como anti-racional. En otros términos la intuición fue superior a la razón. La intuición podría ser una meta en estudios de profundidad y no en aquellos de un alcance más amplio, es decir una arquitectura intelectual esquemática. Este empirismo también enriqueció la visión inglesa al presentar un interés creciente hacia la acción práctica.

Pero aquí cabe preguntarse ¿qué ocurría con el humanismo en otros países? El humanismo como ya se mencionó en párrafos superiores fue un movimiento cuya

expansión en Europa encontró sus orígenes en el pensamiento Islámico, Hindú y, especialmente, en las ideas de Confucio. En estas ideas existía una concepción compartida del propósito moral asignado al conocimiento (Wilkinson 1964). Históricamente, el humanismo se encuentra presente en la mayoría de las fuerzas intelectuales poderosas de Europa y fue revitalizado por las conexiones con estos paralelismos no-europeos.

El humanismo en la educación tiene algunas similitudes a escala internacional. El énfasis en el desarrollo de lo individual y no sobre el entendimiento del mundo. Este intento buscaba lograr la bonanza individual a través de la educación. Detrás de ello existía una creencia sobre el proceso de entendimiento, cuyo génesis se ubica en la intuición. Un primer enfoque sobre el humanismo educacional a lo largo y ancho de Europa proponía el estudio de disciplinas encuadradas en el ámbito de las humanidades como la literatura, la historia y la filosofía.

En el humanismo educacional del Siglo XIX, la escuela pública fue designada para producir hombres (muy raramente mujeres) de acción. Los filósofos parecieran haber nacido para ser reyes y no simplemente filósofos (como ocurrió con los Brahmanes del sistema Hindú). Los individuos fueron educados a través de la actualización de

conocimientos con cierto heroísmo histórico, pero con el fin de encontrar su propia manera de ser heroico o heroica en el presente o en el futuro.

Generalmente el humanismo europeo por lo general ha sido más dirigido al cultivo del ámbito interno de las personas, la parte contemplativa y orientado hacia lo socialmente pasivo y políticamente estático. Es decir se ha concentrado sobre la contemplación interna y la perfección pero divorciados de la acción. La educación humanista ha evitado la búsqueda del mejoramiento social. Además esto ha sido asociado con una aceptación pasiva de patrones existentes de autoridad social, especialmente la versión Católica Europea. Pero la influencia no solamente era católica: una versión humanista de la ortodoxia griega atrincherada en la educación en Grecia, y era vista como un enemigo del cambio político y social. En estos ejemplos, el humanismo tiene una visión retrógrada hacia lo social y lo político.

El conservadurismo humanista ha sido identificado por pragmáticos y por enciclopedistas como el principal enemigo del progreso. En los estudios educativos el ataque de John Dewey se centraba sobre la epistemología Platónica (Dewey 1961). El rechazo al humanismo en Francia por Durkheim y Bourdieu ha sido siempre reconocido. En respuesta los humanistas han reforzado su conservadurismo, a través de su total

rechazo al pragmatismo –no solamente los Europeos tales como Jacques Maritain (1966) sino también de los Americanos como Robert Hutchins (1943).

El humanismo dirigido al cultivo de aspectos internos de los individuos, toma una perspectiva muy diferente dentro de la tradición metafísica alemana. El propósito de la educación alemana es humanista "la ética estaba principalmente preocupada por la personalidad moral y la libertad interna en lo individual". Pero este individualismo humanista se dirige a lograr el entendimiento individual de la "realidad interna y la unidad con el cosmos" (Lauwerys, 1965).

El resultado de esta quimera fue una conciencia moral individualista mayor. La adquisición de significados y de conocimiento se lograba mediante la revelación, la intuición, lo espiritual incluso lo místico además de lo racional. La problemática planteada por esta búsqueda consistía en lograr el entendimiento total de los trabajos provenientes de la literatura e historia humanistas. Aún esta búsqueda del *bildung* (educación, formación, cultura) se dirigía a lo interno pero habría espacio para lo secular. La educación elitista alemana verdaderamente se separó de la vida pública situación totalmente ajena para las tradiciones francesas e inglesa.

Además, la *bildung* alemana incorporaba cuestiones más allá de la simple apreciación de humanitaria. Este intento pretendía reunir a la humanidad con el mundo.

En otros términos el entendimiento racional del orden natural del mundo así como una apreciación intuitiva de la moralidad humana. Una suerte de fusión entre el racionalismo enciclopédico y el moralismo humanista. Lo que en términos prácticos era como el santo grial, un proyecto ambicioso y no una meta razonablemente alcanzable -- especialmente en el sistema de educación secundario. La filosofía alemana desde Kant y Hegel hasta Habermas ha buscado persistentemente los significados adecuados para lograr esta unidad trascendental.

