



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

00661  
16  
2g

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ( ORGANIZACIONES )

P R E S E N T A

JESÚS OCTAVIO MUÑOZ JIMÉNEZ

T I T U L A D A

FORMACIÓN ÉTICA EN EL EJECUTIVO:  
( FACTORES QUE INFIEREN EN LA CALIDAD HUMANA  
Y ORGANIZACIONAL )

DIRECTOR DE TESIS

DR. MIGUEL CONCHA MALO



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ciudad Universitaria,   
2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## RESUMEN

El mensaje sustancial de este estudio consiste en el análisis ético del ejecutivo que se forma como Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, cuya institución, tiene como misión educativa formar profesionales eficientes al servicio de la sociedad mexicana, distinguidos por sus altos valores humanos y profesionales. La dimensión ética ha venido a convertirse hoy en una seria preocupación formativa así como su vinculación en el mundo de los negocios. La cuestión principal consiste en saber si existe congruencia axiológica entre el aprendizaje ético, el compromiso y la responsabilidad de las funciones ejecutivas, así como los efectos en la organización.

El modelo ético del deber ser, es un constructo lógico, antropológico, epistemológico, axiológico y cultural en la formación posgradual del ejecutivo. Se pretende formar al ejecutivo para que dirija las acciones como deben ser; no como sienta, quiera o convenga hacerlas. El deber ser no es una norma impositiva, sino una convicción humana y profesional en vías a la calidad de vida que aspira todo ser humano y, por ende, la corporación.

También habrá que considerar estrategias y reestructuraciones convenientes ante las necesidades corporativas mexicanas que se encuentran en amenazas y riesgos pero todavía de mayor gravedad, en la conducta ética que como mexicanos, intervienen en la competitividad internacional.

Asimismo se hace ver que el diseño de la investigación está caracterizado por ser un estudio no experimental, descriptivo, transversal sustentado primeramente, en una búsqueda documental primaria básica, con una exploración preparada en cuestionarios, aplicada a profesionistas que se forman como maestros en Administración de Organizaciones, en aulas universitarias del Posgrado de la FCA/UNAM.

Se dio origen a un instrumento mensurable acerca de la disposición ética en el ejecutivo, con base en la toma de decisiones y grado de responsabilidad en función de un servicio óptimo, explorando cuatro dimensiones: 1) Cultura Corporativa 2) Compromiso ético 3) Compromiso axiológico 4) Actitud en la calidad del servicio. Tanto el instrumento de medición y el planteamiento de hipótesis quedaron suficientemente desarrolladas.

Finalmente el resultado de este trabajo, arroja conclusiones y recomendaciones interesantes para continuar perfeccionando proyectos similares posteriores en respuesta a las necesidades de nuestra sociedad y así, recuperar un estado de confianza mayor en sí mismos antes que la crisis global actual nos confunda, atemorice y conduzca quizá, a una violenta y ya en vísperas, sobrevivencia humana. Son tiempos advenedizos.

## ÍNDICE

RESUMEN	pág
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO I	
1. Conceptos generales en torno a la ética y la administración	13
1.1 Marco teórico de la ética y la administración	
1.2 Justificación de la ética y la administración	
1.3 Fundamentos interdisciplinarios	
1.4 El enfoque sistémico	
1.5 Filosofía de la administración	
CAPÍTULO 2	
2. Fundamentos filosóficos para una antropología ética	66
2.1 Antropología filosófica	
2.2 Axiología	
2.3 Libertad, responsabilidad y ser	
2.4 El sentido teleológico: la felicidad	
CAPÍTULO 3	
3. La ética como principio y fin del ejecutivo	99
3.1 Diferencia conceptual entre ética y moral	
3.2 La doctrina ética capitalista y su influencia en la administración	
3.3 Ética profesional y el Código de ética del administrador	
3.4 Deber ser y calidad: principio y fin del ejecutivo	
CAPÍTULO 4	
4. Factores influyentes en la formación ética del ejecutivo	154
4.1 Indicadores de la conducta ética en el entorno organizacional	
4.2 Cultura organizacional mexicana	
4.3 Valores y Disvalores	
4.4 Liderazgo y Poder	
4.5 Crisis y Cambios	

**CAPÍTULO 5**

<i>5. La misión del ejecutivo : servir con calidad</i>	211
<i>5.1 La ética en los negocios</i>	
<i>5.2 La ética como filosofía del servicio</i>	
<i>5.3 El servicio como misión en el ejecutivo</i>	
<i>5.4 El ejecutivo y su compromiso con la calidad del servicio corporativo</i>	
<i>5.5 El ejecutivo como director del servicio excelente</i>	

**CAPITULO 6**

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	267
--	-----

<i>6.1.- Antecedentes del problema</i>	
<i>6.2- Problemática y su delimitación</i>	
<i>6.3.- Justificación de la investigación</i>	
<i>6.4.- Objetivos de la investigación</i>	
<i>6.5.- Hipótesis</i>	
<i>6.6.- Tipo de investigación</i>	
<i>6.7.- Diseño de la investigación</i>	
<i>6.8.- Población</i>	
<i>6.9.- Modelo y sus variables</i>	
<i>6.10.- Instrumento de medición</i>	
<i>6.11.-Definición de las dimensiones</i>	
<i>6.12.- Análisis de dimensiones y variables</i>	

---

---

<i>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</i>	<i>309</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>316</i>
<i>GLOSARIO</i>	<i>323</i>
<i>TRADUCCIÓN DE CITAS TEXTUALES</i>	<i>327</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>329</i>

## Dedicatorias

### ❖ *A Dios*

*Por regalarme el don de la vida y darme la oportunidad de vivirla fraternalmente.*

### ❖ *A mi Familia:*

*Por su incondicional generosidad en el devenir de mi existencia así como la continua convivencia que compartimos cotidianamente*

### ❖ *A mi Comunidad Universitaria:*

*Con la satisfacción de dejar un poco de mis ideas y emociones en las aulas universitarias, que espero, alimenten la voluntad de poder, el progreso, compromiso profesional y humano de nuestro país.*

### ❖ *Agradecimientos especiales*

*Renuevo mis mas sinceros agradecimientos a compañeros docentes, amigos, alumnos, autoridades académicas y administrativas del Posgrado, quienes me mostraron su interés en la finalización de esta tesis. Quién se identifique con estas líneas, responderá con una sonrisa satisfactoria y halagadora, a la vez, para sí mismo.*

*¡ Muchas gracias a todos por compartirme un poco de su vida!*

*Octavio*

## INTRODUCCIÓN

*Podría ser innecesario hablar de ética en los negocios para algunos empresarios que llevan al pie de la letra la máxima maquiavélica de conseguir los fines sin importar los medios, aunque sobrepasen los valores humanos. Para otros, sería menester recuperar un conjunto de valores individuales y sociales para progresar en una organización. La regla de oro para todo ser humano -no hagas a nadie lo que no quieres que te hagan-, tiene más importancia hoy, si la asociamos con otros valores como la honestidad, el respeto, la tolerancia, la verdad, el bien, etc, ya que posibilitaría la reconstrucción de nuevos paradigmas éticos sociales .*

*Así vemos que hay un antagonismo en el tema ético, es decir, una polarización de valores y antivalores, que para nuestro tiempo y nuestra sociedad, provocan una paulatina reflexión y además, un temor colectivo por observar que nuestro mundo se descompone cotidianamente. ¿ Valdrá la pena vivir bien? ¿actuar bien? ¿pensar bien? ¿por qué deseamos el bien? ¿porqué actuamos mal? ¿es negocio portarse bien? ¿es mejor negocio la corrupción? ¿hacer negocio engañando a la gente?. Y así podríamos preparar mas cuestionamientos, tejer mas ideas en torno a la ética individual y social, de tal forma que nos sorprenderíamos que ésta, se halla intrínsecamente en toda acción y por ende, en toda operación comercial y decisión ejecutiva. Somos responsables de nuestras decisiones. Deseamos pensar bien para actuar bien y no con un fin malicioso.*

*De igual forma se puede pensar: ¿ la crisis actual de las organizaciones puede tener un trasfondo ético, debido a que ejecutivos y directivos no se comprometen al cumplimiento debido de adecuados modelos cualitativos y axiológicos dentro del ámbito de los negocios ? Fraudes, corrupciones, y sobre todo, la pérdida de confianza afecta en proporción creciente, en un individuo, una organización y un país. Este desequilibrio sistémico - particularmente en México - más que socioeconómico, político o financiero, parece verse a lo largo de este trabajo, por causa de una crisis de valores y fines leales en el comportamiento ejecutivo, es decir, la falta de reflexión acertada en el carácter ético y teleológico del trabajo organizacional así como la integridad axiológica en la vida del ejecutivo.*

*La UNAM es un modelo educativo nacional y a la vez, conducente de la formación profesional y posgradual. Parece ser que por algunas personas que representan indebidamente a la UNAM -académicos o alumnos-, se llega a creer que todos son así y opacan completamente su institucionalidad y excelente prestigio académico. Lo mismo ocurre en el terreno burocrático. Tal es el siguiente caso que indignó a la opinión pública y por ende, a la comunidad universitaria: el fraude cometido por el director de Finanzas en el mes de octubre de 1996. Así apareció la crítica a este caso en un artículo de Sheridan, del diario Reforma:*



"Nuestro fraude demuestra<sup>1</sup> que la UNAM no es capaz de ejercer sobre sí misma los conocimientos que genera. En casa del herrero, cuchillo de palo... sólo cinco millones..... ni siquiera son corruptos, sino corruptitos" \*

*Stoner señala que las decisiones que toman los gerentes y directivos de las organizaciones tienen muchos alcances, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben tomar en cuenta los valores y la ética, y que en ocasiones contrarias, las decisiones y actividades previstas salen de su curso. Las cuestiones éticas se encuentran entre las más difíciles que enfrenta cualquier persona. La ética es el pegamento que une nuestras relaciones y las de la sociedad en general.*

*Hemos de pensar que las organizaciones son una analogía del hombre: obtienen nutrientes que las hacen crecer y madurar, se interrelacionan de múltiples formas que participan constantemente en luchas de poder y conflicto, se preocupan, cuidan y ejercitan a sus miembros para que produzcan según su naturaleza. sufren cambios que las orillan a la agonía y el fenecimiento.*

*La dimensión ética es intangible y en ocasiones menospreciada, sobajada, olvidada. Sin embargo se advierte que la falta de aplicación ética genera una fuerte desmotivación en los recursos humanos dentro de la empresa y sobre todo, deshace lazos de solidaridad, lo que repercute de manera relevante en el grado de satisfacción humana. De igual forma, desintegra la fuerza económica y productiva de la empresa así como el desgaste incalculable interpersonal, lo que hace detener proyectos por muy atractivos que pretendan ser. Engaño, abuso, desconfianza, deshonestidad, etc. representan cada uno de ellos, fantasmas actitudinales que van formando un velo antiético, costumbrista y aparentemente normal en las situaciones problemáticas de nuestras organizaciones.*

*En efecto, son los ejecutivos los "ejecutores" del cambio creciente y constante, que hacen posible que, aún en tiempos de crisis, las organizaciones redoblen esfuerzos por mantenerse en la competencia del mercado. Ejecutivos no solamente con solvencia económica o brillantes, asociados con algún político o que haya heredado una gran empresa. Menciono aquellos que desde su "yo" interior auténtico, demuestran sus convicciones en su organización para transformarse y adaptarse a una realidad que parece rebasar las expectativas sociales del tiempo actual. Son pocos aquellos que inspiran confianza, actúan con valores auténticos además de ser ejemplo por sus virtudes y de los que se aprende porque, sencillamente, sí saben trabajar, hacen las cosas como debe ser para que salgan bien.*

*Es evidente que la ejecución de una actividad o acto humano sin conocimiento veraz, es proclive al error en tanto que un conocimiento puro y preciso sin llegar a la ejecución, es inútil en la resolución de problemas organizacionales. Así se vislumbra que la ética es el conector entre el "buen" conocimiento y la "buena" acción, y por consiguiente, el "buen" fin. Teoría del conocimiento, ética y axiología son parte de una nueva reflexión actitudinal del ejecutivo en formación como Maestro en Administración de Organizaciones.*

\* cfr. Periodico Reforma, México, 13 de octubre de 1996, año 3. Núm. 146, El Angel, pág. 3

El director o ejecutivo, es quien conduce a la organización para cumplir su misión y buscar el mejor rendimiento del factor humano de su empresa mediante técnicas administrativas y financieras plenamente establecidas para hacer las cosas como debe ser. Realmente sin la ética, no tendría trascendencia ninguna obra humana, ni pensar en fines, valores, misiones, reestructuraciones, etc.

No obstante, la cultura organizacional mexicana es también susceptible del cambio, que a través de modelos cualitativos, en gran parte, provienen de directores y líderes de empresas, instituciones educativas y organizaciones corporativas. Es comprensible aún que en este tiempo, la crisis no lo resuelve la economía, política, tecnología o cualquier otra disciplina técnica y científica por sí sola. Es el tiempo de los sistemas holísticos, de la unificación e integración. Y por supuesto, lo esencial del hombre, debe ser de nuevo re-creado en la filosofía de la administración contemporánea mexicana en un sistema integral. La autenticidad del servicio tendrá por resultado, un mejor destino y será muestra de que el hombre es perfectible y cuando se lo propone, hace cambiar las crisis en momentos de verdad exitosos

Principios, valores y fines, de nuevo se replantean en esta investigación, con el objeto de ofrecer una alternativa reflexiva y crítica a los problemas sustanciales al ser humano y su actitud ética en su ejercicio profesional. La calidad humana está asimilada en la infancia desde el seno familiar y los valores aprendidos en las etapas educativas durante el proceso de adaptación social del individuo. Por esta razón, los principios éticos auténticos provienen de un largo pasado que, ya en el ejercicio profesional, es difícil cuidar y promover ante un ambiente proclive a la deshumanización y el caos social. Es menester advertir, particularmente a los profesionistas en el área de las ciencias de la administración, la importancia de la reivindicación de la dignidad y los derechos humanos así como la debida actuación, dentro y fuera de la corporación, y el trayecto de la vida del hombre.

Sirva este trabajo como una invitación filosófica hacia la Administración respecto al comportamiento ético y su relación con los sistemas de calidad humana y de servicio, pero con singular atención, a aquellos que se preparan en las aulas universitarias del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de nuestra nacional y máxima Casa de Estudios.

# CAPÍTULO 1

*Conceptos generales en  
torno a la ética y la  
administración*

## **1.1 Marco teórico de la ética y la administración**

*En este tiempo de incertidumbres y retos sociales impactan dos nuevos campos de investigación dentro de la economía social y en particular la administración y las finanzas: la dimensión ética, tanto de las instituciones como de los individuos y, la consideración del sistema ambiental como un factor decisivo dentro del contexto económico que afecta a la empresa.*

*Estos dos problemas dependen de:*

- *Los valores de los hombres y la jerarquización que hacen de los mismos.*
- *El comportamiento ético del hombre en torno al deber ser, como un modelo de calidad.*

*En cuanto a la dimensión ética y su repercusión en la economía de la organización, su falta trae como consecuencia desajustes de presupuestos y elevados costos de operación dentro de la empresa y quizá poner en duda el prestigio de la corporación, ya que la debida coordinación tiene entonces que ser sustituida por continuas improvisaciones, recursos de baja calidad y toma de decisiones precipitadas, por mencionar sólo algunos aspectos dimensionales.*

*Una deficiente ética, que equivale a decir que las cosas se hacen indebidamente en la empresa, ocasiona elevados costos de coordinación y éstos repercuten en terceros a través de los precios. Con lo cual se plantea una seria repercusión de ineficiencia a través de los costos generados en una empresa, de los gastos fijos y pérdidas continuas.*

*Una adecuada coordinación así como la toma de decisiones financieras, administrativas y directivas, constituye la clave de la empresa. Se trata de la coordinación dentro de las estructuras internas de la empresa, la forma como se organiza la empresa y la forma como se resuelve este problema de coordinación. Este problema puede atacarse por la vía de valores éticos corporativos y un sistema administrativo preciso y justo.*

*Asímismo se trata de la coordinación de la empresa con su entorno. En la medida en que la empresa esté identificada con el entorno se originarán menores costos de coordinación. En la actualidad se trata de sustituir la coordinación basada en normas y reglas administrativo-funcionales por valores con los que se identifiquen los hombres de negocios. Se trata de dar respuesta a las exigencias de coordinación a través del hombre, y no a través del diseño funcional transitorio. Recuperar la presencia humana, el por qué y el para qué se hacen las cosas, la toma*

de decisiones orientada a fines "buenos" y una conciencia ética de los negocios como trabajo cotidiano de todo ejecutivo actual, se convierten en alternativas necesarias en la visión directiva de nuestras organizaciones.

Son al mismo tiempo, la ética, valores y ambiente, elementos esenciales que afectan, a corto y largo plazo, la debida disposición en la toma de decisiones ejecutivas y por supuesto, la cuenta de resultados de la empresa y de las propias economías. La falta de ética provoca fuerte desmotivación en los recursos humanos, mayor índice de corruptelas, anarquías, valores aparentes, desconocimiento y desinterés en la misión corporativa y mala calidad en los productos y servicios de la empresa.

Estas dimensiones implican la exigencia de una "revolución institucional". Y conllevará a conceptualizar a la empresa como un sistema de valores. La empresa además de disponer de activos y pasivos, cuenta en primer lugar, de hombres, que son los que como empresarios y directivos diseñan esa institución, la desarrollan y dirigen a otros hombres en ese proceso con el fin de realizar prestaciones eficientes a la sociedad y a la propia institución empresarial.

Esta interpretación de la empresa como sistema de valores configura a la institución basándose en dos pilares:

- 1) La definición de la Filosofía Corporativa, esto es, el sistema de valores que define a la empresa en cuanto a sus contenidos reales, legitima sus comportamientos y genera los criterios institucionales; esto es, que dicha Filosofía Corporativa - Ética Corporativa - es la innovadora y reestructuradora de los valores auténticos próximos y su renovación continua a aplicarse dentro del marco organizacional.
- 2) La Cultura Corporativa, que son las normas y valores prácticos, actuales y de "factum" - Moral Corporativa - con los que se rige el comportamiento de los hombres bajo un criterio de valor moral - bueno-malo - y cuya la actuación es el punto de partida para observar integralmente a una organización.

Se entiende a la empresa como aquella entidad que produce o transforma un bien o servicio a cambio de una utilidad y que determina el campo de actuación del hombre dentro de un espacio económico y social a través de un criterio - epiqueya - de principios y fines determinados así como de altos valores humanos.

Ahora bien, el espacio definido por los valores que dan la eficiencia económica y que generan las condiciones para dar beneficios al hombre y que son

los valores que tiene que construir la base de "lo social", constituye el espacio legitimado de una empresa y la actuación real de un directivo.

Con esta dimensión económico-social de la institución empresarial, se comprende la cuestión para dar la respuesta tanto a la dimensión ética de la empresa como a la institución, así como del hombre como directivo, o como factor humano de la misma; integrando hoy como una prioridad, la dimensión ambiental.

La primera responsabilidad de una empresa es lograr su subsistencia en el futuro tener capacidad para sobrevivir. Da sentido futuro a su proyecto, generando confianza y logra, al propio tiempo, una respuesta de eficiencia en la utilización de los recursos.

Otra referencia causal que afecta a la dimensión directiva, es el hecho de asegurar la formación ( no sólo capacitación ) de ejecutivos responsables en la empresa. Una empresa no es una institución estática, sino dinámica, que debe estar permanentemente formando y transfiriendo conocimientos, criterios de valor y aprendizajes a otros hombres.

Así se puede decir que la ética está asumida en la definición de un orden sistémico, social, legal, económico y filosófico que configura con menor o mayor importancia sus propios beneficios, por ejemplo, desde el sistema monetario y financiero al sistema fiscal, al de sanidad, al de educación, al legislativo, en fin, todo aquello que concierne a las instituciones que configuran el ordenamiento económico y social.

Este marco de referencia se puede definir como la constitución empresarial, esto es, la integración tanto de todas las normas derivadas del entorno empresarial, del ordenamiento económico y social, como de la integración de los valores característicos de la institución empresarial definidos en su filosofía empresarial. Esta conformación organizacional integra los intereses constitutivos de la empresa con los intereses generales de una sociedad, con los intereses generales individuales de los partícipes en esa empresa y los intereses de los otros grupos sociales que tienen relación con la empresa.

La constitución empresarial es una parte del todo, regida por un conjunto de principios y fines éticos como el factor sustancial del ordenamiento organizacional. La ética es adyacente y no subyacente; es un valor actual y metafísico . El menosprecio que algunos ejecutivos han tenido al respecto es causa de tantas desviaciones reales en los campos del trabajo empresarial. La ética parece entorpecer cuando los intereses personales son más poderosos que los valores

auténticos. La ética es inútil y anticuada para los que piensan sólo en ganancias, para algunos obsoleta y quizá la asocian con la religión; en pocas palabras, es improductiva para dar utilidades al ser en cierto modo "intangibles". Luego de tal satisfacción egoísta, no importan los efectos de tal decisión, "ya habrá manera de arreglarlo", se dice en nuestro medio organizacional, y continúa el mismo ciclo de vicios y arreglos indebidos.

*Toda institución está definida por un sistema de valores económicos y por un sistema de valores sociales. Ambos valores tienen que estar constitutivamente integrados en la Filosofía Empresarial. En ella residen los valores que definen la actuación ética e integrar, como se acaba de señalar, una responsabilidad social en la que el empresario buscará como respuesta a sus necesidades de convivencia y valoración humana, legal y social.*

*La ética y su valoración constituyen una pieza importante en el diseño del cálculo económico y financiero para evaluar las alternativas del mercado, de las organizaciones empresariales, del individuo o de la propia sociedad.*

*Una vez conceptualizado el principio y fin, la misión, los objetivos y metas de la empresa, se participa del compromiso organizacional; es el momento de reflexión de una actuación empresarial definida y regida por la ética, en términos del deber ser, para que las cosas se hagan bien, desde el inicio hasta la obtención de la máxima satisfacción.*

## 1.2 Justificación de la ética y la administración

En "Las nuevas realidades" Peter Drucker<sup>1</sup> presenta un panorama global de lo que considera como las "nuevas realidades del futuro, hoy": economía y política económica; política, gobierno y sociedad; tecnología y educación. El mensaje del autor es breve y claro: qué hacer hoy teniendo en cuenta el mañana. La actitud ética del nuevo empresario, es la nueva misión de las corporaciones en el entorno político- económico-social. Es la visión de la ética en los negocios, una "nueva realidad" organizacional.

*La corrupción, la deshonestidad, la mentira, el egoísmo, la violencia, el fraude, el robo, y otros males sociales, son factores que envuelven al sistema de desarrollo y producción social que deben ser tomados en cuenta en nuestros tiempos para evitar que crezcan y además, para localizar medidas de control tanto en salud pública como en seguridad social.*

*La educación es uno de los factores que se ha descuidado mucho en América Latina, sobre todo la educación básica, donde se remarca la ausencia de hábitos cívicos y de integración grupal. Allí comienza la formación de los futuros servidores, esos empresarios con los que quizá interactuemos algún día, para bien o para mal.*

*Por otra parte, tanto la sociedad como la política se han hecho pluralistas indistintamente en países desarrollados como en subdesarrollados. El nuevo pluralismo de la sociedad se orienta hacia la función y la eficacia. Es un pluralismo de organizaciones orientado hacia un objetivo único: calidad integral a partir de la calidad humana.*

*Las nuevas instituciones han de estar fundamentadas no únicamente en el poder, sino también basadas en la eficiencia, sinónimo de calidad. Cada institución debe tener un grado de poder sobre la gente; poder para emplear, situar, cambiar, para asignar funciones; poder para fijar estándares de eficacia y reforzar la disciplina; de éste modo, las instituciones proporcionarán al individuo la oportunidad de contribuir y ser productivo en la sociedad.*

*El poder es propuesto, con bases humanísticas en el directivo, como un medio para la realización del hombre y no como un fin.*

---

<sup>1</sup> Cfr. Drucker, Peter. "*Las nuevas realidades*". México, Ed. Ateneo. 1988., págs. 50 - 85



*En realidad el pluralismo no es nuevo, las organizaciones a través de la historia universal, han tenido que explorar nuevas funciones que satisfagan más necesidades humanas; sin embargo no han sido unificados sus objetivos, al contrario, se han dado en forma diversificada.*

*El nuevo pluralismo es señalado por Drucker en cinco áreas:*

- a) La responsabilidad social de las instituciones pluralistas.*
- b) Su responsabilidad comunitaria.*
- c) Su responsabilidad política.*
- d) Los derechos y responsabilidades de los individuos.*
- e) El papel y la función del estado en una función pluralista.*

*Los políticos y los hombres de empresa deben estar a la vanguardia de estos cambios sociales para que actúen de inmediato y con la responsabilidad y eficacia que espera la sociedad. El hombre de hoy parece un producto amorfo, en vez de un modelo humano.*

*Divide sus conocimientos y valores en vez de integrarlos en un mismo fin: calidad. Aquí reside la relevancia del pensamiento druckeriano. Cada una de las instituciones pluralistas, también produce impactos. Tiene que ejercer un control sobre la gente y los recursos con los que actúa, pues de otro modo no cumpliría su misión. Esto significa que toda organización tiene el deber de obrar cautelosamente y limitar su impacto a lo realmente necesario para el cumplimiento de su función social. Cualquier función que sobrepase su misión es anómala e innecesaria, incluso corre riesgos de perder lo ya cosechado.*

*Ackoff, por otro lado, considera que :*

*“ los nuevos desarrollos - tales como la cibemética; investigación de operaciones; las ciencias del comportamiento; comunicación; administración y política; y la ingeniería de sistemas - son interdisciplinarios, no disciplinarios”<sup>2</sup>*

*La responsabilidad sistémica es en definitiva, el propio interés de la institución pluralista, ya que es la que compromete al individuo particular con el hombre universal.*

*La nueva realidad, es la tendencia de la particularidad a la universalidad, de mi mundo a nuestro mundo, de mi sociedad a nuestra sociedad, de mis valores a*

<sup>2</sup> Ackoff, Russell. *“Rediseñando el futuro.”* México, Ed. Limusa. 1994, pág. 94

nuestros valores, a través de la filosofía del compromiso. Así vemos que es el empresario más que el empleado quien adquiere más compromisos, como corresponde al cambio en su respectivo poder de negociación, esto es, cada quien se compromete a cumplir su función desde perspectiva y circunstancia que le corresponde actuar, pero ambos deben cumplir con el mismo objetivo en común: la función y la eficiencia. Lo que se requiere de las instituciones pluralistas es que construyan desde su propia perspectiva, su propio comportamiento y sus propios valores, el interés y la responsabilidad del bien común y también de alguna manera, la preservación del ambiente.

El mundo nos presenta una encrucijada, una incertidumbre y un aparente desconocimiento del futuro, pero estas "nuevas realidades" nos permiten comprender que el cambio continuará con más riesgos y vicisitudes, y el cambio más importante en la economía, la política y el estado, va a generarse en la "sociedad del conocimiento" en todos los países desarrollados para compartirlos, quizá prontamente, con los que están en vías de desarrollo.

Esta nueva visión de la "sociedad del conocimiento" la conforman los trabajadores, empleados y empresarios que se han mantenido actualizados en las innovaciones científicas y tecnológicas y que han obtenido un grado académico mucho más que el de licenciatura o carrera profesional. Se está generando una sociedad postempresarial, con mayores exigencias de conocimiento. Hasta hace poco, había pocos trabajos que requerían un conocimiento suficiente. El conocimiento era más bien un adorno que una necesidad.

El conocimiento se inicia en la experiencia y la información. Este conocimiento ha llegado a ser el capital de una economía desarrollada y los trabajadores del conocimiento, son el grupo que pone en pie los valores y las normas de la sociedad, lo que viene a afectar el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje.

Los trabajadores que están convencidos de sus propios conocimientos ( "knowledge worker" = trabajador del conocimiento ) saben que a través de él han adquirido autonomía para la reflexión y libertad para la acción. Toda esta gente ha "aprendido a aprender" y pueden utilizar las innumerables oportunidades de aprendizaje continuo que las instituciones educativas ofrecen fuera del horario laboral, o bien, dentro del medio de trabajo respectivo.

El propio Drucker define "trabajador de conocimiento" como aquella persona a la que se le paga por aplicar al trabajo lo aprendido en la escuela, más que por aplicar su fuerza física o su habilidad manual. Entre éstos casos tenemos a las secretarías ejecutivas, vendedores, programadores de computadora, profesores, directores, etc. que sin ser "intelectuales" trabajan aplicando su conocimiento.

*Teoría del conocimiento, ética y administración se conjuntan en un marco necesario para atender nuestras necesidades en la toma de decisiones de los ejecutivos mexicanos que se forman como maestros en Administración. Es un momento de pluralidad real.*

*Pero el sistema educativo que necesitamos, considerará la responsabilidad del conocimiento. "Saber es poder", es una frase acuñada al filósofo Francis Bacon. Los trabajadores del conocimiento - los ejecutivos - serán en su totalidad los que fijen las reglas dentro de una organización, y el dueño o patrón, quedará desplazado al papel de un simple inversionista que desea comerciar con un bien o servicio. Los trabajadores del conocimiento tendrán que ser también líderes y esto requiere una excelente formación axiológica y filosófica.*

*La educación moral - se insiste - ha caído en el descrédito. Se ha abusado de ella para obstaculizar o desviar acciones innovadoras que chocan con los prejuicios de autoridades que representan a la institución respectiva. Porque los jefes, ejecutivos y dueños buscan el halago y la obediencia ciega a sus decisiones, aunque a veces éstas, son algo más que inmorales: irracionales.*

*Está claramente visto que el sistema educativo, particularmente el mexicano, requiere de una transformación desde la base; es decir, no podemos esperar un buen fin cuando en el inicio y durante el proceso, lo imperfecto dañará al propio sistema de producción. El hombre, - particularmente el ejecutivo mexicano - está en proceso de aproximación a un modelo de calidad humana.*

*No se puede concebir que existan licenciados - nacionales o con estudios realizados en el extranjero - si su comportamiento profesional refleja un conjunto de fijaciones y frustraciones infantiles, que jamás pudieron superar a su debido tiempo, en su etapa adecuada, y la proyectan agresivamente a sus empleados. "Ser el jefe", detentar el poder y ejercerlo en forma permanente parece ser lo más importante. No obstante la víspera del siglo XXI espera otra visión de líderes, conductores, ejecutivos con auténticas virtudes y calidad humana.*

*Ahora bien, el sistema educativo tiene que reforzar el conocimiento de los trabajadores, por lo que debe fomentarse la educación del sistema abierto dentro de las empresas. La gente capacitada y eficaz necesita tener acceso a la educación y la cultura, y a través de ella, a una movilidad hacia arriba. Las compañías transnacionales están interesándose cada vez más en la formación de sus empleados y especialmente de sus "managers".*

*El menosprecio por los valores éticos que la sociedad moderna dispone significa una escasez de principios y valores humanos. En la actualidad se presentan con más frecuencia las actitudes indiferentes, irresponsables, cínicas,*

*deshonestas, desleales, violentas, desordenadas, etc. Estos hechos afectan, sin duda, el comportamiento organizacional en general.*

*Aún hay discusión sobre el papel de los valores morales en la educación con la sociedad empresarial. El riesgo es grave: los pseudoestudiantes de hoy serán los profesionistas mediocres de mañana, a los que les pagaremos un bien o servicio incompetente.*

*La educación mueve a la economía, modela la sociedad, pero lo hace a través de su producto: la formación integral de la persona. En la sociedad del conocimiento, la educación deberá hacer énfasis en la "virtud", al tiempo que se enseñan las técnicas de eficacia.*

*Regularmente los ejecutivos tienen problemas al aplicar los principios éticos en el ambiente corporativo. No obstante, integrar las habilidades intelectuales y cognitivas en la acción cotidiana es lo que podemos comprender ahora como una forma de validez en las acciones dentro y fuera de la organización; esto es, implica institucionalizar un estilo de vida acorde con principios y valores adecuados al medio en el que se desarrolla.*

*Dos expertos señalan que es posible lograrse el cambio ético en tres fases :*

*"Purcell y Weber sugieren que esto se logra de tres maneras: 1) a través de las políticas o de un código de ética en la compañía 2) a través de un comité de ética formalmente designado y 3) a través de la enseñanza de la ética en los programas de desarrollo administrativo"<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Cfr. Koontz-O'Donnell. *"Administración de las organizaciones"*. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. Parte I, pág. 86.

### 1.3 Fundamentos interdisciplinarios

#### a) Fundamentos Administrativos

El término "administración", etimológicamente, está compuesto por los vocablos: *ad* ( a, hacia, en sentido de movimiento ) *ministrare* ( servir, gobernar, regir, cuidar los bienes ), propios o ajenos. En realidad éste concepto implica en el fondo, una gestión teleológica; es toda actividad estructurada para lograr fines humanos. Las disposiciones y acciones humanas, son factor esencial en la dirección adecuada de la administración.

El estudio de la administración es relativamente nuevo en nuestra sociedad; surge a partir de la Revolución Industrial por el crecimiento de las empresas en tamaño y complejidad y de otras grandes organizaciones. Los primeros conceptos de administración provienen de administradores prácticos tan conocidos como Fayol, Taylor, Maslow, etc.

La administración en términos generales comprende la coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos. Se pueden identificar cuatro elementos básicos en el proceso administrativo:

- 1) Dirección hacia objetivos
- 2) A través de personas
- 3) Mediante técnicas y
- 4) Dentro de una organización.

Las definiciones más representativas proponen que la administración está sustentada en cuatro principios:

- 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección 4) Control de actividades

Según Münch-García <sup>4</sup>, los dos primeros principios corresponden a la mecánica administrativa en tanto los dos restantes, a la dinámica administrativa.

Mecánica Administrativa

Dinámica Administrativa

- 1) Planeación, 2) Organización,
- 3) Dirección 4) Control de actividades

Algunos autores incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación; otros reducen el esquema e incluyen sólo la planeación y la instrumentación. Más aún, otros abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones e indican que las decisiones son el punto clave de los ejecutivos.

---

<sup>4</sup> Münch - García Martínez. "Fundamentos de Administración". México. Ed. Trillas, 1995. pág. 19

Según Reyes Ponce, la administración es :

“el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”<sup>5</sup>

*Sin embargo, esta disciplina en esencia, es una actividad mental sistemática compuesta de cuatro factores:*

*a) pensar, b) ordenar c) producir y d) servir*

*que es realizada por personas en un ámbito de organización. La Administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.*

*Los fines de la administración comprenden lo siguiente:*

- *Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.*
- *Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.*
- *Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.*
- *Desempeñar ciertas funciones específicas, como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.*
- *Desempeñar varios roles interpersonales, de información y de decisión.*

*Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. En esencia la administración es el proceso mediante el cual se integran estos recursos en un sistema total para el logro de determinados objetivos. El administrador hace que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan con el fin de lograr los objetivos del sistema. Coordina e integra las actividades y los trabajos de otros.*

*El estudio de las organizaciones es un conocimiento aplicado a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas e instituciones. Es una teoría multidisciplinaria, un sistema total formado por la unión de muchos subsistemas de disciplinas afines. Las técnicas de la administración se derivan de la teoría organizacional y son aplicables en el sentido de que se orientan a la práctica de la administración de organizaciones en operación. La teoría organizacional establece proposiciones que pueden ser comparadas.*

---

<sup>5</sup> Cfr. *Fundamentos de Administración*, México, UNAM- FCA, División Sistema de Universidad Abierta, 1985, pág. 368

Entre los principales tópicos, según Kast,<sup>6</sup> se indican los siguientes puntos, haciendo resaltar aquellas unidades organizacionales en la que es susceptible el comportamiento ético del ejecutivo.

- 1 Metas y sistemas de valores.
- 2 Aplicación de la tecnología y del conocimiento en las organizaciones.
- 3 La estructuración de las organizaciones.
- 4 Relaciones formales e informales.
- 5 Diferenciación e integración de actividades.
- 6 Motivación de los miembros de la organización.
- 7 Dinámica de grupo en las organizaciones.
- 8 Sistemas de status y rol en las organizaciones.
- 9 Política organizacional.
- 10 Poder, autoridad e influencia en las organizaciones.
- 11 Procesos administrativos en las organizaciones.
- 12 Estrategias y tácticas de la organización.
- 13 Sistemas de información - decisión en las organizaciones.
- 14 Estabilidad e innovación en las organizaciones.
- 15 Límites y dominios de las organizaciones.
- 16 Contacto entre las organizaciones.
- 17 Cambio planeado y mejoramiento organizacional.
- 18 Desempeño y productividad.
- 19 Satisfacción y calidad de vida en el trabajo.
- 20 Filosofía administrativa y cultura de la organización.

Es necesario mencionar cómo se comportan los individuos y las organizaciones en circunstancias diferentes. Una vez comprendido qué son, se pueden considerar las proposiciones normativas sobre lo que deben hacer o buscar los ejecutivos. Este enfoque facilita el desarrollo de paradigmas o marcos estructurales -constructos- que proporcionarán marcos de referencia útiles para los administradores en las organizaciones.

Los cambios de mayor importancia en el campo científico ocurren con el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas, según Thomas Kuhn.

Un nuevo paradigma ofrece un comienzo y señala nuevos caminos que no eran posibles en los paradigmas anteriores. El hecho de que un paradigma sea más efectivo no significa que resuelva por completo un solo problema o que sea notablemente efectivo con muchos de ellos.

La teoría de sistemas ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones sociales y de su administración. En cierto modo puede no ser mucho mejor que otros paradigmas que se han empleado y aceptado durante mucho tiempo. Esta teoría

---

<sup>6</sup> Kast-Rosenzweig, "Administración de las organizaciones", México, Ed. McGraw Hill, 1990. pág. 11

proporciona un punto de vista diferente sobre la realidad de las organizaciones sociales y puede servir de base para el progreso en este campo.

Este enfoque sistémico facilita el análisis y la síntesis en un medio complejo y dinámico. Considera las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su suprasistema; también provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos. Este esquema conceptual nos permite considerar las organizaciones —individuos, dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos— dentro de las restricciones del sistema ambiental externo.

Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental. En nuestro alrededor encontramos sistemas de todo tipo. El cuerpo humano en sí mismo es un organismo complejo integrado por el sistema óseo, el sistema circulatorio y el sistema nervioso.

Kast ofrece un modelo conceptual de las organizaciones que sea adecuado a todos los tipos: pequeñas y grandes, informales y formales, simples y complejas y que cubran una amplia variedad de actividades y funciones.

- Un subsistema inserto en su medio y
- Orientado hacia ciertas metas —individuos con un propósito; incluyendo
- Un subsistema técnico —individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones
- Un subsistema estructural —individuos que trabajan juntos en actividades integradas
- Un subsistema psicosocial —individuos que se interrelacionan socialmente— y que son coordinados por
- Un subsistema administrativo, que planea y controla el esfuerzo global

Es la organización un subsistema de la sociedad que debe alcanzar sus objetivos dentro de las limitaciones que son parte integrante del suprasistema ambiental. La organización desempeña una función para la sociedad; para poder recibir insumos, debe adaptarse a las limitaciones y los requerimientos sociales. Al mismo tiempo, la organización influye sobre su suprasistema ambiental.

La organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y los valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del amplio medio sociocultural, y también ejerce su influencia en los valores de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología organizacional incluye técnicas, equipo, procesos e instalaciones utilizados en la transformación de los insumos en productos.



Este subsistema está determinado por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea. Toda organización posee un subsistema psicosocial, que implica el comportamiento individual y la motivación, relaciones de rol y status, dinámica de grupos y redes de influencia.

Relacionada con los subsistemas técnico y psicosocial está la estructura de la organización. La estructura se refiere a las formas en que se dividen las tareas de la organización (diferenciación) y a la coordinación de estas actividades (integración). En un sentido formal, la estructura se determina mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos. Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

El subsistema administrativo juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de actividades, y también en la relación de la organización con su medio ambiente. Las funciones y prácticas administrativas son vitales para la integración de actividades en todos los demás subsistemas.

El enfoque de contingencias depende de un conjunto de conocimientos y de investigaciones cuyo objeto de estudio son las relaciones entre las variables clave y los subsistemas de las organizaciones. En términos del modelo de sistemas expuestos con anterioridad, se puede decir que el enfoque de contingencias de las organizaciones y su administración indica que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables. Dicho enfoque busca comprender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio; además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables. Dicho enfoque se propone, en última instancia, presentar un modelo organizacional y las acciones administrativas más apropiadas para situaciones específicas.

La esencia de este enfoque es que no existe una mejor forma y que existe un espacio intermedio entre los "principios universales" y "todo depende de". Además, reconoce la complejidad que implica la administración de las organizaciones modernas y utiliza el conjunto de conocimientos existente para relacionar el ambiente y la planeación, para comparar estructura y tecnología, para integrar estrategia y tácticas.

El éxito en el arte de la administración depende de un índice razonable de acierto en las acciones tomadas en un ambiente probabilístico.

Por otra parte la organización y su administración constituyen una parte importante en nuestras vidas. Somos afectados por una variedad de organizaciones y su calidad en el desempeño. Cabe hacer notar que el desempeño es una forma de manifestar el esfuerzo laboral de una organización, desde sus niveles inferiores hasta los superiores.

Los ejecutivos se encargan de "pivotear" - alternar - el trabajo de calidad dentro de la organización, en función de un estilo de vida social.

Se puede comprender el conjunto de elementos integrados en el desempeño de cualquier actividad, de la siguiente manera:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} + \text{esfuerzo} + \text{oportunidad})$$

Esta ecuación señala los factores o variables básicas que determinan el desempeño. Ellos son insumos que determinan los resultados de los esfuerzos individuales y de grupo.

La capacidad es una función del conocimiento humano, de la destreza y de la tecnología. El esfuerzo es una función de las necesidades, objetivos, expectativas y recompensas. La medición y la evaluación de resultados son importantes para determinar el desempeño. Son indicadores de éste, la productividad por hora de trabajo, la participación en el mercado y las ganancias netas. También se puede interpretar así:

$$\text{Desempeño} = \text{efectividad} + \text{eficiencia} + \text{satisfacción del participante}$$

La efectividad se refiere al logro de objetivos explícitos o implícitos. La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos, utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente. Por el contrario, es posible ser eficiente pero poco efectivo. A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas que deberían hacerse. En cuanto a la satisfacción del participante, en la mayoría de las organizaciones las personas tienen que sentirse satisfechas para continuar perteneciendo a ellas. Si no es así, renuncian y van a otra parte. Una relación importante es que un buen desempeño de las tareas produce satisfacción, por lo que se puede lograr la satisfacción del participante siendo efectivo y eficiente.