Los últimos 25 años han dado elocuentes ejemplos de la cada vez mayor importancia que tiene la capacitación del personal y en general los modelos educativos, que forman, educan, entrenan, adiestran y preparan al hombre con respecto a su trabajo. Estos modelos están siendo señalados como la mejor opción para que las empresas logren su consolidación y desarrollo, algunas empresas del ramo del autoservicio y departamental tales como Operadora Wal Mart y Coppel, capacitan a su personal hasta por 12 meses sin estar en la operación, para posteriormente insertarlos en los niveles gerenciales que les corresponda según actitudes.

También es cada vez mayor el número de directivos e investigadores que están señalando como estrategia fundamental para la productividad, la sistemática y actualizada capacitación del personal, entendiéndose a esta como una de las más

prioritarias y rentables inversiones a realizar. Como proposición a este respecto la ineludible conjunción CAPACITACION PRODUCTIVIDAD, no deberá convertirse en moda u obligación que no se le da un seguimiento, tomada como un requisito que solicita el gobierno, sino mas bien la capacitación debe ser fundamento del pensamiento del administrador del siglo XXI.

Debe destacarse a la capacitación como uno de los reglones mas importantes en la formación de los lideres, y rebasar las posibilidades educativas que la empresa pueda y deba brindar pues la responsabilidad también la comparten las universidades y todos los sectores de las sociedades que tengan el compromiso de educar a los jóvenes y adultos mexicanos, ya que existe una carencia de ellos en nuestra sociedad, pues algunos programas de desarrollo social y algunas instituciones educativas están orientados a obedecer mas que a tomar decisiones o mandar. Si no existen en décadas lideres dentro del plano social, mucho menos será en las organizaciones, debido en gran parte al nulo seguimiento a la educación y capacitación.

La diferenciación al capacitar y tener motivado al factor humano, tomando en cuenta la teoría humanista es palpable al margen de ser una poderosa ventaja competitiva, que las compañías obtienen mediante la contratación y capacitación de mejor personal que sus competidores. De esta manera, *Singapur Airlines* disfruta de una

excelente reputación, en gran parte debido a la amabilidad de sus sobrecargos durante sus vuelos, El personal de *Mc Donald's* es cortes, el de *IBM* es profesional y conocedor y el de *Disney* es amistoso y alegre. La fuerza de ventas de compañías como *Connecticut General Life* y *Merck* disfruta de excelentes reputaciones, que las distinguen de sus competidoras. *Wal-Mart* ha diferenciado sus supertiendas empleando a "repcionistas" que dan la bienvenida a sus compradores, ofrecen consejo sobre donde encontrar los artículos, marcan la mercancía que los clientes llevan como devoluciones o para cambiarla y ofrecen pequeños obsequios a niños, Y dentro de sus principales 3 filosofías están: Respeto al individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia, no por ello es el líder a nivel mundial en el negocio del autoservicio, aplicando lo que en este trabajo se viene mencionando y que se hallan en su filosofía.

La diferenciación del personal requiere que una compañía seleccione con cuidado a su personal que tiene contacto con los clientes, le de un sentido de identidad motivando hacia la productividad y lo capacite bien. Por ejemplo, los visitantes al parque de disney se enteran rápidamente de que todos los empleados de Disney son competentes, corteses y amistosos. Desde los agentes que se encargan de registrar a los huéspedes en el hotel, hasta los conductores del monorriel, los ayudantes en los juegos y el personal que barre Main street USA, cada empleado comprende la

importancia de comprender a los clientes, de comunicarse con ellos con claridad y jovialidad y de responder de inmediato sus peticiones y problemas. Cada uno de ellos esta bien capacitado, motivado para "hacer que un sueño se convierta en realidad"

5.2.- EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la gran mayoría de las organizaciones ocurre un acontecimiento tras bambalinas como favores especiales, violaciones a las reglas establecidas y despidos inexplicables o injustos. Estas situaciones casi nunca son comentadas, o guardadas en secreto por los empleados y directivos; no obstante forman parte integral de la organización y que debe conocer cualquier gente y tener la habilidad para aprender a manejarlo para aumentar la productividad de la organización y darle valor a los procesos.

La cuestión aquí es como crear oportunidades y ventajas competitivas con solo aprender las realidades del "lado oculto" de la administración de las organizaciones, pero estas "recetas" son muy importantes para eficientar los procesos desde un enfoque de aprovechamiento de recursos económicos y no nos detenemos a pensar en el tipo de economía en la que se aplicara, ejemplo la situación de recesión que vive nuestro país y que influye de manera determinante en las empresas, ya que el entorno y las restricciones que se tienen apoyan y acrecientan las injusticias, deslealtades, y actitudes de las mismas y tratar de dar "recetas" es muy fácil comparado con las puesta en práctica en las organizaciones.

Cambiar la cultura es el mejor concepto, para enfocarlo a la mejor utilización del factor humano, por lo que a diario se ven despidos y falta de ética profesional para alejar al competidor que puede quitarle el puesto, quizá siendo el competidor de mayor capacidad creativa y que le dará mas beneficios económicos a la organización con sus aportaciones e influir con su toma de decisiones. La falta de visión de los encargados de tomar las decisiones estratégicas en mejorar los procesos y cambiar la cultura organizacional, dejando oportunidades de desarrollo, con un simple despido o mala negociación, mala contratación de los encargados de tomar las decisiones estratégicas y de colocar a los gerentes adecuados en el lugar adecuado y que le den valor a cada una de las actividades que desarrollan.

Existen categorías interactivas de comportamiento que afectan tanto a la productividad como la calidad del trabajo dentro de la vida cotidiana de las empresas; estas son:

- Cultura encubierta
- Idiosincrasia de las personas
- Interacciones del sistema social de las empresas
- Política institucional
- La organización secreta.

Es de mencionarse que las explicaciones de conceptos, técnicas y estrategias son de manera muy ágil, que se retomaran a lo largo de este trabajo poniendo como ejemplos situaciones y aplicaciones o puestas en marcha por empresas que se encuentran en el mercado y que son reconocidas a nivel mundial.

A).- DESCRIPCION DE LAS CATEGORIAS INTERACTIVAS

No preguntamos que es el "lado oculto" y creemos que es un aspecto oscuro de la naturaleza humana, pero el termino aunque incluye este aspecto tiene un sentido más amplio en el ámbito organizacional; ya que es una serie de actividades y disposiciones importantes que no se identifican, se discuten y se administran en la toma de decisiones estratégicas, pero que representan e influyen de manera determinante en los resultados de cualquier unidad de trabajo y de la misma organización.

La descripción más formal del lado oculto de un negocio posee las tres dimensiones o categorías siguientes:

- ♦ El lado oculto son las actividades y disposiciones importantes que no se identifican y que no se discuten.
- ♦ Debido a que no se discute formalmente, por lo general no están al alcance de la intervención gerencial normal.

- ♦ Las actividades y las disposiciones del lado oculto a menudo afectan de manera importante tanto la productividad como la calidad de vida laboral en la organización.

La cultura organizacional toma dos formas: antes que nada está las creencias, actitudes y valores y las normas publicadas y adoptadas para regir la conducta de la organización pero que pueden o no lograrlo en la práctica.

Segundo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas no publicadas o secretos que rigen la conducta organizacional. Este último se contrapone a lo publicado y es cuando se da la confusión y cinismo.

Los estilos personales a veces enaltecen o limitan a las compañías, el problema radica en que no se analizan por los foros donde se toma las decisiones y el lado positivo o negativo si se saben manejar agrian valor a los procesos.

Otro aspecto de la cultura es la política organizacional, en ella se da el disfrute de uso de poder, los individuos y unidades organizacionales compiten por recursos escasos, grupo de poder protegen su territorio y jugadores con ideologías y valores diferentes; pero como en toda las empresas existe esto, lo interesante es como manejar estas situaciones, que limitan o benefician la productividad.

Existen dos clases de políticas:

- a).- Las de interés propio o egoístas que son muy costosas y

b).- Las positivas que benefician a la organización.

Las actividades o conceptos para poder lidiar por así decirlo con los aspectos ocultos son los siguientes:

- ♦ No se convierta en policía o espía
- ♦ Muestrese alerta e inquisitivo mas que sospechoso
- ♦ Cuando tenga que actuar hágalo con decisión, no dude, (actividades que violen los valores del negocio)
- ♦ Sea prudente al condonar supuestas infracciones menores y arreglos informales que benefician a la organización.

B.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE INTERNA

La percepción de Smircich (1983), sobre la cultura organizacional nos presenta una idea metafórica acerca de éste término. Sus supuestos parten de la noción de que la metáfora puede y ha sido ampliamente utilizada como una herramienta que contribuye a la explicación de las particularidades de una organización; han comparado a la organización con maquinas, con organismos vivos, con representaciones de tipo teatral y con arenas políticas en donde se persigue el manejo del poder.

En este sentido, la propuesta de Allaire y Firsirotu (1992) encaja perfectamente con la idea de Smircich, pues de manera general estos autores proponen que la organización puede visualizarse como una sociedad en pequeño, capaz de producir su propia cultura.

La cultura organizacional vista desde esta perspectiva supone que los individuos al organizarse y compartir ciertos valores, pueden generar una "nueva identidad", que le brindará al grupo un sentido de pertenencia y creará nuevos valores, los cuales impactarán en el funcionamiento de la organización. Si percibimos a una organización como una pequeña sociedad, entonces debemos reconocer la existencia de una subcultura específica (Allaire y Firsirotu, 1992), a la que denominaremos cultura organizacional, por lo tanto es conveniente analizar la definición de este concepto. La cultura organizacional puede definirse, en principio como el conjunto de valores, mitos, ritos, historias, leyendas, ideologías, rutinas y jergas que son compartidos por los miembros de una organización y por tanto, definen su comportamiento dentro de la misma.