Otra consideración es el desarrollo equilibrado de la habilidad individual y del grupo ya que es importante para el bienestar de la organización en su conjunto. Los temas sobre el desempeño y la satisfacción dentro de las organizaciones tienen sus contrapartes en la sociedad en general. La productividad y la calidad de vida en el trabajo se han convertido en dos preocupaciones fundamentales del ejecutivo. Ambas son inseparables en el desarrollo potencial del emprendedor de negocios.

En general, la calidad de vida en el trabajo tal como se percibe, no ha llenado las todas las aspiraciones de muchas personas que cada vez, parecen estar menos satisfechas con sus rutinas y experiencias de trabajo. Esto no se debe necesariamente a que la situación sea peor, sino más bien a que las aspiraciones humanas son mayores en pos una vida mejor, una vida laboral más gratificante y humana ya que los esquemas organizacionales se ven estancados y quizá obsoletos, para las abruptas condiciones socioeconómicas y políticas de nuestro país, por ejemplo.

*Aumentar la productividad significa buscar la excelencia en todos los niveles: individual, grupal, organizacional y de la sociedad en general. Un elemento clave es hacer el trabajo cada vez mejor no tanto al trabajar más, sino más bien, trabajar con inteligencia. El éxito no se logra por el hecho de hacer una sola cosa lo mejor posible; depende de un sistema total de disposiciones y acciones que contribuyen a la excelencia. La función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante, en síntesis, hacer las cosas como debe ser, es un paradigma teleológico (fines).*

*Reiteremos un pensamiento clásico griego:*

*“ Es uno bueno por un camino, malo por mil ”<sup>7</sup>*

*También se considera que las empresas están influenciadas en gran medida por valores culturales e ideologías de la sociedad. En este sentido, los valores de la organización hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social general. Los valores son la base esencial que guía la toma de decisiones y otras acciones y, por lo tanto, determinan el marco de guía la toma de decisiones y otras acciones que determinan el marco de referencia para el desarrollo de la teoría organizacional y de la práctica administrativa.*

*Los valores son los fines a los que los individuos deberían desear en busca de su mejora o perfección, esto es, lo cualitativo. Dichos valores e ideologías se apoyan en sanciones internas y funciones como: a) imperativos que determinan cómo se debe estructurar y operar el mundo social, y b) estándares para la evaluación y racionalización de la propiedad de los individuos y las elecciones sociales*

*Este enfoque subraya que los valores son estándares normativos que influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos. La función primaria de los valores, en cuanto al comportamiento administrativo, es que sirven como determinantes y como lineamientos para la toma de decisiones y la elección de acciones.*

*La ideología es la integración de las ideas, credos y modos característicos de pensar de un grupo determinado: una nación, clase social, profesión u ocupación, secta religiosa, partido político, En sí, la ideología está condicionada y determinada por la situación geográfica y climática, las actividades habituales y el ambiente cultural de cada grupo.*

*Conjuntamente con los valores, determinan el rol social que los individuos deben desempeñar en la sociedad a la que pertenecen. Conforme al concepto de la teoría y también adoptan los valores y normas que el grupo, prescribe para ellos. Por tanto, el rol prescrito para los administradores se refuerza por su propia motivación para*

<sup>7</sup> Aristóteles. *“Ética a Nicómaco”*. México, Ed. Austral 1985. pág. 69

desempeñarlo de manera efectiva. Su rol en la sociedad contemporánea ha evolucionado sustancialmente en relación con el que tuvo en un principio, bajo el capitalismo tradicional.

*El sistema sociocultural influye en los valores del administrador. La sociedad capitalista actual se ha caracterizada por ser una "sociedad de empresas" en la cual la ideología de las grandes empresas determina la de todo el sistema. La organización empresarial moderna es el mecanismo primario para la transformación de una tecnología en productos y servicios. Es una fuerza dominante en la absorción de insumos del medio, en la transformación de éstos y en su distribución como productos: Al desempeñar este papel, las empresas influyen en la sociedad.*

*Las instituciones educativas también ejercen una influencia importante sobre nuestros valores. Las escuelas primarias y secundarias son los principales medios institucionales de que se vale la sociedad para transmitir ideologías y valores a los jóvenes de hoy. Las organizaciones religiosas, los sindicatos, las instituciones correccionales, el ejército y otras organizaciones operan bajo ciertos valores, que a su vez afectan a la sociedad.*

*Es notable que existe un intercambio dinámico entre la organización y la sociedad. Las organizaciones utilizan los recursos que les proporciona el medio y gozan de un cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos; no obstante, están restringidas por la exigencia de contribuir para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general. Pero al mismo tiempo, no son pasivas por lo que habrá de considerarse que modifican indistintamente los valores sociales.*

### **b) Fundamentos Filosóficos**

*Etimológicamente la Filosofía se ha comprendido como "amor a la sabiduría". En un sentido real entendemos a esta ciencia como un sistema de ideas que explican la realidad por sus principios y causas últimas. En forma particular, ésta se ha esforzado por mantener los principios y fines, atributos y fronteras de la naturaleza humana dentro del universo, buscando la razón de ser de cuanto existe.*

*La Filosofía es la única disciplina en sostener los principios ontológicos correspondientes en forma exclusiva al ser humano, sin convertirlo en algún dios o una bestia, esto es, en fundamentar el ser del hombre, su esencia y existencia. Está apoyada por otras ciencias y disciplinas sociales, que a lo largo de la historia, han logrado convertirse en autosuficientes y lograr ser disciplinas valiosas por sus respectivos métodos de estudio científico como es el caso de la Psicología, Derecho, Física, Matemáticas, etc.*

*Lo esencial de la Filosofía consiste en dar una explicación racional por sus causas a los fenómenos que afectan al hombre de hoy, desde su pasado y en su porvenir, que se ejemplifica en forma vivencial en la formación y educación de los estudiantes de nuestro entorno académico.*

Además se puede señalar que la *Ética como disciplina filosófica práctica*, es la que coadyuva a este estudio en función de los términos de *responsabilidad, bondad, maldad, deber ser, toma de conciencia, valores, entre otros.*

No obstante, esta disciplina humana no deja de ver al hombre como centro del universo en continua interacción. El hombre es el ser consciente y viviente de sus propias acciones, sus principios y fines. La responsabilidad es la clave de este proceso educativo enlazado a nuestro propio destino; tanto de los que nos ofrecieron como de los que no nos dieron su máximo esfuerzo formativo. En la educación residen las causas y consecuencias de nuestro propio ser, tanto individual como social.

Paralelamente hay que visualizar la responsabilidad en la educación moral que descansa directa y básicamente sobre la familia, la escuela y la comunidad religiosa a la que se pertenece y asentar que si la responsabilidad básica y directa de la escuela no es moral, sino de naturaleza intelectual, tiene sin embargo que apoyar la formación ética desde la infancia y la adolescencia.

Cabe señalar que en el sistema educativo nacional, la filosofía moral ha causado decepción en los estudiantes, ya que buscan una regla que abarque toda su vida, y terminan solo vislumbrando algunas nociones fragmentarias. Les inquieta, y a veces les desespera que en algunos casos se convierte en inútil una digestión de principios, cuando su preocupación más honda es "pasar" y cumplir con el requisito académico. Aparte de una exigencia metodológica intrínseca de las ciencias morales, la ética profesional ha nacido en parte del deseo de lograr hacer bien las cosas y conservar el prestigio de la profesión y no desvirtuar los altos objetivos de servicio de la misma. He aquí la importancia de la ética, también conocida como filosofía moral y en la práctica profesional, deontología.

Tal vez sea más claro afirmar que la familia tiene la responsabilidad natural de la educación moral:

- a) porque opera espontáneamente;
- b) sobre un individuo que ella misma origina;
- c) porque está dotada para influir sobre conocimientos, afectos y tendencias del individuo desde la más remota evolución vital, cuando necesita de la familia para su normalidad psicofisiológica.

También las instituciones educativas de nivel medio y superior, conllevan su grado de responsabilidad en la formación de sus egresados. La universidad, por ejemplo, tiene la responsabilidad social de la educación moral.

- a) porque es un organismo integrado por una selección intelectual, cuyo compromiso es con la colectividad, o directamente, o indirectamente a través del Estado;

b) El alumnado está constituido -debe estarlo- por una selección y representación de todos los sectores sociales;

c) Por disponer, como organismo de enseñanza superior, de los dos medios más eficientes de influencia psicológica y social: la organización y la cultura.

Sobre todo la universidad tiene que sentir, por encima de cualquier divergencia ideológica, la importancia esencial del impacto que ejerce permanentemente el intelecto sobre la salud de la voluntad, y la responsabilidad de una tarea moral básica que cumplir.

Esta tarea tal vez se puede reducir al establecimiento y defensa de los fundamentos intelectuales de la vida moral, y al desarrollo del sentido de aquellas realidades que son trascendentes por naturaleza, como la verdad, el bien y la belleza.

He aquí la vinculación sobresaliente de la ética en la formación de profesionistas en el ámbito de las ciencias sociales.

La moral "costumbrista" es una problemática que se plantea la conciencia del hecho profesional, mientras que la ética profesional es una problemática que empeña la inteligencia del profesionista y que surge, no sólo de las vertientes del derecho natural sino también de otros elementos sociales con fundamento en la razón y en vías de un deber ser.

Existen dos puntos fundamentales en la formación humana de los profesionistas:

de orden teórico:

1.- Formación del espíritu crítico y trascendental, considerando la sensibilidad y espiritualidad humana.

de orden práctico:

2.- Hacer el bien y evitar el mal; o mas concretamente, "haz el bien a tus semejantes".

No es posible exponer aquí todos los fundamentos de la moral; pero es suficiente para nuestra más elemental cultura profesional recordar que esos dos puntos fundamentales de la moral se manifiestan al género humano en la forma categórica de un precepto imperativo ineludible.

El hombre experimenta constantemente la coacción de otros imperativos que presionan internamente y se manifiestan por preceptos, lo mismo que la moral: son los imperativos sociales y religiosos. Todos estos imperativos aparecen como hechos y se imponen como verdades. Pero, no obstante su analogía, hay una profunda diferencia entre ellos.

a) El precepto social es impuesto por el medio social. El que quiere permanecer en ese medio, debe someterse a sus reglas de urbanidad, de higiene y de conveniencias sociales.

b) El precepto religioso es impuesto por la divinidad, y hay que cumplirlo en la medida en que se desea mantener buenas relaciones con la divinidad.

c) *El precepto ético es de naturaleza racional; no corresponde ni a una presión social, ni a una presión divina, aunque pueda confundirse con ambas.*

*Su coacción y su exigencia no proviene del exterior, sino de la misma entraña de la naturaleza humana; que se revela cuando un desorden se ha introducido en ella. Es la conciencia humana y la voz de alerta ante estas situaciones.*

*Para un intelectual o un profesionalista no es suficiente ni decoroso conformarse con la comprobación de la existencia de ese imperativo moral que norma su conciencia y su conducta. Sería tal vez muy elegante pero poco honrado detenerse exclusivamente en el aspecto fenomenológico de este imperativo, analizando sólo las características psicológicas propias de ese estado de conciencia, ese enfrentarnos a esa nueva realidad que deslumbra la conciencia. Esa realidad, el imperativo moral, se impone al hombre común desprovisto de formación científica, como al universitario más eminente.*

*Este imperativo es:*

- *Universal, en el sentido de que se impone a todo ser humano, sin tomar en cuenta la categoría o el número de las personas. (cuantitativa y cualitativamente consideradas).*
- *Gratuito y categórico: sin tomar en cuenta a los demás hombres, como el imperativo social, y sin la consideración de la divinidad como en el imperativo religioso. Para descubrir el imperativo moral basta y sobra consultarse a sí mismo, y sin tener en cuenta a nada más que a sí mismo.*
- *Firme, que se mantiene incólume y en toda su realidad, aún contrariando los más vehementes deseos y las más urgentes inclinaciones y prepotencias del apetito.*

*Lo que de cualquier manera atenta contra la existencia, la integridad o la perfección del ser es intrínsecamente malo. También aquello que carece de cualidades en su propia naturaleza y no corresponde al fin para lo que fue creado. Lo que respeta esas cualidades es bueno. Como el imperativo moral no se da sino en los hombres, con exclusión de las bestias y las cosas, ya es posible darnos cuenta de las condiciones de la moralidad.*

*Por lo que el ser humano actual - para este caso es el ejecutivo en formación - debe comprender:*

- *Que su responsabilidad moral es mayor que la del simple ciudadano por la dotación de conocimientos que ha recibido y la formación especializada que se le ha otorgado.*
- *Que si los clásicos filósofos griegos como Platón y Aristóteles establecen como el objetivo fundamental del pensamiento "la organización de la ciudad", no le es lícito al profesionalista desordenar un estado de perfección.*

- *Que la moralidad y su función no puede hoy reducirse a la notable pasividad del buen ejemplo, sino que tiene la convicción de la acción responsable ante una sociedad creciente.*
- *Que la acción específica que todo el mundo espera de su capacidad profesional es la orientación axiológica y humanizante en función del éxito de encomiendas y responsabilidades altamente satisfactorias.*

*La Filosofía que enriquece a la Administración y que es una aproximación de la Filosofía de la Administración, del Servicio, de la Calidad, de la Corporación, etc., revela que la interdisciplinariedad integra al ser humano en su entorno actual. Reflexionar en nuestra cotidianidad y circunstancia - indicaría Ortega y Gasset - ya es una primera forma de filosofar y tomar conciencia de los problemas habituales de nuestro mundo.*

### **c) Fundamentos Jurídicos**

*La palabra Derecho proviene del vocablo latino "directum", que significa no apartarse del buen camino, lo que se dirige o está bien dirigido. La idea más sencilla que del derecho se ha dado es que constituye una regla de conducta.*

*La concepción del hombre natural, aislado e independiente, con derechos anteriores a la sociedad, es una idea extraña por completo a la realidad; el hombre aislado e independiente es una pura ficción; no ha existido jamás. El hombre es un ser social, no puede vivir más que en sociedad.*

*El individuo tiene derechos cuando está en sociedad. Hablar de derechos anteriores a la sociedad es hablar de la nada. Aristóteles indicaba que en todos los hombres hay, pues, por naturaleza, una tendencia a formar asociaciones.*

*El carácter asociativo del hombre es sinónimo de integración social. Vivir en pareja, la familia, la amistad, el compañerismo, incluso el trabajo, constituyen una invitación permanente de compañía; la soledad supone aislamiento.*

*El deseo de comunidad, de competencia a un grupo social determinado, llega a ser rasgo o característico de las sociedades contemporáneas. De esta necesidad de integración y participación social se han derivado, en épocas pasadas y presentes, innumerables formas de asociación humana, que tienden a la consecución de diversos objetivos dentro de la sociedad.*

*La convivencia humana produce la conciencia de lo jurídico. Pero no basta únicamente el conocer las reglas del derecho. Es necesario observar el obrar humano, ver cómo se comportan los hombres en sociedad, porque es precisamente el Derecho el que se adapta a la realidad social, pues el bien jurídico tutelado de la norma es encausar las conductas externas de los individuos para un beneficio común, partiendo de un comportamiento natural.*



*La ciencia jurídica es una de las más elevadas y necesarias del conocimiento humano, pues sin la existencia de su objeto, es decir, el ordenamiento jurídico, no sería posible otra actividad individual o colectiva.*

*En la lucha por subsistir, aun por imponer su propio criterio de ordenación de la sociedad, no todos los individuos, ni siquiera todos los grupos o clases que conforman una sociedad, tienen la misma preparación, la misma fuerza ni el mismo empeño. En virtud de su finalidad de asegurar la convivencia social, el derecho trata de ordenar las conductas de los individuos en sociedad.*

*El derecho, la moral, la religión, las costumbres y los convencionalismos sociales, forman parte de los grandes órdenes normativos.*

*El derecho es un orden que se expresa mediante normas que constituyen un sistema con una forma invariable, que regulan la conducta humana de manera bilateral porque presupone derechos y obligaciones para todos los individuos; externo, al delegar la soberanía para gobernarse a un ente distinto (Estado); heterónomo, por no depender de la voluntad de los mismos gobernados la creación de las normas que los rija y, coercible porque se constriñe al individuo a la observancia de la norma jurídica. Logrando en conjunto que un sujeto pueda exigir a otros sujetos conductas impuestas que se consideran obligatorias para lograr fines colectivos, con cuyo cumplimiento se pugna por realizar valores sociales.*

*Se ha señalado que el derecho es un orden, pero existen otros órdenes normativos, como la moralidad, la religión y los convencionalismos sociales.*

*La mayoría de los filósofos del derecho pretenden definirlo a través de la norma jurídica, respecto de la cual tratan de encontrar diferencias específicas con otros tipos de normas, principalmente las éticas y las de trato social.*

*Una minoría niega a la sanción el carácter de elemento esencial de lo jurídico, pero pretende que es esencial al derecho la coercitividad, esto es, la posibilidad de que la sanción se produzca para imponer el cumplimiento de la norma. Esto indica que, directa o indirectamente, es la sanción lo que se considera como elemento esencial.*

*Podemos afirmar que la concepción del derecho como conjunto de normas caracterizadas por la sanción es una de las formas tradicionalmente aceptadas por los estudiosos del derecho.*

*El doctor Rojas Roldán, observa que:*

*“un buen número de juristas no capta el objeto del derecho en su integridad, sino sólo algunas de sus partes. Así, ha resultado que a algunos juristas les preocupa el aspecto simplemente formal; a otros el material, y a otros más, les ha parecido relevante describirlo en su aspecto teleológico, esto es, atendiendo a los fines o propósitos para los cuales sirve; y a otros, lo que les ha interesado es el aspecto axiológico, el examen de los valores sociales que tratan de realizarse mediante el derecho. Lo cierto es que un estudio integral del derecho*

debe ocuparse de esos cuatro aspectos al propio tiempo y a esto lo denomina tetradimensionalidad del derecho”<sup>8</sup>

*El derecho es concebido como un conjunto de normas y reglas de conducta de los hombres que son establecidas o afianzadas por el Estado: voluntad de la clase dominante erigida en ley. En general, se entiende por derecho todo conjunto de normas capaz de regular la conducta de los hombres, siendo su clasificación más importante, la de derecho positivo y derecho natural.*

*Es pues esta ciencia jurídica un conjunto de normas que regulan la conducta social de los individuos, susceptibles de recibir una sanción judicial, y que, inspiradas en la idea de justicia, tienden a realizar el orden social. También es una regla de vida social, establecida por la autoridad competente, en vista de la utilidad general o del bien común del grupo, y en principio provista de sanciones para asegurar su efectividad.*

*El Derecho es un orden concreto, instituido por el hombre para la realización de valores colectivos, cuyas normas son sancionadas y en caso necesario, aplicadas o impuestas, por la organización que determina la condiciones y los límites de su fuerza obligatoria. Es también de carácter observacional, descriptivo y prescriptivo.*

*El mundo del Derecho no se compone sólo de normas. Hay algo más: sujeto (estado, sociedades, personas físicas), relaciones, cosas jurídicas, orígenes normativos, principios éticos y científicos, conductas humanas, etcétera. Pretender definir el todo por una de las partes es evidentemente inapropiado.*

*El doctor Cervantes Ahumada objeta la distinción entre norma jurídica y norma ética por considerarla: “...intranscendente, por una razón demasiado sencilla, elemental y evidente: las normas éticas son jurídicas. Es jurídica toda norma reguladora de conducta intersubjetiva y las normas llamadas morales o éticas regulan esa especie de conducta. Además, toda norma jurídica debe tener un contenido ético; si no lo tuviere, desentonaría en el orden social que pretendiera regular y las fuerzas sociales reaccionarían contra la norma de contenido inmoral, hasta lograr su modificación y su ajuste a la realidad social. Es la realidad social la que determina la norma, y no la norma quien determina la realidad. Claro que la norma inmoral no perdería su juridicidad, pero su carácter monstruoso la equiparía a un tumor maligno en su organismo vivo, que sería necesario extirpar...”<sup>9</sup>*

*La norma jurídica cuyo contenido no ajustase con la moral del ambiente social en que la norma actúa, sería una norma contraria al orden social mismo, o vacía de contenido.*

*La moral es entonces un elemento o ingrediente esencial e inseparable de lo jurídico; no obstante, que en nuestra legislación no existe un concepto específico de moral que se utilice en la práctica judicial, porque es el comportamiento humano actual o presente quien va marcando la pauta para entender la acepción que se le da en su*

<sup>8</sup> Lastra Lastra, Manuel. “*Fundamentos de Derecho*” México, Ed. McGraw Hill, pág. 6

<sup>9</sup> *Idem*, pág. 11

*momento a la moral o las buenas costumbres. Y las normas morales, en tanto que normas de convivencia, son jurídicas ellas mismas.*

*Observamos que pretender definir al derecho por medio de la norma nos da por resultado una apreciación incompleta del mismo. puesto que es evidente que el derecho no está compuesto únicamente por normas, sino que su panorama es más amplio. Pretender, pues, que sea la norma la que determina su existencia. teleología y axiología, no es exacto.*

*Tampoco consideramos que la sanción sea elemento esencial de la juridicidad, puesto que existen normas en los ordenamientos jurídicos formales que carecen de sanciones y algunas que, por su propia naturaleza, no podrían tenerla. Por ejemplo la norma que crea Petróleos Mexicanos no es susceptible de violación: su fin se agota en el acto de creación de la nueva entidad o estructura jurídica que ella crea. La norma que organiza el Estado mexicano como una República Federal, representativa y popular, cumple también con una misión creadora, allí se agota.*

*Así pues la sanción es sólo una garantía del cumplimiento del orden jurídico. La sanción supone la fuerza, y la fuerza es, por sí misma, contraria a los principios del Derecho. Sólo se legitima la fuerza cuando está regulada por el Derecho.*

*Por ello el Derecho, antes de ser norma, es en esencia, orden, estructura y posición de la misma sociedad en que se desarrolla una clasificación de pluralidad de fuentes normativas:*

- a) El ordenamiento interno de la familia, que puede transmitirse por costumbres.*
- b) El ordenamiento de la Iglesia, en cuanto impone una serie de obligaciones que el Estado observa, pero cuyo cumplimiento tampoco prohíbe.*
- c) El ordenamiento interno de algunos institutos privados de una clase de personas que tengan una especial organización.*

*Es conveniente reflexionar en la importancia de las instituciones y su coyuntura en el ejercicio de la voluntad individual y social.*

*Se cita la idea que sobre el Derecho ha expresado el doctor Raúl Cervantes Ahumada,*

*“ Comprendemos que el Derecho es algo que el hombre ha creado en y para su vida de relación, como un mundo autónomo, compuesto de construcciones o estructuras ideales (comprendidas en él las cosas jurídicas, las personas jurídicas, las leyes, los principios, las sentencias, los demás actos jurídicos, etcétera), que el poder judicial ha elaborado: que forman una unidad orgánica; que son cambiantes con lo histórico de las realidades sociales, y cuyo destino es actuar en la vida de la sociedad, comentándola, regulándola o realizándose el derecho mismo en devenir de la vida social. Concretando esta definición: el derecho es un conjunto autónomo y coordinado de estructuras ideales emanado de un poder público efectivo, y destinado a actuar en la vida humana de relación social”.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> *Ibidem.* pág. 12

*Para que un fenómeno pueda calificarse de jurídico debe incidir en la vida humana de relación; el hombre es, por naturaleza, un sujeto de relación social. Las acciones que se producen en las relaciones de unos hombres con otros caen dentro del marco del ordenamiento jurídico. Lo jurídico es algo que surge de un poder público efectivo. El titular de este poder normalmente es el Estado.*

*Una ley, el deber ser, el porvenir, una mejor sociedad, etc. no se tocan ni se pesan; son construcciones ideales, son modelos teóricos susceptibles de interpretación, lo que las acerca al hombre para influir sobre un ámbito y sobre una conducta, sin dejar de ser sensibles a sus singulares intereses.*

*El Derecho es ciencia de principio: La verdad científica dominante, en un momento dado de la historia de las ciencias y de la cultura, orienta los principios rectores del derecho. Pobre y restringido, vacío, sería el campo del derecho referido sólo al mundo de las normas, toda construcción jurídica, toda norma, que no atiende a los altos valores humanos, será un elemento irregular, que la comunidad humana rechazará.*

*Existen en el mundo una serie de objetos que no son producidos por la naturaleza, son creados por los hombres; son resultados de las actividades humanas y, una vez realizados, perduran como formas de vida. Así el hombre demuestra ser capaz de transformar su realidad, fundamentalmente en un principio filosófico: el deber ser.*

*La palabra cultura, entendida en un sentido amplio, es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos, ya que se entiende por cultura todo aquello que los miembros de una determinada sociedad aprenden de sus predecesores y contemporáneos, y lo que añaden a ese legado así como las modificaciones que operan en el mismo. Cultura es la herencia social utilizada. Los ámbitos del derecho constituyen una parte de la cultura de un pueblo, son objetivaciones axiológicas de la vida humana, son objetos culturales.*

*Una ciencia cultural únicamente acoge en sí aquellos hechos que se refieran a los valores. Los seres humanos distinguen entre lo bueno y lo malo, entre lo justo y lo injusto, entre lo hermoso y lo feo; guiados por juicios o intuiciones de valor, conciben como propósito la producción de ciertos comportamientos y la obtención de ciertos resultados que estiman como valiosos. El deber ser como principio y fin es captado por intuición en la naturaleza humana. El ser humano lo descubre, lo encuentra, lo crea y lo re-crea.*

*Cultura es lo que el hombre crea o transforma en la naturaleza con dirección a algún valor. La cultura se nos presenta como un producto social en la historia. El derecho es obra humana y como tal, sólo puede ser comprendido a través de su idea y su debida ejecución.*

*El Derecho sólo puede comprenderse en el círculo de la conducta impregnada de valor, el derecho es un fenómeno cultural, es decir, un hecho relacionado a un valor.*

*En síntesis, la filosofía por sus ideas y explicación de causas primeras y últimas, la administración por su orden y alcance de objetivos y metas concretas de una entidad organizacional y el derecho por la regulación de los actos humanos a través de leyes, crean un entorno antropológico básico en la conducta ética del ejecutivo de hoy, factores que servirán de plataforma en el desarrollo de este estudio.*

## 1.4 El enfoque sistémico

El concepto de sistema proviene de los descubrimientos filosóficos del hombre acerca del universo. Los antiguos griegos -presocráticos-, encontraron en la "physis" -naturaleza- orden y armonía del cosmos; Aristóteles, condujo a un conocimiento sistemático de la naturaleza, con sus obras acerca de la "física" y la "metafísica"; Pitágoras y sus representaciones numéricas corresponden a un orden cosmológico; Leibniz y su orden preestablecido del universo mediante su "monadología"; Nicolás de Cusa con su coincidencia de los opuestos; la dialéctica de Marx y Hegel, como un sistema social; y finalmente, las ciencias naturales, físicas, químicas y sociales se conjuntaron para dar inicio en nuestros tiempos a una nueva visión denominada : Teoría General de Sistemas o también conocida como Enfoque Sistémico, denominado así por la forma sintética y multidisciplinaria de su pensamiento.

Sin embargo la concepción sistémica en la modernidad tuvo un gran precursor en Claude Bernard. En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. En un grupo berlinés, Sociedad de Filosofía Empírica descollaban Hans Reichenbach y A. Herzberg, físicos investigadores que impulsaron las ciencias naturales y sociales.

En esta cuarta década, durante la segunda guerra, se comenzó a aplicar un enfoque interdisciplinario a los estudios de los sistemas. Los primeros en hacerlos fueron los grupos británicos de investigación de operaciones. Estos grupos no eran expertos en las áreas estudiadas, puesto que aplicaron la metodología científica aceptada a problemas que nunca antes se habían sometido a tales análisis. Que los resultados hayan sido favorables no debe ser sorprendente, ya que existen analogías entre la naturaleza y los trabajos del hombre; los conceptos tomados de las ciencias físicas, al aplicarse a problemas de la dirección de estructura semejante produjeron un acervo de técnicas, para la toma de decisiones, que aún se aprovecha en la actualidad, no obstante su origen militar.

Susanne Langer, filósofa americana, sostiene que la filosofía vuelve su atención a principios de este siglo hacia los elementos particulares y eventos de una clase distinta del elemento: el Símbolo. Un símbolo es un elemento que produce una respuesta a algo distinto de sí mismo. Charles W. Morris, otro filósofo americano, construyó un marco para el estudio científico de los símbolos sobre la obra de Langer y las unidades que eran parte. Los lenguajes, las obras de Langer y Morris se vieron acompañadas por la creciente importancia dada a la semiótica, la ciencia del lenguaje.

La cuarta década también presenció el nacimiento de la computadora. En la actualidad su influencia es clara en toda organización, las decisiones dependen cada vez más de la información procesada en las máquinas electrónicas. Sin embargo hay que

*aclarar que muchas técnicas matemáticas que damos por sentadas, no serían factibles sin la velocidad de cálculo de la computadora. Por supuesto, debe lograrse que los problemas sean "programables", es decir, estructuralmente adaptables a los cálculos de la máquina.*

*El hombre debe recoger los datos necesarios, reconocer el tipo de problema y el formato de su posible solución, desarrollar o seleccionar un programa apropiado e interpretar o modificar los resultados de la máquina. Las capacidades de las computadoras deben emplearse si esperamos relacionar y evaluar las muchas variables que existen en sistemas complejos. En la "edad de las máquinas" -Revolución Industrial-, el razonamiento que prevaleció fue analítico, basado en las doctrinas del reduccionismo y del mecanicismo.*

*El reduccionismo afirma que todos los objetos y eventos, sus propiedades, experiencias sobre el conocimiento que de ellos se tienen, han sido elaborados por elementos últimos de partes indivisibles. Como ejemplo de esta corriente tenemos en el campo de la Biología, que el elemento final de la vida es el ácido nucléico, en la Física, se redujeron las diferentes clases de materias a distintas clases de sustancias elementales como los átomos y sus mínimas expresiones de energía.*

*En tanto el mecanicismo se ha entendido como el proceso por medio del cual, las explicaciones de comportamiento y propiedades del todo, se obtiene a través de las explicaciones naturales de sus partes. Cuando no se podía descomponer el todo en sus partes constituyentes, entonces se requería comprender las relaciones entre los componentes para poder explicar el todo, y así se redujeron todas las interacciones entre los objetos, eventos y sus propiedades en una relación fundamental causa y efecto. Una cosa era causa de otra, su efecto, y la primera tenía que ser tanto necesaria como suficiente para la otra. La relación causa y efecto estaba libre del medio ambiente.*

*Esta doctrina afirma que todo fenómeno está determinado por algo que le antecede, como una determinación ineludible. Las ciencias físicas son todo lo necesario para explicar la vida y todo tipo de naturaleza, por lo que se le llamó "sistema mecanicista". El mundo es como una "máquina". El universo es un reloj herméticamente cerrado. Esta doctrina, no posibilita, fines, metas, propósitos, para dar explicación a todos los fenómenos naturales y humanos.*

*A consecuencia del pensamiento reduccionista que daba la impresión de conceptualizar al "universo como máquina", se empezó a reemplazar al hombre por la máquina para realizar trabajos físicos. Los hombres siguieron haciendo tareas que no se podían mecanizar. Ya no era necesario que los hombres hicieran un producto, sino que realizaban operaciones simples repetitivas que formaban parte del proceso de producción.*

*Por lo tanto, entre más máquinas se utilizaran como sustitutos de personas, más personas debían comportarse como máquinas. La mecanización condujo a la deshumanización del trabajo del hombre, lo que constituyó la ironía de la Revolución*

*Industrial. Así la sociedad que ha llegado a pensar que el mundo es una máquina, similarmente lo concibió en la naturaleza humana.*

*Por su parte E. A. Singer, filósofo estadounidense, afirma que la relación de causa y efecto, se debe utilizar en dos concepciones, pero principalmente la de la causa:*

*1.- La causa es una condición necesaria y suficiente para el efecto;  
Por ejemplo: El agua es causa suficiente para un organismo vivo.*

*2.- La causa es una condición necesaria pero no suficiente para el efecto;  
Por ejemplo: Un padre es necesario para su hijo, pero no suficiente en su completa formación.*

*Al segundo tipo de causa y efecto le llamó "productor-producto", debido a que como el productor no es suficiente para su producto, hace falta otros productores -co-productores- tomados colectivamente, los cuales forman el medio ambiente del productor.*

*Ackoff considera que :*

*" La relación productor -producto conlleva un pensamiento lleno del medio ambiente -sistema abierto- y no libre del medio ambiente - sistema cerrado- ."*

*Cualquier estudio elaborado bajo la relación de "productor-producto", es más rico que los realizados bajo la relación de causa y efecto, puesto que para que un sistema se mantenga en equilibrio, su ámbito debe ser propicio y resistirse al desorden.*

*Así se inicia el movimiento sistémico, en la década de los cuarentas con Ludwig von Bertalanffy -biólogo alemán- con su Teoría General de Sistemas, con la cual ofrece una nueva forma de apreciar el universo.  
Esta teoría se basa en las doctrinas del expansionismo y del pensamiento sintético.*

*a) Doctrina del expansionismo: esta doctrina afirma que todos los objetos, sucesos y experiencias son parte de enteros más grandes.*

*b) Pensamiento sintético: Es el procedimiento por medio del cual se conjuntan las cosas en vez de dividir las.*

*En épocas anteriores el hombre ha resuelto problemas en el tiempo y en el espacio, le falta por resolver el de la complejidad. La amenaza actual que siente el hombre es cultural. Los individuos son inconscientes de como afecta la forma en que hacen las cosas y como perciben la realidad de su alrededor. La humanidad necesita un cambio urgente, y es el hombre el que tiene el conocimiento y la capacidad para re-diseñar una mejor sociedad.*

---

<sup>11</sup> Ackoff, Russell. *Op. cit.* pág. 20



*Una nueva visión del mundo tiene que emerger y reemplazar al entorno de las máquinas como el marco de organización de la historia. Para eso necesita invocar a la ciencia, definida como el cuerpo organizado de conocimiento humano acerca del mundo sensible en función de valores, como uno de ellos, la verdad. La ciencia y la educación tienen esta responsabilidad social para el hombre del siglo XXI.*

*Así lo prevé Bertalanffy:*

*“ Si hablamos de educación, no solo nos referimos a valores científicos, es decir, a la comunicación e integración de hechos. También aludimos a valores éticos que contribuyen al desenvolvimiento de la personalidad ”.<sup>12</sup>*

*Un sistema puede describirse como una serie de elementos unidos de algún modo a fin de lograr metas comunes y mutuas. Las características de un sistema se conforman según los elementos que lo componen. Los elementos pueden ser conceptuales, objetos y sujetos.*

*Las principales características de los sistemas son:*

*1) Organización. 2) Integración. 3) Interdependencia. 4) Recursos. 5) Proceso de conversión. 6) Control. 7) Retroalimentación. 8) Límites. 9) Medio ambiente. 10) Objetivos y metas.*

*Como resultado de la relación trascendental, interdependencia, integración, y diferenciación, emerge en el todo la sinergia, entendida como el esfuerzo simultáneo integrado de las partes para producir un orden superior al todo .*

*La forma anteriormente descrita en que se organizan los elementos de un sistema es peculiar de los sistemas naturales. Es la teoría general de sistemas la que señala como nuevo paradigma, el organizar sistemas proyectando una afinidad con los sistemas naturales logrando así organizar sistemas funcionales complejos.*

*De modo que la más específica de todas las funciones sistemáticas es la de relación.*

*Por lo que al analizar o diseñar sistemas bajo el enfoque de sistemas, se toman en consideración las relaciones:*

*Elemento ⇒ Subsistema*

*Subsistema ⇒ Sistema*

*Sistema ⇒ Suprasistema*

---

<sup>12</sup> Bertalanffy, Ludwig von. “*Teoría General de Sistemas*”. México, Ed. FCE. 1976 pág. 51

Así el sistema se tiene que adaptar tanto a sus propios subsistemas como al suprasistema a que pertenece.

En un pseudo-sistema, los elementos presentan diferentes características; la existencia de los elementos obedece sólo al lugar que ocupan físicamente, no aportan una mayor flexibilidad para integrarse a una complejidad. Las relaciones que se manifiestan son accidentales, es decir, no son significativas, no trascienden en las relaciones vigentes del todo, el comportamiento de cada elemento no se ve prolongado en el comportamiento de los demás elementos. Por lo mismo que no hay integración y relación trascendental entre ellos, no presentan una interdependencia de todo lo anterior, no emerge en el todo la sinergia o sea el esfuerzo simultáneo integrado.

El enfoque o planteamiento de Mesarovic emplea dos maneras de especificar la reacción de aquellos sistemas generales cuyas variables se dividen en "inputs" y "outputs".

El estudio de un sistema está delimitado. Lo que está dentro del sistema se puede controlar; lo que está fuera del mismo, queda fuera de control con respecto al propio sistema. Todo sistema organizado como servomecanismos tiene una o varias metas que perseguir para lograr un objetivo - concepción teleológica - .

La teleología es la doctrina filosófica que busca explicar y justificar los estados del mundo en términos de causas finales que pueden ser relegadas a futuros lejanos en tiempo y espacio. El punto de vista teleológico del universo fue revelado en medio de la doctrina mecanicista, donde exitosamente se explicaban todas las leyes a base de causas antecedentes más bien que finales.

La teleología establece que la finalidad a la par que la causalidad, fue rechazada para cuerpos no vivientes, así como también para los vivientes. Todos los fenómenos los explicaba considerando el futuro más bien que el pasado, por lo que la situación de la teleología fue desacreditada a mediados del siglo XVI, cuando la teoría mecanicista del universo se mantenía.

Sin embargo la concepción mecanicista era incapaz de explicar muchos fenómenos, especialmente funciones biológicas y eventos que ocurrían en sistemas de complejidad organizada.

La Teoría Sistémica hace que el concepto de teleología sea científicamente respetable y analíticamente útil después de centurias en que prevaleció esta doctrina. Esta concepción sistémica re-introduce el concepto de la explicación final a través de la ciencia. Así, la meta hacia la cual los sistemas se esfuerzan es una consecuencia más inmediata que el concepto rechazado por la vieja teleología.

Al problema de la finalidad, Bertalanffy lo distingue de la siguiente forma:

Problemas de la finalidad	I. Teleología Estática	Direccionalidad de acontecimiento hacia un estado final
	II. Teleología Dinámica	Directividad basada en estructuras
	III. Equifinalidad	
	IV. Genuina finalidad o intencionalidad	

I.- Teleología estática.- Significa que una disposición parece útil para determinado propósito, no tiene objetivos por su propio impulso.

II. Teleología dinámica.- Tiene un propósito u objetivo, y puede decidir cómo se va a comportar. Tiene una "directividad". Bertalanffy la utiliza en su libro "Teoría General de Sistemas", para explicar la teleología dinámica distinguiendo varios fenómenos:

a.- Directividad de acontecimiento hacia un estado final.- El comportamiento presente depende del estado final.

b.- Directividad basada en estructura.- Significa que una disposición estructural conduce el proceso a lograr determinado resultado.

La actividad de una máquina queda predeterminada por los requerimientos del producto deseado. La estructura de la naturaleza presenta procesos estructurales que en su complicación superan ampliamente a los hechos por el hombre. El orden de los procesos en los sistemas vivos, es tal que mantiene los sistemas mismos, y lo representa la homeóstasis, es decir los procesos merced a los cuales se mantiene constante la situación material y energética del organismo. Correspondiendo este fenómeno al de la retroalimentación en un proceso mecánico.

III. Equifinalidad.- Es el hecho en el que puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por distintos caminos. Equifinalidad es otra base más de las regulaciones orgánicas. Parece que la equifinalidad es responsable de la regulación primaria en los sistemas orgánicos, o sea de todas las regulaciones que no pueden basarse en estructuras o mecanismos predeterminados, sino que, por el contrario, excluyen tales mecanismos y fueron así tenidas por argumentos en favor del vitalismo.