Ahora bien, de acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992) toda organización posee tres elementos que interactúan entre sí y modelan a la cultura organizacional:

1. *Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).*

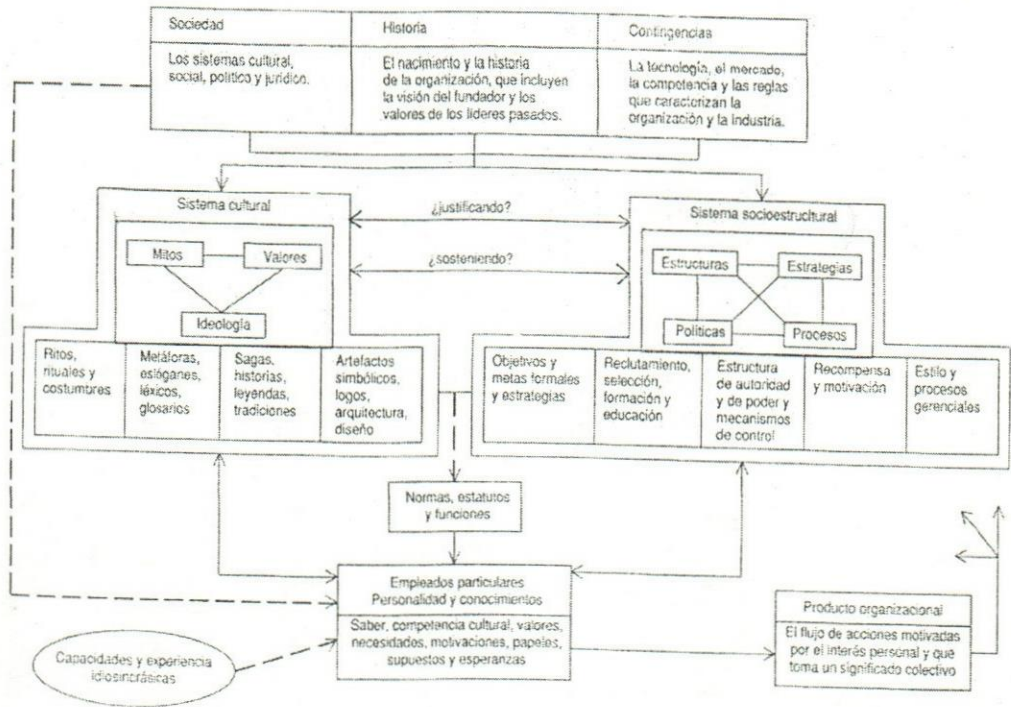
2. *Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: Los mitos las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia.*

3. *Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional.*⁶⁶

Las interrelaciones que pueden presentarse con base en estos tres elementos son muy complejas, abarcan variables que van desde el ámbito meramente social hasta la personalidad particular de un individuo, abordado sus repercusiones y la forma en la que se presenta la retroalimentación de todos los actores. El esquema que se presenta a continuación (elaborado por Allaire y Firsirotu), nos ayudará a comprender de una

⁶⁶.- Allaire, Yvan y Michael E. Firsirotu (1992) "Teorías sobre cultura organizacional", en Abarbanel, Harry et. al., *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá. 29, 33.

manera más amplia el funcionamiento de los sistemas culturales, además de que nos permitirá observar la forma en la que se agrupan las variables, su influencia y peso específico.



El esquema muestra la interrelación existente entre los sistemas cultural y socioestructural, además de la influencia recibida por el entorno que afecta directamente a la organización a través de su propia historia y de los eventos contingentes que se presentan en su ambiente y que la obligan a producir cambios en su estructura; al mismo

tiempo que incluye a las personas que trabajan en ella, y que poseen una serie de construcciones psicológicas, valores y actitudes propias de su sociedad, impactan de manera indirecta complementando la formación de la cultura organizacional. Finalmente, se logra empatar los intereses personales con los objetivos y metas de la organización, una vez consolidado este proceso se puede esperar un comportamiento diferente por parte de los empleados, los cuales han interiorizado los valores, políticas, costumbres, actitudes y comportamientos, que la empresa necesita para funcionar con mayor libertad, sin la necesidad de imponer supervisores o rigurosos controles estadísticos, pues los trabajadores actuarán por cuenta propia, debido a que consideran que al alcanzar una de las metas de la organización, estarán satisfaciendo una necesidad propia.

Ahora bien para Joanne Martin (1992) es muy complicado llegar a un consenso entre las diferentes perspectivas de la cultura organizacional, puesto que existen profundas divergencias entre los grupos que postulan los conceptos, los cuales son producidos por el ambiente cultural en el que se desenvuelven. Para esta autora existen tres diferentes perspectivas desde donde la cultura organizacional puede ser analizada y son las siguientes:

- Integración: es en dónde los términos de la organización son vistos compartiendo un consenso amplio en donde la cultura es descrita como un elemento en donde todo es claro y por lo tanto la ambigüedad es excluida.
- Diferenciación: es donde las manifestaciones culturales son vistas como inconsistentes, existiendo consensos solamente dentro de los límites de la subcultura.
- Fragmentación: es en donde la ambigüedad es percibida como la esencia misma de la cultura organizacional, por lo tanto, se piensa en la existencia de redes organizacionales y subcultura no estables.