*IV.- Genuina finalidad o intencionalidad.- Significa que el comportamiento actual está determinado por previsión de la meta. Presupone que la meta futura está ya presente en el pensamiento y que dirige la acción presente.*

*La verdadera intencionalidad es característica del comportamiento humano.*

*La TGS indica, a rasgos generales, tres aspectos principales: Ciencia, Tecnología y Filosofía de los Sistemas. Puesto que los sistemas siempre son parte de otros sistemas mayores, tanto los elementos, como los sistemas y el suprasistema tienen objetivos y metas que alcanzar y para poder satisfacer efectivamente los propósitos de las tres partes se tienen que resolver tres problemas, que son según Ackoff:*

- de autocontrol*
- de humanización*
- de ambientación*

*Las metas de la Teoría Sistemática se resumen en derivar y formular principios de diferentes campos que sean válidas para "sistemas" en general, de diferente naturaleza, sin considerar las propiedades particulares de cada sistema ni de los elementos integrantes. Una consecuencia de la existencia de propiedades generales de sistemas es el de descubrimiento de isomorfismos estructurales en diferentes campos.*

*El concepto "meta" implica no sólo la idea de un orden superior, sino además el hecho de ser más amplio en su extensión y de trascender niveles inferiores. Así las teorías generales sistémicas describen un nivel en el campo de las construcciones de modelos teóricos que está entre construcciones muy generalizadas de las matemáticas puras, y las teorías específicas de las disciplinas especializadas.*

*Para comprender muchos fenómenos que suceden en el mundo es necesario considerar, en forma complementaria, tanto la primera como la segunda ley de la Termodinámica.*

*La Termodinámica es la parte de la física que se encarga de estudiar las relaciones existentes entre los fenómenos dinámicos y los caloríficos.*

*La primera ley de la Termodinámica (Ley de la Conservación) señala que:*

*"el contenido energético del universo es constante: no se puede ni crear ni destruir la energía: sólo transformarse".*

*La segunda ley de la Termodinámica (Ley de la Entropía) menciona que:*

*"la energía sólo se transforma en una dirección: de útil a inútil, de aprovechable a no aprovechable".*

*Las leyes de la Termodinámica indican que todo empleo de la energía degrada. La entropía señala que la energía, al ser usada, pierde capacidad de ser transformada en trabajo. La entropía es una medida de la cantidad de energía que se ha degradado, perdiendo su capacidad de ser utilizada en la misma forma.*

*La Ley de la Entropía se puede explicar desde tres diferentes puntos de vista*

- 1. Movimiento de la energía de un estado aprovechable a otro desaprovechable.*
- 2. Movimiento de energía de un alto nivel de concentración a un bajo nivel.*
- 3. Movimiento de energía de un estado ordenado o sistémico a uno desordenado o asistémico.*

*1. Movimiento de la energía de un estado aprovechable a otro desaprovechable.- Por ejemplo, si se quema una pieza de carbón, la energía permanece pero es transformada en otros gases que están esparcidos en el ambiente.*

*Mientras ninguna energía ha sido perdida en el proceso, se sabe que no se puede volver a quemar esa pieza de carbón y obtener el mismo trabajo de ahí.*

*La segunda ley de la Termodinámica explica este fenómeno, señalando que cada vez que la energía es transformada de un estado a otro, "se paga rigurosamente un castigo". Esta penalidad es una pérdida en la cantidad de energía aprovechable para realizar alguna clase de trabajo en el futuro. Existe un término para esto y se llama entropía.*

*La entropía en el ejemplo anterior se manifiesta en la desestructuración de la energía. La energía aprovechable se llama "energía libre" y la energía desaprovechable se llama energía "disipada o desligada".*

*2. Movimiento de energía de un alto nivel de concentración a un bajo nivel.- Por ejemplo: cuando se abre un tanque de gas, comienza a escapar en el aire, y después de un corto tiempo, el olor se extiende en todo el cuarto. Esto se explica así: siempre y cuando exista una cantidad de energía en una región y una pequeña en otra región vecina, la energía tiende a viajar de una región a otra, hasta que el gas queda uniformemente distribuido. La energía siempre se mueve de un estado más concentrado (en este caso el tanque de gas) a uno menos concentrado: en el proceso la energía libre o aprovechable es usada o disipada. El gas pierde su potencia. La entropía se manifiesta en la disipación de la energía.*

*3. Movimiento de energía de un estado ordenado a uno desordenado.- Esta forma de conceptualizar la entropía es la más profunda de todas. La ley de la Entropía establece que la energía se mueve de un estado ordenado a otro desordenado. El estado de mínima entropía, donde la concentración es alta, y donde la energía aprovechable está al máximo, es también el estado más ordenado. En contraste, el estado de máxima entropía será donde la energía aprovechable ha sido totalmente disipada: es también el estado más desordenado. Esto se ajusta al significado que diariamente se le da al mundo en que se vive. Una persona que está al cuidado de la casa o del trabajo de la oficina, sabe*

perfectamente que si las cosas se desatienden, pronto estarán cada vez más y más desordenadas.

*Cuando la entropía crece entonces, decrece la energía aprovechable. Cada vez que la entropía decrece está acompañada por un mayor incremento en la entropía de los alrededores.*

*La primera y segunda ley de la Termodinámica se pueden establecer en una sola:*

*“El total del contenido energético en el universo es constante, mientras la entropía continuamente se incrementa”. Lo que esto significa es que es imposible crear o destruir energía.*

*La cantidad de energía del universo ha sido fija desde el comienzo del tiempo y permanecerá fija hasta el final del tiempo. La energía de un sistema estará presente siempre con un valor aprovechable o desaprovechable para el ser humano. Se resalta que, aquí en la tierra, la entropía material está continuamente incrementando y últimamente está alcanzando su máximo. Esto es porque el mundo es un sistema cerrado en relación al universo, intercambia energía e información, pero no materia con sus alrededores a excepción de un meteoro ocasional que cae en la tierra y algún polvo cósmico, hasta el día de hoy nuestro planeta permanece como un subsistema cerrado del universo.*

*El reconocimiento de esta verdad es incorporada en la segunda ley de la Termodinámica que señala: En un sistema cerrado la entropía material finalmente alcanza su máximo.*

*Cada vez que ocurre algo en la naturaleza una cantidad de energía es desaprovechable para realizar un trabajo futuro. Esa energía desaprovechable es lo que se refiere a la contaminación se refiere. La contaminación es el resultado de haber transformado energía aprovechable en energía desaprovechable. La contaminación es justamente otro nombre de la entropía, que representa una medida de energía desaprovechable presente en un sistema.*

*Desperdicio entonces, es energía disipada. Puesto que de acuerdo a la primera ley de la Termodinámica, la energía no se puede crear ni destruir, sólo transformarse, y puesto que de acuerdo a la segunda ley sólo puede ser transformada en una sola forma: hacia un estado disipado.*

*La Ley de la Entropía trata solamente con el mundo físico. El nuevo paradigma de la entropía se toma como un segundo lenguaje, nunca completamente confortable y nunca capaz de articular totalmente nuestras rutinas diarias.*

*Lo contrario de la entropía es la sintropía, término utilizado por los científicos contemporáneos en vez de negentropía, y significa re-estructurar la energía.*

*El papel del hombre dentro de la naturaleza, puede ser resumido en dos puntos:*

- *Utilizar la energía de tal forma que se logre algo a un nivel superior.*
- *Administrar sintrópicamente la energía.*

*El objetivo principal de la Teoría General de Sistemas es el de unificar a las ciencias, tanto a las físicas como a las sociales para poder enfrentarse a la complejidad del mundo actual. El futuro depende mucho de los problemas que se decidan atacar y de lo bien que se utilice la ciencia y la tecnología para resolverlos. Así es como la TGS pretende el cambio del sistema mecanicista hacia sistemas más humanizados.*

*Un sistema puede describirse como una serie de elementos unidos de algún modo a fin de lograr metas comunes y mutuas. Las características de un sistema se conforman según los elementos que lo componen.*

*Por su parte las ciencias sociales como la sociología y la historia tratan de organizaciones informales. Otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios.*

*Esta teoría organizacional está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar a la organización es estudiarla como sistema, y el análisis de sistemas trata de ver a la organización como un sistema, de variables mutuamente interdependientes.*

*Existe una interrelación entre todos los elementos y constituyentes de la sociedad. Los factores esenciales en los problemas, puntos, políticas y programas públicos deben ser siempre considerados y evaluados como componentes interdependientes de un sistema total.*

*Al nuevo mundo de las computadoras no le importa la gente sino los "sistemas"; el hombre se vuelve reemplazable y gastable. Para los nuevos utopistas de la ingeniería de sistemas, es el factor humano, el componente inconfiable de sus creaciones. O bien se elimina del todo, sustituyéndolo por el hardware de computadoras, maquinaria autorregulada y así por el estilo, o bien hay que hacerlo tan confiable como se pueda: mecanizado, conformista, controlado y estandarizado.*

*Esta concepción mecanicista quedó firmemente establecida con la demostración de que el universo se basaba en la operación de partículas anónimas que se movían al azar, de modo desordenado, generando, con su multiplicidad, orden y regularidad de naturaleza estadística, como en la física clásica y las leyes de los gases.*

*Los conceptos de conducta intencional y de teleología se han asociado por largo tiempo a una misteriosa capacidad autoperfectiva o buscadora de metas, o causa final, ordinariamente de origen sobrehumano o sobrenatural.*

*La teoría de los sistemas es identificada con la cibernética y la teoría del control. Esto es incorrecto. La cibernética, como teoría de los mecanismos de control en la tecnología y la naturaleza, fundada en los conceptos de información y retroalimentación, no es sino parte de una teoría general de los sistemas, es una fuente del todo.*

*El problema de los sistemas es esencialmente el problema de las limitaciones de los procedimientos analíticos en la ciencia. Esto solía ser expresado en enunciados como el de la evolución metafísica y lo de que "el todo es más que la suma de sus partes", "Proceder analítico" quiere decir que una entidad investigada es resuelta en partes unidas, a partir de las cuales puede, por tanto, ser constituida o reconstituida, entendiéndose estos procedimientos en sus sentidos tanto material como conceptual. Es éste el principio básico de la ciencia "clásica", que puede circunscribirse de diferentes modos: resolución en encadenamientos causales aislables, búsqueda de unidades "atómicas" en los varios campos de la ciencia. El progreso de la ciencia ha mostrado que estos principios clásicos, que Galileo y Descartes fueron los primeros en enunciar, tienen éxito espléndido en variadísimos campos de fenómenos.*

*La aplicación de procedimientos analíticos depende de dos condiciones. La primera es que no existan interacciones entre "partes", o que sean tan débiles que puedan dejarse a un lado en ciertas investigaciones. Sólo con esta condición es posible "deslindar" las partes —real, lógica y matemáticamente— y luego volverlas a "juntar". La segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineables.*

*Al parecer los enfoques son vagos y representan distintos modelos conceptuales, técnicas matemáticas, puntos de vista generales, concuerdan, sin embargo, en ser "teorías de sistemas".*

*La teoría "clásica" de los sistemas aplicada a las matemáticas clásicas, o sea el cálculo infinitesimal, enuncia principios aplicables a sistemas en general o a subclases definidas, sistemas cerrados y abiertos, a proporcionar técnicas para su investigación y descripción, y aplicar éstas a casos concretos.*

*Sistema abierto o sistema jerárquico.*

- *Teoría de los compartimientos: El sistema consiste en subunidades con ciertas condiciones de frontera, entre las cuales se dan procesos de transporte. Tales sistemas de compartimientos pueden tener, estructura "catenaria" o "mamilar" (cadena de compartimientos o compartimiento central en comunicación con múltiples periféricos).*
- *Teoría de los conjuntos: Las propiedades formales generales de sistemas, sistemas cerrados y abiertos, etc. pueden ser axiomatizadas en términos de teoría de los conjuntos.*



- *Teoría de las gráficas: La teoría de las gráficas, en especial la de las gráficas dirigidas (digráficas), elabora estructuras relacionales representándolas en un espacio topológico. Matemáticamente se vincula al álgebra de matrices; por el lado de los modelos, a la teoría de los sistemas por compartimientos son subsistemas parcialmente "permeables", y desde aquí a la teoría de los sistemas abiertos.*
- *La teoría de las redes: Está ligada a las teorías de los conjuntos, las gráficas, los compartimientos, y se aplica a sistemas tales como las redes nerviosas.*
- *La cibernética: Es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, y dentro del sistema, y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio.*
- *La teoría de la información: Se basa en el concepto de información, definido por una expresión isomorfa con la entropía negativa de la termodinámica. La información sirva de medida de la organización.*
- *La teoría de los autómatas: Es la teoría de autómatas abstractos con entrada, salida y posiblemente ensayo-y-error y aprendizaje. Un modelo general es la máquina de Turing. Expresado en su manera más simple, un autómata de Turing es una máquina abstracta capaz de imprimir las marcas "1" y "0" en una cinta de longitud infinita. Es demostrable si este proceso es expresable mediante un número finito de operaciones lógicas. Todo lo que sea posible lógicamente (es decir, en un simbolismo algorítmico) también puede ser construido por un autómata, o sea una máquina algorítmica.*
- *La teoría de los juegos: Son ciencias de sistemas por ocuparse del comportamiento de jugadores supuestamente "racionales" a fin de obtener ganancias máximas y pérdidas mínimas gracias a estrategias apropiadas contra el otro jugador. Tiene así que ver esencialmente con un "sistema" de "fuerzas" antagónicas con especificaciones.*
- *La teoría de la decisión: Es una teoría matemática que se ocupa de elecciones entre posibilidades.*
- *La teoría de las colas: Se ocupa de la optimización de disposiciones en condiciones de apañamiento.*
- *La teoría de la información, tan desarrollada matemáticamente, resultó un chasco en psicología y sociología. La teoría de los juegos fue aplicada esperanzadamente a la guerra y la política.*
- *La teoría de los sistemas abiertos se aplica a una vasta gama de fenómenos en biología y tecnología, pero hay que prevenir contra su expansión incauta a campos para los cuales no son sus conceptos.*

*Conceptos y modelos de equilibrio, homeostasia, ajuste, convienen para el mantenimiento de sistemas, pero son inadecuados para fenómenos de cambio, diferenciación, evolución, negentropía, producción de estados improbables, creatividad, establecimiento de tensiones, autorrealización, emergencia.*

*Un modelo verbal es preferible a ninguno o a un modelo que, por poder ser formulado matemáticamente, es impuesto por la fuerza u la realidad y la falsifica. Teorías enormemente influyentes, como el psicoanálisis, no fueron matemáticas, su influencia llegó mucho más lejos que las construcciones matemáticas que no surgieron hasta después y cubren sólo aspectos parciales y una fracción pequeña de datos empíricos. Las matemáticas significan esencialmente la existencia de un algoritmo mucho más preciso que el del lenguaje ordinario. Ciencia "normal" son aquellos esquemas conceptuales monolíticamente aceptados. Sin embargo se reconocen las ventajas de los modelos matemáticos —no ambigüedad, posibilidad de deducción estricta, verificación por datos observados—. Así los modelos en lenguaje ordinario tienen su sitio en la teoría de los sistemas.*

*La idea de sistema conserva su valor incluso donde no puede ser formulada matemáticamente, o no deja de ser una "idea guía" en vez de ser construcción matemática. Dentro del enfoque de sistemas hay tendencias y modelos mecanicistas y organicistas que tratan de dominar los sistemas por "análisis", "causalidad lineal" "autómatas", "totalidad", "interacción", "dinámica". El autómata puede realizar una serie finita de acontecimientos -por larga que sea-, pero no una infinita.*

*Una teoría general de los sistemas tiene sus principios y orden jerárquico en el lenguaje verbal; hay ideas semimatemáticas conectadas con la teoría de las matrices, y formulaciones en términos de lógica matemática. Hay de este modo, una serie de modelos de sistemas, más o menos adelantados y complicados. En el siglo XIX y la primera mitad del XX, se concibió al mundo como un caos.*

*Algunos conceptos, modelos y principios de la teoría general de los sistemas — como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, las características de sistemas definidas por las teorías de los conjuntos y las gráficas, son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.*

*Ahora vemos al mundo como organización, según el criterio de Bertalanffy:*

*" Ahora buscamos otro modo esencial de ver el mundo: el mundo como organización...Esta tendencia está señalada por el surgimiento de un haz de nuevas disciplinas como la cibernética, la teoría de la información, la teoría general de los sistemas, la teoría de los juegos, de la decisión, de las colas, y otras; en la aplicación práctica están el análisis de sistemas, la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, etc ".<sup>11</sup>*

*La estructura de la organización, el tipo de liderazgo y supervisión practicados, y la forma de promulgar y observar las tareas y responsabilidades de los trabajadores son*

<sup>11</sup> Bertalanffy, Ludwig von. *Op. cit.* pág. 197

elementos tan poderosos que pueden lograr que un sistema funcione desde abajo y eliminar la incompetencia individual dentro del sistema, o bien pueden volver incompetentes aun a sus miembros más capaces. La conducción es un forma ética dentro del sistema.

Niveles principales en la jerarquía de los sistemas  
(Basado principalmente en Boulding<sup>14</sup>)

Nivel	Descripción y ejemplos	Teoría y modelos
Estructuras Estáticas	Átomos, moléculas, cristales, estructuras biológicas, del nivel microscópico electrónico al macroscópico	Fórmulas estructurales de la química; cristalografía; descripciones anatómicas
Relojería	Relojes, máquinas ordinarias en general; sistemas solares	Física ordinaria, tal como las leyes de la mecánica (newtoniana y einsteiniana y otras)
Mecanismos de control	Termostato, servomecanismos, mecanismos homeostático en los organismos	Cibernética; retroalimentación y teoría de la información
Sistemas abiertos	Llamas, células y organismos en general	Descripción y ejemplos
Organismos inferiores	Organismos "vegetaloides". Diferenciación creciente del sistema (la llamada "división del trabajo" en el organismo); distinción entre reproducción e individuo funcional ("línea germinal y soma")	Casi no hay teorías
Animales	Importancia creciente del tráfico en la información (evolución de receptores, sistemas nerviosos); aprendizaje; comienzos de consciencia	Comienzos en la teoría de los autómatas (relaciones E-R), retroalimentación, fenómenos regulatorios, comportamiento autónomo (oscilaciones de relajamiento), etc.
Hombre	Simbolismo: pasado y porvenir, yo y mundo, consciencia de sí, etc., como consecuencia; comunicación por lenguaje, etc.	Incipiente teoría del simbolismo
Sistemas Socioculturales	Poblaciones de organismos (incluyendo los humanos); comunidades determinadas por símbolos (culturas)	Leyes estadísticas y posiblemente dinámicas en poblaciones como, sociología, economía, historia. Comienzos de una teoría de los sistemas culturales
Sistemas Simbólicos	Lenguaje, lógica, matemáticas, ciencias, artes, moral, etc.	Algoritmos de símbolos (p. ej. matemáticas, gramática); "reglas del juego" como en artes visuales, música etc.

"Hacer que otros hagan", es una responsabilidad ética de múltiples dimensiones. Los miembros de una organización expresan su solidaridad sentimental compasión y pena para con sus colegas por una tendencia de cumplir el trabajo con la misma ética, de ver como importantes los mismos valores, y de tolerar las mismas deficiencias e ineficiencias, aun cuando éstas son pruebas irrefutables de la incompetencia. Uno de los deberes de los dirigentes del sistema es canalizar esta presión de conformismo hacia lo que es competente y productivo, volteándola de lo que es inapropiado y obstaculizador.

<sup>14</sup> Cfr. *ibidem*, pág. 28

*Efectivamente son los dirigentes con poder y toma de decisiones éticas, los que tienen un papel central en la determinación de cuáles son los comportamientos y valores que se convierten en la cultura organizacional.*

*Si el individuo anda mal, es porque un subsistema del sistema, le afecta. Si el sistema está mal, es evidente la crisis en el individuo y por supuesto, mayor el riesgo de expirar. La incompetencia del individuo es síntoma del sistema entero.*

*Se aprecia la incompetencia parcialmente según los requisitos del trabajo, las exigencias de los dirigentes de la organización así como por las necesidades de los clientes, en parte por la política nacional, y en parte por la cultura y tradición dentro de las cuales la empresa desempeña sus actividades. Todos estos elementos contribuyen a la definición de la incompetencia que será reconocida en un determinado contexto laboral.*

*Es fácil que de vez en cuando un empleado sea visto como incompetente si la empresa no ha definido, de forma operativa, las múltiples fronteras pertinentes al trabajo. Los empleados y los ejecutivos tienen que estar orientados con referencia a las fronteras de los papeles que han de tomar.*

*La competitividad es una medición de fuerzas entre sistemas organizacionales. Pensar en un sistema "bueno", es reflexionar en los elementos sustanciales y básicamente cualitativos, que debemos tener en cuenta para la toma de decisiones ejecutivas del sistema organizacional, como por ejemplo:*

- La comprensión de la tarea es de suma trascendencia.*
- Los límites de la autoridad del empleado tienen que precisarse.*
- Proveer respuestas claras a estas preguntas es un paso indispensable hacia la facilitación y el aumento de la competencia del sistema total.*
- Ordenar no significa entender. Sin comprender bien lo que se debe hacer, no es factible hacerlo con competencia.*
- Conducir es la mejor alternativa de mantener un sistema competente.*
- Una persona llega a ser incompetente si no sabe desarrollar una relación profesional y productiva con sus compañeros de trabajo. Asimismo, una empresa llega a ser incompetente si no sabe desarrollar o negociar un trato respetuoso con los usuarios de sus productos o servicios.*
- A veces la vanidad y presunción pueden contribuir indirectamente a la incompetencia.*
- La tradición de emplear a las personas por su físico, porque son amigos o amigos de amigos, o porque son familiares, sin tomar en cuenta su capacidad para cumplir con los*

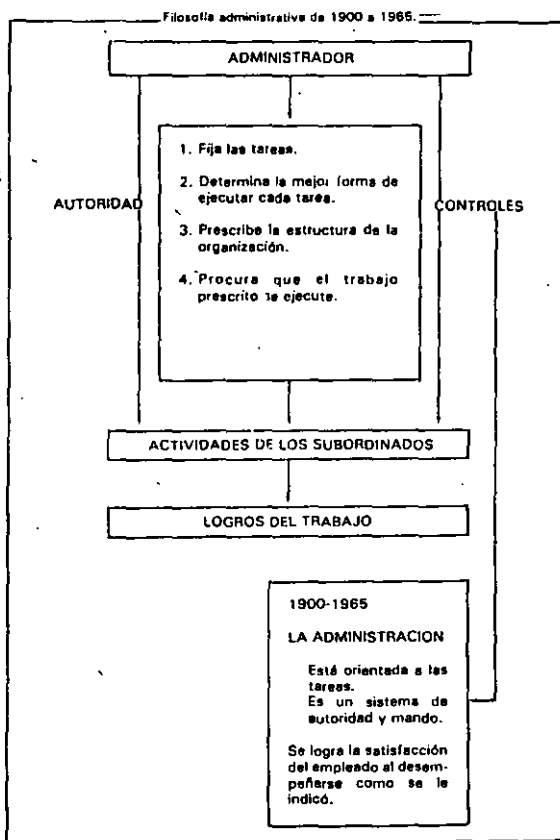
*requisitos del puesto, hace que tanto el dirigente encargado de la contratación como el empleado así contratado, se vean ineptos.*

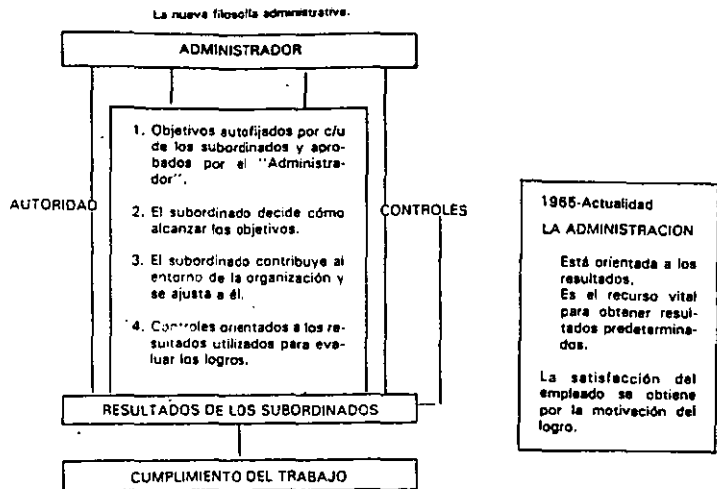
- *Cualquier empleado, laborando en un puesto para el cual no posee ni el talento, ni la preparación, ni el deseo, resulta ineficaz.*
- *Tanto el ejecutivo como el empleado tienen la responsabilidad de asegurar una correspondencia entre los requisitos del puesto y las competencias del candidato.*
- *Es difícil trabajar de una forma competente sin saber la definición y las fronteras de la tarea.*

*Cuando los miembros de un sistema comprendan sus cargos y cuando los dirigentes del sistema realicen su tarea y públicamente lleven a cabo sus responsabilidades de una forma competente, la incompetencia individual y del sistema entero será prácticamente suprimida. En efecto, cuando haya adecuación entre el pensamiento y la realidad actual; cuando la teoría del conocimiento soporte a la decisión y lleve a cabo la ejecución perfecta del acto humano; entonces se convertirá en un sistema bueno, eficiente, excelente; como se espera que deba ser.*

## 1.5 Filosofía de la Administración

Antes del año 1965, la dirección administrativa que prevalecía estaba caracterizada por hallarse basada en sistemas de mando. El "modus operandi" del ejecutivo era la posición de ejercer el poder - racional e irracionalmente - sobre la gente. El concepto total estaba orientado a las "tareas o actividades", se subrayaba la acción en el hecho. El ejecutivo prescribía la estructura de la organización, fijaba las tareas de los empleados no administrativos, delegaba facultades para la toma de decisiones, determinaba la mejor forma de hacer el trabajo y ejercía un control rígido. Daba los tiempos libres. En contraste, la dirección administrativa que emerge a partir de 1965, ha sido más amplia y adecuada al entendimiento cultural de la actualidad y al ambiente cambiante, lo mismo que a los cambios tecnológicos y a las oportunidades. El énfasis en el poder de tomar decisiones del ejecutivo está siendo reducido, y la actual filosofía está orientada a los "resultados" deseados. El siguiente cuadro ilustra solo algunos elementos que se observaban en las decisiones administrativas de este momento:





Otro cambio de importancia en la dirección administrativa ha sido el énfasis primario sobre el entrenamiento y desarrollo del empleado individual hacia el desarrollo de toda la organización, su cultura, y para proporcionar las herramientas necesarias para la efectividad humana dentro de la sólida organización creada.

No hace muchos años, el propósito del desarrollo humano era lograr armonía mediante el desarrollo de buenos sentimientos mutuos. Ahora es considerado el uso y la relación de los conflictos entre los empleados para aumentar la solución de problemas.

No obstante la administración en las organizaciones dispone hoy en día de una nueva expectativa y perspectiva. Su práctica se viene examinando tanto desde el ángulo científico como desde el ético. Sus realizaciones se evalúan por una parte, con los patrones fijados por una conciencia social revitalizada buscando la adecuación del pensamiento con la práctica y su enelequia.

El peligro de la administración es una falta, no de actividad, sino de un plan de acción. La administración está elaborando sistemas de planeación y control, departamentos de personal, proyectos de bienestar, estudios de sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, planeación esratégica, análisis de problemas y toma de decisiones, cambio organizacional, órganos de investigación y muchas otras actividades administrativas.

Con un gasto semejante de actividad, es esencial que toda esta energía esté dirigida a algún objetivo definido y a la formación de un sentido de las causas subyacentes que hagan finalmente explicables los fenómenos y hechos administrativos.

Resulta necesario conocer previamente el significado de los términos ciencia, técnica y arte, para así ponderar la interdependencia existente con la administración.

*Ciencia. Es un conjunto de conocimientos y de investigaciones, que parte de principios invulnerables y que permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario.*

*Técnica. Es un conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, pericia y habilidad para usar esos procedimientos y recursos.*

*Arte. Virtud, disposición, precepto, reglas o conjunto de métodos necesarios para hacer bien una cosa.*

*Actualmente podemos decir que la administración es una disciplina que se ha alimentado de principios compartidos con otras ciencias, pero con un objeto formal específico, que son aplicables a cualquier organismo social. Claro está que como disciplina perteneciente a las ciencias sociales, tiene que vincularse y apoyarse estrechamente de otros marcos científicos y humanos.*

*Por otro lado, la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. Conforme la ciencia avanza, también el arte. Los médicos que no poseen el conocimiento de la ciencia se convierten en charlatanes; con ciencia, pueden ser artistas de la cirugía. Los ejecutivos que tratan de administrar sin teoría, y sin un conocimiento estructurado por ella, deberán confiar en la suerte, en la intuición o en la que ellos mismos hicieron en el pasado. Con el conocimiento organizado, tienen una mejor oportunidad de encontrar una solución integral y eficaz para un problema administrativo. Sin embargo, un mero conocimiento de los principios o de la teoría administrativa no asegurará una práctica satisfactoria, porque se debe saber como usarlos.*

*La ciencia explica en forma objetiva los fenómenos de la realidad. La característica esencial de la ciencia es que el conocimiento ha sido sistematizado mediante la aplicación del método científico. El método científico incluye la determinación de hechos o cosas mediante su observación y comprueba la precisión de éstos a través de una observación continua. Después de clasificarlos y analizarlos, los científicos buscan y encuentran algunas relaciones causales las que se suponen verdaderas. Tales generalizaciones, llamadas "hipótesis", son probadas con posterioridad para analizar su precisión. Cuando se muestra que las hipótesis son verdaderas, ya sea porque reflejan o explican la realidad, y que por lo tanto son un instrumento valioso para predecir qué pasará en circunstancias similares, se les denomina leyes.*

*La aplicación del método científico a la formulación de principios no elimina totalmente la posibilidad de duda, en términos cartesianos, "duda metódica". Toda generalización, aunque haya sido probada, puede estar sujeta a mayores investigaciones y análisis.*

*Si los principios de las ciencias del comportamiento - psicología, sociología, filosofía, axiología, estadística, etc., explican con certeza el movimiento conductual del hombre en el terreno administrativo, deberán ser formulados para predecir resultados.*



*En relación con muchos de los principios, no se afirma explícitamente que un curso de acción en particular producirá "buenos" resultados. Esta categoría es de aceptación implícita, inminente e intuitiva en función del deber ser. El deber ser es un principio y fin del ser humano. Puesto que los principios se establecen para producir resultados bajo circunstancias dadas, qué se quiere decir con el término "buenos". La norma empleada, con la cual los administradores estarán de acuerdo es el eficaz y eficiente logro de objetivos organizacionales.*

*El objetivo es mantener el organismo social organizado como un esfuerzo efectivo a lo largo del tiempo, es decir, de proporcionar los elementos necesarios para la sobrevivencia del grupo hasta que se de alcance a los objetivos generales. De esta manera una empresa comercial puede tener como objetivo la venta de bienes que los individuos necesiten y puedan comprar, una institución educativa tiene como objetivos la disciplina de la mente para la adquisición y práctica del conocimiento.*

*Aún cuando los principios, reglas y proceso de la administración pueden no siempre quedar establecidos como proporciones causales absolutas, podrán siempre ser interpretados en el sentido de que si se hace esto o aquello, el resultado será aun más eficaz y de eficiente desempeño. Cabe hacer mención que la idea del deber ser no consiste en un concepto obligatorio e impositivo como estamos acostumbrados a practicarlo, es un diseño abstracto que da orden a los planes, procesos y mecanismos de una organización inmersa en un sistema. El deber ser contiene un principio (teórico) y un fin (práctico). Este punto se explica con mayor amplitud en nuestro Capítulo 3.*

*Cualquier sistema de principios o teoría requiere claridad de concepto, imágenes mentales de una cosa, formadas mediante una generalización, partiendo de particularidades. La definición clara de una palabra es un tipo elemental de concepto. Los conceptos son la base en que se construye la teoría y los principios. A menos que los conceptos sean claros, significativos para aquellos que los emplean, y usados consistentemente lo que puede decir que una persona que intente explicar el conocimiento no será transferido a la otra de la misma forma. Esta es una de las principales dificultades de la administración científica.*

*La teoría es un agrupamiento sistemático de principios interrelacionados. Su función consiste en considerar y consolidar conocimientos significativos para darles una estructura.*

*Los principios y la teoría constituyen el marco estructural de una ciencia. Los principios son verdades fundamentales, a lo que se considera que es verdad en una época dada, que pretenden explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y de una independiente, por ejemplo la Ley de Parkinson, la cual afirma que el trabajo tiende a expandirse para llenar el tiempo disponible; de esta forma el trabajo depende del tiempo disponible.*

*La necesidad de una teoría de la administración fue expresada por Henri Fayol aproximadamente hace 75 años, -1921- cuando señaló la verdadera razón de la ausencia de enseñanza de la administración. es la ausencia de la teoría: Sin teoría no es posible ninguna enseñanza. Fayol indicó la necesidad de una teoría que incluyera un conjunto de principios, reglas, técnicas, métodos que fueron tratados y comprobados por la experiencia general. La práctica siempre debe estar basada en un sólido conocimiento de la teoría. Existe una relación complementaria entre la teoría y la práctica.*

*Una teoría no puede desarrollarse en el vacío sino que debe estar basada en la experiencia práctica y en las observaciones de todos los practicantes. A su vez, los teóricos desarrollan la teoría que explica las relaciones causales involucradas en un conjunto de fenómenos. A partir de la teoría se derivan principios que deben ser probados por el practicante. Si resultan ser ciertos en todos los casos se convierten en axiomas y leyes que gobiernan las acciones futuras. Por otro lado si se comprueba que son falsos, el teórico debe intentar otra vez desarrollar una nueva teoría o enunciar nuevos principios.*

*En consecuencia, la relación es cíclica - teórico-práctica - que da por resultado principios. De aquí que la teoría de la administración bien entendida, es una filosofía de la administración y es la base para mejorar la acción administrativa de todos los ejecutivos.*

*La razón por la que se debe introducir el concepto de "filosofía" es por una analogía reflexiva de fondo, de principios, valores y fines en el estudio de la administración. La filosofía consiste en la formulación de una extensa visión de conocimientos sistematizados de carácter teórico-práctico. Esto significa que somos capaces de conducir nuestra práctica según unos principios o leyes, en lugar de la improvisación o empirismo. Mientras nos ocupamos con los detalles de esta expansión de la administración, resultaría fatal que nadie investigara su objetivo e interioridad. Es la creencia de que la administración parte de la función y que constituye primordialmente una cuestión de principios, tanto científicos como éticos, y sólo secundariamente del consiguiente detalle que implica la aplicación de estos principios.*

*La Filosofía de la Administración no debe considerarse, como una rama de la Administración ni de la Filosofía propiamente dicha; sino más bien como un nuevo campo de exploración organizacional en función de sus líneas de crecimiento y principios que deberán regir la práctica de la administración en conjunto con fines y valores reales, encaminados hacia el logro de altos rendimientos y niveles de calidad.*

*Así pues, podemos señalar que la Filosofía de la Administración es un estudio sistemático profundo de las estructuras organizacionales en las que el sujeto pone más atención en los principios, medios y fines para recomodar adecuadamente los procesos inherentes a la organización. Esta visión retoma la necesidad del hombre de lograr que las cosas se hagan como deben ser y no "como resulten", o sea, cumplir el propósito del proceso administrativo y sus consecuentes beneficios esperados.*

*Nadie podría administrar a futuro sin tener una Filosofía de la Administración común, sea implícita o explícita, intuitiva o discursiva. Una persona no es capaz de administrar sin tener conceptos básicos que sean creíbles, por los cuales pueda lograr un éxito inmediato. En otras palabras, un jefe no puede operar en el vacío. Hay algún sistema de pensamiento que prevalece en los esfuerzos administrativos de una persona.*

*A través de las décadas se han creado y desarrollado varias "filosofías" de la administración y han dejado el lugar a nuevas expectativas que han sido modificadas por el pensamiento contemporáneo de una época en particular.*

*Algunos ejecutivos dan un considerable peso a la importancia del individuo; confían en cada empleado teniendo un mínimo de reglas y controles; se cercioran de que el trabajo para cada persona no sólo tenga significado gratificante, y fijan responsabilidades a cada empleado. Otros administradores modifican esto enfatizando un áspero individualismo. Inmensa confianza en sí mismo, consagración de la unidad de decisión y notables habilidades personales necesarias para aplicar esta filosofía particular.*

*Sin embargo, durante los últimos años partidarios de la administración han dado mayor importancia al grupo. Aquí la creencia básica es considerar al grupo en todas las decisiones y acciones administrativas. Esto ha originado actividades como: planeación por grupos, la toma de decisiones por grupos, uso de comités y consultas interdisciplinarias. Las organizaciones que mayores éxitos alcanzan parecen estar convencidas de ello, ya que su filosofía y su forma de actuar armonizan y se refuerzan entre sí.*

*Al respecto, es posible reflexionar en el siguiente cuestionamiento:*

*¿Cuál es la utilidad que se obtiene en la Administración con el apoyo teórico y filosófico? Por un lado, los valores que poseen los administradores, les inducen a elegir aquellas alternativas que consideran deseables, y a rechazar las que estiman indeseables. Este tipo de elección es prescriptiva; una forma de actuar por la cual se establece, señala o prescribe lo que la dirección superior estima que es la actitud apropiada y el estado de cosas adecuado.*

*Por otro lado, los descubrimientos científicos y la teoría son generalmente descriptivos; ayudan al administrador a señalar lo que ocurrirá y cada una de las alternativas de que puede echar mano. Por consiguiente, al elegir entre varias alternativas sería de utilidad al administrador saber: a) Las consecuencias de su elección, b) Las alternativas de entre las cuales podría escoger. Ahí es donde entran en juego los descubrimientos científicos y la teoría. Corresponde al científico el papel, mediante la investigación, de describir las consecuencias de ciertos actos y el medio de alcanzar los objetivos prescritos. La descripción y la explicación acertadas de los fenómenos, permiten predecir las consecuencias de los actos.*

*Aunque no se cuente con que un ejecutivo sea un científico, lo cierto es que conviene que aprecie en su valor el papel que juega el estudio científico en el desarrollo de una filosofía integrada y útil de la administración.*

*Al tomar sus decisiones, el administrador no puede actuar como si su empresa fuese un mundo por sí sola. Tiene que actuar sabiendo que las decisiones que toma causan un impacto en el medio ambiente externo de su organización, y que el medio ambiente, a su vez, modificará las decisiones tomadas dentro de la organización. Al reconocer esta interacción, la dirección superior ha de regir la organización sobre la base de un sistema abierto.*

*Los valores poseídos por la dirección superior e incorporados a la filosofía administrativa, han de ser lo bastante flexibles como para permitir efectuar adaptaciones al medio ambiente externo.*

*Lo que un administrador cree y sostiene es el resultado de lo que se adquirió en el curso del desarrollo de ese individuo; lo que está reflejado por las influencias, las costumbres y los valores de la cultura de la cual es persona. Por ejemplo: Un ejecutivo puede creer en la ética protestante, la cual resume se como las virtudes burguesas del trabajo duro, perseverancia, frugalidad, orgullo artesanal, obediencia a la autoridad constituida y lealtad al empleador.*

*Estos conceptos representan fuertes valores básicos. Una elaboración de las creencias básicas de la ética de trabajo se muestra a continuación.*

#### **ETICA BASICA DE TRABAJO**

- 1. Todos los miembros capaces de la sociedad deben trabajar con el fin de que la sociedad sobreviva y prospere.*
- 2. El comportamiento en el trabajo se adquiere por la experiencia de trabajo en el hogar, la escuela y la comunidad, más la evaluación del individuo de estas experiencias.*
- 3. El trabajo capacita a una persona para sostener su estilo de vida y a satisfacer con éxito sus necesidades psicológicas.*
- 4. Los valores adecuados y propios del trabajo nos ayudan a ajustarnos a los rápidos cambios en nuestras instituciones.*
- 5. El papel del trabajo en nuestras vidas es tan importante y válido hoy como lo ha sido durante el pasado.*

Ahora bien, en el siguiente cuadro se muestran dos columnas de valores encabezados por A y B. Representan valores de extremos opuestos. Por ejemplo los valores de un jefe determinado pueden estar representados por los anotados en la columna A, otros por los de la columna B.

VALORES "A"	VALORES "B"
1. Conservador, tradicional, contrario a la innovación.	1. Liberal, progresista, revolucionario.
2. Represivo y restrictivo.	2. Sobresale la espontaneidad y exhibición.
3. Enfatiza la ley y la justicia.	3. Enfatiza la compasión y piedad en los demás.
4. Enfatiza el deber, la disciplina y crear conciencia.	4. Enfasis en el gusto de vivir, en la no culpabilidad.
5. Sacrificio, temor de placer.	5. El ocio es bienvenido.
6. Desconfianza de la investigación e indagación.	6. Se fomenta la creatividad y la averiguación.
7. Construir, producir, ahorrar.	7. Disfruta, aprecia, consume.
8. Se destaca la competencia.	8. Se fomenta la cooperación.
9. Se maximizan las diferencias de sexo y vestido.	9. Se minimizan las diferencias entre sexo.
10. Relaciones abstractas, de causa y efecto.	10. Emoción, intuición e instinto.

Muchos directivos estarían clasificados como intermedios entre A y B. Caracterizar por un conjunto particular de valores es generalizar, y tal caracterización se aplica de manera uniforme no a todas las culturas ni a las instituciones de cualquier cultura. Más bien la evaluación debe considerarse como representativa de regularidades un tanto permanentes en sentimientos y valores.

Los sistemas de valores son complejos. Lo que es vital para un ejecutivo puede recibir poca consideración por parte de otros. Los logros de la mayoría de las empresas se derivan en última instancia de los diferentes valores que diversas personas de administración aportan a la empresas. Por lo general deben ser aceptados en el área diversos valores a un tiempo; por lo común el ejecutivo reconoce una escala o gama de valores. Esto es, de entre todos los valores, una persona escogerá uno como dominante, considerando, la totalidad de los otros valores como subordinados. El interés propio, por ejemplo puede considerarse sobre todos los demás, y los valores respecto a la eficiencia se sacrificarían en torno al valor del interés propio.

Gran parte de nuestras actuales dificultades en la administración de los recursos humanos es el resultado directo de valores que cambian con rapidez, en especial los expresados por los empleados más jóvenes y por los miembros de grupos minoritarios. Se necesita que el ejecutivo vea con exactitud qué valor se encuentra abajo de la forma tradicional de hacer las cosas. Algunas de las actuales herramientas administrativas no incluyen valores. Por ejemplo: En la solicitud de empleo típica y en la entrevista hay poco interés por el sistema de valores del solicitante. Y en la mayoría de los esfuerzos de evaluación del puesto - que determina las calificaciones relativas y la escala de salarios -

*casi no hay consideración respecto a cuáles son los valores humanos mejor adaptados para un puesto en particular.*

*El reto es entender su comportamiento, obtener sus contribuciones para objetivos entre sí conveniente, y ayudar a satisfacer sus necesidades. En todo grupo de empleados, existen numerosos y diferentes sistemas de valores. Aquí el punto importante para la administración es que los medios para alcanzar los objetivos deben adaptarse al sistema de valores del empleado que ejecuta el trabajo.*

*El ejecutivo para poder alcanzar el objetivo deseado formula planes y acciones en conjunto con los empleados que tienen distintos valores a los de él. Los planes y acciones resultantes son puestos en práctica para alcanzar objetivos organizacionales, en la que existen hoy todos los organismos sociales dentro de un entorno dinámico y retador.*

*Existen factores ambientales de importancia que afectan a la administración de todas las empresas en la actualidad, estos son: 1) sociales, 2) gubernamentales, 3) económicos, 4) tecnológicos, 5) educativos, 6) demográficos.*

*Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar objetivos que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, el quehacer administrativo ha aumentado su importancia. Esto es fácil de entender si recordamos que la tarea de cada administrador es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, se unen guiadas a lograr de manera eficaz y eficiente la obtención de objetivos colectivos.*

*El administrar es esencial para todo el bien común, es una cooperación organizada, en tanto que las deficiencias y problemas pueden aparecer en cualquier nivel jerárquico; la administración efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de organización, se consideren a sí mismos como administradores.*

*Así tenemos que no hay diferencia fundamental entre gerentes, ejecutivos, administradores, o supervisores. Pero el hecho principal es que, como administrador, todos aquellos que obtienen resultados gracias al establecimiento de un medio ambiente que permita la efectiva realización de los esfuerzos de grupo, asumen las mismas funciones.*

*El objetivo básico de todo administrador debe ser lograr resultados favorables en su gestión. Su función es establecer ambientes para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos con la mínima cantidad de insumos, tales como: dinero, tiempo, esfuerzo y materiales.*

*El objetivo básico de los administradores como tales es, de manera fundamental la misma. El principio o razón sustancial de su ordenamiento lo conduce a su mismo fin. Nuevamente el deber ser es visto como principio y fin.*

*Existen normas que pueden ser usadas para describir la calidad del desempeño administrativo, independientemente del tipo de organización que se esté administrando. Estas normas se relacionan con los conceptos de "eficacia y eficiencia". Cuando los administradores usan "recursos" deben esforzarse por ser más eficaces y eficientes.*

*La eficacia se define en términos de la utilización de recursos en vista del logro de los objetivos organizacionales sin medir la optimización de los mismos. Si las organizaciones están usando sus recursos para lograr objetivos positivos, los administradores son eficaces.*

*La eficiencia se define en términos de la proporción de los recursos totales que contribuyen a la productividad durante el proceso de producción. Entre más recursos se desperdicien o queden sin usar durante el proceso de producción, más ineficiente será el administrador y menos productivo. La optimización supera la eficacia.*

*Finalmente, considerar la eficiencia como fin último de la Administración, es entenderla como elemento sustancial del sistema.*

*Por lo mismo, Churchman señala que:*

*"La administración establece las metas de los componentes, asigna los recursos y controla la actuación del sistema".<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Churchman, West. "*El enfoque de sistemas*". México, Ed. Diana. 1990, pág. 63

## CAPÍTULO 2

*Fundamentos  
filosóficos para una  
antropología ética*



## 2.1 Antropología filosófica

*La base conceptual en la formación de ejecutivos contemporáneos, reside en la visión filosófica retrospectiva y prospectiva que se tenga de éste. La ubicación e interpretación axiológica, también determina lo que se espera de él y en conjunto, con la sociedad. ¿ Qué es el hombre y cuál es su puesto en el universo? ¿ Es real su naturaleza animal-racional ? ¿ Existe espíritu en el compuesto humano? Al plantearse algunas de estas preguntas, nos remitimos a la historia del hombre y a sus múltiples explicaciones que los pueblos han querido comprender en la complejidad de la naturaleza humana.*

*La naturaleza humana como principio sustancial de operación está formada, según el pensamiento filosófico clásico, por alma y cuerpo. Ahí, en cada cuerpo y alma singular, está virtualmente toda la trama de la vida, que no es más que la actualización de estas virtualidades mediante los actos. En las disposiciones corporales está ya de alguna manera prefigurado todo el ser del hombre. El cuerpo constituye una accidentalidad en tanto que lo incorpóreo se ve como una sustancialidad.*

*El pensamiento de Basave es útil al indicar que :*

*" todo ser que se mueve por sí mismo hacia su operación es viviente. Y el alma es viviente puesto que es un principio de acción intrínseca. Vida es autoconstrucción. Como cuerpo el hombre está subordinado a las leyes cosmológicas y regidas por ellas. Pero como persona se autosomete a las leyes del espíritu ".<sup>15</sup>*

*El hombre se define como una unidad bio-psico-social-espiritual. El hombre es una unidad de distintos modos o grados del ser:corpóreo e incorpóreo. El espíritu dirige y el cuerpo expresa. Se puede distinguir en el ser del hombre cuatro estratos o participaciones del ser:*

- a) Ser biológico.- Cuya naturaleza reside en el desarrollo y cuidado de los órganos que mantienen el instinto vital del cuerpo, con energías y leyes físico-químicas.*
- b) Ser psicológico.- Cuya naturaleza corresponde a la inteligibilidad y desarrollo de capacidades internas del sujeto. La reflexión, el conocimiento de lo universal, emociones, valores, conductas.*
- c) Ser social.- Cuya naturaleza se hace compartida en grupo o sociedad.*
- d) Ser espiritual.- Que trasciende por sus acciones tanto de pensamiento como de hecho y se identifica con algún modelo de perfección y de Bien supremo.*

*Cada grupo incluye a los anteriores, elevándolos y sirviéndose de ellos. Los grados anteriores son sujeto o causa material de los superiores. Cada unidad de*

<sup>15</sup> Basave Fernández del Valle, Agustín. *" Filosofía del hombre "*. México, Ed. Austral. 1989. pág. 49

vida reposa y se apoya en las inferiores, éstas a causa de la materia, están siempre en potencia para recibir nuevas formas. No se trata de simple suma o yuxtaposición. Estos grados conservan sus leyes y modos propios.

Las partes interactuantes en el hombre son el alma y el cuerpo. El alma es la única forma sustancial y principio de la vida vegetativa y sensitiva, lo mismo que la intelectual - principio interno de la finalidad, forma de un cuerpo organizado -. La unión del alma y el cuerpo no es accidental, sino sustancial, constituyendo una naturaleza o principio único de operación. Dos sustancias incompletas que, juntas constituyen al hombre. Unión natural, no violenta. Las acciones más elevadas quedan en cierto modo afectadas por la composición del cuerpo. Son acciones humanas.

El alma realiza en el hombre la información total: física, sensitiva, orgánica. Penetra en el cuerpo sin solución de continuidad hasta el fondo sustancial de la materia prima. La unión del alma y cuerpo está hecha para el servicio y un fin último: el Bien. No se trata de un castigo. La materia dispersa, es principio de pasividad, particularizada pero pone en contacto al hombre con el mundo material y sus cosas. El alma trasciende el espacio y el tiempo, alcanza valores superiores. Por su parte Verneaux, hace ver que :

“ ..en el hombre, el alma es el principio de todos los actos vitales, nutrirse, moverse, sentir, pensar.. ”<sup>16</sup>

Cabe recordar la esencial diferencia que se halla entre el hombre y las bestias, consideradas como seres inferiores, por las siguientes características:

- Por el conocimiento intelectual.
- Por el valor metafísico de espacio y el tiempo.
- Dominio sobre la naturaleza y transformación histórica.
- Por el descubrimiento de valores superiores (bondad, belleza, verdad)
- Por la previsión del futuro (construcción libre de la propia vida según los ideales libremente escogidos).
- Por el lenguaje y su capacidad de compartir lo personal con lo social.
- Vínculo inmanente entre la inteligencia y la trascendencia. Razón de ser.

El hombre es horizonte o confín de dos mundos: La dualidad constitutiva se manifiesta en los objetos sensibles y presentes, objetos inmateriales y futuros, materia y espíritu; dos polos que atraen sucesivamente al hombre, que en ninguno se encuentra exclusivamente contento. El hombre no es sólo cuerpo o razón. La unidad no se consigue negando al cuerpo - idealismo, maniqueísmo - ; el cuerpo es el instrumento del alma, con energías propias y valiosas.. Ni se consigue negando el alma, (materialismo): el cuerpo mismo tiende a la dispersión. Hay un Ser creador de materia y de espíritu. El hombre lo ha descubierto a través de su historia.

<sup>16</sup> Verneaux, Roger. “ *Filosofía del hombre* “. España, Ed. Herder. 1987. pág. 226

*En el platonismo el cuerpo es un fondo tenebroso, origen de fuerzas oscuras, que tienden a contaminar el alma; la perfección consistiría en liberarse de esa presión. Recordemos el "mito de la caverna" platónica. Para los gnósticos, la materia es esencialmente mala, hecha por un principio opuesto a Dios. Nuevas perspectivas con la doctrina de la creación. El alma adquiere conciencia de sí misma mediante el cuerpo, por la reflexión, a partir de los objetos externos, por esos mismos objetos puede llegar a Dios.*

*El alma jerarquiza y subordina las energías inferiores. Esta unidad debe conseguirse ahora con el esfuerzo personal. Al adquirir preponderancia las energías espirituales, las facultades inferiores - vegetativas y sensitivas - se convierten en instrumentos. No tienen otra misión en el hombre que hacer posible el ejercicio de las superiores. El verdadero ser del hombre es el espiritual, que contiene implícitamente todos los valores inferiores materiales.*

*También se ha pensado que el hombre no tiene naturaleza espiritual, que es sólo producto de lo que la sociedad de poder quiere que sea, nada de él es invariable. En vez de naturaleza tiene historia, que es lo que no tiene ninguna otra criatura. La historia es el modo de ser propio a una realidad, cuya sustancia es precisamente la variación; por tanto, lo contrario de toda sustancia. El hombre es insustancial. En ello estriba su miseria y su esplendor. Al no estar adscrito a una consistencia fija e inmutable - a una naturaleza -, está en potencia para ser, por lo menos para intentar ser. La existencia, dicen sus autores, precede en el hombre a la esencia, que él realiza libremente a través de sus actos. Pero la existencia es el acto del ser. El individuo particular y concreto es el universal existente con su principio de individuación - por la materia - más allá de los actos, está la persona que construye o rectifica según un fin escogido libremente.*

*El hombre es, pues, naturaleza e historia; es su cuerpo y su alma, sus deseos y aspiraciones, sus actos aceptados o repudiados, es historia de una naturaleza libre y aceptada y racional. La naturaleza debe perfeccionarse por la actualización de sus posibilidades, ya que es algo potencial e indeterminado. El hombre es el creador de sí mismo, de pertenecer a un orden metafísico y denominarse persona. Según la definición clásica de Boecio :*

*" persona est rationalis naturae individua substantia " <sup>17</sup>*

*Así pues, la antropología filosófica es una forma específica de concebir la naturaleza humana y por ende, la condición ética. El humanismo lleva implícita una ontología del hombre a las posibilidades en que hoy puede pensarse una concepción radical de su condición ética. El "ethos", en efecto, puede identificarse*

<sup>17</sup> N.B. " Sustancia individual de naturaleza racional ". *Ibidem*. pág. 232

con la eticidad constitutiva - la condición bueno-mala del hombre -, pero remite asimismo al "telos" del hombre, a la prosecución del "Bonum".

*Comprendemos que humanismo y ética constituyen, en realidad, una unidad esencialmente indisoluble. El humanismo es ante todo una concepción ética. Lleva implícito, en efecto, un saber profundo del ser humano, en el cual cabe fundar el mundo del valor en general y de donde derivan, en particular, unos valores y unos ideales éticos que se distinguen precisamente por estar cifrados en la libertad y la dignidad humanas; cifrados, en suma, en el ethos, en el cumplimiento más fiel del hombre con su "libre destino", plenamente humanizado. El hombre es libre en su ser mismo y es esta condición ontológica la que explica su ambivalencia radical. La libertad no es sólo fuente de toda grandeza y perfección humanas, sino también de esa "exclusiva del hombre" que es "el mal" y sus ilimitadas manifestaciones históricas.*

*Es claro que el "homo humanus" es el "hombre humanizado", el que realiza la "esencia" o "naturaleza propia" del hombre, aunque no esté decidido qué sea esta "esencia o "naturaleza" - problema en el cual, sin embargo, desembocan todos los caminos de la ética, o lo presuponen, sin dar cuenta de él -. El "homo humanus" es el que cumple su destino - daimon -. Coinciden en este sentido la "humanitas" y el "ethos".*

*El humanismo en general comprende implícitamente los dos órdenes y atribuye al hombre ciertas notas distintivas que siguen iluminando hasta hoy la comprensión de la condición ética, ofreciendo decisivos criterios de valor fundados en lo humano mismo. De ahí la profunda cercanía que existe entre ética y humanismo. En el nivel ontológico, muchas de las notas definitorias de éste lo son también de la moralidad esencial o eticidad constitutiva, base de toda moral posible -la libertad, la ambigüedad, la irreductibilidad de lo humano, la universal y permanente necesidad humana de valoración. Y en el orden axiológico, el humanismo, ciertamente, promueve ideales y valores éticos, incluso modelos de vida humanizada, que precisamente derivan de la propia concepción del "homo humanus". Atendiendo a la íntima relación entre ambos se hace posible, por un lado, desentrañar los esenciales significados éticos del humanismo, y por el otro, encontrar en éste las bases para una fundamentación autónoma y radical de la ética. Y también ha de advertirse que no se trata de dos órdenes escindidos. El orden axiológico tiene alcance ontológico: afecta al ser mismo del hombre.*

*Para el humanista del Renacimiento la dignidad humana está puesta precisamente en el hecho de que el hombre no tenga un sitio fijo en el mundo, y que de él mismo dependa su propio ser; se cifra justamente en esa originaria y constitutiva indeterminación, por la cual el hombre es capaz, para bien o para mal, de introducir cambios decisivos en su propio ser y en su destino histórico. La*

dignidad está puesta en la libertad, con todo cuanto ésta conlleva. El alma humana, es el centro del universo y en ella se cifran y condensan las fuerzas de todo. La idea básica que introduce el humanismo renacentista es que en el hombre está puesto el sentido de todas las cosas y el sentido de la propia vida humana.

Pero por otro lado, es decisivo advertir que la "centralidad" no es ya concebida como algo fijo, estático y cosificado. El hombre es "centro", porque puede observar a todas partes, no tiene sitio fijo - es centro móvil, por así decirlo -. Puede desplazarse y descubrir nuevos mundos, no sólo física, sino intelectual y espiritualmente, a través del conocimiento, de la creación artística, de la exploración y experiencia del mundo en los más diversos órdenes.

La centralidad del humanismo es más bien "movilidad" del hombre en todo el universo, su pertenencia a todos los órdenes de la realidad, que le posibilitan el acceso a todos los reinos, sea por la vía de la magia, de la alquimia o de la astrología; o bien del arte, de la ciencia o de la técnica - cuando no, conjugando magia con ciencia, alquimia con arte - y le posibilita ante todo para realizar, internamente, diversas y contradictorias posibilidades de sí mismo; puede descender hasta lo más bajo adoptando las formas bestiales de existencia o realizarse hasta los órdenes superiores de la vida.

Lo humano, en este sentido, parece estar cifrado en esa indefinición y ambigüedad originarias del hombre que le permite realizar múltiples posibilidades existenciales. Y así comprendida, la "humanitas", ciertamente, está por igual en todos los rostros del hombre, buenos y malos, nobles e innobles, apolíneos y dionisíacos, y tan humana es, por tanto, la virtud como el vicio.

Sin embargo, la movilidad del hombre no es tampoco -ni ética ni ontológicamente- indistinta o indiferente. En las diversas posibilidades existenciales que realiza, el hombre puede, en efecto, humanizarse o deshumanizarse. Su movimiento, en este sentido, es movimiento moral y conlleva diversos modos y grados de ser en los que, precisamente, cabe hablar de lo humano y lo inhumano. El movimiento de que se trata es de "ascenso" o "descenso" en la escala del ser, inseparable de la del bien y el mal.

La "humanitas" es virtud en los varios sentidos que conlleva originalmente la "virtus" latina y la "areté" griega: es capacidad, potencialidad, disposición; es excelencia, plenitud, perfección, cumplimiento pleno de las cualidades distintivas, de aquello que se es más propiamente; es esfuerzo y acción continuada, por la cual se forma el propio ser. Fuerza creadora y libre. Es asimismo mérito y merecimiento, algo siempre contingente, susceptible de no ser, de ahí su rareza y su dificultad.

La "humanitas" consiste en la literal humanización; es un proceso activo, no un estado fijo, uniforme e inmutable; es adquisición y retención constante de la autenticidad. La humanización coincide con la formación del "ethos": la forma propiamente humana de ser. La excelencia, así es cultivo y cultura a través de los cuales el hombre busca realizar las más altas y distintivas potencias de su ser. Por esto la "humanitas" converge también con la "paideia" misma, en tanto que ésta, es formación integral del hombre.

Al ser humano corresponde la vieja tarea, de llegar a ser lo que se es, en el sentido de adquirir la humanidad - humanitas -; lo cual significa que el hombre no tiene un ser dado o realizado por el solo hecho de tener la vida biológica, sino que tiene que-hacer su propio ser, producirlo y formarlo, precisamente a través del "ethos" y la "paideia". Y en esto se cifra su grandeza o su dignidad. Para ser lo que es, el hombre necesita hacerse un hombre nuevo: ser distinto para ser sí mismo.

La antropología filosófica pone el énfasis en la libre realización del hombre. Con su misma libertad, éste desvía su ser o bien, lo realiza y enaltece. Esto es lo que hace que la vida humana no sea neutra o indiferente, sino cualificable y valorable; que tenga sentido o que carezca de él; que sea vida moral. Lo ético está en el corazón del humanismo, tanto como éste se halla en el de la ética. De aquí la importancia de la coyuntura entre la filosofía y el humanismo en las disciplinas sociales.

En efecto, la naturaleza propiamente humana está puesta precisamente en la capacidad creadora de la libertad, en la fuerza de la virtud que permite al hombre trascender lo dado, vencer al destino, transformar el mundo interno y externo. Fuerza que a su vez es esfuerzo, denuedo, voluntad de acción, fuerza de decisión y de cambio.

La potencialidad propia del hombre, su virtud más definitoria es su capacidad de sobrepasar la naturaleza, de introducir en el mundo interior y en el exterior la medida humana, de dotar a lo existente de valores y fines que dan sentido a la vida y la intensifican: su "ethos", en suma. Es esta naturaleza abierta, por así decirlo, esta sobre-naturaleza aquello que le da al hombre un puesto único en el cosmos una especialidad radical que lo hace irreductible a cualquier otro orden de la realidad -aunque al mismo tiempo identifique dentro de sí los diversos reinos del ser.

Pero para el humanismo, la capacidad humana de trascender y sobrepasar la naturaleza el "ethos" se alcanza con la naturaleza misma, sin desprenderse de ella y proyectándose creadoramente hacia ella. Es una literal re-creación del mundo. Homo es humus: es tierra.

*La ética es una de las notas más distintivas del humanismo y más decisivas para la ética. El humanismo reconoce la esencia y el destino terrenal del hombre; sus valores conllevan la trascendencia en la inmanencia. Hay ascenso, pero éste es siempre desde la tierra y hacia la tierra misma. Inherente al humanismo es su armonía con la vida, con el movimiento, con el cuerpo humano: su salud, su belleza y su goce. El humanista se reconoce en la naturaleza y se reconcilia con ella. Y se reconoce, ante todo, en los hombres mismos, y se reconcilia con ellos. Natura y cultura coinciden en el "ethos" antropológico de nuestros días y de nuestro destino. La moralidad es parte de la racionalidad y trascendencia del hombre.*

*Por último, Risieri advierte que :*

“ La moralidad es lo que permite a un ser racional ser fin en sí mismo. La moralidad y la humanidad, en cuanto que ésta es capaz de moralidad, es lo único que posee dignidad “<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Frondizi, Risieri. “ Introducción a los problemas fundamentales del hombre “ . México., Ed. FCE. pág. 77

## 2.2 Axiología

La Axiología es el estudio de los valores en general. La palabra valor proviene del griego "axios", que significa lo que vale, lo digno, lo justo, lo conveniente.

Cuando los griegos del siglo VI a.C. se preguntaban cuál es el principio, o "arjé", de la realidad, entienden por realidad la naturaleza. De ahí que hayan escogido como respuesta, sustancias materiales llámense agua, ápeiron o aire y las cosas - physis-, la primera forma de la realidad.

El nombre de Axiología o teoría de los valores es relativamente moderno, aunque el tema mismo pertenece a la antigüedad. El primer pensador que se muestra interesado por la Axiología es el padre de la Filosofía griega, Sócrates; no demuestra otra cosa su lucha contra el subjetivismo y relativismo sofista que una profunda convicción en pro de los valores en sí, sobre todo, de los valores morales. Lucha por los valores verdad-bien.

La teoría platónica de las ideas es toda una apología de los valores estéticos y morales, ya que el mundo de las ideas culmina con las ideas del bien y de lo bello. Aristóteles, a su vez, reemplaza el mundo de las ideas por el de las formas; para él, la forma sustancial es a la vez el principio de la perfección del ser, perfección que radica precisamente en la realización del fin inmanente al mismo ser. Por tanto, lo valioso en Aristóteles cobra un carácter preponderantemente cosmológico: el bien consiste en la consecución del fin propio de cada ser, fin que ha de estar en armonía con la naturaleza de cada ser.

La filosofía escolástica mantuvo esta tesis con carácter de axioma : "omne ens est bonum" -todo ser es bueno- ; todo lo que existe es bueno, con bondad ontológica, esto es, porque es mejor existir que no existir. El valor aparece aquí, primordialmente, como algo tan extenso como el mismo cosmos.

Immanuel Kant en su "Fundamentación de la metafísica de las costumbres" capítulo primero, afirma la necesidad de la bondad originada desde la buena voluntad.

" ni en el mundo ni, en general, tampoco fuera del mundo, es posible pensar nada que pueda considerarse como bueno, a no ser tan sólo una buena voluntad".<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Kant, Immanuel. " Fundamentación de la metafísica de las costumbres ". México, Ed. Porrúa. 1986. pág. 21



*Con Kant, el valor del bien pasa del nivel de lo cósmico a un nivel de lo exclusivamente personal: sólo en el sujeto moral y espiritual anidan los valores -éticos-. Sin embargo, para Kant, los valores no son algo puramente subjetivo; toda su doctrina de los postulados de la razón práctica se basa en la convicción de que la realidad, en última instancia, se rige por los valores de nuestra conciencia moral; que el ser (ente), en lo más hondo de su núcleo fundamental, es idéntico al bien. Frondizi asevera que :*

*" Pero si hay algo cuya existencia en sí mismo posee un valor absoluto, esto es, que sea fin en sí mismo, será el fundamento del imperativo categórico o de la ley práctica. Para Kant, el hombre existe como fin en sí mismo " <sup>20</sup>*

*Hermann Lotze, considerado el padre de la Axiología moderna por haber introducido en la conciencia filosófica el concepto de valor (1881), separa claramente "ser" y "valor", contraponen "reino del ser" y "reino de los valores"; sin embargo, como Kant, afirma que en las profundidades de la esencia, "ser" y "valor" de algún modo se corresponden, que la realidad posee un contenido de valor metafísico. La esencia de las cosas no consiste en ideas, y el pensar humano no está en condiciones de captarla; pero el espíritu humano en su totalidad experimenta a caso en otras formas de su actividad y de su finalidad el sentido esencial de todo ser y actuar (de todo ser y de todo valor).*

*Friedrich Nietzsche introdujo el concepto "valor" en el lenguaje popular. "El mundo gira en torno al inventor de nuevos valores" (Zaratustra). Nietzsche determina su propio objetivo doctrinal y su más profundo anhelo como la gran "transformación de todos los valores". Quiere destruir "las viejas tablas de valores" y sustituirlas por otras nuevas que sean totalmente fundadas en el poder.*

*Nicolai Hartmann en su gran "Ética" extrema el objetivismo axiológico. Los valores son algo existencial en sí, con una existencia en sí de carácter ideal. Los valores se conciben como entidades independientes, subsistentes en sí y por sí mismas. Por tanto, los valores no son rasgos de un ente, sino un ente mismo. De este modo, Hartmann se opone diametralmente a todo subjetivismo y relativismo axiológico.*

*El hombre afronta la realidad integralmente bajo dos aspectos:*

- a) el aspecto ontológico.*
- b) el aspecto axiológico.*

---

<sup>20</sup> Risieri, Frondizi. *Op. cit.* 77

*En el primer caso, el hombre se pone en contacto con la realidad percibiendo o realizando la unidad conceptual de la cambiante realidad. En el segundo, el hombre valora, actúa, realizando la transformación de la naturaleza y de sí mismo. Entre las principales teorías que intentan explicar la naturaleza del valor, tenemos:*

- *Objetivismo.- El objeto posee propiedades, el sujeto las descubre.*
- *Subjetivismo.- El objeto ordena el mundo, según la importancia de sus beneficios.*
- *Fenomenológica.- Sujeto-objeto coinciden en un momento específico, como un fenómeno de conocimiento.*

*En un caso real, el pan, el agua, la salud, son para nosotros valores positivos. Por el contrario, no todos los hombres, estados de ánimo y acciones humanas, tienen valor en sentido positivo; pueden también expresar no-valores o antivalores.*

*En efecto "algo tiene valor", cuando designa el carácter valioso de una cosa: la cualidad, gracias a la cual el objeto reclama nuestro sentimiento valorativo. Nótese que este giro de la palabra "valor" no señala el valor mismo, sino el objeto poseedor de la cualidad valiosa.*

*Atendiendo a los ejemplos citados: si doy valor al pan, lo hago porque satisface mi hambre, si doy valor al vestido, es porque me protege del frío o me da determinado toque de distinción. Claro que en estos ejemplos se habla sólo de necesidades elementales; pero el hombre tiene también necesidades de otros niveles, a las cuales responden valores del nivel respectivo. Maslow Herzberg, Argyris, McClelland por anotar los renombrados estudiosos de las necesidades humanas, parten de este principio, lo que conduce a la vivencia de una cualidad valiosa, puesta en relación con el hombre concreto, histórico, pero genérico. Por consiguiente, el valor es siempre valor para alguien. Y podemos decir que el valor es la propiedad, la "cualidad" de una cosa, de un objeto con referencia a un sujeto que siente el valor. Pero ese sujeto no es el hombre individual, sino genérico: el hombre a secas, el hombre supraindividual, pero concreto o histórico.*

*Cuando decimos "algo tiene valor" no estamos haciendo otra cosa que expresar la idea que se tiene sobre una cualidad - "quiditas" - que se relaciona con nuestra experiencia vivencial. Por tanto, podríamos expresar la naturaleza o esencia del valor con la siguiente fórmula:*

*Valor = Necesidad + Cualidad + Deseo + Vivencia + Permanencia*

*Los valores religiosos son, en último término, el porqué más profundo de las normas religiosas.*

Claro que la realización de los valores, tanto en el nivel personal como en el social, es tanto más perfecta cuanto más elevado es el nivel cultural del individuo y de la sociedad, cuanto más elevado es el nivel educacional del individuo como persona y como ser social, cuanto más elevada es la conciencia de los alcances normativos y limitaciones naturales de la libertad en el mismo individuo y en la sociedad. Por tanto, la realización de los valores está condicionada al grado y elevación, tanto en el individuo como en la sociedad a:

- la educación,
- las circunstancias geográficas,
- la conciencia histórica y activa de la libertad.

Los valores no existen por sí mismos, sino que descansan en un depositario que, por lo general, es de orden corporal. Así, la belleza, por ejemplo, no existe por sí sola flotando en el aire, sino que está incorporada a algún objeto físico: una tela, un mármol, un cuerpo humano. Para evitar confusiones conviene distinguir entre valores y los bienes. Los bienes equivalen a las cosas valiosas, a las cosas más el valor que se les ha incorporado. Así, un trozo de mármol es una mera cosa; la mano del escultor le agrega belleza al "quitarle todo lo que le sobra", y el mármol-cosa se transforma en una estatua, en un bien. La estatua continúa conservando todas las características del mármol común; se le ha agregado algo, que la ha convertido en estatua. Este agregado es el valor estético. Los valores no son, por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores.

Los valores se nos presentan como meras cualidades de las cosas. Hay en los objetos cualidades esenciales para la existencia misma del objeto; la extensión, la impenetrabilidad y el peso. Tales cualidades forman parte de la existencia del objeto. Pero el valor no confiere ni agrega ser, pues la piedra existía plenamente antes de ser tallada, antes de que se transformara en un bien. Aquellas cualidades fundamentales, sin las cuales los objetos no podrían existir, son llamadas "cualidades secundarias" o cualidades sensibles, como el color, el sabor, el olor, es evidente que no puede haber un hierro, una tela o un mármol que no tenga color. El color pertenece a la realidad del objeto, a su ser. La elegancia, la utilidad o la belleza, en cambio, no forman parte necesariamente del ser del objeto, pues pueden existir cosas que no tengan tales valores.

Los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades "sui generis", que poseen ciertos objetos llamados bienes. Como las cualidades no pueden existir por sí mismas, los valores pertenecen a los objetos que no tienen sustantividad.

Los valores no se reducen a cosas ni existen en sí: la justicia ni es una cosa que ande flotando en el aire ni existe en sí, sino que existe en algo: en las acciones

humanas, por ejemplo. Lo mismo ocurre con los demás valores. Por tanto, los valores son cualidades de los fenómenos.

*La lengua asimila las formas de pensar que prevalecen y la nueva teoría no puede quedar prisionera de la lengua: exige hábitos lingüísticos que se adapten mejor a las nuevas formas de pensar. Los valores se convierten en elementos significativos dentro de un código semántico, psicoestructural y simbólico. Son propiedades abstraídas e intangibles.*

*No hay que confundir los valores con los llamados objetos ideales – esencias, relaciones, conceptos, entes matemáticos –; la diferencia está en que éstos son ideales mientras que los valores no lo son. Captamos la belleza por vía sensitiva y emocional, mientras que la idea de belleza se aprehende por vía intelectual. Una obra sobre estética no produce ninguna emoción, pues está constituida por conceptos y proposiciones con significación y sentido intelectual, un poema tiene una intención expresiva y de contagio emocional y no descriptiva o de conocimiento.*

*El valor es real ya que tiene existencia en el mundo real y no es una mera fantasía del sujeto.*

*La inmaterialidad del valor debe interpretarse como una cualidad cognitiva vinculada a las necesidades y deseos humanos.*

*Hay diferentes clases de valores. Existen diferentes intereses humanos en los que son aplicables los valores.. Lógicamente, no es lo mismo la belleza de una obra de arte que la utilidad de un lápiz. Por esto, los axiólogos han propuesto diferentes formas de jerarquizar los valores. No falta, sin embargo, quien afirme que no debe existir ninguna clasificación de los valores: Todos son valores; valen porque se necesitan y benefician.*

*Características de los valores:*

- *Durabilidad: capacidad de permanecer a través del tiempo.*
- *Indivisibilidad: El valor que no admite la divisibilidad es más alto que el que admite ser fragmentado.*
- *Fundamentación: Es en función del sujeto y el objeto.*
- *Satisfacción: Mientras más profunda es la satisfacción que proporciona un valor, tanto más elevado es éste.*
- *Relatividad: Es permanente mientras el ser humano así lo desea dentro de la historia.*
- *Preferibilidad. El valor se caracteriza por la atracción que ejerce sobre nosotros. Por eso se ha dicho que el valor implica la ruptura de la indiferencia; al*

presentarse el valor ante nuestra capacidad valorativa, en el acto reaccionamos positiva o negativamente con nuestra aceptación o rechazo.

- *Jerarquía.* Los valores están ordenados en atención a su importancia objetiva y propia: hay valores superiores y valores inferiores; no es posible confundir el valor de un alimento con el valor de la acción heroica de un ciudadano que salva de la catástrofe política a su pueblo.
- *Objetividad.* Se trata de una objetividad "sui generis". Una es la objetividad física de los fenómenos, de los objetos naturales; otra es la objetividad axiológica de los valores: el valor se encarna en los fenómenos, en los objetos, en las acciones humanas, con relación al hombre. En otras palabras: los valores se dan en los fenómenos, pero por y para el hombre.

De los anteriores criterios, Scheler deduce una tabla de valores, que propone, empezando por lo más inmediato a nuestra experiencia. Así los valores tienen una relación jerárquica a priori.

- a) *Valores de lo agradable y lo desagradable, con los estados afectivos que provocan: placer y dolor sensibles.*
- b) *Valores vitales de lo sano y lo dañoso por parte del objeto; con los respectivos estados de salud y enfermedad, juventud y vejez, vida y muerte, por parte del sujeto.*
- c) *Valores espirituales, los cuales comprenden:*
  - *los estéticos de lo bello y lo feo,*
  - *los jurídicos de lo justo y lo injusto,*
  - *los lógicos de lo verdadero y lo falso,*
  - *los éticos de lo bueno y lo malo.*
- d) *Valores religiosos de lo santo y lo profano con sus respectivos estados de ánimo: éxtasis y desesperación.*

Cada una de estas modalidades axiológicas son independientes entre sí y totalmente irreductibles.

Por su parte, piensa J. De Finance: que si el valor implica relación al sujeto espiritual —la persona—, tal relación deberá ser el principio ordenador; entonces los valores se deberán ordenar de acuerdo con la mayor o menor relación al sujeto valorante.

De Finance presenta así su clasificación de los valores:

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

A) *Valores infrahumanos, que perfeccionan al hombre en lo que tiene de común con los animales. Son los valores relativos a la sensibilidad:*

*Por parte del objeto, lo agradable y placentero, lo desagradable y doloroso.*

*Por parte del sujeto, el placer y el dolor.*

B) *Valores humanos, que perfeccionan al hombre en lo que lo distingue del animal. Son valores imperfectamente humanos porque no califican al hombre considerado como persona. Y así, tenemos:*

1. *Valores económicos o eudemónicos como la prosperidad y el éxito en contra de la miseria, y el fracaso.*

2. *Valores noéticos que se refieren al conocimiento; verdad, certeza y sabiduría en contra de la falsedad, el error y la ignorancia.*

3. *Valores estéticos, como lo hermoso, lo gracioso, lo elegante en contra de lo feo, lo no gracioso y lo vulgar, etc.*

4. *Valores sociales, como unión, simpatía, popularidad en contra de la desunión, antipatía e impopularidad, etc.*

5. *Valores psíquicos, como la constancia, magnanimidad, valentía en contra de la inconstancia, pusilanimidad y cobardía, etc.*

C) *Los valores morales, en su relación dicotómica como lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, son los valores típicamente humanos porque implican, para su realización, la conciencia y la libertad, que son propiedades típicamente humana. Los valores éticos son la verdadera medida de la persona: el grado de perfección de la persona se mide por el grado de realización de estos valores.*

D) *Valores religiosos, también en su relación dicotómica como lo santo y lo profano. Estos se refieren a la relación del hombre con un principio supremo, fuente de todo valor. Los valores religiosos reciben también el nombre de valores suprahumanos, porque perfeccionan al hombre en lo que éste tiene de trascendente.*

*Tanto el sentido de la vida como el de la cultura radica en la realización de los valores. Decir que la vida humana tiene valor es decir que tiene sentido y viceversa. La decepción por la vida no significa otra cosa que la frustración en la realización de los valores.*

*En toda la realidad natural sólo hay un ente dotado de radares capaces de percibir y captar los valores: el hombre. Los valores son por y para el hombre, y éste es con los valores. Con los valores, éste "es valioso", interesante, trascendente. Es más, de la percepción, captación y asimilación conscientes de los valores en conjugación con la necesidad histórica surge el deber ser de las normas, para proteger estas cualidades.*

*Claro que la realización de los valores, tanto en el nivel personal como en el social, es tanto más perfecta cuanto más elevado es el nivel cultural del individuo y de la sociedad, cuanto más elevado es el nivel educacional del individuo como persona y como ser social, cuanto más elevada es la conciencia de los alcances normativos y limitaciones naturales de la libertad en el mismo individuo y en la sociedad.*

*¿Qué sería del mundo ético y estético si, a fuerza de afirmar la subjetividad del gusto, cada uno se atuviera a la propia manera de ver las cosas? ¿Cómo podría evitarse el caos social y educativo si no hay pautas de valoración ni normas de conducta?*

*La educación estética y moral sería imposible, la vida "decente" y permisible no tendría sentido. Si convertimos a cada hombre en la medida del gusto estético y de la moral, parecería que no pudiera haber, en sentido estricto, ni "buen gusto" ni moralidad, ni criterios para hacer bien las cosas, como "debe ser".*

*De esta manera nos podemos cuestionar si ¿son los valores objetivos o subjetivos?. ¿Tienen las cosas valor porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor? ¿Es el deseo, el agrado o el interés lo que confiere valor a una cosa o, por el contrario, sentimos tales preferencias debido a que dichos objetivos poseen un valor que es previo y ajeno a nuestras reacciones psicológicas u orgánicas? ¿Son los valores objetivos o subjetivos?*

*El valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa y como tal, descubierta o creada por el hombre en servicio de los demás; será subjetivo si debe su existencia, su sentido a intereses y conveniencia individual y a veces egoísta como son las reacciones de tipo fisiológicas, psicológicas, o de poder arbitrario. La posesión de un valor o su carencia, es reflejo actitudinal del ser humano.*

*Gutiérrez Sáenz observa que :*

*" Cuando una persona ha descubierto algún valor, entonces se hace capaz de dirigir su conducta en función de ese valor, para abarcarlo mejor, conocerlo mejor, encarnarlo en su propia vida o realizar actos que de alguna manera lo reflejan " .<sup>21</sup>*

<sup>21</sup> Gutiérrez Sáenz, Raúl. " *Introducción a la antropología filosófica.*" México, Ed. Esfinge. 1986 pág. 136

### 2.3 Libertad, responsabilidad y ser

*El hombre es un animal racional y sus actos pueden contemplarse desde dos puntos de vista: a) en las acciones del hombre como una especie viviente determinadas por su naturaleza física, es decir, todo aquello que hace o ejecuta derivado de su estructura animal. b) los actos del hombre originados por su razón: inteligencia, voluntad y libertad.*

*Los actos del hombre fundados en su inteligencia hacen que el hombre trascienda su naturaleza animal para convertirlo en un animal humano: todo aquello que ejecuta el hombre con su razón lo hace más humano.*

*Se podría mostrar brevemente el proceso integral de la siguiente forma:*

*Naturaleza ⇒ Conocimiento ⇒ Asimilación ⇒ Libertad ⇒  
Ejecución ⇒ Responsabilidad ⇒ Ser*

*El hombre toma decisiones, elige una dirección entre varias direcciones, lo cual implica las más de las veces la renuncia a los caminos no elegidos que a su vez le generan un pesar; no puede seguir todos los caminos sin estar convencido de lo que puede llegar a ser.*

*Estas circunstancias son capturadas en la conciencia humana y a través de su inteligencia se plantean las diversas alternativas, delibera los pros y los contras de cada una y propone a su voluntad los caminos más apropiados conforme a su razón.*

*En la reunión de la inteligencia y la voluntad surge el concepto de la libertad humana como una cualidad de la voluntad por la cual elegimos un bien con preferencia a otros.*

*La deliberación en muchos casos es automática y sencilla, en otros es compleja: requiere reflexiones más intensas, obtención de mayor información, estudio y consulta, que hacen más claros a la inteligencia los valores morales de las alternativas, a fin de que surja en la voluntad el camino más potente en favor de determinada acción.*

*Los filósofos señalan respecto al objeto de la elección:*

- a) *La inteligencia presenta el objeto elegido a la voluntad como un bien, en la medida de las representaciones recibidas, lo cual puede implicar errores en la elección. Es decir, el objeto de elección es un bien real o aparente. De lo anterior*



*se deduce que el hombre siempre elige un bien, pero no siempre elige bien. Nuestra actividad es más humana en cuanto es más racional, y en consecuencia, mientras más metódicamente procedamos y dirijamos nuestra conducta a un fin de perfección, a través del cumplimiento de un deber, que puede tener fuentes diversas de validez, se nos presenta como un imperativo cuyo cumplimiento es obligatorio, no precisamente necesario.*

*b) La voluntad siempre se dirige a un objeto en cuanto bueno, - bondad ontológica - en cuanto que presente un aspecto de bondad que puede coexistir con otros aspectos negativos, lo cual origina conflictos y pesares en las decisiones y requiere de mayores esfuerzos de reflexión, a fin de percibir los valores morales preferentes.*

*La adecuación de los actos humanos a la recta razón es el criterio apropiado para la valoración moral de los mismos porque:*

- *Actuar conforme a la recta razón es actuar conforme a la esencia del hombre.*
- *Al actuar conforme a la recta razón el hombre trasciende al absoluto por el ejercicio de esa facultad.*
- *Al actuar conforme a la recta razón los individuos utilizan una base objetiva que permite la coincidencia de valores sociales y valores de la persona ante la propia sociedad.*

*Solamente las leyes y costumbres exteriores pueden ser cumplidas y ser más permanentes en la medida de su adecuación a la justa razón.*

*Por otra parte, hay que considerar las perspectivas recientes de las disciplinas humanas, que consideran la "conciencia" y "autoconciencia", inherentes al ser humano y que definen la conducción moral y el valor de la vida.*

*La "autoconciencia"; es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Esta es la razón de que la persona posea dominio de todas las cosas del mundo, y de que pueda realizar progresos significativos de generación en generación, en vías de la necesidad y la perfección humana.*

*Basave considera que :*

*" La persona humana es comprensión, capacidad de discernir lo falso de lo verdadero, capaz de oponer en su conciencia la razón y el instinto, capaz de conocer lo necesario y perfecto ".<sup>22</sup>*

<sup>22</sup> Basave Fernández del Valle, Agustín. *Op. cit.* pág. 52

*Esta introspección consciente nos permite observar e interiorizar el mundo físico exterior, examinar incluso el modo en que nos 'vemos': ver el paradigma de nosotros mismos, que es el más fundamental para la eficacia. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. La conciencia se convierte en nuestro mapa conceptual y axiológico de la naturaleza humana.*

*Mientras no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo vemos a los otros no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideraremos objetivos.*

*Esto limita significativamente nuestro potencial personal y también nuestra capacidad para relacionarnos con los demás. Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos pasajeros a los que se limita nuestra libertad.*

*Si la única visión que tenemos de nosotros mismos proviene del paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean, es decir del espejo social, así será la concepción que tengamos de nosotros, de modo parcial e insatisfactoria.*

*El reflejo de los paradigmas sociales comunes indica que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento. Aunque se reconozca el poder de este factor psicosocial en nuestras vidas, decir que están determinados por él, que no tenemos ningún control sobre esa influencia, es también otra visión distinta.*

*Hay en realidad tres teorías determinantes ampliamente aceptadas, independientes o en combinación que pretenden explicar la naturaleza del hombre:*

- *El determinismo genético.- El ADN (ácido desoxiribonucleico) es el transmisor de genes, transmite la vida de generación en generación. La herencia genética determina al individuo.*
- *El determinismo ambiental.- Señala que la circunstancia influye en la forma de pensar y ser acerca de patrones y condiciones ambientales. El ambiente social es susceptible en la formación y /o deformación en la conducta humana*
- *El determinismo psíquico.- La educación, vivencias y desarrollo del individuo en la sociedad llega a delimitar su libertad por la relación causa-efecto. Las emociones y valores repercuten en la conducta del sujeto.*

*El paradigma determinista proviene principalmente del estudio de animales (ratas, monos, palomas, perros) y de personas neuróticas y psicóticas. Si bien esto permite satisfacer ciertos criterios de algunos investigadores, como los de mensurabilidad y predictibilidad, la historia de la humanidad y nuestra propia autoconciencia nos dicen que este hecho es una forma de ver al hombre en su pluridimensionalidad.*