Es suma la cultura organizacional es el pilar en la integración de grandes equipos de trabajo en donde el objetivo debe ser el de la productividad y si existen tendencias de despido todas las herramientas y propuestas de mejora se viene para abajo, porque todas las actitudes, creencias, valores, etc. Que en su conjunto forma la cultura organizacional será mas bien muy desastrosa para la empresa porque se convertirá en un caos en donde prevalecerán no los que tengan mas capacidad y le den valor a la actividad productiva, sino los que tengan la astucia para sobrevivir de los recortes en las plantillas, se empezaría a dar los golpes bajos y las malas relaciones laborales; trayendo por lógica un costo muy alto, que lo pagará en primero la organización y posteriormente el país, ya que los empleados pasarán ha engrosar las cifras de desempleados. La visión

de ello no termina allí, posteriormente siguen las consecuencias del desempleo y desocupación, estas son asaltos, la frustración e infelicidad de la existencia del personal, robos, pandillerismo, movimientos sociales de lucha y su represión, que terminaría con hundir a cualquier país, de lo particular a lo general y de manera gradual.

De allí la gran importancia de que los futuros administradores y empresarios logren cambiar los conceptos de despidos y formas de adelgazar las estructuras sin haberse planeado las consecuencias y resultados a largo plazo y sobre todo de una cultura laboral que ayude a la prosperidad de todos los implicados en el proceso creador de la administración de empresas, "el mas sublime: el de dar".

Citaremos un pensamiento del hombre que cambio paradigmas, con su visión del universo.

MI CREDO

Extraña es nuestra situación aquí en la vida pues nuestro paso por ella es como una visita, sin saber por qué; sin embargo, tal parece que tiene designio divino.

Desde el punto de vista del diario vivir, hay algo más que sabemos: ese HOMBRE está aquí para el bien de otro HOMBRE... sobre todo, para aquellos a quienes su sonrisa y bienestar es nuestra propia felicidad y, también, para incontables almas desconocidas, cuyo destino esta relacionado con nosotros por un lazo de simpatía.

Muchas veces, durante el día, comprendo que mi vida externa e interna está estructurada y dependiente del trabajo de mis congéneres, algunos ya muertos, y otros aun viviendo; y cuan ardientemente debo esforzarme en SERVIR y DAR, en pago de lo mucho que he recibido.

Albert Einstein

CONCLUSIONES

Los líderes del mañana tendrán que aprender a crear un entorno que adopte el cambio no como una amenaza sino como una oportunidad; deberá tener un sentido de propósito muy definido y la capacidad de expresar con claridad su visión creando confianza en la gente; el administrador de empresas debe ser eficaz, el líder debe ser eficiente ... y la única manera de ser un administrador eficiente será teniendo una visión compartida, que tenga un significado para todas las personas involucradas en ella.

(Diferencias entre ellas: Eficiencia, es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos. Los administradores no pueden saber si son productivos sino conocen primero sus metas y recursos y Eficacia es simplemente el logro de objetivos)

La participación creativa supone crear un sentido de metas compartidas; porque la gente necesita tener una meta llena de significado.

Definitivamente la fuerza de una organización residirá en la cohesión y la eficacia que proporcionan el trabajo en equipo, la participación y las metas compartidas.

No hay duda de que en muchos casos, con independencia de la idea original de los autores, se ha caído en verdaderas utopías al pretender principios de satisfacción en el trabajo, libertad de comunicación y de participación, democracia industrial, etc. Que frente a la realidad de la estructura laboral actual, dista mucho de ser real, pero a manera de conclusión, solo recordemos una enseñanza de este trabajo: transformados en un ¡se participativo! o en un ¡no basta que trabajes bien, sino que es necesario, además que goces el trabajo! Y que esa participación y ese goce de lo que se esta haciendo sea de los implicados en el proceso de cambio, llámese: accionistas, alta gerencia, educadores, administradores, economistas, gobiernos, etc. Que somos los que lograremos que en un futuro heredemos a nuestros hijos una sociedad mas justa con ideas y formas de ejercer liderazgo con un profundo humanismo, buscando el crecimiento intelectual y económico siempre y con ello crear una cultura del cambio, *la del humanismo*.

Estas propuestas ya se están utilizando en empresas de nivel mundial tales como software para gestión del conocimiento, búsqueda de líderes creativos y sobre todo la valoración del capital humano, pero muchas empresas todavía no lo están haciendo.

A pesar de todo la realidad es aplastante; debido a que no hay que olvidar que existe en este siglo un gran poder, "el de los grandes capitales", de un modelo económico retrogrado e inoperable y que se convierte en una maquina de generar pobreza, en la que cada día se va polarizando mas profundamente: los que tienen mucho y los que no tienen nada y que los que no tienen nada, por necesidad de subsistir tienen que seguir los intereses de los que tienen todo.

Conceptos y prácticas por mencionar ejemplos: Outsourcing están dando una perspectiva de deshumanización en las empresas y de los derechos laborales que tienen los empleados, ya no se mencionan, por que se van recortando en los constantes remiendos que el poder legislativo ha conducido. Los dueños del capital están buscando día a día como los liberan de pagar jubilaciones, indemnizaciones por antigüedad, impuestos, etc., sofocados por cargas impositivas y para tener márgenes de ganancia que les permitan subsistir en un marco de economía global. Prefieren contratar una empresa externa de outsourcing a que les opere los trabajos temporalmente y desahogarse de la carga en costos que representa el factor humano propio, esta perspectiva conduce a la pérdida de sentido de pertenencia a la empresa. Su tipo de estructura organizacional se dirige más bien a la tridimensional, en la que existe un reducido núcleo de ejecutivos de

alto nivel que conducen a la organización y contratan a empresas externas para que les conduzca y opere los procesos menos importantes de su actividad productiva.

Así también se menciona que la empresa "no tiene memoria y no tiene corazón" cuando un empleado es despedido y si éste estaba aportando a los procesos y tiene potencial; caemos en una forma retrograda de administrar los negocios y las herramientas con las que se contaron para tomar estas decisiones desde luego no fueron las correctas tales como: reestructuras, evaluaciones del desempeño, la famosa "reingeniería" mal enfocada y sin conocimiento de causa y de consecuencia.

Es este el momento de cambiar estas viejas practicas por otras que nos traerán mayor rentabilidad a nuestras empresas y sobre todo mayor estabilidad social y económica a nuestra sociedad. Creemos que llegara el momento que todas las empresas al ver la carga impositiva que representa el factor humano, toman como base de sus estructuras la tridimensional, no teniendo por ello empleados que dependan de la organización.

Este trabajo también va dirigido a los organismos gubernamentales para que incentiven la productividad de las empresas en vez de cobrar e inventar impuestos demasiado elevados y fuera de la realidad.

Por todo ello, la calidad y el mejoramiento constante de la vida y de la convivencia entre los seres humanos requieren por necesidad de un código de ética que genere y mantenga la armonía y la paz en la interrelación y coexistencia en todos los sectores sociales.

En especial los principios jurídicos, políticos y axiológicos, han perseguido a través de la historia de la humanidad, que la justicia, la equidad, el respeto y otros criterios y principios éticos, promuevan la paz, la industria y el desarrollo.

Dentro de este marco general se encuentra la teoría humanista en las organizaciones, ya que es y seguirá siendo la empresa el grupo humano de mayor importancia dentro de nuestra sociedad pluralista. En este siglo XXI las empresas constituirán los grupos humanos organizados de mayor relevancia e impacto, no solo en la dimensión económica sino también en su impacto sociopolítico.

"Un ser humano es parte de un todo, llamado por nosotros universo, una parte limitada en el tiempo y el espacio, se experimenta a si mismo, sus pensamientos y sentimientos como algo separado del resto... algo así como una ilusión óptica de su conciencia. Esta falsa ilusión es para nosotros como una prisión que nos limita a nuestros deseos personales y a sentir afecto por los pocos que tenemos mas cerca. Nuestra tarea debe ser liberarnos de esa cárcel, ampliando nuestro circulo de compasión, para abarcar a todos los seres vivos y a la naturaleza en conjunto en toda su belleza".

Aubert Einstein.

BIBLIOGRAFIA.