*Todos estos esquemas se basan en la teoría de estímulo/respuesta que solemos asociar con los experimentos del fisiólogo ruso Ivan Pavlov. La idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto.*

*Expliquemos brevemente en que consiste la teoría del condicionamiento clásico:*

*Esta teoría se le atribuye a Pavlov cuando estudiaba los reflejos automáticos asociados con la digestión. Observó que si a su perro de laboratorio se le mostraba un pedazo de carne, el animal secretaba saliva. En principio Pavlov calificó a la comida como "estímulo no condicionado", y a la salivación como "respuesta no condicionada" porque era ajena la relación entre ambas, es decir, no estaba aprendida o condicionada. Para esto, siempre que el perro veía la carne, secretaba saliva en forma inmediata. Cuando Pavlov hacía sonar una campana -"estímulo neutro"-, el perro no secretaba saliva. En otras palabras, no veía ninguna relación entre el sonido de la campana y la presencia de la carne. El investigador deseaba determinar si podía condicionar al perro ante un estímulo condicionado o aprendido, como la campana.*

*Así pues se propuso hacer sonar la campana antes de poner la comida cerca del canino. Después sólo sonaba la campana en repetidas ocasiones, sin presentarle carne al perro. Sin embargo el animal secretaba saliva. Pavlov había condicionado al animal a responder ante un estímulo aprendido. A este fenómeno le llamó "estímulo condicionado" - la campana - que generaba una respuesta condicionada - saliva -.*

*Sin embargo existe un concepto similar a éste al que se le conoce como "condicionamiento operante". Éste es el aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta y se trata de un aspecto totalmente diferente al explicado anteriormente.*

*En términos generales, el condicionamiento operante explica la conducta individual y organizacional. Gran parte de lo que aprende y comprende el individuo es el resultado de sus experiencias, vivencias o coincidencias.*

*Para manejar con eficiencia la conducta organizacional es necesario tener cierto conocimiento del efecto que tienen las consecuencias en las respuestas futuras.*

*Hudgets conviene en señalar que :*

*" En años recientes, la teoría del aprendizaje se ha utilizado para ayudar a la administración en el manejo de la conducta dentro de las organizaciones. La base de este proceso es la aplicación de las técnicas de condicionamientos operantes que refuerzan las conductas deseables y modifican o extinguen las indeseables "*<sup>23</sup>

*La idea del "condicionamiento operante" ha resultado exitosa en los experimentos con animales y aplicada análogamente al hombre, por poseer elementos también sensibles. No obstante el hombre no es sólo eso. Hay necesidad de una mística; trascendencia; hacer de su libertad un derecho a ser "yo"; único e irrepetible. Ser él mismo y consecuentemente, responsable de sí mismo.*

*Podemos decidir según deseamos pero no deseamos libremente, ya que factores exógenos nos "ayudan" a tener determinados deseos. Estas fuerzas externas son de orden físico, bioquímico, psicológico, religioso y socio-cultural.*

*Es evidente que si tengo hambre o sed desearé comer o beber. Esto me hará tomar ciertas decisiones que no habría contemplado antes y más aún, reacciones emocionales inesperadas o actos indebidos por no haber satisfecho a tiempo mis necesidades.*

*Se advierte que la libertad no puede consistir en decidir lo que deseamos en un sentido absoluto, porque ya en muchos casos, desde nuestro nacimiento, estamos condicionados por factores biológicos y psicosociales. Se puede decir que mis deseos forman parte de mi personalidad, tanto como las decisiones; lo mismo le ocurre al resto de mis estados psíquicos y metabólicos. Todos ellos me pertenecen, pero no son algo que se agrega a mi personalidad, sino como factores constitutivos. Comprendiendo así que la personalidad es heterogénea, compleja, dicotómica y quizá hasta contradictoria.*

*No obstante, soy libre cuando puedo llegar a hacer lo que decido por medio de un acto volitivo consentido por mi razón. En este punto se justifica toda acción con base en principios, causas, falacias, engaños, causas aparentes o reales de la actuación humana. La educación auténtica es la que libera al hombre considerando los factores endógenos y exógenos de su propia realidad.*

---

<sup>23</sup> Hudgets-Altman. " *Comportamiento en las organizaciones* ". México, Ed. McGraw Hill, 1987 pág. 75

*Una nueva visión acerca del análisis existencial y la libertad, aún en situaciones de condicionamientos sociales difíciles, es el impresionante caso del doctor Victor Frankl, que denota la existencia de un sentido fuertemente arraigado en lo profundo del inconsciente de todo ser humano ( cfr. "el hombre en busca de sentido" ) y que brevemente se resume así.*

*Frankl, psiquiatra judío, fue seguidor de la psicología freudiana según la cual lo que nos sucede de niños da forma a nuestro carácter y personalidad, y gobierna básicamente la totalidad de nuestra vida. Los límites y parámetros de nuestra vida estarían fijados y, en lo esencial, no sería mucho, lo que podríamos hacer al respecto. Estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania nazi, donde experimentó terribles desgracias, como los más conocidos casos inhumanos efectuados por los nazis. Sus padres, su hermano y su mujer murieron en los campos, en cámaras de gas. Con la excepción de su hermana, perdió a toda su familia. El propio Frankl fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de si en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se quedaba entre los que se "salvaban", retiraban los cuerpos o recogían las cenizas de los condenados.*

*Un día desnudo y solo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que denominó "la libertad última", esa libertad que sus carceleros nazis no podían quitarle. Ellos podían controlar todo su ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero el propio Frankl era un ser autoconsciente capaz de ver como observador su propia participación en los hechos. Su identidad básica estaba intacta. En su interior él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello.*

*Entre lo que le sucedía, estímulos y respuestas, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta. En medio de sus experiencias, Frankl se proyectaba hacia contextos distintos; por ejemplo, se imaginaba dando conferencias ante sus alumnos después de haber sido liberado del campo de concentración. En el aula se describiría a sí mismo, y expondría como lección lo que había aprendido en la tortura.*

*Por la vía de disciplinas de este tipo (mentales, emocionales y morales, usando principalmente la memoria y la imaginación) ejercitó su pequeña fuerza de libertad, que entonces creció, hasta llegar a ser mayor que la de sus carceleros nazis. Éstos tenían más libertad exterior, más opciones entre las que podían elegir en su ambiente, pero él tenía más libertad interior, más poder interno para ejercitar sus opciones. Se convirtió en un ejemplo para quienes lo rodeaban, incluso para algunos de los guardias. Ayudó a otros a encontrar un sentido en su sufrimiento y dignidad en su vida de prisioneros.*

*En las más degradantes circunstancias imaginables, Frankl usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir. La libertad de elegir fines, incluye los privilegios que nos singulariza como humanos.*

*Además de la "autoconciencia", poseemos imaginación -capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente -. Tenemos conciencia moral, una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto en los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios.*

*Tenemos voluntad independiente, capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia. Por supuesto que ni siquiera los animales más inteligentes tienen esos recursos. Podemos decir, con una metáfora tomada del lenguaje de la informática, que ellos están programados por el instinto o el adiestramiento, o por ambas cosas. Se les puede adiestrar para que hagan, pero no pueden asumir la responsabilidad de su propia voluntad para querer hacer por sí mismos ese adiestramiento; en otras palabras, no pueden dirigirlo. No pueden cambiar la programación. Ni siquiera tienen conciencia de ella. Por ello la capacidad del animal es relativamente limitada, y la del hombre ilimitada. Pero si vivimos como animales, sobre la base de nuestros instintos, condicionamientos y condiciones, siguiendo los dictados de nuestra memoria colectiva, también nosotros seremos limitados.*

*Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de querer ser. La libertad es vista ahora como una dimensión creativa y proactiva, ya no es solo un derecho humano. Al describir los principios básicos de la naturaleza del hombre, Frankl y muchos otros trazaron un esquema vivencial de sí mismos y que lo hizo amar más la vida. La efectividad de la libertad se da en la proactividad, que no sólo significa tomar la iniciativa, crear, ver hacia adelante, sino que también, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.*

*En este sentido "mi" vida y la de los "otros" son corresponsables en la vivencia y toma de decisiones mediatas e inmediatas. El concepto responsabilidad, es en efecto, un responder con habilidad de elegir la solución conveniente. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad a través de la entrega y el amor.*

*Basave determina los siguientes elementos :*

“ En el movimiento del ‘yo’ hacia los ‘tús’: los valores y el ‘tú’ se actualizan en el amor”<sup>24</sup>

*Paralelamente, dado que por naturaleza somos tendientes a la proactividad, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos y decidir por nosotros mismos. Ser proactivo es pensar en el porvenir, con ideas nuevas que mejoren el desarrollo individual y organizacional. El punto contrario, lo constituyen los individuos reactivos, aquellos que son identificados por su pasividad, mirada expectativa y dimensiones intelectivas que abarcan, quizá, sólo un metro cuadrado a su alrededor.*

*Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. En cambio, las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad y como debe ser, no depende de que haya buen tiempo o de ganas para hacer bien las cosas.*

*También las personas reactivas son afectadas por el ambiente social, por el ‘clima social’. Cuando se les trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas autoprotectoras. Este tipo de sujetos construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo aún que los errores, limitaciones y defectos de las otras personas, las controlen. En fin, las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por condiciones ajenas a su voluntad, que han determinado un estilo de vida parco y anquilosado.*

*Ahora bien, desde el ángulo filosófico, los actos humanos conforme a su fin se clasifican en “fin operis” y “fin operantis”. El “fin operis” es el fin que tiene el acto por su propia naturaleza - acto mismo-, y el “fin operantis” es aquel fin que intenta el ejecutor del acto -actor-. Por ejemplo el dar una limosna es un acto que tiene un valor moral por su propia naturaleza, “fin operis”, la intención del dadivoso “fin operantis” puede ser para ayudar al necesitado, para presumir de bondadoso con alguien que lo acompaña, justificar su riqueza, etc. con lo cual su intención demeritaría el valor moral que de suyo tiene el propio acto. Hay actos con un valor moral que la intención de quien los ejecuta puede aumentar o disminuir dicho valor, sin embargo, hay actos que por su propia naturaleza tienen un valor cuya intención no puede cambiarlo.*

<sup>24</sup> Basave Fernández del Valle, Agustín. *Op. cit.* pág. 53

*Asimismo, si tenemos que el objeto de una acción como tal es de un valor moral indiferente, el fin bueno hace buena la acción. El fin bueno aumenta la bondad de las acciones y el fin malo aumenta la maldad de las acciones. Sin embargo el fin bueno no cambia la maldad propia de la acción.*

*Cabe decir que conviene mencionar la importancia de la doctrina kantiana quien considera que la moralidad no es posible si no existe la libertad. No hay duda de que existe una conexión entre la responsabilidad y la libertad, en la que podría establecerse el principio de que a mayor libertad, mayor responsabilidad. Debo y puedo, son dos términos íntimamente relacionados con base en la facultad intelectual del sujeto para obrar con conocimiento de causa hacia un fin descubierto por la razón y elegido por la facultad volitiva.*

*Fronzizi concede su opinión así :*

“ La voluntad es la facultad de autodeterminarse a obrar conforme con la representación de la ley; esta facultad se halla solamente en los seres racionales ”<sup>25</sup>

*Por último la capacidad para subordinar los impulsos a los valores es esencia de la persona proactiva; aquella que ve su vida como algo más que una acción: una convicción. Las personas proactivas se mueven por valores: cuidadosamente meditados, seleccionados, interiorizados. También se ven influenciadas por estímulos externos, sean: físicos, sociales o psicológicos, pero su capacidad de respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección basada en valores; uno de ellos, el deber ser que conlleva a los fines del acto humano y la potencialidad de su ser. La vida es un escenario en la que aparecen y desaparecen sin cesar, millones de actores. Existe un director de escena que nos indica cuando aparecer y en qué momento salir; pero la mayor satisfacción de cada ser humano es haber cubierto, con libertad y responsabilidad, el importante papel de su ser.*

*El filósofo Grenet, participa de esta idea:*

“El mundo en el cual estamos inmersos y que nos abruma con la incesante desaparición y la incesante renovación de los seres que la componen, así como por la inmensa multitud de seres que la constituyen, nos ofrece a cada instante el espectáculo y el don más prodigioso, que con todo, es el que menos llama la atención ..”<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Fronzizi, Risieri. *Op. cit.* pág. 76

<sup>26</sup> Grenet, P.B. “*Ontología*”. España, Ed. Herder 1987, pág. 67



## 2.4 El sentido teleológico: la felicidad

*El hombre es un ser inconforme y utópico por naturaleza; es decir, tiende siempre a soñar en un futuro mejor ya sea para sí mismo o para los que le rodean. De ahí que haya filósofos que opinan que, en realidad, todos buscamos el bien de nuestras acciones. Sócrates, así, en lo que se ha dado en llamar "intelectualismo moral", llegó a considerar que el bien es un conocimiento y que tal conocimiento conduce al hombre directamente a realizar el acto bueno. El bien, para Sócrates, es la virtud y su ejercicio, y de ello dio testimonio con su vida y con su muerte. El mal es producto de la ignorancia humana acerca de lo que es realmente el bien. El conocimiento nos hace buenos; la ignorancia, malos. Así llegó a creer que a los malhechores no se les debía castigar, sino enseñar: se les debía enseñar qué es la virtud.*

*Para el clásico filósofo griego, Aristóteles, en realidad todos los hombres buscan la felicidad como el máximo bien, y a este supremo bien se subordinan todos los demás bienes. La doctrina que mantiene que la felicidad es el máximo bien se llama "eudemonismo". La felicidad más grande consiste, según Aristóteles, en la plenitud del Bien Supremo, al que llama también "motor inmóvil".*

*La búsqueda de la felicidad, idea ya de filósofos centrales de Grecia, como Aristóteles, se convirtió, asimismo, en fuente de reflexión moral para las escuelas que siguieron a los grandes, Sócrates, Platón y Aristóteles.*

*Algunos se inclinaban por hallarla en la práctica de la virtud, como dominio de la voluntad del hombre por encima del placer exclusivo; esta idea la compartían estoicos y cínicos. Un ejemplo vivo es Diógenes, filósofo de la escuela cínica, seguidor de Sócrates; cuenta la leyenda que vivía en un tonel, sumido en la máxima pobreza y cargando una lámpara; además, iba rastreando los caminos con esta lámpara, porque buscaba "un hombre"; y es que Diógenes buscaba al hombre verdadero y auténtico, al hombre independiente de los bienes exteriores, al hombre puro.*

*Los epicúreos, por el contrario, escuela de moralistas, que también se dio en Grecia, al igual que los estoicos, hacia el siglo III A.C, buscaban la felicidad mediante el placer, pero proponiéndose que esta búsqueda al mismo tiempo iba acompañada del intento de evitar el dolor en la medida de lo posible. Para ello. Epicuro propuso una cuádruple medicina para lograr este efecto. Se trata de una sensación por la cual se produce deleite o bienestar en el hombre. La búsqueda del placer se convirtió en la vía para llegar a la felicidad por parte de los epicúreos, aunque en todo momento hablaron de la moderación con que tenía que ir acompañada pero en un sentido secundario.*

*Para Aristóteles, la virtud es un "justo medio", es "mesura", en tanto los extremos, son vicios, sea por exceso o por carencia. Así, por ejemplo, la valentía sería un punto intermedio entre la cobardía y la temeridad. La virtud es un hábito de conducta controlado por la razón del hombre, que se busca intencionalmente con el fin de lograr el bien.*

" Aristóteles siguiendo a Platón, afirma que toda obra bien hecha contribuye a un orden, realiza una armonía, una proporción. Una obra perfecta es aquella a la cual no se le puede quitar ni agregar nada, y esto quiere decir que representa un justo medio entre posibles excesos y defectos. La perfección se expresa en una proporción de término medio que equidista de los extremos y que evita tanto el exceso como el defecto ".<sup>27</sup>

*Coincide esta búsqueda con la filosofía de los estoicos y de los cínicos, ya que, en busca de la autenticidad, se ponen en un plano secundario los placeres materiales: el hombre no depende de los bienes exteriores para ser feliz; el cultivo del espíritu y de la voluntad, es lo que proporciona felicidad a un hombre. Es notable su clasificación de las virtudes, tanto intelectuales como naturales. (ver esquema al final del capítulo)*

*Por último, la ética kantiana, halla la felicidad en el cumplimiento del deber en todo momento. Esta es una existencia que obliga absolutamente al hombre, tiene un carácter universal, por medio de la conciencia moral. El deber proviene de la voluntad, del hombre mismo, esto es, el hombre mismo se da su ley moral, su deber.*

*Kant proclama el deber ser como un principio ético universal :*

" ..en la cúspide de toda la estimación que hacemos de nuestras acciones y que es la condición de todo lo demás, vamos a considerar el concepto del deber, que contiene el de una voluntad buena, si bien bajo ciertas restricciones y obstáculos subjetivos, los cuales, sin embargo, lejos de ocultarlo y hacerlo incognoscible, más bien por contraste lo hacen resaltar y aparecer con mayor claridad ".<sup>28</sup>

*El hombre vive en la esperanza de ser más; un profundo anhelo de vencer al tiempo y a la muerte que preside su vida. Todo ser humano es la expresión de una esperanza o de una tragedia. El hombre se contrae y se dilata como todos los cuerpos físicos ante un determinado reactivo. El alma es una energía interna que proviene del estado espiritual de la persona.*

*La vida humana es solo un cúmulo de oportunidades, una secuencia potencial para ser persona. la vida sin fines y razón de ser, deja de ser trascendente. El hombre hace su esencia, no tiene un destino predeterminado. Sólo*

<sup>27</sup> Platts, Mark. " *La ética a través de su historia* ". México, Ed. UNAM, 1988. pág. 38

<sup>28</sup> Kant, Immanuel. *Op. cit.* pág. 23

la persona que se conoce a sí mismo como tal, es capaz de descubrirse con un estado del espíritu en camino de conseguir satisfacciones, plenitud, felicidad.

*La vida es vivencia, sentido, esperanza y algo más. Es amor porque sin amor, no cabe una auténtica esperanza. El que no ama, desespera. Sin el amor la vida no sería digna de ser vivida. Con el amor se tiene la clara conciencia de un destino libre del hombre. El amor es un estado del espíritu armonizado, es una transparencia de la autenticidad del hombre, es un estado pleno en el que no existe la sensación de la carencia y escasez; es una mágica actitud de dar sin recibir y ofrecer para servir.*

*En cuantas regiones intentemos explorar el sentido de la vida, se nos revelan como inmanentes en forma permanente, la dualidad: vaciedad - plenitud; amor - odio; bondad - maldad ; bello - feo ; verdad - falsedad; valor - disvalor; pobreza - riqueza ; debilidad - poder:*

*La naturaleza es un ser en proceso hacia la plenitud y la perfección Un ser es perfecto cuando consigue su fin, dicen los escolásticos, pero el fin no es ni el término del proceso, ni solo la causa, sino la realización de un proceso que venía haciéndose. Los griegos llamaban "ente perfecto", la forma seguida en su plenitud. Es la realización de todas las posibilidades. La vida es constitutivamente un drama, porque es siempre la lucha frenética por conseguir ser, de hecho, lo que somos en proyecto.*

*En el otro extremo, en el principio del ser, está la "arjé" entendida como la base de la potencia, posibilidad, proyecto, mientras que "entelequia" sería acto, realización. Potencia y acto forman parte de los seres creados; límites, comienzo y fin. Es el mismo ser el que comienza y llega a su fin, y que una vez comenzado llega a su plenitud, la forma es la que hace posible y dirige ese proceso. Por eso, la perfección consiste en el desarrollo de la forma, que es el alma, lo que mantiene viva la naturaleza humana..*

*Carlos Llano lo visualiza de esta forma :*

*" Aristóteles en una de esas clarividencias de su genio, dio sentido de causalidad a esto último: el 'télós' es 'éneka', el fin es intención, es motivo; no solo plan no sólo proyecto, no solo configuración mental de la obra. Una misma acción puede hacerse con muchas intenciones; y lo que perfecciona al hombre no es solo lo que hace, sino aquello por lo que lo hace, la intención con que actúa; intención que inserta al hombre en el campo de la moral, porque metidos en el camino del fin como intención, habremos de llegar sin remedio a un fin último ".<sup>29</sup>*

*La perfección del hombre se identifica con la felicidad, con lo que los griegos llamaban "eudemonía", buena fortuna. Ésta consiste en un estado que se sigue de*

<sup>29</sup> Llano, Carlos. "El empresario y su mundo". México, Ed. McGraw Hill, 1991. pág. 30

la posesión de un bien. La perfección del hombre, la actualización de sus posibilidades en su parte racional, se consigue mediante la adquisición de objetos a través de la inteligencia y la voluntad. Cuando el objeto llene sus posibilidades en los centros fundamentales del ser humano, se consigue la perfección y se llega a la felicidad. El camino de la perfección y se produce la felicidad, el camino de la perfección es el mismo del de la felicidad, la entelequia lleva consigo a la "eudemonía".

*La tendencia a la felicidad es algo innato en el hombre. Todo ser tiende hacia la perfección, a la actualización de sus posibilidades. En los seres racionales, la perfección y la felicidad se identifican. La "entelequia" es la meta de todo ser. La "eudemonía" es el estado pleno del espíritu al que ha podido alcanzar el hombre. Los seres irracionales carecen de este privilegio.*

*Basave lo enuncia así :*

" Mientras el animal carece de ideales, el hombre vive bajo un mandato ineludible de perfección, traducido por la tendencia irrefrenable a la plenitud subsistencial " <sup>30</sup>

*Acerca de esa tendencia a la felicidad del hombre no es libre, es algo necesario, que brota de su misma naturaleza racional. todo cuanto ama la voluntad, lo ama bajo la razón del bien. El mal, en cuanto tal, no puede ser término de la voluntad. Nunca sería posible el pecado. Si ante la voluntad se presentara solo la malicia moral, pero el objeto desordenado se aprecia su valor de placer o algún otro aspecto positivo quedando el desorden o la malicia en la penumbra.*

*La libertad consiste en la elección de los objetos concretos dentro del campo del bien. pero existe el bien deleitable, el bien útil y el bien honesto o racional. Y sólo el bien honesto, es el que se busca por sí mismo y en cuanto perfecciona a la naturaleza, es la buena voluntad la que fundamenta el estado ético del hombre.*

*La felicidad es algo más profundo que las intenciones del individuo. Es un caso particular del orden del universo. Y todo orden supone una inteligencia ordenadora. Así, pues, Dios creó al hombre, para que su naturaleza consiga la perfección, y mediante ella la felicidad sea alcanzada.*

*Pero en el hombre se aplica de una manera especial, por su carácter racional, el principio de finalidad, que es un primer principio, de toda la realidad: Todo agente obra por un fin. Se trata de un principio analítico - no sintético -, fácilmente reducible al principio de contradicción - el ser no puede ser y no ser al mismo tiempo -, a través del principio de razón suficiente - todo ser tiene razón suficiente de su existencia -. Pues si el agente produce un efecto determinado y conveniente a*

<sup>30</sup> Basave Fernández del Valle, Agustín. *Op. cit.* pág. 165

su naturaleza - bien, fin- *sin* tender a él, se seguiría que la determinación y la conveniencia del fin no tendrían razón suficiente ni explicación.

*El fin es la primera de las causas - la causa eficiente, material y formal suponen ya el fin - mueve por una bondad y una perfección y se requiere como condición para que obre, su conocimiento.*

*Es importante el punto de vista de Frondizi:*

" Fin es lo que sirve a la voluntad de fundamento objetivo de su autodeterminación; cuando el fin es puesto por la razón, debe valer igualmente para todos los seres racionales ".<sup>31</sup>

*Así pues, el principio de la finalidad se aplica a todos los seres de distinta manera:*

a) *los que de ningún modo conocen el fin, son movidos de una manera pasiva por alguna razón o sustancia inteligible y pura, y la tendencia al fin se encuentra en el mismo proceso de su naturaleza. Así obran los minerales, las plantas, vegetales, etc.*

b) *los que conocen el fin, pero de un modo imperfecto y material ( conocen las cosas que es fin, no el fin en general y los medios ), se mueven a través del instinto o facultad estimativa, que conocen lo que es conveniente a la especie, los animales.*

c) *los que conocen el fin de un modo perfecto a través de la inteligencia, se mueven hacia él libremente, escogiendo los medios y a veces el mismo fin particular.*

*Así pues, el hombre no es una excepción. En todos sus actos obra por un fin. Estos actos humanos se llaman "elicitos"- producidos por la voluntad - y entonces se refieren al bien - fin - que es el objeto de esta facultad; o son inesperados, - producidos por otra potencia, pero bajo el dominio de la voluntad entonces la voluntad también los dirige al fin. Llano retoma la teoría aristotélica para asentar dicho argumento.*

" El fin natural del hombre es la felicidad... nadie es feliz en contra de su voluntad ".<sup>32</sup>

*En todos los actos deliberados, al menos de una manera general o implícita, el hombre obra por un fin último e su vida o en suma por un bien perfecto.*

<sup>31</sup> Frondizi, Risieri. *Op. cit.* pág. 77

<sup>32</sup> Llano, Carlos. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*. México, Ed. McGraw Hill. 1991. pág. 52

*El fin es como el motor de la voluntad y los fines intermedios obran en virtud de un primer motor, que es el fin último. Los bienes parciales se buscan en cuanto participan de la bondad y la perfección de un bien total y son ya un anticipo de él. El hombre aspira a la plenitud, que es el fin máximo alcanzado por el sujeto, es la felicidad. Por esta razón, la filosofía moral nos orienta hacia la teleología, como fundamento de nuestro destino.*

*Ferrel-Friedrich definen la teleología como :*

" Teleology refers to moral philosophies in which an act is considered morally right or acceptable if it produces some desired result... In other words, teleological philosophies assess the moral worth of a behavior by looking at consequences ".<sup>33</sup>

*La felicidad no es más que la posesión consciente del bien perfecto y pleno, que llena y sacia totalmente el apetito y las tendencias de la naturaleza humana. La posesión de ese bien produce el gozo pleno. Todas las acciones humanas están orientadas por ese deseo y tendencia a la felicidad.*

*El fin de la vida humana es la felicidad, pero cada individuo busca la felicidad en los bienes que tiene a la mano. Pero la felicidad, según Tomás de Aquino, no reside en los bienes sensibles y apetecibles por el hombre, debido a su limitación cualitativa de cada cosa en sí.*

*Al menos de una manera teórica, los bienes que pueden buscar los individuos para cumplir sus deseos de felicidad, son:*

*a) Bienes externos:*

- *Materiales - objetos, dinero, riquezas -*
- *Inmateriales - poder, fama, honor -*

*b) Bienes internos.*

- *Del alma - conocimiento, artes, virtudes -*
- *Del cuerpo - salud, placeres -*
- *Del espíritu - paz plena, trascendencia -*

*El bien que constituya la felicidad del hombre ha de ser algo perfecto que se busque por sí mismo y no para conseguir otro fin, porque éste último sería entonces temporal e imperfecto; ha de ser suficiente y completo, capaz de llenar todas las aspiraciones humanas - de lo contrario no se daría la perfección total del sujeto y por tanto tampoco la felicidad ya que el deseo estaría abierto, latente y continuo - debe ser algo estable y seguro - la plenitud supone un estado final permanente -.*

<sup>33</sup> Ferrel-Friedrich. *Op. cit.* pág. 54

*La felicidad del hombre no puede consistir en las riquezas, ya que son algo exterior al hombre y transitorio - cuantimás en estos tiempos de crisis económica-, y la felicidad debe ser un crecimiento del espíritu en potencia plena.*

*Las riquezas son medios útiles para la consecución de otros bienes. Son inestables y accidentales - de la noche a la mañana pueden estar fuera de alcance del individuo - son atracción inmediata de la gente sin escrúpulos y por último, no excluyen todos los males - no son la medicina de todas las enfermedades -.*

*Los bienes materiales llegan a producir hastío cuando se ubican como fin último y no como simples peldaños.*

*Basave comenta que :*

*" Hay una vocación universal: la llamada al bien verdadero, único que puede satisfacer al hombre. Todos los demás bienes lo son en la medida que participan de la Bondad suprema " <sup>34</sup>*

*Tampoco el honor y la fama constituyen la felicidad. Fama es la estima que los demás tienen de las cualidades de uno. El honor es la manifestación de esa estima. Supone por tanto, algo cualitativo en que fundarse. El conocimiento humano no crea el objeto, sino que lo supone, y a veces, este objeto en la fama, ni siquiera existe.*

*Sólo un concepto materialista del hombre puede poner la felicidad humana en los placeres sensibles. El individuo también es espiritual y se norma por otras exigencias más profundas. El placer es una consecuencia de las acciones naturales, pero éstas son buenas porque son naturales no porque sean agradables. Por otra parte, el cuerpo es complemento del espíritu, es la herramienta del interior y no a la inversa. Cuando se rompe la unidad, cada facultad tiende anárquicamente a su objeto y esas tendencias van en contra de la perfección humana.*

*La felicidad del hombre no consiste únicamente en el conjunto de los bienes creados. El objeto de la voluntad es el bien universal, como el de la inteligencia es la verdad. Ni la ciencia ni la virtud por sí solas, nos hacen ser felices en nuestros tiempos. La felicidad es la salida de un sistema, en el que el individuo se encuentra en su máximo estado de plenitud y que desea mantenerlo en forma permanente, aún fuera de su mente de su cuerpo, de su ser; por lo que la felicidad es ese estado pleno de trascendencia del ser.*

*Sin embargo existen los bienes principales que tienen mayor potencialidad como estímulos y alicientes para la voluntad humana, pero que no siempre la*

---

<sup>34</sup> Basave Fernández del Valle, Agustín. *Op. cit.* pág. 117

*ejercen y no porque su eficacia objetiva disminuya coyunturalmente, sino porque el hombre no se encuentra en disposición de ser atraído por ellos.*

*Llano lo juzga así :*

*" He aquí pues la lista que buscábamos, la lista de los alicientes más poderosos para la conducta humana en cuanto tal, en cuanto humana: la virtud como fin, la salud como prevención de un impedimento, los bienes exteriores como instrumentos y los amigos como expansión ".<sup>35</sup>*

---

<sup>35</sup> Llano, Carlos, *El empresario*. *Op. cit.* pág. 58



## CAPÍTULO 3

*La ética como  
principio y fin  
del ejecutivo*

### *3.1 Diferencia conceptual entre Ética y Moral*

*La ética es una disciplina práctica de la Filosofía. Es también llamada Filosofía Moral o la manera reflexiva de analizar los actos humanos en su calidad de buenos o malos. Los términos "moral" y "ético" se emplean a menudo como equivalentes de "justo" o "bueno" y como opuestos a lo "inmoral" o "antiético". También los problemas morales, de juicios, códigos, argumentos, experiencias y tipos de conciencias morales. El término "ético" se emplea también en este sentido. Etico y moral son exclusivos a la moralidad pero no son homólogos, no son idénticos; no son excluyentes sino complementarios. La moral es un instrumento de la sociedad como un todo para la guía de los individuos y de sus respectivos grupos para mantener un estado de orden común.*

*El término "ética" se deriva de la palabra griega "ethos" que originalmente significaba costumbres, usos, especialmente los correspondientes a un determinado grupo en distinción de otro. Posteriormente éste término se comprendió como disposición, carácter, modo de ser.*

*En tanto la palabra "moral" en el sentido latino, es derivada de "mores" que significa morada, casa, costumbres. Como vemos son las costumbres, "ethos" o "mores", donde la moral o la ética comenzó a figurar en la historia del hombre, dado que las costumbres no eran simplemente formas habituales de obrar, sino que eran modos de conducta aprobadas por el grupo o sociedad y, obrar contrariamente a las costumbres del grupo, acarreaba una notable desaprobación y un castigo.*

*Los términos ética y moral tal como se analizan y se aplican a la conducta de hoy - bueno o malo, deber ser - implican naturalmente un tipo de vida mucho más dinámico y complejo y por supuesto, con un criterio social cuya esencia reside en los actos humanos. El criterio moral o ético - "epiqueya" - es el que se va transformando, sin que la estructura sustancial del hombre cambie: los actos humanos. Dar una explicación científica de los juicios sobre la conducta, significa encontrar los principios que son la base de esos juicios. La conducta o vida moral tiene dos aspectos fundamentales:*

*a) Es una vida con finalidad que implica pensamiento, sentimiento, ideales, valoración y elección. Estos elementos son valorados desde una perspectiva psicológica.*

*b) Las relaciones con la naturaleza -física y metafísica- es intencionalizada, provocada y direccionada. Esto es que la vida moral implica un conocimiento de*

principios, valores y fines. Y a su vez la vida moral tiende a modificar o transformar tanto el medio natural como el social para revelar los propósitos y fines del ser humano y su comunidad.

*Entre las ramas especulativas se cuentan la metafísica, la lógica, la ontología y la antropología filosófica, entre otras. Las ramas filosóficas prácticas por tradición son la ética y la estética; esta última estudia el tema de la belleza y las obras de arte.*

*La ética como disciplina práctica implica y complica mayores aplicaciones en la vida humana. Los actos humanos constituyen el tema directo de la ética. Esta ciencia estudia, pues, cuáles son las condiciones para que se dé un acto propiamente humano. La principal condición de un acto humano es la libertad. Cuando no se da esta condición, los actos que ejecuta una persona se llaman actos del hombre, los cuales carecen de valor moral, y se dice, por eso, que son amorales.*

*Ahora bien, varias ciencias se dedican a estudiar la conducta humana, tal es el caso de la historia, la sociología y la psicología. La ética se distingue de ellas porque estudia en los actos humanos sólo un aspecto, a saber, la bondad o maldad de ellos. Este ángulo o enfoque especial de la conducta humana es lo propio del estudio de la ética. Se dice entonces que aunque varias ciencias pueden estudiar el mismo objeto material (actos humanos), se distinguen por su diferente objeto formal (la bondad o maldad de los actos humanos en el caso de la ética).*

*La ética es, pues, una guía práctica, de principio a fin para la conducta humana. Proporciona los argumentos racionales que justifican una determinada línea de acción.*

### *Método de la Ética*

*El punto de partida de la ética es un conocimiento profundo de la conducta humana tal como se da en los individuos de cualquier época y cualquier lugar. El método de la ética en este punto coincide con la etapa de observación propia del método científico en general. Para captar la conducta humana es preciso acercarse al hecho real que se está dando. En esta aproximación se utilizan los sentidos en forma acuciosa, penetrante y amplia. Pero no basta el uso de los sentidos. Cada vez que una persona capta un objeto, inmediatamente y en forma natural, aplica una cierta estructuración al dato recibido; De esta manera, el fenómeno percibido adquiere una estructura nominal que la identifica y distingue respecto a otros fenómenos similares. El intelecto humano aplica esta forma o estructura al dato recibido por los sentidos.*

Un segundo aspecto del método propio de la ética es el proceso de evaluación. A partir de la percepción, el sujeto emite enseguida un juicio de valor moral, es decir, trata de clasificar el acto captado dentro de las categorías morales que ha estudiado. Así por ejemplo, puede utilizar las categorías de reprobable, honesto, obligatorio, bueno, amable, recomendable, virtuoso, reprobable, lícito, ilícito, indiferente, etc. Cabe considerar que no podría haber juicios de valor ético sin un previo concepto claro de lo bueno y lo malo. El juicio moral, es la manifestación propia de la naturaleza los actos conforme a un estado óptimo, como es el deber ser.

El tercer aspecto de este método es la percepción axiológica. Se trata de descubrir, en forma personal, los horizontes superiores de valores que todavía no habíamos sido capaces de percibir y apreciar. Es evidente que el niño percibe algunos valores; pero también es evidente que el niño no percibe todos los valores. La ampliación del horizonte axiológico es un proceso que dura toda la vida. Esta percepción axiológica es un aspecto importante de del método. Puede suceder que un sujeto halla actuado conforme a la moral social en su etapa infantil y posteriormente, en su adultez, la moral no tenga sentido en su vida personal. La percepción axiológica tiende a demeritarse o ampliarse en el deseo del individuo.

El método de la ética puede desglosarse en tres aspectos, que no necesariamente son tres etapas cronológicas:

a) la percepción de la conducta humana, b) la evaluación de la misma, y c) la intuición axiológica. La amplitud y penetración de esta última es la que marca el auténtico avance dentro del ámbito de la ética.

" El ethos es para el hombre su daimon: su conciencia interior, la voz que pronuncia el si y el no del mundo del valor ".<sup>36</sup>

Si bien se pretende insistir en un diferente enfoque de la enseñanza de la ética en el terreno de las ciencias sociales y particularmente, el campo de la Administración, conviene observar el punto de vista del filósofo Raúl Gutiérrez Sáenz<sup>37</sup> al respecto:

Existen dos vocablos alemanes: - "Verstand" y "Vernunft", cuyo esclarecimiento puede ayudar a entender porqué ha fallado en tantas ocasiones la enseñanza y el aprendizaje de la ética.

Se trata de las dos funciones suprasensibles de nuestra inteligencia, con los nombres de "Verstand" conocimiento conceptual y "Vernunft" conocimiento

<sup>36</sup> González, Juliana, *Op. cit.* pág. 74

<sup>37</sup> Cfr. Gutiérrez Sáenz, Raúl.. " Introducción a la Filosofía ". México, Ed. Esfinge, 1992. págs. 178-180

holístico. *Verstand* significa intelecto. Se trata de la inteligencia en cuanto que conceptualiza, analiza, razona y percibe con toda claridad un significado. El concepto es el producto principal de la *Verstand*. Ahora bien, el concepto siempre es una limitación de la realidad captada. El concepto claramente percibido está limitado o definido con precisión.

Esta precisión del concepto, no deja de ser una desventaja cuando se pretende captar la realidad en toda su riqueza, sus aspectos y dimensiones. Lo anterior queda claro cuando comparamos la descripción de una obra de arte con la captación directa de dicha obra de arte. La descripción oral o escrita utiliza conceptos, pero éstos nunca serán suficientes para traer a la mente todo lo que contiene esa obra de arte - novela, pieza de teatro, pintura, sinfonía, etc. -.

Esto mismo sucede cuando se trata de captar valores, sean estos morales, intelectuales o estéticos. La "*Verstand*" capta el concepto de un valor, más no el valor en sí mismo. No es lo mismo la definición de belleza, que la belleza propia de un objeto. El objeto bello emociona, mas no así la definición de belleza.

Aquí tenemos, pues, la principal falla en la enseñanza de la ética. Fue el enseñarse en función de conceptos, - es decir, en función de la "*Verstand*" -. Ahora bien, dichos conceptos jamás igualan o sustituyen a los valores que intentan representar. En el mejor de los casos, esta enseñanza libre y demasiado racionalista, atiborra al estudiante de conceptos morales, es demasiado racionalista, atiborra al estudiante de conceptos morales, es decir, de representantes de los valores morales, mas no de auténticos valores morales. El estudiante puede obtener la máxima calificación en su examen final, pero eso no garantiza que se haya puesto en contacto con los valores morales y, mucho menos, que los aprecie como tales, y todavía menos, que esté dispuesto a hacerlos suyos y a realizarlos a lo largo de su vida.

"*Vernunft*" es un término alemán que de manera errónea se ha traducido como razón. En español el término razón nos habla de raciocinios, silogismos, argumentaciones precisas, exactas y rigurosas, que es precisamente lo que le incumbe a la "*Verstand*". El término "*Vernunft*", tal como ha sido utilizado por Kant, y sobre todo por Hegel, se refiere a un tipo de pensamiento completamente opuesto al de la "*Verstand*" y al de la razón precisa y rigurosa es el conocimiento holístico o intuición.

"*Vernunft*" es un modo de pensar mucho más amplio y profundo que la "*Verstand*". El primero capta la realidad, pero sin necesidad de conceptos. Intuye la realidad, la percibe en toda - o casi toda - su riqueza, sus aspectos y sus relaciones, sin necesidad de delimitarla o de sustituirla por medio de conceptos. "*Vernunft*" es la que capta la belleza de una pieza de teatro, de una puesta de sol,

de una sinfonía. La "Vernunft" es la que comprende la interioridad de un amigo. "Vernunft" es la que capta los valores en sí mismos, sin conceptos. Con la "Vernunft" se percibe el misterio y la profundidad de Dios. En la psicología contemporánea se ha explicado este tipo de conocimiento y se le ha designado con el nombre de conocimiento holístico, conocimiento intuitivo, o percepción integradora. Los pedagogos también han aludido a él cuando hablan de la operación intelectual que se llama síntesis. En alemán, esta síntesis se denomina "Aufhebung", y consiste en considerar desde una perspectiva superior los significados que previamente parecían oponerse y excluirse. La tesis y la antítesis, captadas en forma conceptual se contraponen y se excluyen. Pero cuando funciona la "Vernunft", la tesis y la antítesis se fusionan en un significado unitario, superior, armónico, holístico. Esta es la enorme ventaja de la "Vernunft" en relación con la "Verstand". Debido a la función de la "Vernunft" es posible captar en profundidad el horizonte axiológico.

Tenemos, pues, dos modos de interpretar un nuevo concepto de ética. Cuando predomina la "Verstand", la ética se vuelve rigurosa, racional, exacta. Pero al mismo tiempo es fría, escéptica, casi inhumana. Para algunos, esta ética es francamente aversiva.

Cuando predomina la "Vernunft", se vuelve axiológica, intuitiva, y se aprecia como una obra de arte. Los libros generalmente utilizan la "Verstand". Es el profesor el que puede convertir a la ética en un aprendizaje en función de la "Vernunft".

Los ejemplos concretos, el entusiasmo, el ejemplo personal, la participación del estudiante, la empatía, la actitud positiva, la retroalimentación, la manifestación humana del profesor, la conversación animada, la consideración del mundo personal del estudiante, el sentido del humor, la amenidad de la exposición, la alusión a películas, novelas y obras de teatro actuales, la oportunidad de los casos reales estudiados, etc., son algunos de los procedimientos utilizados por los profesores con éxito al enseñar ética. Este logro didáctico no consiste en que la mayoría de los alumnos obtenga la máxima calificación en el terreno de los conceptos y de los principios, sino en que terminen el curso apreciando y aplicando en su vida cotidiana los valores morales develados durante el mismo. La ética, al fin y al cabo, implica un aprendizaje para la vida, no para la escuela.