1. Warren Beenis, El modelo de vitalidad organizacional, Liderazgo para la productividad en México. Editorial siglo nuevo,, P.p. 27-115
2. William G. Ouchi, Teoría Z, Editorial McGraw-hill P.p. 132-136
3. Erich Fromm, psicoanálisis, El hombre nuevo, editorial trillas.- p.p. 35-42
4. Gunnar Myrdal, La pobreza de las naciones, inversiones en seres humanos, México. Editorial siglo XX, p.p. 349- 361
5. Autor Javier Sicilia. Revista proceso no. 1373 del 23 de febrero del 2003, tema: de las maquinas, la superstición y la destrucción, México D.F., P.p. 29 y 30
6. Harold Koontz, capítulo 1, El proceso de administración estratégica, parte I los conceptos y las técnicas de la administración estratégica. Pág. 12 y 13, editorial alfaquara
7. David R. Hamptom, Administración
8. James A.F. Stoner, Administración
9. Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas
10. Koontz & O'Donnel Principios de la Administración,
11. Chiavenato, Fundamentos de Administración, Editorial McGraw-hill, México DF, Pp. 33-145
12. Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, China handbook editorial committee, p.p. 43-76
13. Mary Parker Follet (1868-1933), bibliografía, editorial alfaquara, Pág.
14. Peter F. Drucker, Principios de administración
15. Allaire, Yvan y Michael E. Firsirotu (1992) "Teorías sobre cultura organizacional", en Abarbanel, Harry et. al., Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, editorial Legis, Bogotá.
16. Aktouf, Omar., (2001) "Mundialización, Economía Y Organizaciones", Cali, U.Del V.
17. Aristóteles., (2000) "Ética Nicomachea-Política", México, Porrúa, S.C. 70.
18. Aydakov Y.F. Et Al., (1965) "Historia Económica De Los Países Capitalistas", México, Grijalbo.
19. Barba Álvarez, Antonio., (1993), "Conflicto Organizacional: Estrategias Corporativas Y Relaciones De Poder", México, En: Estrategias Organizacionales, Uam-I.
20. Barba Álvarez, A. Y P. S.P. (1997) "Cultura En Las Organizaciones", México, Vertiente.
21. Bernoux, Philippe., (1999), "La Sociologie Des Entreprises", Paris, Seuil.
22. Bernstein, Paul & R. Hall (Ed)., (1997), "American Work Values": Usa, Suny.
23. Boli, John And G. Thomas (Ed), (1999), "Constructing World Culture", Usa, S.U.P.
24. Boudon, Raymond., (2002), "Déclin De La Morale? Déclin Des Valeurs?", Paris, Puf.
25. Bradley, Francis Herbert, (1972), "The Ethics Of Self-Sacrifice", Usa, En: J. H. Randall Et Al: Readings In Philosophy, Usa, Barnes & Noble.
26. Coparmex., "Comentarios A La Enciclica Populorum Progressio", México, A. Y C.
27. Chomsky, Noam., (1996), "Le Pouvoir Mis A Nu", Québec, Ecosociété.
28. Chomsky, Noam Et Al., (1997), "La Sociedad Global", México, J. Mortiz.
29. Clarke Thomas Y E. M..., (1994), "Replantearse La Empresa, Barcelona, Folio.
30. Clarke Thomas And S. Clegg., (1999), "Changing Paradigms, Gb, Harpercollin.
31. Cortina, Adela., (2000), "La Ética De La Sociedad Civil", Madrid, Anaya, 4ª Ed.
32. Cortina, Adela., (1999), "Los Ciudadanos Como Protagonistas", Barcelona, Galaxia.
33. Cortina, Adela., (2000), "Ética De La Empresa", Madrid, Trotta, 5ª Ed.
34. Cortina, Adela., (2000), "Ética Sin Moral", Madrid, Tecnos, 4ª Ed.
35. Cortina, Adela., (2001), "Ética Mínima", Madrid, Tecnos, 7ª Ed.
36. Crozier, Michel., (1970), "La Société Bloquée", Paris, Seuil.
37. Crozier, Michel Et E. Friedberg., (1977), "L'acteur Et Le Système", Paris, Seuil
38. Crozier, Michel., (1994), "L'entreprise A L'écoute", Paris, Seuil.

39. De La Isla, Carlos, (Comp). (2000), "Ética Y Empresa", México, Itam-Usm-Fce.
40. Enriquez, Eugène., (2000), "Les Jeux Du Pouvoir Et Du Désir Dans L'entreprise", Paris, Desclée De Brouwer, 1997, En E. Enriquez : "L'organisation En Analyse", Paris, Puf, (3° Ed.)
41. Escobar Valenzuela, Gustavo, (2000), "Ética", México, McGraw Hill, (4° Ed.).
42. Friedberg., (1993), "Le Pouvoir Et La Règle", Paris, Seuil.
43. From, Erich., (1956), "Psicoanálisis De La Sociedad Contemporánea", México, Fce.
44. Fukuyama, Francis, (1995), "Las Virtudes Sociales", Madrid, En: F. Fukuyama: Confianza, Atlántida.
45. Fukuyama, Francis., (1999), "La Gran Ruptura", Madrid, Atlántida.
46. Gélénier, Octave., (1991), "Ethique Des Affaires; Halte A La Derive!", Paris, Seuil.
47. Greene, Robert., (2000), "The 48 Laws Of Power", Usa, Penguin.
48. Guzmán V, Isaac, (1973) "Humanismo Trascendental Y Desarrollo", México, Limusa.
49. Gutiérrez Sáenz, Raúl, (1980), "Introducción A La Ética", México, Esfinge.
50. Gutiérrez, Claudio., (1997), "Ética Y Moral: Teorías Y Principios", San José, C.R.
51. Habermas, J. Et Al., (1985), "La Posmodernidad", México, Colofón.
52. Hitt, William D., (1996), "A Global Ethic: The Leadership Challenge", Usa, Batelle Press.
53. Hobbes, Thomas., (2003), "Leviatán", 2 Tomos, México, Gernika, 4ª Ed.
54. Hofstede, Geert., (1991), "Cultures And Organizations", Usa, McGraw Hill.
55. Huxley, Thomas H., (1972), "Evolution And Ethics", Usa, En: J. H. Randall Et Al: Readings In Philosophy, Usa, Barnes & Noble.
56. Ibarra Colado, Eduardo., (1994), "Organización Del Trabajo Y Dirección Estratégica", México, En: Argumentos Para Un Debate Sobre La Modernidad, Uam-I.
57. Inglehart, Ronald, Et Al., (1998), "Human Values And Beliefs", Usa, U.M.P.
58. Izzo, John B., (1957), "Values-Shift: The New Sork Ethic And What It Means For Business", Vancouver.
59. Joly, Maurice., (1974), "Diálogo En El Infierno Entre Maquiavelo Y Montesquieu", México, Muchnik.
60. Le Tourneau, Philippe., (2000), "L'éthique Des Affaires Et Du Management Au Xxi^e Siècle", Paris, Dalloz-Dunod.
61. Lewis, David., (2001), "Management Of Non-Governmental Development Organizations", Usa, Routledge.
62. Llano Cifuentes, Carlos., (1993), "Las Formas Actuales De La Libertad", México, Trillas.
63. Llano Cifuentes, Carlos., (1991), "El Empresario Y Su Mundo", México, McGraw Hill.
64. Llano Cifuentes, Carlos., (1994), "El Postmodernismo En La Empresa", México, McGraw Hill.
65. Llano Cifuentes, Carlos., (1988), "Los Fantasmas De La Sociedad Contemporánea", México, Trillas.
66. Maquiavelo, Nicolás., (1989), "El Príncipe", México, Espasa-Calpe.
67. Martínez García, J. Francisco., (2001), "Elementos De Ética", México, Loma.
68. Maxwell, John C., (2003), "There's No Such Thing As Business Ethics", Usa, Warner.
69. Melendo Granados, Tomás Y L. Millán., (1988), "Dignidad", México, Loma.
70. Mintzberg, Henry Et Al., (1997), "El Poder Y La Política", México, En: El Proceso Estratégico, Prentice Hall.
71. Montaña Hirose, Luis., (1991), "El Orden Sistémico" México, En E. Ibarra Y L. Montaña (Comp): El Orden Organizacional, Hispánicas.
72. Montaña Hirose, Luis., (1990), "Estrategia, Organización Y Tecnología En Algunos Países Asiáticos", México, En: Organización Y Sociedad: El Vínculo Estratégico, Uam-I.
73. Montaña Hirose, Luis., (1993), "La Modernidad Organizacional. Una Aproximación Al Estudio De Las Realidades Locales", México, En: Estrategias Organizacionales, Uam-I.
74. Montaña Hirose, Luis., (1994), "Modernidad, Postmodernismo Y Organización", México, En: Argumentos Para Un Debate Sobre La Modernidad, Uam-I.
75. Moussé, Jean-Dunod., (2001), "Ethique Des Affaires", Paris, Dunod.
76. Naisbitt, John & P. Aburdene., (1990), "Megatrends 2000", Usa, Avon.
77. Naisbitt, John., (1994), "Global Paradox", Usa, Avon.
78. Naisbitt, John., (1997), "Megatrends Asia", Usa, Touchstone.
79. Pareto, Vilfredo., (2000) "The Rise And Fall Of Elites", New Jersey, Transaction.
80. Pareto, Vilfredo., (1980), "Compendium Of General Sociology", Minneapolis, Ump.
81. Pélissier, Jean (Direction), (2002), "Le Pouvoir Du Chef D'entreprise", Paris, Dalloz.

82. Paulo VI., (1967), "Populorum Progressio", México, Paulinas.
83. Platón., (1963), "República", B.A., Universitaria.
84. Poole, Ross., (1993), "Moralidad Y Modernidad", Barcelona, Herdes.
85. Presqueux, Yvon, (2002), "Ethique Des Affaires", París, D'organisation.
86. Ramírez Artavia, Juvenal., (2001), "Ética, Moral Y Valores En El Funcionario Público", México, Dirección General Servicio Civil.
87. Rocher, Guy., "Le Changement Social", (1968), París, Tomo 3, Seuil.
88. Savater, Fernando., "Invitación A La Ética", Barcelona, Anagrama, 1995.
89. Schvarstein, Leonardo, (2003), "La Inteligencia Social De Las Organizaciones", B.A. Paidós.
90. Schlick, Moritz., (1972), "Are There Absolute Values?", Usa, Barnes & Noble.
91. Serrano Caldera, Alejandro., (1996), "Ética Y Mundialización", Managua, C.A.
92. Spector, Céline (Coord)., (1997), "Le Pouvoir", París, Gf Flammarion.
93. Sun Tzu., (1991), "El Arte De La Guerra", España, Edaf.
94. Valores Y Creencias: Conceptos, Clasificación, Valores Éticos, En: Comportamiento Organizacional E Individual", Mx.
95. Weber, Max., (1999), "La Ética Protestante Y El Espíritu Del Capitalismo", México, Colofón.
96. Weber, Max., (1987), "Economía Y Sociedad", México, Fce.
97. Weber, Max., (1997), "Historia Económica General", México, Fce.