En el mismo sentido, es necesario subrayar que la ética es fundamentadora de la acción humana. Las ciencias humanas se interesan por el "cómo es" de los hechos humanos; esto es lo que expresa el lenguaje descriptivo. La ética, en cambio, estudia el "cómo debe ser" de la persona humana, y ello se expresa mediante el lenguaje prescriptivo y valorativo.

*La ética está utilizando ya otro tipo de lenguaje, el lenguaje valorativo que es el que nos conduce a "evaluar" una conducta de acuerdo con unos criterios. La aplicación de los mismos se efectuará en forma de norma, obligación o "llamado de la conciencia", es decir, utilizando el lenguaje prescriptivo - que prescribe o recomienda -, propio ya de la moral.*

*Ética y Moral no son expresiones sinónimas. La moral se refiere a la conducta del hombre que obedece a unos criterios valorativos acerca del bien y del mal, mientras que la ética estudia la reflexión acerca de tales criterios, así como de todo lo referente a la moralidad. La ética se ubica en el plano del derecho - deber ser -, en tanto que la moral en el plano del hecho - lo que es -.*

Ética: evalúa → razón de ser..... lenguaje valorativo, prescriptivo, crítico  
( deber ser )  
Moral: describe → acto humano ..... lenguaje descriptivo ante el suceso  
( es bueno o malo )

*El lenguaje prescriptivo expresa normas éticas referentes a la moralidad. No obstante hay gente que se mantiene al margen de las obligaciones exteriores y obedecen a los dictámenes interiores De las personas que se limitan a cumplir o hacer cumplir las leyes sin considerar este segundo aspecto - la moralidad -, a veces se dice: "es una persona sin conciencia". Bien, este árbitro interior que nos obliga a actuar moralmente en algunas circunstancias, es la conciencia moral.*

*La conciencia moral, según Aranguren, aplica las normas generales a los casos particulares y dicta lo que se ha de hacer u omitir. Para el filósofo griego Sócrates, una voz interna nos guía siempre en los trances difíciles en que no sabemos qué decidir, y es el reflejo de la voluntad divina; de ahí que para actuar bien, según él, haya que empezar por escuchar esta voz de la conciencia, y de ahí también, que su norma básica para llegar a descubrir la verdad consistía aún en la fórmula introspectiva: "conócete a ti mismo".*

*Posteriormente, en la filosofía cristiana medieval, estas normas de moralidad dictadas por la conciencia, proceden claramente de Dios, que es quien dicta, lo que se debe hacer; quizá para algunos, con un fuerte mecanismo totalitario de parte de la Iglesia y sus representantes. Obrar conforme a la fe en lugar de la razón, era la base ética de esta época. Cabe decir que los principios filosóficos se encontraban mal entendidos y mal atendidos; sólo la filosofía escolástica admitiría lo correcto e incorrecto en los tratados morales.*

*San Agustín y Tomás de Aquino - por citar a los más representativos de este periodo - intentaron hacer comprender a través de sus obras, que la fe y la razón no son opuestas sino compuestas para la vida humana. Hay un momento histórico*

en el que la ética puede respirar en forma autónoma y racional; en forma objetiva y subjetiva:

“ La norma remota de la moralidad es la ley, y la norma próxima es la conciencia. En el pensamiento de Tomás, la ley es una orientación objetiva encontrada por la inteligencia y la razón, orientación que debe seguirse porque dirige al hombre a la consecución de su fin propio. La conciencia, en cambio, es una orientación o norma subjetiva, que aplica la ley al caso concreto y se dice subjetiva porque incluye la interpretación por parte del sujeto”.<sup>38</sup>

*En una ética autónoma, es decir, una ética propia sólo de la persona moral, soy yo mismo el autor de mis principios éticos; aunque ya se ve en la ética de Sócrates, este tipo de ética está representada fundamentalmente por el filósofo alemán del siglo XVIII, Emmanuel Kant.*

*No debemos confundir, no obstante, moral autónoma y subjetivismo. Moral autónoma se refiere aquí a que el individuo es el único juez y soberano de sus actos pues es el único que sabe si éstos han sido realizados por deber y si su voluntad se ha sumado a su realización. Subjetivismo moral, y no es éste el caso de Kant, significaría que cada sujeto tendría normas y criterios de vida distintos, los cuales mantiene y defiende frente a los demás.*

*Aranguren nos define las acciones buenas como aquellas que contribuyen a la perfección de la persona que las realiza, o a la planificación de su carácter moral. Según el mismo autor, la bondad o maldad dependerá en primer lugar, de la calidad del propio acto moral; en segundo lugar, de las circunstancias que lo rodean; por último, dependerá del fin que, al ejecutarlo, movió a su autor.*

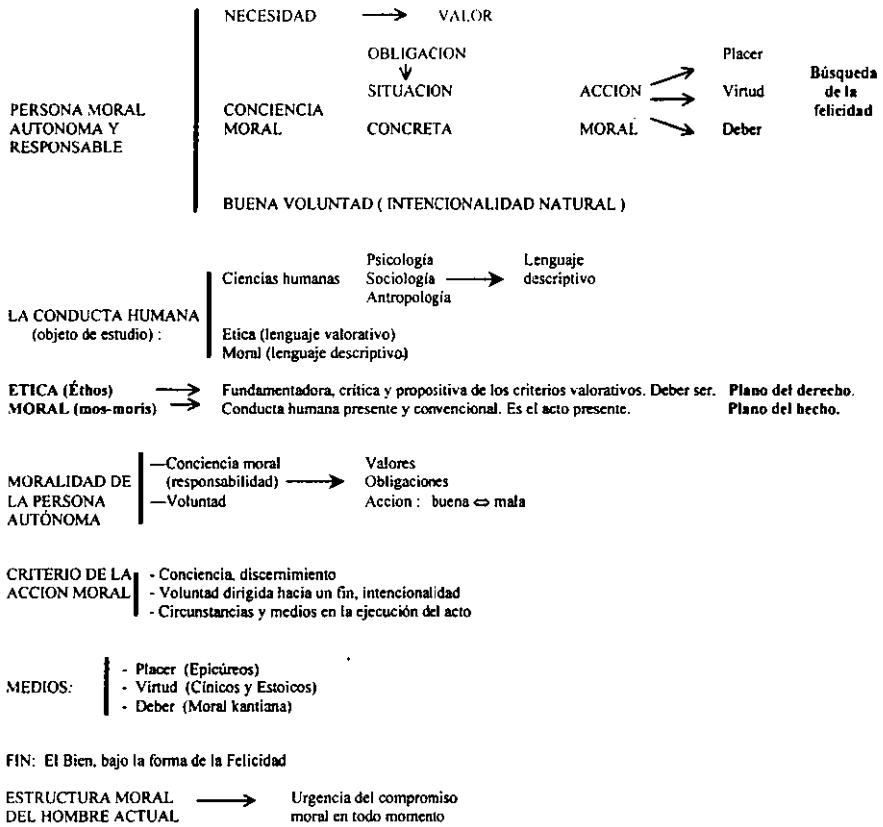
*El concepto de deber está muy unido al de responsabilidad moral, puesto que “me siento responsable” ante una situación, siento en mí la exigencia de cumplir, por tanto, con lo que considero un deber.*

*Si la responsabilidad moral, ya hemos dicho que no equivale a la imputabilidad legal, tampoco el deber equivale al deber moral, forzosamente. Así, nadie me obliga legalmente a cuidar a mi madre enferma, pero siento en mí la obligación moral de hacerlo. El reconocimiento de un valor, a su vez, supone una serie de deberes que el hombre, consciente moralmente, adopta como suyos. El inhibirse de los propios deberes es no aceptar nuestra moralidad plenamente, y por tanto, no asumir las consecuencias de nuestra propia libertad.*

<sup>38</sup> Platts, Mark. *Op. cit.* pág. 45



*Esquema simplificado de la relación entre  
persona -ética -fines-  
(según Rodríguez Lozano, V. Ética, México, Alhambra Bachiller, 1990)*



*El sentido moral es comprendido como el conjunto de esquemas, normas y reglas que hemos adquirido a través de nuestra educación, familia y medio ambiente, y que mantenemos convencionalmente en el momento de emitir un juicio moral.*

*Ferrel - Friedrich, apuntan :*

“ Moral philosophy refers in particular to the principles or rules that people use to decide what is right or wrong “<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Ferrel - Friedrich. *Op. cit.* pág. 52

*Por consiguiente se nos ha transmitido un conjunto de reglas o normas morales, en suma, pautas de conducta. ¿Quién nos las ha transmitido?: En primer lugar, nuestra familia, luego, las instituciones educativas en las que hemos estado, también la propia sociedad en la que vivimos y con la que interactuamos cotidianamente. Igualmente se nos ha dicho lo que es bueno y lo que es malo, o, si quieren, lo que nuestros educadores consideran bueno o malo.*

*Y nosotros, tras ese aprendizaje y, ante esas normas de conducta, hemos podido tener tres actitudes:*

- *Rechazo*
- *Indiferencia*
- *Aceptación*

*Rechazo, cuando la norma o normas que se nos han transmitido no nos han convencido y, tras un razonamiento y una crítica, hemos decidido olvidarlas. Rechazo también, cuando por cansancio o saturación hemos, sin más, prescindido de ellas. Rechazo, también, cuando las hemos sustituido por otras.*

*Indiferencia, cuando la norma o regla no nos dice nada, y volvemos la espalda a su contenido. No es un rechazo efectivo, pero tampoco una aceptación consciente.*

*Aceptación, cuando esa norma o normas constituyen lo que podríamos llamar nuestro equipaje moral. El conjunto de reglas que hemos mantenido, conservado, con las que caminamos por la vida y que constituyen lo que en un principio hemos llamado sentido moral. Pues bien, este sentido moral es lo que hace posible que podamos juzgar nuestros actos y las acciones de los demás.*

*El juicio moral es siempre, y en última instancia, un juicio individual. Soy yo el que niega o afirma que una acción sea buena o mala, y aunque no coincida con los demás, puedo mantener un juicio moral si mi conciencia así me lo exige.*

*Éste juicio es posible debido a nuestro sentido moral adquirido a través de un aprendizaje subjetivo u objetivo.*

*En tanto el juicio científico es posible gracias a la aplicación de las leyes de la lógica y a la experiencia. Éste no es individual, sino intersubjetivo. Esto es, necesita de la aprobación de los demás y de la aceptación de varios sujetos para que tal juicio tenga validez. El juicio moral no depende de ninguna comprobación, mientras que el juicio científico sí necesita de ella.*

*El juicio moral no es ni verdadero ni falso. Un juicio moral es aceptado por unos y negado por otros, y, tanto en un caso como en otro, sigue siendo un juicio*

moral. El juicio científico es, o bien verdadero o bien falso y depende de su comprobación como dijimos antes. Así:

**JUICIO MORALES (Ethos)**

- Son individuales
- Son posibles gracias al sentido moral
- No son comprobables
- No son ni verdaderos ni falsos
- Son aceptados o no aceptados

**JUICIOS CIENTÍFICOS (Episteme)**

- Son interobjetivos
- Son posibles a causa de leyes lógicas y la experiencia
- Son comprobables
- Son verdaderos o falsos.

*El pasar de la rigidez a la tolerancia o viceversa, es producto de muchos factores que pueden oscilar desde nuestro estado de ánimo, hasta una mayor o menor comprensión de los actos ajenos. En cualquier caso, y como veremos más tarde, es necesario siempre adoptar una actitud crítica, objetiva, prudente, y sobre todo, respetuosa.*

*Pero nuestro entorno es la sociedad en la que vivimos. Toda sociedad impone y mantiene lo que podríamos llamar "grados de permisibilidad", esto quiere decir que nos permite hacer algunas cosas mientras que nos prohíbe o nos dificulta hacer otras. Estos grados de permisibilidad tampoco son fijos e inmutables, y están sujetos al cambio y a la evolución social. Este cambio puede ser lento y gradual o brusco y violento. Sea como fuere, las pautas sociales influyen en nosotros y para algunas personas esas pautas son asumidas casi irreflexivamente, las aceptan sin más, y caminan con ellas durante el tiempo que duran.*

*No todas las personas de una misma comunidad, incluso dentro de una misma familia tienen el mismo sentido moral y, por consiguiente, tampoco juzgarán un mismo acto de la misma manera. Los juicios morales son, por tanto, relativos a las personas que los emiten, y esta relatividad va en función, como dijimos antes, de los esquemas morales o de la escala de valores que los individuos posean.*

*Por ejemplo, especular con los bienes de los demás, puede ser, para algunos, un acto inmoral y para otros, un acto justificado y adecuado en el medio bursatil. Otro caso, es el de la infidelidad en el matrimonio, que podría ser considerada por unos, un acto normal, ridículo e indiferente, mientras que otros la condenarán con dureza.*

*El concepto de persona hace referencia a aquello que le da un valor al hombre como ser racional y capaz de dominar sus propios actos y de sentir y actuar por sí mismo, de forma autónoma. Para Kant, la personalidad moral es la libertad de un ser racional bajo leyes morales. La persona, a diferencia de los*

demás objetos, es libre, de modo que sólo obedece a las leyes morales dictadas por su propia razón. La persona será "un fin en sí misma".

*No debe tomarse nunca a la persona humana como un simple medio para conseguir otro fin, con lo cual se supeditaría la persona a las cosas, sino que el valor de la persona humana supera a todos los demás fines. Contrasta esta filosofía con la de Maquiavelo, quien pone su atención en el hombre como un medio más que como un fin en sí mismo. Por supuesto que el hombre es convertido en un medio para conseguir cualquier propósito u objetivo en la teoría maquiavélica.*

*Kant nos hace ver la importancia de la máxima ética :*

*"Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin, nunca como un medio. Este principio se llama el principio de la humanidad".<sup>40</sup>*

*Por último, se considera también a la persona humana como la unificación de todos los actos espirituales y conscientes del hombre. Es así que la persona humana se constituye como la totalidad de una serie de capacidades no sólo intelectuales, sino fisiológicas, emocionales y volitivas, así como espirituales. Se caracteriza, además, por ser autónoma, es decir, capaz de proyectar su vida libremente, capacidad que la convierte en un ser responsable moralmente.*

*Finalmente el hombre es un proyecto que se realiza continuamente cultivando todos sus valores y mimando todas sus posibilidades. En esta lucha se avanza hacia el triunfo de la persona auténtica. Éste camina a tientas por la vida, pero no está ciego. El puede triunfar. Es el valor de su propia singularidad - todos somos únicos e irrepetibles -, lo que va a potenciar más su dignidad. Sin moral no comprenderíamos la dignidad humana.*

---

<sup>40</sup> Kant, Immanuel. *Op. cit.* pág. 9

### *3.2 La doctrina ética capitalista y su influencia en la administración*

*A partir de 1950 se ha venido marcando en las instituciones y organizaciones de mayor influencia social, una necesidad por proteger los valores y principios éticos tanto personal como en sus corporaciones. La ética se sitúa hoy en una civilización mercantil, fruto de una larga historia, que ha ampliado progresivamente el papel de intercambio, contrato y cumplimiento según los fines debidamente dispuesto. La ética social nos permitirá visualizar la importancia de ésta en las organizaciones de negocios; sólo que habré de tocar este punto relacionado con el capitalismo, sistema económico que ha dado origen al desarrollo de empresas privadas y un gran desarrollo de ejecutivos, notablemente en el crecimiento económico de nuestro país.*

*El vínculo del mundo mercantil con la nueva ética burguesa valora el dinero "bien" ganado por la habilidad emprendedora, la economía de medios, la preparación y el cálculo; el contrato, el respeto a la palabra dada, las decisiones a futuro, etc, han posibilitado que se mantenga la confianza entre los participantes en el "juego" mercantil, llamado así por su relación con la teoría de los juegos implícita en el enfoque sistémico..*

*Recordemos que el intercambio comercial ha sido uno de los pilares principales en las civilizaciones antiguas y modernas, razón por la que los pueblos van creciendo en necesidades y satisfactores, a los que la administración debe atender.*

*El comercio en la antigua Grecia floreció a pesar de los grandes ideales y metas de autosuficiencia en la agricultura y la cria de animales y no en el intercambio de mercancías como una fuente de trabajo específica. Los filósofos griegos veían con desprecio las actividades comerciales y las consideraban un mal necesario.*

*El punto de vista romano tiene gran influencia en la transición comercial, regulándola a través de un orden tributario de buenos logros para los emperadores. Aunque la aristocracia había hecho tratos mercantiles con el fin de obtener más dinero para propósitos más nobles, no dejaba de existir el menosprecio y la desconfianza por los comerciantes ambulantes. Así tanto griegos y romanos, no dejaron de minusvalorar con significativo desprecio a los "pequeños empresarios", pero reconociendo la participación de cada uno de ellos en la economía del estado.*

*En el periodo medieval hubo poco desarrollo económico y social debido a la aparición del feudalismo, cuyo propósito era obtener grandes tierras en manos de*

"poderosos" inexpertos cuya ambición los obligaba a conquistar cuan más encontrarán. Asimismo, la participación de la Iglesia Católica, incluyó la conflagración del poder en la aristocracia y monarquía, sobre los verdaderamente necesitados, cuya posición social jamás pasaba de ser un esclavo. El feudalismo dominó la vida económica de Europa Occidental con un sistema cerrado que determinaba el rol de "señor" y de "siervo".

La Iglesia implantó la ideología su dominio en la sociedad, mediante la salvación del alma y el castigo al pecado, quizá para algunos, en forma deshumanizante. La Iglesia era una institución hegemónica y prevalecía aún sobre la comunidad feudal y no tenía límites nacionales. Su influencia era extensa en todas las áreas de la actividad humana. También se dice que la Iglesia practicaba el hostigamiento y la sospecha humillante hacia los comerciantes que no eran prestigiados. Aceptaba con gran decoro a los hombres de negocios que compartían su riqueza con ellos y por supuesto, éstos, con el propósito de encontrar el camino directo al cielo.

La modificación de los puntos de vista de la Iglesia en razón de las relaciones comerciales, son debidas a Tomás de Aquino a mitad del siglo XIII, quien trata de arreglar cuentas con la sociedad mercantil.

" Aunque en su opinión el intercambio era degradante y un mal necesario, vio que el desarrollo comercial en ese tiempo tenía un papel social. Estableció el concepto de precio justo y de márgenes de utilidad razonables obtenidos en el proceso de comercio como una retribución para la labor del mercader. Su opinión de que debía haber un precio justo determinado por el mercado fue una de las concesiones principales que hizo a las actividades comerciales ".<sup>41</sup>

A principios del siglo XVI se habían levantado muchas reestricciones impuestas al inicio del periodo medieval. Los grandes descubrimientos e inventos de los científicos modernos, aminoraron un poco la terrible ambición y grave escrupulosidad de la Iglesia. La filosofía racionalista se opuso a los dogmas, dando oportunidades al espíritu emprendedor de los negociantes. La urbanización de la población y el desarrollo de comunidades y naciones alentaron el crecimiento comercial e industrial, pero más ésta última de naciones como Inglaterra, Francia, Portugal, España y Holanda.

Ciertos historiadores consideran que los valores religiosos de los judíos, llegaron a ser más efectivos que los de la Iglesia Católica, en vías a la prosperidad comunitaria. Igualmente los estudiosos consideran al judaísmo como el fenómeno inicial de la ética capitalista. A los judíos en Europa se les impidió la posesión de tierras y su participación en ceremonias religiosas cristianas, por tanto su alternativa principal era el intercambio de mercancías, obligándolos a convertirse en mercaderes. Los valores judaicos como el autocontrol, trabajo duro y honesto,

<sup>41</sup> Kast-Rosenzweig, *Op. cit.* pág. 29

sobriedad, ahorro y abstinencia impuestos por sus preceptos religiosos, condujeron al desarrollo económico de su comunidad.

La ética del capitalismo ascético y las sectas puritanas, ayuda hoy a comprender especialmente la ética de los negocios en el país líder que es Estados Unidos. Se sabe que los puritanos, huyendo de Inglaterra en los siglos XVII y XVIII, desembarcaron en el Nuevo Mundo y fundaron, a partir de Boston, la Nueva Inglaterra, de la que ha partido el espectacular desarrollo industrial y tecnológico que ha hecho de los Estados Unidos una potencia mundial.

En 1776 Adam Smith -economista y moralista- en su obra "De las Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones", observa que las naciones que se enriquecen - en la época, Holanda e Inglaterra - no son aquéllas en que el poder se esfuerza en regirlo todo, sino las que dejan hacer a las iniciativas privadas, agujoneadas por el afán de ganancia pero contenidas por el competencia - más limitadora que ningún control, que incita a la racionalización y especialización para rebajar costos y favorecer al consumidor. Cada actor busca su beneficio; pero, si hay competencia e información, actúa sin saberlo en pro del enriquecimiento común, y evita la corrupción que rodea a los arbitrajes autoritarios del príncipe -gobernante-. Esta legitimación del beneficio competitivo ha sido admitida de forma dominante durante un siglo, con el triunfo de la ética burguesa y de una concepción liberal de un Estado con funciones limitadas.

Al respecto se piensa que un "Liberalismo salvaje o negativo", sacrifica al hombre ante el beneficio, sometiéndole a fuerzas impersonales o al poder implacable de los poderosos y destruyendo los lazos de la sociedad. Se sabe que esta cara negativa ha dado nacimiento a los movimientos socialistas y sindicales, a las legislaciones de protección social, etc., pero también a las experiencias marxista-leninistas puestas en práctica para liberar al hombre del yugo capitalista.

Por otra parte Max Weber, considera que el resultado de la Reforma y el movimiento protestante dan inicio a la naciente estructura capitalista. Weber señala que el auge del protestantismo en Inglaterra, Escocia y Holanda fue la razón fundamental para encontrarse con el movimiento industrial del siglo XVIII.

Weber expone en su libro "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" el contenido y el sistema de sanciones de estas sectas puritanas, cuyo espíritu se ha transmitido, como veremos, a las grandes empresas y a las múltiples asociaciones profesionales de los Estados Unidos.

De esta forma, los seguidores del calvinismo proporcionaron el marco básico, un poco más organizado, del capitalismo y fundamentaron las actividades

comerciales en una "filosofía" de trabajo arduo, digno, sobrio y de acumulación de bienes terrenales, como un signo de estar en gracia con Dios.

*Esta doctrina ha tomado en las sectas puritanas la forma de una verdadera religión de la realización profesional, valorando el trabajo incesante, la especialización eficaz, la devoción al oficio, la honradez escrupulosa, la adaptación a demandas variadas, la preparación metódica, la formación, el cálculo antes de cualquier acción, la innovación, la búsqueda del beneficio competitivo, la austeridad de las costumbres, el ahorro, la inversión productiva, dicho brevemente, la ascésis de la buena gestión, junto con el rechazo de la ociosidad, del reposo, del lujo, de los pedidos del Estado y de todos los privilegios vinculados a las relaciones con los poderes políticos.*

*Para 1789, Francia logra su independencia y pronuncia tres principios que dan forma a la estructura social de un pueblo: igualdad, fraternidad, libertad. Este fenómeno provocó movimientos en otras naciones lo que obligó a una reestructuración de la economía social.*

*No cabe duda que la influencia de la escuela anglosajona de los utilitaristas - Hume, 1751; Smith, 1759; J. S. Mill, 1863;- se ve como la más cercana a la economía y la administración conservando los principios éticos en la historia de la humanidad. Es la economía la que contribuye a maximizar la suma de utilidad producida en la economía: pro ella se encuentra una noción de "bien común" a pesar del estallido individualista de la sociedad. Anotemos que el máximo de utilidad total puede obtenerse sacrificando la utilidad recibida por un pequeño número.*

*Por lo general cada individuo se encuentra, por nacimiento, integrado en una religión - católica o luterana -. En estas comunidades, los malos hábitos de los adultos como por ejemplo, pereza, improvisación, despilfarro, informalidad en los negocios - o de la moral personal - alcoholismo, adulterio, robo, fraude, etc. - eran rápidamente detectadas y castigadas mediante las sanciones de la comunidad con una acentuación de vergüenza pública, y, en el límite, la exclusión - excomuniación -.*

*El éxito económico de los puritanos es la razón por la que se habla de ellos todavía. Animados por la ascética de la gestión honrada y eficaz, no podían sino enriquecerse, con las únicas salidas de la inversión y el crecimiento. Y ello tanto más eficazmente en cuanto que la pertenencia a la secta realzaba su crédito bancario y su imagen comercial.*

*Rodríguez Valencia afirma que :*

*"La revolución industrial inglesa se proyectó en el periodo comprendido entre 1700 y 1785 durante el cual una nueva generación de administradores empíricos se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas. Fue*



durante este breve periodo de tiempo cuando Inglaterra cambió dramáticamente de una nación de terratenientes a 'taller del mundo', la primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial -industrial".<sup>42</sup>

*Pertenecer a una secta era para el individuo, el equivalente a un certificado de calificación ética: en particular, daba testimonio de su moralidad en los negocios. Uno se encuentra admitido por la voluntad de sus miembros en virtud de un examen riguroso. La exclusión de la secta por infracción de orden ético significaba pérdida de crédito en negocios y marginamiento social. Si se añade que los hombres de negocios puritanos se ayudaban entre sí mediante la mutua confianza, se comprende que la mayoría de las empresas anglosajonas de los siglos XVIII, XIX y comienzos del XX.*

*Siguiendo este modelo comunitario es como han podido desarrollarse éticas profesionales serias sin intervención del Estado, gracias a un sistema privado de autodisciplina y de sanción en el seno de un segmento de la sociedad: porque no hay ética sin sanción.*

*Durante la segunda mitad del siglo XIX, comenzó una nueva era de industrialización como resultado de la expansión de las industrias mecánicas y de los movimientos sociales, como el de la abolición de la esclavitud. El desarrollo de la economía norteamericana a partir de la guerra civil ( 1861 - 1865 ) fue de tal impacto que, un lustro más, -1870 - se colocó en segundo lugar a nivel mundial por el valor de su producción industrial, al aportar el 23 % del total, siendo superado por el Reino Unido, al que correspondió el 32 % de la manufactura mundial. Para fines del siglo XIX, la Unión Americana desplaza al Reino Unido del primer lugar, y en 1913 su aportación fue del 36% de la producción industrial mundial. «*

*La fuerza de trabajo y el crecimiento de una nueva clase de industriales, empresarios y "administradores" se hizo notoria. Existe la necesidad de investigar, explorar, planear, organizar, producir y dirigir actividades; hay una nueva visión de hacer negocios y de comerciar; la administración toma terreno en las disciplinas sociales y económicas.*

*En este proceso de nuevas necesidades y evolución, F.W. Taylor, emerge con un pensamiento sistematizado afirmando que había que cambiar el trabajo esclavizante y de condiciones precarias, a una visión más humana, comprensiva y más amplia en función de una entidad llamada "organización". Da pie a una nueva visión empresarial a la que más tarde se le conocería como "administración científica".*

<sup>42</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. " *El pensamiento de la administración* ". México, Ed. ECASA, 1990. pág.26

<sup>43</sup> Cfr. *Ibidem*. pág. 30

*Por su propia naturaleza, la administración científica propugnaba la participación integral de empleados y directivos hacia un mismo propósito; también motivó un ambiente de investigación empírica. Promovió esta nueva mentalidad en todas las áreas posibles de trabajo administrativo y corporal, para determinar mejores resultados y al mismo tiempo, establecer reglas de optimización en el trabajo cotidiano. ( cfr. cronología de la evolución y transformación de la ética capitalista ). "*

*En el período de 1935 - 1954 en función de estudios económicos, en torno a la universidad de Friburgo, intelectuales elaboran la versión moderna de una economía liberal organizada de forma que borre el aspecto "salvaje", para obtener mayor eficacia y seducción que los modelos - nazis y comunistas - que se disputaban entonces la preeminencia: fue la economía social de mercado.*

*La idea central de esta escuela, era completar el principio de libertad económica mediante mecanismos de regulación y de encuadramiento que aseguraran que el funcionamiento del sistema se equilibrara de modo "ordenado" y conforme, a la larga, al interés bien comprendido de todos los segmentos de la sociedad.*

*La puesta en práctica de la economía social de mercado a partir de la reforma monetaria de 1948 fue el punto de partida del "milagro alemán". Su adopción por el partido social-demócrata en el congreso de Badü Godesberg de 1959 fue la confirmación del consenso alemán. En 1990, la unificación alemana se realiza bajo el signo de la economía social de mercado: esto significa la importancia que tendrá mañana en Europa.*

*En economía de mercado, el Estado, asume en primer lugar una función reglamentadora. Fija el marco en que actuarán los mecanismos del mercado. La cuestión de saber cuántos y qué tipo de bienes serán producidos, y también quién se beneficiará de ellos y en qué proporción, se resuelve ante todo por el mercado, de modo contrario al dirigismo en que son los organismos del Estado quienes determinan la producción y la distribución.*

*La competencia condiciona el funcionamiento de los mecanismos del mercado. Sin competencia, no hay economía de mercado. El motor de la economía de mercado es la búsqueda del beneficio. En el mercado del trabajo, también el libre juego de las fuerzas económicas desempeña un papel determinante. El principio de la autonomía tarifaria constituye la regla. Ello significa que los acuerdos, que fijan la cuantía de los salarios, la duración del trabajo y de las vacaciones, así como las condiciones generales de trabajo, se negocian libremente entre asalariados y empleadores, es decir, los interlocutores sociales, como se les denomina generalmente. Las organizaciones de los interlocutores sociales,*

<sup>44</sup> Cfr. Kast - Rosenzweig. *Op. cit.* págs. 40 - 41

sindicatos y asociaciones patronales, revisten en consecuencia una gran importancia en la vida económica. Su tarea principal consiste en defender con firmeza, y a veces incluso con intransigencia, los intereses de sus miembros. Su comportamiento en las negociaciones salariales pueden influir de modo considerable en el funcionamiento del sistema económico.

*La economía de mercado es el mundo del contrato entre actores libres, por oposición al Estado, que es el mundo de la imposición, cuyo monopolio él posee. Servir al cliente, puesto que no puede obligársele, es el primer valor para sobrevivir. Porque la empresa es mortal, está sometida a la sanción de desaparecer, segundo rasgo distintivo de su condición.*

*La evolución es el principal hecho que determina la lógica de la economía moderna.. Todo se transforma: técnicas, mercados, estructuras, cualificaciones, actitudes humanas, relaciones con la sociedad y con el entorno. La simple reproducción del pasado conduce al declive y a la miseria. Para progresar, la economía debe organizarse como una estructura de descubrimiento y de creación de futuro, comportando múltiples cabezas pensantes libres, informadas e interesadas. En estas condiciones, se abandona la economía predatora por la economía creadora,*

*El capitalismo de mercado consiste en que cada persona física o moral busca en él su interés, guiada por las informaciones del mercado, lo que estimula las iniciativas de adaptación o de innovación —que contribuyen indirectamente, se quiera o no, a la prosperidad general.*

*La propiedad privada de los bienes de producción es una condición esencial de la adaptación creativa, y ello se comprende con frecuencia mal. Abrir un pretendido mercado competitivo en que se intercambian bienes y servicios producidos pro estructuras de estatuto fijo de apropiación colectiva, deja bloqueadas las iniciativas de reestructuración creativas. De igual modo, el monopolio (público o privado) es contrario a la ética de bien común, porque corta las motivaciones al progreso.*

*El beneficio competitivo será al servicio del interés general como signo y medio de un buen servicio al cliente y al consumidor.*

- *En épocas pasadas, quitar a otro era la principal fuente de enriquecimiento,*
- *Hoy mismo, la economía de mercado supone una competencia civilizada que se distingue de la "ley de la selva" porque se han eliminado poco a poco de ella las armas desleales: violencia, intimidación, fraude, corrupción, delitos menores, monopolios, privilegios, prácticas antisociales;*

- *Pero ni siquiera esto basta: una economía de mercado creativa viene animada por una ética de los negocios más exigente, que permite recoger el "valor añadido por la confianza"*

*La confianza produce valor añadido: porque sólo entre interlocutores confiados se intercambian informaciones finas, se exploran soluciones nuevas en un diálogo discreto, se construye el trabajo de equipo creativo y motivador. A la inversa, los costos de la desconfianza no son sólo la falta de agilidad de los controles, sino también el bloqueo de las comunicaciones y por ello la detención del progreso. Pero la ley no basta para generar la confianza: yo puedo, con toda legalidad, jugar a quién desenfundará primero, juego predador. Sólo sobre los valores compartidos de la ética profesional pueden construirse las relaciones de confianza, con todas sus resonancias positivas.*

*Los participantes en estas relaciones de confianza son, hacia el exterior, los clientes, proveedores, escuelas, el Estado, las organizaciones profesionales, los medios de comunicación, y hacia el interior, los asalariados y sus representantes. La eficacia de la empresa se basa en un mínimo de consenso entre estos interlocutores, referido al menos a los valores clave de la economía comercial:*

- *Finalidad - externa - de servicio al cliente y a la sociedad,*
- *Respeto a los hombres cuya aportación positiva es la clave de todo,*
- *Reconsideración de todas las cosas para responder a -o anticipar- la evolución y mantener rentabilidad y crecimiento.*

*La ética interna de la empresa en sus relaciones con sus asalariados, creando un clima de adhesión participativa y de comunicación abierta, es una gran fortaleza en la competición de hoy: no sólo por la mejora del funcionamiento ordinario, sino también pro una percepción más rica del mundo por parte de numerosas cabezas que observan a su nivel y comunican; lo que permite comprender mejor y adaptarse más rápidamente, con esfuerzo pero sin drama.*

*La nueva civilización de la economía competitiva no se compone de conflictos sociales brutales y de golpes cínicos preparados en la sombra por la colusión de los poderes; se funda en el progreso continuo e indefinido que construyen los hombres libres y comunicadores, guiados por una profunda ética profesional.*

### **3.3 Ética profesional y Código de Ética del administrador**

*La ética profesional es una parte de la ética que estudia los deberes y los derechos de los profesionistas. También es conocida la ética profesional deontología. La ética es una ciencia normativa. Orienta la conducta práctica, dirige y encauza las decisiones libres del hombre. Es rectora de la conducta humana.*

*Sin embargo, la ética se dirige profundamente al deber ser conforme a la recta razón y no con lo que normalmente se hace o se acepta. Si acaso a la ética le interesa lo que se hace para descubrir la profundidad su propia naturaleza en esas acciones humanas.*

*La ética no estudia lo normal de hecho sino lo normal de derecho, lo que debe suceder, lo establecido de un modo racional, aun cuando de hecho la conducta humana se realice de otro modo ordinariamente.*

*Lo normativo y lo fáctico - la norma y el hecho - son dos planos fácilmente distinguidos, sin embargo no pueden separarse por completo, ya que tanto lo normativo como lo fáctico se encuentran en una relación mutua: la norma exige ser realizada y por ello está dirigida a lo fáctico. Sólo cobra un significado moral si puede referirse a una norma, a lo normal y cotidiano.*

*Esta disciplina puede considerarse desde dos puntos de vista: el especulativo y el práctico.*

*a) Especulativo: analiza los principios fundamentales de la moral individual y social y los pone de relieve en el estudio de los deberes profesionales.*

*b) Práctico: establece a través de normas o reglas de conducta, el orden necesario para satisfacer el bien común.*

*En cuanto al fin de la profesión, ésta surge para la satisfacción de una necesidad importante del bien común, cuya moralidad se deriva de esta causa y se impone al individuo y a los grupos profesionales como el deber profesional, que no es otra cosa que la conducción de los servicios profesionales bajo la guía de las virtudes morales, como deseables en ella, de prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Como se señaló anteriormente, el "fin operis" del acto profesional es bueno por su propia naturaleza, sin embargo el "fin operantis", el que persigue, el que ejecuta la profesión, debe cumplir también con los requisitos de la ética, a fin de que la acción profesional resulte lo más perfecta posible.*

Los códigos de conducta de los profesionistas son, generalmente, en el grupo social, autónomos. Son conjuntos de reglas de conducta decididas por la profesión para autorregularse en el cumplimiento de su deber profesional. Son el resultado de una profesión madura e inteligente que promueve el bien común a través de sus propios servicios.

Los códigos de conducta profesionales se le imponen al individuo y por tanto, en este sentido, son heterónomos; no obstante la vocación personal y los atributos propios intimidad el deber profesional, el cual como tales mucho más extenso y profundo que las reglas detalladas en un escrito.

Una profesión se caracteriza porque:

- a) Es un trabajo que requiere habilidades específicas intelectuales adquiridas por largos periodos de educación y entrenamiento.
- b) Exige el mantenimiento y constante actualización de conocimientos durante la vida de su ejercicio.
- c) Es un trabajo compensado justamente por la sociedad mediante un honorario que reconoce el esfuerzo de mantener la capacidad profesional.
- d) La sociedad a través de los gobiernos o de órganos profesionales establece condiciones mínimas que hagan evidentes la adquisición y el mantenimiento de las habilidades particulares.
- e) Los profesionistas se agrupan en Colegios para preservar e incrementar el patrimonio intelectual de la profesión, definir la responsabilidad y los derechos de sus asociados, mediante la emisión de normas y criterios, formales o informales, respecto a asuntos propios de orden técnico o ético, a fin de satisfacer cabalmente las necesidades específicas del bien común.

La responsabilidad profesional se deriva de que los otros acudan al experto, para que éste con su maestría llegue a conclusiones sin errores sobre los problemas que ellos tienen, de hecho el profesional toma las decisiones por los otros o los induce, asesora o aconseja, no obstante los errores los sufren los otros: perder la salud y la propia vida, la libertad o quebrantos económicos importantes. Origen y fin de la ética.

El hombre es un ser de naturaleza social que forma parte de comunidades que tienen un sistema de necesidades y objetivos establecidos. Al mismo tiempo, cada individuo posee cualidades intrínsecas que lo distinguen de otros hombres, peculiaridades que le dan una personalidad y carácter que varían de persona a persona y que lo hacen reaccionar ante las influencias externas de manera particular.

*Cada individuo debe cumplir una serie de normas generales de conducta que le son aplicables como a cada uno de los demás hombres, a pesar de que se encuentre ubicado en un tiempo y un espacio dentro de situaciones concretas que son formas particulares de problemas generales, y ante los cuales reaccionará considerando tanto sus características y necesidades individuales como las exigencias del grupo al que tiene necesidad de pertenecer como ente esencialmente social.*

*El acto prudente es el acto pensado, es la elección de la mejor alternativa, es el reconocimiento de falta de información, es la búsqueda de mayor información, de más investigaciones y de solicitud de consejos, en fin es todo aquello que apela al ejercicio potente de la recta razón.*

*Los grupos profesionales ante la imperiosa necesidad del bien común y como respuesta a la confianza de la propia sociedad, se erigen como cuerpos autónomos y en mayor o menor grado de acuerdo al tipo de profesión, establecen normas formales o informales que constituyen criterios de acción técnica y ética profesionales.*

*Justamente recibe un pago por su servicio profesional bien realizado con su cliente. El honorario profesional es la compensación que recibe el profesional en un arreglo concreto, cuya proporción debe ser en función del esfuerzo directo del arreglo y, el indirecto, derivado de los esfuerzos consumidos para adquirir y mantener actualizadas las habilidades intelectuales particulares, durante largos periodos de tiempo, probablemente durante la vida física del profesional.*

*En tanto consideraremos la dignidad profesional como un juicio de valor estimativo atribuido sólo a las personas. Las cosas en cuanto tales valen por su fin existencial, y las personas en tanto a su deber ser proveniente de su naturaleza racional. Una persona es digna cuando se subordina con su inteligencia, libertad y voluntad, a los principios de la recta razón. Un profesional es digno cuando subordina sus actividades profesionales al cumplimiento pleno de las finalidades que le son propias en beneficio del bien común.*

*Sin embargo, el individuo se encuentra limitado para lograr por sí solo el reconocimiento social de su profesión, y, por tanto, de manera irremediable debe agremiarse con sus colegas para establecer guías conjuntas de acción solidaria, armónica y consistente. La dignidad profesional y la imagen profesional son, en este sentido, sinónimos y son la base de la confianza pública en que se sustenta la existencia misma de la profesión.*

*Las principales virtudes que debe poseer todo profesionalista, son, las insustituibles virtudes naturales:*

1.- *La justicia.- Consiste en dar a cada quien lo que le corresponde según sus necesidades y circunstancias y poner cada cosa en su lugar. La justicia es la medida en que debe darse el acto humano cuando se exterioriza, particularmente ante otro y ante los grupos sociales, a los que se une de manera irremediable para lograr de manera más cabal su perfección. El hombre es un ser social. La justicia conmutativa es la recta razón del hombre frente a otro. La justicia distributiva es la recta razón del hombre frente a la sociedad.*

2.- *La fortaleza.- Esta virtud que ejerce el hombre es para cumplir con los dictados de la recta razón, lo que impide las dificultades de orden para actuar correctamente, los sacrificios para lograr el bien, la capacidad de resistir y mantenerse firme ante todos los peligros que afectan su existencia y el cumplimiento de todas sus responsabilidades consigo mismo, con el otro y, en general, con la sociedad en que vive.*

3.- *La templanza.- Es la virtud del hombre para regular su conducta proveniente de los apetitos relacionados con su naturaleza animal, cuyo abuso desborda en fuerzas pasionales que dominan el resto de sus actividades, incluyendo su racionalidad.*

4.- *La prudencia.- Consiste en saber aplicar oportunamente, en tiempo, medida y situación, algún acto previamente dispuesto, en forma libre, por el ser humano. Es la que asocia los principios universales con la situación particular a través de un criterio moral correctamente dirigido por la razón.*

*Resumiendo, la profesión es una función naturalmente de alto compromiso e indispensable para el desarrollo individual y social, decisiva para la subsistencia y estabilidad de una entidad social. Principalmente, la responsabilidad del ejecutivo en las organizaciones de hoy, debe estar respaldada por altos principios humanos, que no serán superados ni por el dinero, el "compadrazgo", las influencias oportunistas, el fraude o la maquinación maquiavélica de usar a los demás como medios para fines exclusivamente egoístas.*

*El Código de Ética del Administrador, pronunciado por el Consejo Nacional de Licenciados en Administración en México, es una garantía potencial de preservar tanto el prestigio, dignidad y servicio adecuado en nuestra sociedad.*

*A continuación se presenta íntegro dicho Código actualizado al año de 1995, por el Consejo Nacional de Licenciados en Administración, (CONLA).*



## **CÓDIGO DE ÉTICA DEL ADMINISTRADOR (CONLA) 1995 TÍTULO I**

### **I. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS**

*Nuestra misión como Colegio Nacional es la de representar gremialmente a los profesionistas y estudiantes de la administración y áreas afines, estableciendo nuevas premisas para elevar el nivel profesional de los agremiados a nivel nacional e internacional y coadyuvar con los empresarios, industriales, funcionarios y trabajadores de instituciones públicas, privadas y sociales en la investigación, desarrollo, promoción y difusión de la teoría y la práctica administrativas para lograr la productividad y la competitividad, entendiendo por esto "ser y hacer mejor".*

*La Administración, como profesión, es ciencia de la organización, técnica de la eficiencia y eficacia y taller permanente de la mejora continua.*

*Lo que nuestro tiempo requiere es la creación y desarrollo de las empresas públicas y privadas a organizaciones flexibles, en las que sus integrantes participen en una nueva cultura organizacional y actitud positiva hacia su trabajo; que la jerarquía se convierta en una relación funcional para el logro de un objeto común; se abra la comunicación y se mantenga en libre circulación para lograr los objetivos generales y particulares del organismo, de los directivos, los empleados y los trabajadores. Todos unificados hacia un mismo propósito, adecuando la persona al puesto y habilitándola para su desarrollo individual y con el equipo; diseñando y aplicando los bonos de productividad y de evaluación al desempeño, para distribuir equitativamente los beneficios que se generen, a aquellos que los generan.*

*Un administrador debe ser un especialista creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinador suficiente para permitir, principalmente, la integración, motivación y corresponsabilidad de los miembros del grupo, para lograr con ello equipos autocontrolables de alta efectividad ya que ahora y para el futuro hay que lograr el equipo integrado y solidario, equipo formado por elementos con un fin común.*

*El administrador como líder, deberá trabajar en forma constante y como ejercicio permanentes, la práctica de los valores dentro de la organización como el de la amistad, el patriotismo, la sinceridad, la solidaridad, el respeto, la perseverancia, la subsidiaridad, el orden, el entusiasmo, la responsabilidad, la*

fortaleza, la laboriosidad, la generosidad y el humanismo, entre otros; además de orientar los conceptos filosóficos de la calidad para la competitividad, que permitirán al individuo y al grupo fortalecer el ambiente cotidiano y el laboral, con una cultura ética que provoque un avance espiral para llegar a ser lo que se quiere ser.

*Las normas y estándares de calidad de las empresas públicas y privadas deben tener como base el liderazgo efectivo, la orientación al cliente, la implementación estratégica de la calidad, la productividad de cada una de las personas que la integran, la prevención y la seguridad de actuación y operación y la orientación de los resultados para generar progreso y un valor agregado para cada una de las partes interesadas.*

*Las organizaciones con el apoyo del administrador, deben emprender el estudio de sus procesos a través del análisis de las ventajas comparativas y competitivas de sus similares, creando e innovando, conociendo y aplicando la legalidad y manejando e implantando la tecnología de punta; además de determinar y programar mejoras internas dentro de la estructura, a través de la capacitación y el adiestramiento en la operación; ampliando la comunicación y estableciendo registros y estándares con el fin de lograr la eficiencia, productividad y competitividad en el mundo globalizado.*

*Por tanto, un administrador debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de la organización y su entorno, para lograr su evolución.*

## **II. BASES FILOSÓFICAS**

### **Unidad**

*La única forma de lograr el cambio es con la "unidad"; la unidad de propósitos y de esfuerzos, por lo que debemos pasar de establecer en las relaciones los "yos" por el "nosotros"; sumar en vez de restar, logrando una integrada multiplicación.*

*Hemos armado y trabajado en diferentes grupos y ahora se requiere que esos grupos se integren como equipo para lograr como objetivo el bienestar común.*

*La experiencia histórica de los países demuestra que únicamente las acciones de aquellos grupos que perciben y expresan los anhelos y necesidades de la colectividad, logran participar realmente en la formación del perfil de su nacionalidad.*

*Hacemos un llamado a todos aquellos profesionistas de la administración, para que en forma real, comprometida y seria, nos enlacemos en una sola cadena, con la visión de beneficiar a nuestro gremio, a sus integrantes y a nuestro país en general.*

#### *Esfuerzo*

*Hagamos un esfuerzo adicional para que con ello ayudemos a las empresas públicas, privadas y sociales a lograr la productividad y la competitividad que se requiere en estos momentos de la globalización de los mercados y de las economías. Este esfuerzo deberá ser además de aquel que realizamos en nuestra actividad personal y normal de vida productiva, utilizando un tiempo específico extra para construir y emprender las bases de mejora que nos permitan a los mexicanos alcanzar una mejor calidad de vida.*

*Los administradores de México estamos dispuestos a sumar los esfuerzos de la profesión, para el cumplimiento de las metas sociales, políticas y humanísticas que aseguren a la comunidad nacional su plena libertad y dignidad, a fin de participar con toda conciencia en la creación de un orden social más justo y más humano, tanto en la estructura interna como en el orden internacional.*

#### *Correspondencia*

*Debemos de empezar entendiendo que la responsabilidad es responder; es dar cuenta cabal hasta el final; es la capacidad de afrontar el deber.*

*Si hacemos algo, debemos de afrontar la consecuencia, positiva o negativa con ánimo y deseo de dar soluciones.*

*Los administradores somos líderes de la organización y por ello debemos activar el asociacionismo y la corresponsabilidad entre los propios miembros del gremio, para con ello hacer enlaces y alianzas con miembros de otras profesiones para lograr la interdisciplina en trabajos, con los que investiguemos y analicemos la problemática de la nación, para proyectar soluciones integrales viables de desarrollo para nuestra población.*

*Esto es ser responsable de la tarea en equipo y trabajar con voluntad en unidad, haciendo un esfuerzo adicional para lograr los fines que se propongan.*

*El licenciado en administración es generador de beneficio social, ya que su función es coordinadora de la actividad productiva y propugna por el beneficio social, buscando alcanzar los más altos índices de productividad, estimulando la*

participación para que todos los individuos, por igual, obtengan la justa y adecuada retribución a sus esfuerzos.

### *Honestidad*

*Para manejar adecuadamente este principio y su acción, debemos entender lo que significa, por lo que habremos de incluir la práctica de sus sinónimos como son: integridad, dignidad, probidad, lealtad, rectitud, moralidad, conciencia y justicia.*

*Nada podremos lograr si no iniciamos y mantenemos nuestras acciones, comprometidos seria y honestamente ante nosotros mismos y ante la sociedad. Ahora es cuando todos necesitamos trabajar el valor ético de la honestidad para lograr la corresponsabilidad y el compromiso y que nuestra sociedad viva libre de acciones que impidan su evolución.*

*La actividad del administrador no sólo se debe de medir en términos de eficiencia, eficacia y economía, sino de acuerdo con criterios de moralidad pública y de honestidad ciudadana, en la administración responsable de los recursos que se le han confiado.*

### *Calidad*

*En este proceso de cambio debemos afrontar la resistencia al mismo y a la competencia profesional, situación que deberemos atacar con la bandera de "la calidad". Calidad personal, calidad en los productos y servicios que ofrecemos y calidad de vida que permita un verdadero desarrollo sustentable.*

*No cabe duda que como administrador requerimos la calidad, ya que es un requisito indispensable para lograr la productividad y esto se logra teniendo, preguntando y adecuándose a los requisitos en la cadena proveedor-cliente, interno y externo; tomando conciencia del servicio hacia los demás, dejando de ser los líderes que requieren de atención; siendo en cambio líderes de atención y servicio hacia los demás; con respeto, educación y cortesía. Creando sistemas para dar y estableciendo mediciones que monitoreen la efectividad de las respuestas a los requisitos de aquellos a quienes debemos servir.*

*Como licenciados en administración y como miembros de una sociedad que reclama y necesita el apoyo para la organización y desarrollo de los recursos, tenemos el más importante momento de nuestra historia, para hacer verídico el cambio de México hacia la productividad y la competitividad, administrando la calidad en los procesos, los productos y los servicios.*

*Servicio la labor más altruista es la del servicio a la colectividad, el servicio ahora es lo más importante para la venta de nuestros productos nacional e internacionalmente; la calidad en el servicio es una nueva herramienta que debemos utilizar los administradores para mejorar nuestra posición dentro de la sociedad, para inculcarlo a los copartícipes del grupo y para hacer que cada quien trabaje enfocando sus energías, su intención y su entusiasmo a satisfacer las necesidades del cliente.*

*El que pertenezcamos a una federación de colegios en toda la República Mexicana, que tiene las bases para desarrollar una plataforma de acción multiplicadora, requiere de un análisis profundo a través de sus miembros, con el propósito de elaborar un plan de difusión de estos principios y su implementación a nivel nacional.*

### *"CORRESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA"*

*L.A. JOSE LUIS PLIEGO GARDUÑO  
Presidente del Consejo Directivo  
Nacional 1995-1997*

### *III. ANTECEDENTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN*

*En 1943 se inicia en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey los estudios en Administración de Negocios.*

*En 1947 se estructuran los estudios en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México.*

*En 1957 la UNAM y la Universidad Iberoamericana le dan el impulso definitivo al crear la profesión de Licenciado en Administración de Empresas para atender la creciente demanda de profesionistas de la administración, en los ámbitos público, privado y social.*

*Actualmente más de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten la licenciatura, de donde han egresado ya más de 250,000 mexicanos profesionales de la administración.*

#### **IV. ANTECEDENTES DEL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

1959 ANPLAE.- Asociación Nacional de Pasantes de la Carrera de Licenciados en Administración, A. C.

1963 CLAM.- Colegio de Licenciados en Administración de la Ciudad de México, A. C.

1966 ANCLA.- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C.

1980 CONLA.- Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C.

#### **V. CODIGO DE ÉTICA PROFESIONAL**

##### *Presentación*

*Los licenciados en administración representamos para el futuro de nuestra nación, un elemento vital para lograr el modelo de país que aspiramos tener todos los mexicanos.*

*Desde su fundación en 1959, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración elabora el primer código de ética de la profesión, donde se establece que los profesionales de la administración deberán acatar normas éticas de actuación profesional, de acuerdo a su tiempo y realidad, con base en los valores y principios que establece la sociedad.*

*El Código de Ética comprende los ámbitos de la educación, la investigación, las comunidades, los hábitos sociales y los códigos morales.*

*Mediante el Código de Ética la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad. La ética fortalece en el espíritu del ser humano una forma determinada de actuar.*

*Son los colegios de profesionistas a quienes les corresponde vigilar el buen comportamiento de sus agremiados y el cumplimiento de las normas que rigen la profesión y de esta manera cuidar y fortalecer su prestigio.*

*La actuación de nuestros profesionistas debe corresponder a las necesidades actuales de México, por lo que requerimos perfeccionar una ética colectiva e*

*individual, acorde con la realidad actual, con un enfoque objetivo sobre los principios y valores de la sociedad y las formas de producción de bienes y servicios; que nos identifique con preceptos que orienten a atender con verticalidad y transparencia las tareas a las que nos dediquemos.*

*Ante estas nuevas circunstancias, el Consejo Directivo Nacional 1995-1997 se dio a la tarea de revisar y actualizar el Código de Ética, renovándolo para estar acorde a las necesidades de los tiempos y a las constantes adaptaciones que requieren las organizaciones para enfrentar los cambios de modernización y competitividad mundial.*

*Para bien de nuestra profesión, exhortamos a todos los administradores a considerar en su manera de actuar, los preceptos de conducta que han sido identificados en este Código de Ética.*

## **CAPITULO I**

### **De las Normas Generales**

*Artículo 1. Este Código rige la conducta del licenciado en administración en sus relaciones con la ciudadanía, con sus socios, clientes, superiores, subordinados y sus colegas de profesión, siendo aplicable en cualquiera que sea su actividad.*

*Artículo 2. Los licenciados en administración normarán su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en este Código y cuidarán de observar las normas de carácter legal y moral que enmarcan las presentes.*

*Artículo 3. El Licenciado en Administración que además tenga otra profesión deberá respetar estas normas de actuación independientemente de las que señala su otra profesión.*

*Artículo 4. Los casos en que exista duda acerca de la interpretación de este Código, deberán someterse a la consideración del Colegio Nacional de Licenciados en Administración a través de su Junta de Honor y Justicia.*

*Artículo 5. Deberá utilizar sus conocimientos profesionales únicamente en labores que cumplan con la moral y las buenas costumbres.*

*Artículo 6. Al emitir un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, el Licenciado en Administración deberá buscar con imparcialidad que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias.*

*Artículo 7. Los informes de cualquier tipo que emita deberán ser necesariamente el resultado de un trabajo realizado por él o por colaboradores bajo su supervisión.*

*Artículo 8. Será el único responsable de los informes que emita y deberá validarlos con su firma.*

*Artículo 9. Solamente se responsabilizará de los asuntos cuando tenga capacidad para atenderlos e indicará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes. No aceptará cargos para los cuales no carezca de los conocimientos adecuados adecuados y realizará todas sus actividades profesionales con responsabilidad, efectividad y calidad.*

*Artículo 10. Los honorarios que perciba deberán ser proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que dedique a esa labor, el grado de especialización requerido y los resultados obtenidos.*

*Artículo 11. Se abstendrá de hacer comentarios negativos que perjudiquen la reputación y el prestigio de otro colega o de la profesión en general.*

*Artículo 12. Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y fomentará su adecuada capacitación y desarrollo.*

*Artículo 13. En el caso de contar con pruebas concluyentes, de cualquier desviación cometida por algún colega a lo establecido por este Código de Ética, tendrá la obligación de informarla por escrito al Colegio de Licenciados en Administración de la entidad a que corresponda.*

*Artículo 14. Únicamente ofrecerá trabajo directa o indirectamente a socios, empleados y trabajadores de otros colegas, con previo conocimiento y autorización éstos.*

*Artículo 15. Deberá su reputación a la honradez, laboriosidad, capacidad profesional, y a la observancia de las reglas de ética en sus actos.*

*Artículo 16. Se abstendrá de actuar como árbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente.*

*Artículo 17. Se abstendrá de tomar decisiones o concertar arreglos que perjudiquen a las clases desprotegidas.*

*Artículo 18. Se abstendrá de hacer uso de información, material técnico o procedimientos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.*



*Artículo 19. En los casos en que utilice la información, el material técnico o procedimiento de otros colegas que se hayan hecho públicos, tendrá la obligación de darles el crédito debido.*

## **CAPITULO II**

### *De la Responsabilidad en el Ejercicio Profesional*

*Artículo 20. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, los órganos de gobierno o empresa le hayan encomendado.*

*Artículo 21. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución.*

*Artículo 22. Nunca proporcionará información incorrecta en beneficio de la empresa y en perjuicio de la sociedad.*

*Artículo 23. Denunciará ante las autoridades competentes, los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o entidad donde preste sus servicios, anteponiendo la integridad profesional.*

*Artículo 24. Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate.*

*Artículo 25. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen de auditoría integral, una opinión profesional y en general información para fines públicos y ésta sea utilizada por terceras personas para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar inconvenientes a su cliente.*

*Artículo 26. El Licenciado en Administración estará obligado a mantener una permanente orientación hacia su actualización y capacitación en los aspectos propios, tanto de la profesión, como de su ámbito de especialidad.*

**CAPITULO III**  
*De lo Social*

*Artículo 27. El licenciado en administración antepondrá los intereses de la sociedad, a la cual sirve, por encima de cualquier interés particular.*

*Artículo 28. Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, cuidar los intereses de la sociedad a la cual sirve.*

*Artículo 29. Será consciente de su responsabilidad que tiene como profesionista ante la sociedad civil y el Estado.*

*Artículo 30. Procurará el mayor provecho para la institución donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y tecnológicos así como del personal que se le hayan encomendado, cuidando que los resultados se traduzcan en beneficios para la misma organización, los trabajadores y la sociedad en general.*

*Artículo 31. Tomando en cuenta la institución a la que sirve, hará el mejor uso racional de los recursos renovables y no renovables previendo en todas sus acciones el bienestar ecológico social.*

*Artículo 32. Con sentido de justicia y en apego a estricto derecho, conciliará entre los factores de la producción, de tal manera que imparcialmente decidirá con base en criterios objetivos a quién le corresponde la razón.*

*Artículo 33. Dará siempre a la administración de los recursos públicos y privados una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social.*

**CAPITULO IV**  
*De la Docencia*

*Artículo 34. El Licenciado en Administración tratará de inculcar en sus educandos los valores éticos que este Código recomienda, para lograr su mejor comprensión y disposición a cumplirlos.*

*Artículo 35. Deberá orientar a los alumnos en los puntos que deseen aclarar o complementar referentes al ejercicio de la profesión.*

*Artículo 36. Pondrá su mayor empeño en formar adecuadamente a los futuros colegas, para contar cada día con mejores profesionales en administración.*

*Artículo 37. Aconsejará a sus discípulos sobre los campos de trabajo que ofrece la licenciatura en administración, con el propósito de que se preparen para hacer frente exitosamente al futuro que les espera.*

*Artículo 38. Promoverá entre sus alumnos el que los conocimientos profesionales que adquieran sean puestos al servicio del país.*

*Artículo 39. Concientizará a los alumnos de la importancia que en la actualidad tiene el ejercicio de la administración en el desarrollo social.*

*Artículo 40. Deberá impartir su cátedra con el único propósito de enseñar, conduciéndose con modestia y sinceridad evitando asumir actitudes prepotentes.*

*Artículo 41. Despertará en sus alumnos un genuino interés por el conocimiento, estimulando la inteligencia y sensibilidad que tiene todo ser humano, evitando imponerles su criterio personal.*

*Artículo 42. Respetará los valores y creencias de sus alumnos, enalteciendo aquellos que favorezcan el respeto los derechos humanos y que eviten los dogmatismos e imposiciones que coarten las libertades más elementales.*

*Artículo 43. Fomentará con espíritu crítico la investigación, interpretación y aplicación de las diferentes escuelas y corrientes del pensamiento administrativo, con el fin de extraer y utilizar aquellos conocimientos que pro su naturaleza y condición se ajusten a la realidad social de México.*

*Artículo 44. Deberá estar plenamente enterado y actualizado en los temas de su asignatura y de la profesión como condición indispensable para lograr la confianza, credibilidad y respeto de sus estudiantes.*

## **CAPITULO V** **De la Investigación**

*Artículo 45. El licenciado en administración, dedicado a la investigación, estará consciente de la importancia que la investigación científica tiene para el desarrollo nacional.*

*Artículo 46. Efectuará la investigación buscando que las innovaciones se adecuen a las exigencias del desarrollo.*

*Artículo 47. Fomentará la importancia que tiene la investigación interdisciplinaria para entender mejor los problemas actuales y buscará facilitar la aplicación del conocimiento a la resolución de los mismos.*

## **CAPITULO VI**

### **Del Licenciado en Administración como Auditor y las Normas Generales**

*La auditoría, evaluación o diagnóstico integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo público o privado, con el propósito de medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el personal son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, para formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.*

*Artículo 48. La firma del Licenciado en Administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoría, evaluación o diagnóstico integral, siempre y cuando se observen las siguientes Normas Generales de Administración..*

*a) Deberá de tener independencia, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas o de cualquier otra índole.*

*b) Todos los auditores deberán poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en las auditorías, evaluación o diagnóstico integral.*

*c) Deberá tener el debido cuidado y diligencia profesional al efectuar las auditorías, evaluaciones o diagnósticos y elaborar los informes correspondientes.*

*d) El auditor deberá informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la evaluación.*

*e) La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.*

*f) Deberán obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir las opiniones del auditor.*

- g) Se mantendrá alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.*
- h) Los informes se elaborarán por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.*
- i) Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.*
- j) Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.*
- k) Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.*
- l) Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.*
- m) El observar las normas y procedimientos permite auditorías evaluaciones o diagnósticos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldados y defendibles; así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada y de las evidencias encontradas.*
- n) Es obligatorio para el Licenciado en Administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorías, evaluaciones o diagnósticos integrales.*

## **CAPITULO VII**

### **De las Sanciones**

*Artículo 49. La Comisión de Honor y Justicia del CONLA estudiará las infracciones a este ordenamiento, y después de oír a las partes afectadas, aplicará al infractor, de acuerdo con la gravedad del caso, las sanciones siguientes:*

- a) Amonestación por escrito.*
- b) Denunciar ante las autoridades competentes a fin de aplicar la suspensión temporal del ejercicio de la profesión.*
- c) La expulsión y suspensión definitiva para ejercer profesionalmente denunciando ante autoridades competentes las violaciones cometidas a las leyes que rigen el ejercicio profesional.*

*Artículo 50. En el interior de la República serán los colegios, afiliados al CONLA, quienes aplicarán las sanciones correspondientes, previa comunicación al Colegio Nacional.*

## **VII. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES SOBRE LA CAPACITACIÓN**

*La capacitación es un factor estratégico para que países como México puedan insertarse de una manera efectiva en el proceso de globalización. Para poder aspirar como nación a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que nos introduzca a la excelencia, debemos tener como principal preocupación atender las necesidades de crecimiento personal del elemento más importante que es el ser humano.*

- 1. La capacitación sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del factor humano.*
- 2. Es uno de los medios más efectivos para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.*
- 3. Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, ser más productivos.*
- 4. Para actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías.*
- 5. Para incrementar conocimientos, ocupar nuevas posiciones y para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las empresas.*
- 6. Forma ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados, desarrolla el juicio y el criterio.*
- 7. Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.*
- 8. Es una inversión, no un gasto, por lo que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.*
- 9. Forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.*
- 10. Modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir.*
- 11. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.*

12. *La capacitación constituye uno de los insumos de la efectividad y la productividad con calidad.*
13. *La capacitación efectiva debe ser: la específica enseñanza para la específica necesidad.*
14. *La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales. Sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.*
15. *La capacitación puede ser peligrosa; un curso mal dirigido puede ser contraproducente al propiciar cambios de conducta no deseados.*
16. *La capacitación, para ser aplicada con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su utilización como recurso del mejoramiento organizacional.*
17. *Debe ser diagnosticada, administrada y controlada por especialistas en la materia.*
18. *Debe administrarse y dosificarse bajo una planeación estricta.*
19. *Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por el cambio que ese conocimiento provoca en las personas.*
20. *Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales, deben ser productos del alcance y profundidad que indiquen los objetivos del mismo.*
21. *La capacitación es un proceso y como tal debe evaluarse constantemente, sin esperar cambios inmediatos, ya que se trata de un proyecto a mediano plazo.*
22. *La capacitación no tiene un carácter terminal sino cíclico ya que siempre existirán áreas de aprendizaje por atender.*
23. *La capacitación debe tener una estructura integral que atienda no sólo el "saber hacer" sino paralelamente el "poder" y el "querer" de modo que impacte en el desarrollo de los individuos, no sólo como trabajadores, sino como seres humanos.*

**VIII. DECÁLOGO DE LA FORMACION INTEGRAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PARA SERVIR MEJOR A LA SOCIEDAD**

*1. Promover una Actitud de:*

- a) Exito.*
- b) Estudio.*
- c) Investigación.*
- d) Emprendedor.*
- e) Superación diaria.*

*2. Fortalecer los valores éticos personales y profesionales.*

*3. Enriquecerse culturalmente fortaleciendo su identidad nacional.*

*4. Comprender realidades de otras culturas.*

*5. Adecuar los modelos extranjeros de vanguardia.*

*6. Generar y promover modelos propios.*

*7. Fomentar un compromiso con la calidad y la productividad.*

*8. Competir en el mercado de trabajo nacional e internacional.*

*9. Mantener buenas relaciones profesionales y participación social.*

*10. Respetar, engrandecer y ser leal a la profesión. .*

*( F. PEDRONNI LUNA )*



## **IX. SÍMBOLO DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

### ***Bicéfalo***

*Nuestro símbolo representa en su conjunto la filosofía de una disciplina que significa el progreso, el avance continuo, el movimiento dinámico, el crear, el convivir, el impulso, la fuerza, el ímpetu y la resolución; evolución creciente que va en busca del perfeccionamiento. Su simetría representa el método, el orden y el sistema que conduce a la eficiencia.*

*Expresa en sus figuras la obra, el esfuerzo físico, la integración del conocimiento, el estudio, la investigación, el análisis, el examen y la tesis en que va manifiesto lo auténtico y lo genuino, y diferentes corrientes cuyo sentido van siempre hacia la verdad y en donde se hace presente el carácter universal de la administración y su objetivo primordial como coordinadora del trabajo del hombre en un marco de respeto y dignidad.*

*Su enlace significa la comunicación, la decisión y la acción organizada en el reconocimiento de sus propios valores y en donde se postula el sentido humano de la administración.*

**COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN  
CONSEJO ACADÉMICO**

**IV. PERFIL IDEAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
( PERFIL GENERAL )**

Versión: 25 de octubre de 1995

**I. ACTITUDES**

PERSONALES

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje
3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones

SOCIALES

11. Servicio a los demás
12. Compromiso y responsabilidad
13. Orgullo por la profesión y la nación
14. Responsabilidad del bienestar social

**II. HABILIDADES**

ADMINISTRATIVAS

1. Tomar responsabilidades administrativas
2. Crear y desarrollar empresas
3. Planear organizar y dirigir el trabajo hacia resultados
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio en la práctica
5. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información conocimientos adquiridos
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva. ⇒ //

INTERPERSONALES

8. Liderar equipos de trabajo
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías

INTELECTUALES

12. Aprender a ser, aprender y a emprender
13. Analizar, sistematizar e interpretar información
14. Calcular, interpretar y usar cifras.
15. Investigar para solucionar problemas.
16. Comunicarse en forma oral y escrita en español e inglés.

**III. CONOCIMIENTOS**

1. Crear y desarrollar
2. Organizar y dirigir
3. Diagnosticar y evaluar

**COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN  
CONSEJO ACADÉMICO**

**PERFIL ESPECÍFICO DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN**

*Versión: 25 de octubre de 1995*

1. *Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.*
2. *Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.*
3. *Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.*
4. *Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.*
5. *Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, mantenimiento y creación de todo tipo de organizaciones.*
6. *Administrar los recursos organizacionales procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.*
7. *Actualizar sus conocimientos para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a nivel competitivo globalizador.*
8. *Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de objetivos organizacionales.*
9. *Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad coordinando los esfuerzos del factor humano.*
10. *Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.*
11. *Participar en los fenómenos y administración y organización para impulsar el desarrollo.*
12. *Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.*

### 3.4 Deber ser y calidad : principio y fin del ejecutivo

*En principio, la ética es una ciencia normativa. Orienta la conducta práctica, dirige y encauza las decisiones libres del hombre. Es rectora de la conducta humana hacia un fin cualitativo. La calidad es el fin del hombre. Si acaso a la ética le interesa lo que se hace para descubrir la ética misma en esas acciones humanas*

*Sin embargo, la ética se dirige profundamente al deber ser conforme a la recta razón y no con lo que normalmente se hace o se acepta. Lo normal proviene, en su origen, de la norma, lo aceptado, lo regular, lo acostumbrado. La costumbre es un hábito, y los hábitos, como tales actos repetitivos, pueden ser juzgados como buenos o malos, según los valores de una sociedad. Por ejemplo en el caso escolar, es normal que haya alumnos "copiando" en un examen, pero no es lo normalmente bueno, lo aceptado conforme a la razón, el bien y la verdad.*

*Lo normativo y lo fáctico - la norma y el hecho - son dos planos fácilmente distinguidos, sin embargo no pueden separarse por completo, ya que tanto lo normativo como lo fáctico se encuentran en una relación mutua: la norma exige ser realizada y por ello está dirigida a lo fáctico. En cuanto a lo fáctico, sólo cobra un significado moral si puede referirse a una norma.*

*La ética no radica solamente en el estudio de lo normal de hecho sino lo que debe ser, lo que debe suceder, lo establecido de un modo racional, aun cuando de hecho la conducta humana se realice de otro modo ordinariamente. Así el modelo del deber ser se visulaiza como un modelo óptimo de calidad, de eficiencia, de perfección. En el deber ser, se conjugan los deseos próximos de perfectibilidad que posee el hombre, es un constructo universal que el ser humano crea para aproximarse a una realidad cuasiperfecta, múltiple y compleja en la vida humana.*

*Kant hace una excelente observación respecto a la posible interpretación del deber sólo como una especulación y acaso, burla de un sueño imposible:*

*" A esos que se burlan de la moralidad y la consideran como simple visión soñada por la fantasía humana, que se excede a sí misma, llevada de su vanidad, no se les puede hacer más deseado favor que concederles que los conceptos del deber - como muchos están persuadidos por comodidad, que sucede igualmente con todos los demás conceptos - tienen que derivarse exclusivamente de la experiencia; de ese modo, en efecto, se les prepara a aquellos un triunfo seguro. Voy a admitir, por amor a los hombres, que la mayor parte de nuestras acciones son conforme al deber ".<sup>45</sup>*

*Este valor cualitativo -"quiditas"- toma su sentido más pleno cuando a través de ella se produce calidad de servicio, producción, mercadotecnia, finanzas,*

<sup>45</sup> Kant, Immanuel. *Op. cit.* pág. 30

calidad, con el fin de hacer posibles, mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio a satisfacción total del cliente y al nivel más económico.

De acuerdo con J. M. Juran, la calidad se define como: "la adecuación al uso".<sup>46</sup>

Esta definición a primera vista puede parecer simplista, pero creo que proporciona un concepto breve pero comprensible de lo que significa la calidad. Si la analizamos, descubriremos que la adecuación al uso llega a derivarse en dos direcciones significativamente diferentes como se presenta en el siguiente cuadro.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	AUSENCIA DE DEFICIENCIAS
<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumular las satisfacciones del cliente</li> <li>• Hacer productos comercializables</li> <li>• Ser competitiva</li> <li>• Incrementar la participación en el mercado</li> <li>• Proporcionar ingresos por ventas</li> </ul> <p>El efecto principal se acusa en las ventas. Generalmente, la mayor calidad cuesta más.</p>	<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los índices de error</li> <li>• Reducir los reprocesos y desechos</li> <li>• Reducir las fallas post-venta y gastos de garantía</li> <li>• Reducir la insatisfacción del cliente</li> <li>• Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado</li> <li>• Aumentar los rendimientos y la capacidad</li> <li>• Mejorar los plazos de entrega</li> <li>• Mejorar los plazos de entrega</li> </ul> <p>El efecto principal se nota en los costos. Generalmente, la mayor calidad cuesta menos.</p>

Ambos enfoques son correctos sin embargo, es necesario hacer notar que aumentando la ausencia de definiciones en los productos obtendremos una mejor satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con las expectativas que ellos tienen en cada caso particular de los productos.

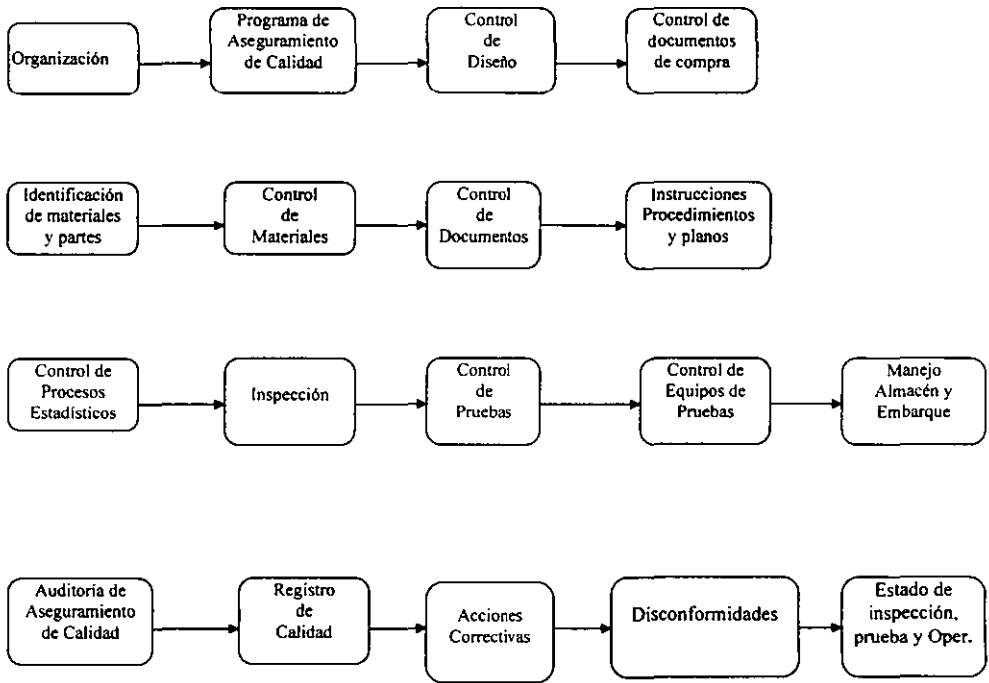
<sup>46</sup> J. M. Juran "Juran y el Liderazgo para la calidad." México, Ed. Díaz de los Santos, 1990, pág. 14.

Es preciso definir así mismo que, con un enfoque sistémico, toda actividad que realizamos puede ser considerada como un proceso susceptible de mejora continua. Esto nos lleva a pensar que en toda actividad productiva que realizamos recibimos y proporcionamos productos o servicios, lo cual nos convierte en clientes y proveedores respectivamente.

Para lograr que el Sistema de Calidad Total funcione correctamente es de suma importancia empezar a pensar que el trabajo de cada quien debe satisfacer los requisitos de nuestros clientes. No existe un Sistema de Calidad Total que cada organización deba adoptar como si fuera una "receta", sino que el Sistema debe ser diseñado para que se adapte a las características particulares de cada empresa. Las adaptaciones deberán ser acordes con la subcultura organizacional imperante en cada entidad.

### PROCESO DE CALIDAD INTEGRAL

#### 18 Factores Universales dentro del Aseguramiento de Calidad



*Reconocernos en activa interacción con un todo global vinculados necesariamente a nuestro entorno inmediato y al mundo entero, implica el rompimiento de desintegración de disyuntivas ancestrales, debemos cuestionar primeramente el sentido del crecimiento, es necesario proponer un esquema de desarrollo armónico, tecnología de punta y diseño de estrategias que nos proporcionan la capacidad requerida para hacerle frente a un mercado altamente competido.*

*Todo esto se genera en la preocupación de la competitividad de las empresas mexicanas en el entorno global con base a un cambio de tipo cultural y en el desarrollo humano, el Sistema de Calidad Total nos presenta un concepto innovador, la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite, no se trata de empujarla, sino de dirigirla, no se pretende obstaculizarla dándole órdenes y planes prefabricados, sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural a hacer bien las cosas.*

*Goetsch-Davis, advierten que :*

*" If the trust that results from ethical behavior is so important to total quality, then it follows that modern managers need to be good trust-builders. Although it is important that managers be able to establish themselves as trustworthy that by itself is enough. Managers in a total-quality setting must also be able to build trust in the organization and among its employees ".<sup>48</sup>*

*Es en suma una alternativa que nos propone un cambio que ayudará a que la economía nacional, tome el rumbo definitivo y que con esta plataforma se lance al tan ansiado despegue que consolide a nuestro país como una potencia en todos los órdenes: económico, cultural y social.*

---

<sup>48</sup> Goetsch-Davis. " *Introduction to total quality* " E.U.A. Ed. Prentice Hall. 1994. pág. 75

## **CAPÍTULO 4**

*Factores influyentes en  
la formación ética  
del ejecutivo*



#### 4.1 Indicadores de la conducta ética en el entorno organizacional

*El sistema sociocultural influye en los valores del administrador. La sociedad capitalista actual se ha caracterizado por ser una sociedad de empresas en la cual la ideología de las grandes empresas determina la de todo el sistema. La organización empresarial moderna es el mecanismo primario para la transformación de una tecnología en productos y servicios. Es una fuerza dominante en la absorción de insumos del medio, en la transformación de éstos y en su distribución como productos: Al desempeñar este papel, las empresas influyen en la sociedad, como si fuese un organismo vivo, según Bertalanffy:*

*" Características de la organización, tratése de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc. ".<sup>49</sup>*

*Las ideologías y los valores determinan la actuación ética de los individuos con lo que éstos se desempeñan en la sociedad a la que pertenecen. Conforme al concepto de la teoría y también adoptan los valores y normas que el grupo, prescribe para ellos. Por tanto, el rol prescrito para los administradores se refuerza por su propia motivación para desempeñarlo de manera efectiva. Su rol en la sociedad contemporánea ha evolucionado sustancialmente en relación con el que tuvo en un principio, bajo el capitalismo tradicional.*

*Las instituciones educativas también ejercen una influencia importante sobre nuestros valores. Las escuelas primarias y secundarias son los principales medios institucionales de que se vale la sociedad para transmitir ideologías y valores a la juventud. De igual forma, organizaciones religiosas, sindicatos, instituciones sociales, ejército y otras organizaciones operan bajo ciertos valores, que a su vez afectan a la sociedad.*

*Existe un intercambio dinámico entre la organización y la sociedad. La primera, utiliza recursos que le proporciona el medio y goza de un cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos; no obstante, está restringida por la exigencia de contribuir para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general. Pero al mismo tiempo, no son pasivas; modifican los valores sociales. En tanto la segunda, es la estructura social en la que es posible que se den múltiples tipos de fenómenos que afectan favorablemente o todo lo contrario. Sin embargo, existe un "feedback", una retroalimentación continua entre ellas.*

<sup>49</sup> Bertalanffy, Ludwig von. *Op. cit.* pág. 47

*El trabajo humano es ocasión y medio para el desarrollo de virtudes, pero en función del un valor central que es sinónimo de entrega, alta capacidad y calidad: el amor. No deseo pasar por alto este concepto porque amor y virtud se implican. El amor es fundamento último; las virtudes son instrumento imprescindible para que el amor pueda ser real. Sin el deseo y la fuerza del amor no se puede tener la generosidad propia de la virtud, y sin la ayuda de la virtud no se puede mantener la generosidad propia del amor. De algún modo, por tanto, la relación trabajo-virtudes es continuación de la relación trabajo-amor. Nadie ama lo que no conoce, indicaba San Agustín; con admiración aún es válida hoy, esta frase como razón innegable de que sin deseo de amar no se piensa ni se hace absolutamente nada.*

*En cuanto que el trabajo humano es trabajo bien hecho, con actitud de servicio, evidentemente implica ejercicio de virtudes humanas. No sirve un trabajo mediocre. Y, por otra parte, la capacidad técnica ha de estar informada por el espíritu de servicio. Esa estrecha relación entre el autodomínio y el servicio se pone de relieve en cada virtud humana.*

*El principal factor que determina la conducta del individuo en una organización es, sin duda, su trabajo. El trabajo humano es una excelente ocasión para mejorar diversas virtudes humanas: incluyendo las morales e intelectuales, según Aristóteles y otras derivaciones como generosidad, orden, perseverancia, sobriedad, formalidad, puntualidad, higiene etc. Al desarrollar estas cualidades estamos apoyando la relación trabajo-libertad. Esto es cierto sólo por el hecho de contribuir al propio dominio, porque sin él, la libertad que se tiene es ficticia.*

*Debe existir un conocimiento suficiente de las virtudes humanas en general, porque su ejercicio es necesario para desenvolverse en la vida diaria, cabe preguntarse, en primer lugar, qué virtudes humanas tienen prioridad en el ámbito profesional, o cuáles son aquéllas cuyo ejercicio incide más en el trabajo humano. Quizá la más próxima al trabajo sea la laboriosidad, precisamente porque el carácter virtuoso de la laboriosidad deriva el hecho de que realiza la obligación de trabajar que incumbe a todo hombre. Recordemos a Aristóteles :*

*"...la virtud se manifiesta en las pasiones y en los actos; y para las pasiones y los actos el exceso en más es una falta; el exceso en menos es igualmente reprobable; el medio únicamente es digno de alabanza porque él sólo está en la exacta y debida medida; y éstas dos condiciones constituyen el privilegio de la virtud. Y así, es una especie de medio, puesto que el medio es el fin que ella busca sin cesar".<sup>30</sup>*

*En realidad, esta virtud humana es propia de personas que están dispuestas a hacer, sin vivir sólo en la esfera del rendimiento. La laboriosidad es una virtud, una cualidad espiritual, no una coacción ni un ímpetu exclusivos, no una*

<sup>30</sup> Aristóteles, " *Moral a Nicómaco* ". México, Ed. Austral, 1985. pág 68

*inclinación egocéntrica, ni un puro hábito activista que ahoga el amor al prójimo y al mundo. Es decir, la laboriosidad implica el esfuerzo minucioso de trabajar, pero no limitada al propio sustento, sino referida al propio proceso educativo y, por consiguiente, al servicio de los demás.*

*Esta cualidad rebasa el ámbito profesional en cuanto lleva a la persona a asumir con diligencia los propios deberes de servicio. Pero es, precisamente, ahí donde el ser humano encuentra más oportunidades de servir, dado el número de horas diarias dedicadas al trabajo. No tiene como finalidad el activismo, sino la diligencia. Por tanto, la búsqueda ansiosa del trabajo -obstinación-, es una deformación de la laboriosidad. Lo que busca una persona laboriosa no es el trabajo como un refugio o como un reducto, sino como una ocasión de servir diligentemente.*

*En síntesis, la laboriosidad es un factor de servicio y alcanza su óptimo desarrollo -como las demás virtudes humanas- en el ámbito de la fe. Es entonces, cumplimiento amoroso del propio deber. La consideración de la laboriosidad sirve, por tanto, para rectificar motivos en el propio trabajo. Resulta más fácil así, por ejemplo, distinguir entre las consideraciones sociales, los lucimientos personales y el servicio basado en un prestigio profesional.*

*Entre otros factores éticos que afectan la conducta del ejecutivo habremos de indicar la sinceridad. Ésta es otra cualidad cuyo ejercicio ha de considerarse prioritario en la actividad profesional. Es, en primer lugar, sinceridad consigo mismo, - honestidad - y exige que nos preguntemos por los objetivos y motivos del propio trabajo. Servirá, por tanto, para conducir nuestra inteligencia adecuadamente a los fines propuestos. Si no existe veracidad y franqueza para sí mismo, no es ético exigirla a los demás en el terreno de la práctica administrativa y por ende, en la vida privada.*

*La sinceridad está en la relación cantidad-calidad de trabajo. Una persona puede estar haciendo mucho, pero no bien. Lo óptimo sería hacer mucho y bien, pero me refiero a los casos frecuentes en que la calidad no es prioritaria, de hecho, en la actividad profesional, sea por razones de necesidad o pereza, para revisar lo hecho cuidando detalles significativos, sea por prejuicios que afectan negativamente la calidad -y, por tanto, el trabajo humano. La sinceridad nos llevará a no ocultar las limitaciones personales en el propio trabajo ni la lucha personal para superarlas -sin alardear de lo uno ni de lo otro. Digamos que la actitud de aceptar limitaciones, desviaciones, errores, faltas, etc. es como un lente graduado que nos permite aclarar la visión de nuestra realidad. Por supuesto que nuestro lente llegaría a tener un máximo de dioptrías como una consecuencia grave de no haberse tratado a tiempo dicha falla.*

*También puede suceder que nos encontremos con una grave dificultad: la del encasillamiento. Hay personas que captan las limitaciones pero no la capacidad de superación, porque, en el fondo, no creen que el ser humano pueda mejorar personalmente –es decir, niega la realidad de la educación–. Hace falta mucho valor para vivir la sinceridad del no ocultamiento con este tipo de personas. Pero es en la dificultad donde se pone de manifiesto el ejercicio de una virtud. En este caso, la misma sinceridad de aptitud y actitud de mejora en el trabajo será transparencia con posibilidad de ejemplo estimulante.*

*La sinceridad es una naturalidad del espíritu, una lozanía y transparencia estrictamente auténticas en el hombre, que eliminan del ser y de la conducta cuanto suene a doblez, a hipocresía. La sinceridad verdadera y valiosa está al servicio del prójimo, no quiere escandalizar, ni ofender, ni hacer “tabla rasa” con la educación y el tacto. Por eso, no es sinceridad la de quienes sólo pretenden exhibir sus defectos o sus fracasos. Y en el ámbito de la fe, será sinceridad con Dios, que llevará a ofrecerle un trabajo bien hecho. Es una sinceridad que se demuestra, principalmente, en la oración.*

*La justicia es otra virtud humana prioritaria en el trabajo profesional. Una observación elemental: si la justicia consiste en dar a cada uno lo suyo, yo no puedo perjudicar a los destinatarios de este servicio social que es mi trabajo, ni siquiera por razones que puedan parecerme urgentes o poderosas. Un ejemplo muy actual puede ser esa tendencia a mostrar solidaridades diversas a base de no trabajar.*

*También esta virtud exige, en todo caso, un mejor servicio. Quizá en alguna situación personal haya razones, por ejemplo, para trabajar pocas horas, pero nunca para un trabajo mal hecho. Además, un trabajo bien hecho, ¿en función de qué? Porque la justicia está más allá de un bien hacer técnico.*

*Para vivir la justicia en el propio trabajo será necesario, en primer lugar, haber superado algunos prejuicios muy generalizados: por ejemplo, el de la categoría socio-económica de las profesiones. A este respecto, el sentido religioso y el profundo (aunque no vigente) sentido humano de la justicia exigen que la categoría de las profesiones dependa del efectivo servicio que se haga –a través de esa profesión– a la entera comunidad social.*

*Por otra parte, ¿es posible vivir, de hecho, la justicia si falta misión profesional? Porque uno puede estar convencido intelectualmente de la necesidad de vivirla, pero no encontrar energía o ánimos para ello. Trabajar con ilusión equivaldría a intentar conseguir metas difíciles, pero posibles. La ilusión profesional es una actitud que se concreta en cumplir el propio cometido lo mejor posible, teniendo en cuenta sus repercusiones. Es decir, viviendo para los demás.*

*En otras palabras, trabajar con base en una visión y misión profesional nos hace creer en un futuro mejor con la esperanza de ser partícipe de una justicia social*

*Conviene añadir que si la actividad profesional consiste en un trabajo directivo, la justicia estará relacionada con su efecto multiplicador. Y, en general, con las consecuencias del propio comportamiento profesional en el modo de trabajar de los colaboradores.*

*Podrían establecerse como prioritarias en el trabajo otras virtudes humanas: por ejemplo, la sobriedad en el uso de los medios, la fortaleza en la resistencia a influencias negativas, sobre todo a enfoques degradantes en el trabajo humano, y la audacia de quien sabe lo que implica en su vida un trabajo bien hecho y con actitud de servicio; la generosidad, que supone excederse gustosamente en el cumplimiento del deber, etc., dependerá, en cada caso, de la situación personal de quien trabaja: del nivel alcanzado en el desarrollo de estas y otras virtudes humanas.*

*Pudiera ocurrir que, en muchos casos, habiendo captado la importancia del trabajo humano en el propio y en los ajenos procesos de mejora personal, faltara perseverancia. Es una virtud muy importante en el trabajo. Es muy importante en una época de cambios, en la que todo parece inestable, frágil, fugaz. Quizá por ello las expresiones "constancia", "perseverancia", "resistencia" y "tenacidad" han perdido hoy su antiguo prestigio, saben a esfuerzo sin contenido, a rigidez inmóvil, a testarudez entera, a aburrida uniformidad.*

*La perseverancia es valiosa en función de lo que se quiere lograr. Perseverar es ser leal, fiel a algo valioso en cuyo loro una persona se compromete libremente. La perseverancia debe ser considerada no sólo en función de los objetivos que se persiguen, sino también de la labor ya realizada; no como rigidez inmóvil; sino como algo vivo, firme y flexible: lealtad, fidelidad. En un grado de competencia profesional normal, la tenacidad es la base de un prestigio en la profesión, sin el cual no es posible ayudar a quienes colaboran.*

*El estudio de estos factores éticos en la relación trabajo-calidad, nos remite a fundamentar una clara conceptualización del hombre de nuestro tiempo y por supuesto, el que deseamos crear para el siglo XXI. Hacer a un lado las virtudes, cualidades humanas, bondad ética, excelencia, el sentido de perfectibilidad y de prospectiva, confianza, credibilidad, etc. nos orillaría a un vacío existencial, sin un sentido real de nuestra existencia, de nuestra conciencia y de nuestra vivencia.*

*Es conveniente retomar nuevamente las ideas de Viktor Frankl al respecto. Señala que este vacío existencial se da a partir de un amplísimo material empírico. Hay muchos seres humanos que no saben lo que deben hacer, ni siquiera saben lo*

que quieren realmente. Como consecuencia, el hombre está cada vez más inclinado a desear lo que hacen los demás — el conformismo actual— o a hacer lo que otros quieren de él —el totalitarismo—.

Frankl desarrolló un modelo motivacional teórico según el cual el hombre es un ser que busca un significado, que quiere encontrar en su existencia y en cada situación un sentido a perseguir y a realizar. Este tema forma parte de su teoría denominada logoterapia.

Si falta este sentido de la vida se llega a la depresión, la agresividad y la drogadicción, tres fenómenos típicos de la actual neurosis colectiva, a los que añade el mismo autor un cuarto: la inflación de la sexualidad.

Podemos observar lo que pasa en tantos seres humanos cuando falta el sentido de la vida; podemos comprobar, desde diversas perspectivas, que el hombre necesita descubrir ese sentido —superar su vacío existencial— y que nadie puede sustituirle en ello, aunque se le puede ayudar. ¿Cómo encontrar este significado de la vida, del sufrimiento, del trabajo, etc.?

El propio Frankl destaca diversas vías que enlazan este sentido de la vida con los valores. Y señala un órgano del sentido que procura este significado: la conciencia personal. Por ello, en un tiempo en que las tradiciones - y con ellas, los valores transmitidos - desaparecen, la educación debe ser, cada vez más profundamente, educación de la conciencia personal. Para actuar con conciencia cierta y recta.

Sin embargo, la educación de la conciencia personal no es posible sin una referencia al bien en general o a algunas de sus especificaciones: los valores ¿Bastarían los valores humanos —la sinceridad, la justicia, etcétera— para encontrar el sentido de la vida; para ser marco de referencia de la propia educación? Por lo menos, constituyen una base imprescindible para buscar el sentido de la propia existencia. Y esos valores, vividos, desde la disposición psíquica, como hábitos operativos, son las virtudes humanas de las que venimos hablando.

Hay comportamientos humanos que hacen pensar en una especie de locura colectiva. Y sí, realmente se enseña que la vida no tiene, en realidad, ningún sentido, que el ser humano es una marioneta que se agita movida por hilos externos e internos, que el hombre vive sólo para satisfacer sus propias necesidades, se comprende que haya muchas personas —por lo general jóvenes— que se limitan a ser coherentes mas no congruentes y que han sido arrastrados hacia la neurosis de masas, mediante una doctrina reduccionista.

*La cuestión esencial es saber si en estos casos todavía se puede hacer algo. Lo lógico es, en esta situación, el suicidio, la criminalidad y la droga. Las virtudes humanas quedan lejanas. La gente cree que solo una fuerza misteriosa puede lograr un cambio radical. No han dedicado un buen tiempo a buscarse a sí mismos, recordando la tarea socrática "conócete a tí mismo" por la que se puede llegar a encontrar horizontes trascendentes y sublimes en la vida humana.*

*Hay comportamientos humanos más normales, aunque tienen una sola dimensión. Es el caso de quienes se mueven en un plano horizontal entre los polos del éxito y del fracaso. Esta es la dimensión del "homo patiens" que quiere tener éxito como hombre de negocios -businessman- o como hombre de mundo. Falta la dimensión del "homo sapiens", esto es, del hombre que, incluso en el sufrimiento inevitable, se encamina a la realización de su fin por medio del conocimiento adecuado. Los polos no son únicamente el éxito o el fracaso, sino también la realización o la desesperación.*

*En estos casos, las virtudes humanas parecen quedar menos lejanas, y pueden ser un punto de partida para elevar las miras, los motivos. Pero no nos engañemos: el salto es enorme: A veces lo facilita un fracaso, pero no resulta siempre difícil ayudar.*

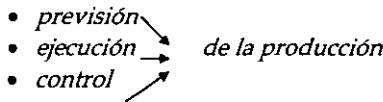
*Sólo intento hacer pensar en las inmensas posibilidades de los valores humanos y en la radical insuficiencia de lo humano. Tenemos que ser muy humanos, pero ¿que podemos hacer en situaciones muy difíciles sólo con medios humanos, aunque debemos estar dispuestos a agotarlos?*

*Y sin embargo, en condiciones satisfactorias de trabajo, pueden encontrar solución algunas crisis personales. Es decir, siempre que el trabajo no sea un refugio, sino un lugar de responsabilidades asumidas, donde se pueda vivir una libertad responsable, en un clima de confianza.*

*El establecimiento de prioridades respecto a las virtudes humanas que deben cultivarse en el propio trabajo es un asunto personal. Depende de la situación interior de cada persona y de las condiciones en que realiza su trabajo. Cada uno puede preguntarse en qué medida cultiva algunas virtudes humanas en su trabajo, preferentemente por razones de prestigio o de servicio; cómo está ayudando a otros colegas a superar crisis personales, grandes o pequeñas, que inciden en un ámbito profesional; hasta qué punto se está excediendo en el cumplimiento de su deber, sabiendo que la generosidad no es un lujo en la vida de una persona; hasta dónde vive, en definitiva, la responsabilidad en su trabajo profesional.*

*En la actualidad la organización científica del trabajo ha ido mejorando sus métodos hasta llegar a consolidarse en uno de los pilares de la economía en el mundo industrial. Uno de los principales factores determinantes en el desarrollo del hombre radica en la racionalización del trabajo que implica:*

*a) Métodos de:*

- *previsión*
  - *ejecución*
  - *control*
- de la producción*
- 

*b) Técnicas de:*

- *medición*
- *planificación*
- *programación*
- *investigación*
- *operación*

*Por lo que dentro del trabajo, la máxima cualidad que se requiere en el hombre se llama eficiencia, es decir, obtener el máximo resultado con el mínimo de recursos utilizados.*

*La eficiencia supone en el hombre:*

- *Actividad*
- *Dominio Personal*
- *Conocimientos*
- *Responsabilidad*
- *Adaptabilidad*
- *Creatividad*
- *Equilibrio*
- *Sentido crítico y propositivo*
- *Afán de progreso*
- *Legalidad*
- *Deber ser*

*La eficiencia proporciona al hombre: Bienestar*

- *Éxito*
- *Ingresos*
- *Prestigio*



- Autorrealización
- Autoridad
- Creatividad (prospectiva)
- Superación constante
- Trascendencia

*Los hombres que triunfan o destacan por ser más eficientes, generalmente son:*

- *quienes se esfuerzan por realizar siempre un poco más que los otros.*
- *quienes buscan sobresalir por sus cualidades entre la masa social y el anonimato.*
- *quienes se exigen a sí mismos como si fueran "otras personas"*

*Para ser eficientes y exitosos en el trabajo,- y por supuesto en la vida - se requiere esforzarse en desarrollar un conjunto de cualidades y hábitos. Un hábito es una disponibilidad, es consecuencia de un acto cada vez más intenso. El sujeto siempre tiene conciencia de ello aunque su comportamiento se vea rutinario y mecánico y parezca su comportamiento no tener sentido alguno. Y es lo que determina finalmente al hombre en vías de lo que llega a ejecutar: virtudes o vicios. Los hábitos se clasifican en "buenos" y "malos". Un hábito bueno es aquel acto intenso que constituye una cualidad y que permite el perfeccionamiento en la naturaleza de un ser. En este sentido filosófico, identificaremos a los hábitos buenos con las virtudes. Los hábitos "malos" son aquellos actos intensos que corrompen y desgastan la naturaleza de un ser. También son conocidos como vicios.*

*Recordemos solamente los conocidos vicios y virtudes capitales.*

*Virtudes Cardinales:*

- *Fortaleza*
- *Justicia*
- *Templanza*
- *Prudencia*

*Vicios Capitales:*

- *Gula vs Templanza*
- *Pereza vs Diligencia*
- *Envidia vs Caridad*
- *Lujuria vs Castidad*
- *Avaricia vs Generosidad*
- *Soberbia vs Humildad*
- *Ira vs Paciencia*

*A continuación se presenta una escueta lista de factores influyentes en el comportamiento ético ejecutivo, con un sencillo esquema, que no necesariamente se contraponen en este listado.*

*Indicadores éticos que influyen en la conducta ejecutiva**Virtudes laborales*

- *Perseverancia*
- *Honestidad*
- *Honradez*
- *Entusiasmo*
- *Seguridad*
- *Confianza en sí mismo*
- *Confianza hacia los demás*
- *Capacidad de servicio*
- *Sentido de orden*
- *Responsabilidad*
- *Convicciones*
- *Principios éticos*
- *Don de escuchar*
- *Espíritu fraternal*
- *Autocrítica*
- *Artístico*
- *Solidaridad*
- *Prospectiva*
- *Buen ánimo*
- *Cordialidad*

*Vicios laborales*

- *Inconstancia*
- *Deshonestidad*
- *Abuso*
- *Indiferencia*
- *Incredulidad*
- *Inseguridad*
- *Desconfianza*
- *Servilismo*
- *Desorden*
- *Irresponsabilidad*
- *Imitación*
- *Conveniencia*
- *Demagogia*
- *Ridiculización*
- *Vanidad*
- *Rústico*
- *Egoísmo*
- *Retrospectiva*
- *Mal humor*
- *Maltrato*

*Por finalizar, reforzaremos el concepto de virtud nuevamente recurriendo al pensamiento clásico:*

"...toda virtud es respecto a la cosa sobre que recae, lo que completa la buena disposición de la misma y le asegura la ejecución perfecta de la obra que le es propia".<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Aristóteles. *Op. cit.* pág. 67

## 4.2 Cultura organizacional mexicana

*Nuestra cultura empresarial se ha distinguido, en general, por ser autócrata, resistente al cambio, mimética y transitoria. Los modelos administrativos y culturales se han importado para que tengan éxito también en México. Hay una notable diferencia entre un ejecutivo alemán, norteamericano, japonés y un mexicano. Nadamos para sobrevivir y no ahogarnos, en lugar de aprender a nadar para ser felices, sin el riesgo de ahogarnos.*

*No hay continuidad en la formación de ejecutivos profesionales, aún con la necesidad de profundizar sus conocimientos en los estudios de un posgrado. Los empresarios viven para sí y terminan para sí. El vínculo universidad-empresa, es apenas un intento de resolver nuestras necesidades inmediatas de producción y servicios. Los intereses del mexicano están dispersos, desordenados y al mismo tiempo con una firme disposición de un tiempo esperanzador - el mañana - para cristalizar sus éxitos. Sin embargo la mala fortuna - el presente- se muestra rebelde a la voluntad y capricho del mexicano. El pasado, la historia ya no es y no será, en un instante de incertidumbre que es fugaz y perecedero, como la vida misma del actor. Valga decir que nuestra incultura se refleja en un lenguaje tan cotidiano tan distante de lo que debe ser: "ahorita", "las ganas", "a lo mejor", "no sé", etc.*

*Nuestro país enfrenta la coyuntura de la globalización de los mercados internacionales, es preciso lograr un cambio en las estructuras organizacionales que permitan afrontar este reto y lograr con éxito la integración de nuestra economía en el concierto de la demanda internacional.*

*La ubicación geográfica de México lo coloca en una posición privilegiada para abordar los más grandes mercados mundiales. Nuestra colindancia fronteriza con el mercado norteamericano y nuestra pertenencia a la cuenca del pacífico han empujado a la economía nacional a participar activamente en el contexto internacional, ahora con el objetivo de establecer la base que nos permita en conjunto atacar los mercados de Europa Oriental.*

*La única alternativa que como nación tenemos para incrementar la preponderancia de nuestra presencia económica a nivel mundial, es aumentando la productividad de nuestras empresas y elevar y conservar un nivel de calidad de forma tal que satisfaga los requisitos y necesidades de los consumidores más exigentes.*

*La política básica de las empresas debe consistir en buscar su consolidación y su fuerza a mediano y largo plazos, dando más importancia a la cuota de*

penetración en el mercado que al mayor beneficio a corto plazo. La preocupación por la competitividad, hace que los empresarios se fijan tanto en sus logros como en los de sus competidores para no quedarse rezagados, lo que se puede condensar en éstos dos objetivos.

- Ser mejor, no quedarse atrás, o sea, tener mejores productos con base en modelos de calidad eficientes.
- Luchar por un liderazgo organizacional, siendo diferente, o sea, buscar la parte del mercado que no esté ocupado por la competencia.

*Ser parte de la necesidad de que la empresa cumpla con sus responsabilidades sociales para lo cual debe asegurar un beneficio razonable y además, debe hacer todos los esfuerzos para entrenar y educar a su personal para que desarrolle sus responsabilidades y talentos. Estos objetivos los conseguirá:*

- Mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios.
- Reduciendo los costos de producción para obtener precios de venta convenientes para los mercados en que se compete.
- Concibiendo productos innovados para evitar su obsolescencia.

*Para competir globalmente una compañía necesita competidores locales capaces y vigorosos, no se requiere competencia excesiva. Para lograr que la competencia local crezca en forma tal que todos los productos se apoyen a fin de emerger con éxito a los mercados internacionales, es necesario ofrecer productos y servicios de alta calidad al menor costo posible. La competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La prosperidad nacional es creada, no se hereda.*

*Para lograr lo anterior, es de vital importancia para cualquier organización anticipar los cambios que deben hacerse en la estructura y en su propósito, para evitar el conflicto con el entorno y mantener en consecuencia, una adecuación entre la actividad de la organización y los factores ambientales condicionantes.*

*A medida que los cambios ambientales se van haciendo más numerosos, complejos e impredecibles, el administrador necesita de una herramienta que le ayude a entenderlos, proveerlos y saber interpretarlos en términos de acciones que los tomen en cuenta para aprovecharlos, contrarrestarlos o evitarlos.*

*Los criterios se han convertido en relativos, que parece ser que se estudia para terminar empleado en una organización que sufre los estragos de la crisis. Los cambios sociales son notorios: se está privatizando un gran número de empresas*

estatales y paraestatales y se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público. Los cambios resultantes se presentan tanto como "oportunidades" o "riesgos".

La transformación conlleva sus riesgos. Uno de éstos es el peligro de la clausura o declive de algunas empresas. Las que tienen más riesgo son las que no tienen la adaptabilidad necesaria o en las cuales el producto o el servicio no puede competir con productos o servicios extranjeros actualmente disponibles en México; o sencillamente en las que los dueños no desean cambiar.

Frecuentemente se hace una serie de preguntas al considerarse el cambio.

- ¿Por qué son necesarios los cambios?
- ¿Quiénes deben cambiar?
- ¿Cuáles son las áreas sustanciales donde se necesitan los cambios?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos en la transición?
- ¿Cuáles son los indicadores favorables para una acción exitosa?

Además, habrá empresas que hayan hecho ajustes superficiales o inadecuados sin un cambio fundamental en su estilo y estas empresas también estarán expuestas al riesgo. Un ejemplo muy común de este tipo de cambio es la introducción de un sistema o procedimiento nuevo en un departamento específico, esperando que éste sea el "remedio rápido" de todo tipo de problemas. La improvisación es sólo una falacia.

El comentario de Giral Barnés, parece ser oportuno :

" En el triángulo clásico de querer-saber-poder- en México somos más débiles en la logística y en la infraestructura y tratamos de suplirla con la improvisación. Cuando nos falla el disponer del producto, del servicio o de la información requerida, la frustración nos hace descorteses y esquivamos la confrontación. Si todo marcha bien, somos en general más corteses y cálidos en nuestra actitud de servicio que en muchos otros países " .<sup>52</sup>

Otro riesgo, es la pérdida de valores culturales arraigados. Valores culturales: el patrón total del comportamiento, creencias, formas sociales y costumbres humanas. México está sintiendo la presión de efectuar cambios fundamentales y rápidos que pueden afectar, profundamente, los valores culturales en cuya esencia se basa su identidad y de los cuales depende el propósito de la vida del mexicano. Algunas empresas toman sistemas, teorías y procesos extranjeros intentando transformarse rápidamente para lograr el éxito. Al hacer esto, les ha faltado tomar en cuenta el efecto que los cambios tendrían en sus valores culturales y, por cierto, en su vida entera y en la vida de sus hijos. Esta

<sup>52</sup> Giral Barnés, José. *"Cultura de efectividad"*. México, Ed. Iberoamericana. 1993, pág. 12

*copia inconsciente se llama mimetismo. Se enfrentan al riesgo de perder sus propios valores y principios fundamentales, en los cuales basan su estilo de vida, sustituyéndolos por aquellos que sólo pueden adoptar superficialmente – valores basados en una perspectiva de consumo que es ajena a su herencia cultural. Dicho riesgo es bastante real, por lo tanto la administración debe procurar desarrollar un modelo nuevo que concuerde con los valores culturales arraigados. Si México sacrifica sus valores culturales por el “modernismo”, perderá aquello, por lo cual, casi todo mexicano, siente que vale la pena vivir.*

*La comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada de la competencia. El comerciante no ha tenido que preocuparse mucho por sus mercados. Los comercios pequeños, generalmente, tenían un mercado local cautivo. Y las empresas más grandes vendían sus productos a nivel nacional. Los clientes aceptaban lo que recibían sin queja y, en general, eran leales a sus proveedores.*

*En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido fama de pobre calidad y lo mismo ha sucedido en el sector de servicios. La mercadotecnia y la publicidad de corporaciones transnacionales siguen tomando más poder ideológico en el comportamiento social del consumidor. Los productos mexicanos apenas sobresalen por su tradición que por su innovación. Diferencia antagónica. Con el TLC, nos hemos dado cuenta de que estamos viviendo en el pasado, sobre todo con respecto a nuestra inexperiencia con la competitividad.*

*Algunos empresarios están actuando con planeación y visión estratégica, listos para llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío.*

*En México, las empresas se pueden dividir en tres categorías principales:*

- Multinacionales y extranjeras.*
- Estatales y paraestatales.*
- Privadas.*

*Las empresas medianas y pequeñas abarcan una amplia cantidad en el país, ya que emplean a la mayoría de la población laboral y representan sensiblemente la transición socioeconómica, ajustes adecuados y síntomas en la problemática ciudadana.*

*Dichas empresas en su mayoría pertenecen y son operadas por familias y han funcionado con un sistema administrativo tradicional por muchos años. Estas empresas han de desarrollarse competitivamente; es indispensable que el dueño/director general moderno plenamente utilice y desarrolle el potencial de sus gerentes y personal. Necesitará aceptar más participación del grupo*

administrativo en la toma de decisiones y ceder parte de su autoridad y poder a niveles más bajos.

Los principales obstáculos en esta transformación son aparentes. Los disvalores culturales, malos hábitos y costumbres nocivas están en el fondo y no en la forma de llevar a cabo una organización. Vicios, manías y costumbres de los jefes, hacen parecer que la actuación de los ejecutivos de hoy son ecuanímes, virtuosas y excelentes. La excelencia la toman como una moda y no como un estado ideal de hacer bien las cosas; requiere exigirse más ante lo propiamente hecho. El "ethos" es la definición ética de cada individuo y análogamente, a una organización; aunque cabe aclarar, el 'ethos' no es una categoría absoluta en todas las organizaciones; existen múltiples formas en las que cada organismo lleva a la práctica su modo de ser interna y externamente.

"Sostenemos, entonces que existe un círculo recurrente entre el 'ethos' como rasgo socialmente construido, los hábitos (virtudes y vicios) y los actos o acciones morales. Esto implica que el 'ethos' es un concepto en el cual se incluyen las definiciones de lo bueno y lo malo para la organización. No tiene una consistencia asegurada aunque puede afirmarse que si la organización existe es porque retiene y se apropia de algunos valores más que otros. Pero esto no es absoluto, es decir, no tiene porque llevarnos a una visión unitaria del 'ethos' organizacional".<sup>53</sup>

Mucha de la resistencia al cambio en la administración se encuentra en el área de la cultura. Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles que afectan profundamente la dirección de los negocios. Algunos de éstos son valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y vicios, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigados en la mayoría de los mexicanos. Estos, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno a la productividad, eficiencia y satisfacción laboral, y crecimiento auténtico de la organización. Todos esperan que "alguien" los salve, sin darse cuenta que son cada uno de ellos mismos, el "alguien" de su salvación.

El ejecutivo debe aprender a distinguir estos dos grupos para asegurar que se conserven los verdaderos valores culturales pero modificando o adaptando costumbres o hábitos que afectan adversamente los objetivos de la empresa. La iniciación de este cambio es responsabilidad del director general. En la mayoría de los casos esto implica un cambio completo en la mentalidad, un giro fundamental en sus propias creencias y hábitos tradicionales.

De aquí el análisis de nuestra situación y la propuesta del deber ser como modelo conceptual de hacer bien las cosas, esto equivale a decir ser eficiente. Este

<sup>53</sup> Etkin, Jorge Ricardo. "La doble moral de las organizaciones". México, Ed. McGraw Hill, 1993. pág. 26

es el paso más difícil y también hace hincapié que sin la plena convicción y compromiso del ejecutivo no se logrará nada que valga la pena o que sea estable.

*Orientar hacia una participación real en la administración es complicado pero no infalible será lento pero no imposible. El papel totalmente nuevo que el ejecutivo tiene que desempeñar, los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa, la transición del pensamiento teórico al práctico.*

*El deber ser constituye un modelo ético de hacer bien las cosas. Principalmente en la disposición, la actitud, la dirección del acto a realizar un fin en la que el individuo puede servir dentro de una organización. La actitud de servicio obedece a la convicción ética.*

“ En empresas de servicio la actitud tiene especial importancia como variable de comportamiento y de la efectividad; es indispensable comprender al cliente y establecer una empatía con él, ser cordiales y aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctima de las necesidades de productividad y de los sistemas internos de la organización “. <sup>54</sup>

*El cambio más grande en México es el papel del líder. El concepto de su posición deberá cambiar de “parecer” a “ser”. Muchos ejecutivos de empresas mexicanas progresivas están conscientes de otro obstáculo a la modernización, encontrándose éste en las teorías de los nuevos profesionistas que ingresan a la empresa.*

*Los recién egresados de las universidades son deficientes en varios aspectos al ingresar a la organización. En primer lugar, sostienen que frecuentemente les falta profundidad en su área de especialización. Los alumnos se ven presionados para cubrir una amplia gama de temas y amasar un gran número de datos, tratándose éstos con poca profundidad para hacer los conocimientos directamente aplicables en su trabajo.*

*Además, a muchos egresados no se les ha impulsado a que desarrollen una mente inquisitiva y han recibido muy poca o ninguna capacitación en pensamiento analítico y en la solución de problemas prácticos. En conjunto, esto le impide al joven ejecutivo aplicar sus conocimientos en el trabajo cotidiano, en donde el análisis de problemas, seguido pro acción concreta, es lo que se requiere.*

*El obstáculo principal al cambio es la inercia integrada en el sistema. Como resultado, el cambio suele ser muy lento para mantenerse al ritmo de la evolución en el mundo comercial. Sólo unas cuantas escuelas y universidades son capaces de proporcionar la calidad de educación que se requiere y la mayoría de los líderes del comercio en México provienen de éstas.*

---

<sup>54</sup> Giral Barnés, José. *Op. cit.* págs. 55-56



Las empresas están padeciendo de una severa escasez de profesionistas con conocimientos actualizados para la aplicación de dichas tecnologías. Aunque este problema no es exclusivo de México, si es un factor que frena el paso de la modernización. Los líderes universitarios están conscientes del problema, pero reconocen que no disponen de los recursos para resolverlo sin el apoyo substancial de la industria. Actualmente, la mayoría de la capacitación se tiene que llevar a cabo en las empresas.

En el área de educación administrativa, existe un pequeño número de instituciones reconocidas, que han desarrollado una reputación por el desempeño altamente profesional de sus egresados, los cuales, están muy solicitados. Estas se pueden citar como muestras de lo que pueden lograr las instituciones educacionales de México.

El problema tiene sus raíces en varias áreas, una de ellas es la base educacional, existen otros aspectos de la cultura y la tradición mexicanas que también desempeñan su papel. Uno de éstos es el desdén general que se le otorga al trabajo manual.

En la escuela y la universidad, el enfoque que se da al desarrollo de habilidades teóricas y conceptuales, impulsa al profesionista todavía más a utilizar dichas habilidades bien desarrolladas en vez de las otras menos desarrolladas para la acción práctica. Esta tendencia se encuentra en la raíz de ciertos fenómenos que se observan frecuentemente, como: la brecha entre las palabras (y las buenas intenciones) y la acción (hacer el trabajo) la brecha entre iniciar un trabajo y terminarlo, porque se encuentra resistencia a las actividades de seguimiento y control.

En resumen, la actitud hacia el trabajo, o sea, hacia el desempeñar trabajo práctico, es incompatible con la práctica moderna de negocios y tendrá que modificarse para que México compita exitosamente en el nuevo mercado internacional.

*El proceso de transición organizacional (Kras, Eva) <sup>55</sup>*

*Primeros pasos*

- *Mirar el interior de la empresa*
- *Autoanálisis*
- *Establecimiento de objetivos totales*

<sup>55</sup> Kras, Eva. " *La administración mexicana en transición* ". México, Ed. Iberoamérica. 1991, págs. 55

- *Desarrollo del equipo administrativo*
- *Establecimiento de una filosofía empresarial - operacional*
- *Planeación estratégica para metas y objetivos específicos*
- *Desarrollo de equipos*
- *Control y seguimiento*
- *Evaluación de resultados*

*Según la experiencia de los administradores que han pasado por el proceso de transición, esta etapa de autoanálisis es una de las más difíciles ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes. Este conjunto de actitudes y convicciones tendrá que modificarse y en algunos casos cambiarse por completo.*

*“Tenemos muchos comerciantes en México, pero pocos empresarios. Muchos que se llaman empresarios realmente son comerciantes”, comenta Kras. Sin este examen de conciencia, apertura y determinación para cambiar, por parte del director general, es inútil esperar una mejoría fundamental. El proceso de autoanálisis a veces se denomina sensibilización. Incluye el análisis de todos los departamentos claves: producción, finanzas, mercadotecnia o ventas, recursos humanos. Este cambio requiere de cambios fundamentales en las actitudes de la administración, centrándose en la eficiencia y la calidad. Esto hace indispensable un completo análisis de las prácticas y actitudes administrativas actuales.*

*El establecimiento de objetivos totales es de vital importancia. Este paso incluye decisiones acerca de la dirección de la empresa, de los productos o servicios que la empresa planea proporcionar, los objetivos específicos que espera lograr. Posteriormente esto se reduce a planes y objetivos a mediano y corto plazo. También se necesita el desarrollo del equipo administrativo.*

*El director general escoge su equipo administrativo con sumo cuidado, ya que éste constituye la estructura de la empresa. Los ejecutivos escogidos deberán ser, tanto profesionalmente competentes como estar comprometidos con el cambio que la empresa va a llevar a cabo.*

*Adicionalmente el establecimiento de una filosofía empresarial, incluye el poner por escrito los principios y valores básicos a los que se suscriben todos los miembros de la empresa y con los que se compromete a vivir. La filosofía puede tomar diferentes formas, pero generalmente incluye una declaración básica en la responsabilidad que cubre los siguientes puntos:*

- *La responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste.*
- *La responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente.*
- *La responsabilidad y actitud hacia las ganancias y la reinversión.*
- *Las responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa.*

*Con mayor frecuencia se ha encontrado útil colocar el mensaje de la misión y la conjunta responsabilidad organizacionales en todas las áreas claves de trabajo ya que sirven como un recordatorio del compromiso que acepta cada miembro de la empresa, desde el nivel del director general hasta el del trabajador.*

*No obstante, algunos ejecutivos consideran que la tolerancia y el flujo libre de ideas en la empresa también puede considerarse como un elemento atractivo en la filosofía de la empresa. Evitan obstinarlos y relajar su tensión dentro la empresa.*

*Al respecto, Etkin comenta que :*

*“ La axiología nos permite ser heterónomos porque nos referimos a una regla de evaluación que es externa a las leyes de comportamiento. Vamos a utilizar el campo de la construcción del conocimiento para ejemplificar el problema de los valores. Existe un deber ser respecto de la verdad, en el sentido de que la vida en sociedad supone que deben aceptarse las creencias verdaderas y rechazarse las falsas. Se supone que la verdad es un bien y por lo tanto debe perseguirse. Junto con ello también existe la obligación de la tolerancia, es decir, el respetar las creencias ajenas aunque ciertos actores no las compartan.”<sup>56</sup>*

*Es recomendable, entonces, estructurar una planeación estratégica para metas y objetivos específicos, considerando las siguientes expectativas:*

- a) El asegurar un compromiso constante con los objetivos acordados, a pesar de los problemas que se presenten.*
- b) Combinar objetivos concretos con programas realistas de tiempo. Esto requiere de una planeación lógica y clara, sin un exceso de optimismo, incertidumbre o castillos en el aire, que han caracterizado a muchas empresas en el pasado.*
- c) Proporcionar flexibilidad y planes alternativos de contingencia para tomar en cuenta cambios económicos o de mercado.*
- d) Traducir los planes por escrito, en acciones con propósito, tomando en cuenta las prioridades acordadas, actividades interrelacionadas y coordinación interdepartamental.*
- e) Escoger, desarrollar y capacitar la siguiente línea de subordinados.*
- f) Ser efectivo como facilitadores del nivel administrativo más bajo y de los equipos de trabajadores.*

---

<sup>56</sup> Etkin, Jorge Ricardo. *Op. cit.* pág. 37

*Por otra parte, cada miembro del equipo administrativo superior tendrá que ser el organizador, implementador y motivador de los equipos en el siguiente nivel inferior. Después, el ejecutivo del nivel inferior formará equipos con sus subordinados. Este paso planea la escena para el funcionamiento de cada departamento, en donde se deciden y ejecutan los sistemas, se establecen relaciones interpersonales e interdepartamentales y donde se lleva a cabo una planeación detallada para lograr objetivos departamentales. En este proceso, el equipo administrativo superior, generalmente, necesita capacitación y asesoría inicial, para desarrollar equipos efectivos.*

*Una vez organizados los equipos, el gerente trabaja con cada equipo en la planeación en conjunto y en detalle para determinar, exactamente, cómo pueden organizar sus actividades más efectivamente y poner en práctica los sistemas requeridos para lograr sus objetivos departamentales. El proceso de cambio hacia el trabajo en equipo es lento y las empresas en transición han descubierto que el peso de la responsabilidad recae sobre el gerente de mayor nivel en el departamento. El debe decidir cuál es la mejor manera de iniciar los cambios en su área y a qué ritmo, basándose en la respuesta de su subordinados. Poco a poco recibirá más participación de los miembros del equipo, hasta que finalmente ellos mismos harán mucho de la planeación, organización y solución de problemas de su propia área. En este proceso, la responsabilidad y el control pasan del gerente a sus grupos subordinados y, de esta manera, la toma de decisiones y la seguridad de calidad se moverán a los niveles más bajos.*

*El control y el seguimiento, son indispensables. Al paso del tiempo y a medida que los miembros del equipo comiencen a trabajar más efectivamente, el control de calidad se vuelve un reto constante y el mantenimiento de normas de calidad una fuente de orgullo para el equipo; adoptan plenamente el principio de "hacerlo bien desde el principio". La costumbre de buscar culpables también se cambia por una positiva que es llegar, a la raíz del problema y resolverlo para el futuro, de modo que estamos planteando un cambio total de actitud. Como resultado, el control y seguimiento se vuelven una forma de vida a todos los niveles y deja de ser la responsabilidad ajena.*

*Los resultados pertenecientes al logro de objetivos concretos se tratan como un esfuerzo en conjunto, en equipo. Estas evaluaciones se manejan como revisiones rutinarias del progreso departamental, donde los logros se comparan con los objetivos acordados. Es una oportunidad para dar sugerencias acerca de cómo mejorar el desempeño y resolver problemas.*

*Por otro lado, la evaluación del ejecutivo como un líder efectivo se considera esencial para el funcionamiento exitoso de cualquier departamento, por lo que se observan evaluaciones continuas en diferentes secciones:*

- a) Evaluación del ejecutivo por sus iguales;
- b) Evaluación del ejecutivo por sus subordinados; y
- c) La autoevaluación del mismo ejecutivo.

*Las evaluaciones, en caso de que sean contrarias, no se consideran problemas o pérdidas, sino oportunidades para crecimiento y mejoría. La queja, sólo es un desahogo mental sin resolver el problema. La oportunidad es el comienzo de la planeación. Esta franqueza requiere de un ambiente de confianza entre los interesados y, a menudo, es el momento cuando el gerente, con ayuda de su superior, puede llegar a la raíz de muchos problemas y malentendidos.*

*La actitud hacia la comunicación ha cambiado en la empresa mexicana moderna. Ahora se le da gran importancia a mantener informados a todos los niveles sobre los desarrollos relevantes de su área y de la empresa. Existe un creciente reconocimiento del deseo de los empleados, en todo nivel, de "saber qué está pasando". La información resulta ser uno de los factores claves para motivar al personal a que aumente la productividad e incremente la satisfacción en el trabajo.*

*La empresa logra una retroalimentación directa y continua, por medio de reuniones mensuales entre el director general o un gerente y un representante de los trabajadores de cada departamento, un trabajador diferente cada mes. Los representantes comentan, sugieren y analizan problemas de su departamento, facilitándole al gerente el poder entrever directamente qué está sucediendo en los niveles más bajos.*

*De esta manera, los participantes también llegan a confiar en que sus ideas y quejas se escucharán al nivel más alto y se les dará solución. Para la administración sirve de retroalimentación y sobreaviso de la posible existencia de comunicación bloqueada entre gerentes y subordinados. La mayoría de los ejecutivos están relacionados con cambios en actitudes y patrones de comportamiento; pero todos se dirigen a las prácticas administrativas implicadas en el proceso.*

*El resultado de una adecuada evaluación nos llevará a obtener y mantener una actitud positiva. Adoptar una disposición favorable y utilizar la creatividad e ingenio natural del ejecutivo mexicano, posibilitan descubrir nuevas maneras para resolver los viejos problemas.*

*Al principio esto es difícil, porque los ejecutivos, al igual que el director general, han estado acostumbrados a memorizar todo. Esta práctica tiene ciertas desventajas, algunas de las más obvias son: a) olvidar hacer cosas importantes; y b) la incapacidad de organizar y desarrollar todos los detalles de un plan de acción para actividades esenciales. Sin embargo, al poner los planes por escrito nos forzamos a analizar el orden de prioridad de las actividades y la coordinación que*

se requiere con otras secciones o departamentos. De esta manera, los detalles o pasos se definen cuidadosa y anticipadamente y las probabilidades de que algo importante se olvide disminuyen notoriamente.

Cuando algo sale mal, la primera reacción es culpar a alguien. Normalmente a un subordinado, un departamento o alguna fuerza exterior "incontrolable". Con esta reacción, el gerente se siente tradicionalmente reivindicado y la responsabilidad del problema pasa a otra persona. Este mecanismo de defensa llega a convertirse en un mal hábito que conducen a la deshonestidad personal y profesional. No hay humildad para aceptar las fallas, irregularidades, anomalías o carencias.

Para un gerente es difícil lograr un cambio de actitud tan diametral, pero el primer paso consiste en contenerse cada vez que empiece a culpar a otro por algo que salió mal en su área. Dondequiera que surja el problema, el ejecutivo deberá hacerse responsable de encontrar la solución sin intentar culpar a otros. Ser honesto y humilde es una excelente medida de eficiencia y disposición ética.

Escuchar a los subordinados y aprender de ellos. No aparentar saber todo, pues ésto último, es arrogante y contraproducente. Los subordinados llegarán a respetar a una persona que tiene el valor de admitir que no sabe y que está abierto para escuchar y aprender. Se ha comprobado que ésta es una de las maneras más efectivas para estimular la participación y desarrollar el máximo potencial de los subordinados. Uno de los grandes problemas al iniciar un cambio importante en el enfoque hacia mayor participación por los gerentes en la toma de decisiones y planeación es que se han acostumbrado a quedarse callados y hacer lo que se les dice.

Sin embargo, normalmente les hace falta la experiencia para analizar realmente situaciones concretas y hacer planes hacia metas realistas.

Al principio puede ser que no todas sus ideas sean factibles, pero con el ánimo y apoyo del director general esto se desarrollará pronto. El gerente siempre tiene que tener en mente que lo que sugiera deberá estar bien desarrollado y él deberá estar seguro de que funcionará.

Tomarse el tiempo para capacitar a sus subordinados Un ejecutivo no puede darse el lujo de no capacitar a los subordinados. El concepto de capacitación a menudo se malinterpreta. No implica necesariamente clases formales, sino más bien un contacto personal, formativo y vivencial con ellos. La convicción es el mejor aliciente en su preparación y superación personal.

Por otro lado consideremos que existen diversos elementos causales de la cultura mexicana —como toda cultura— que no son determinismos en sí, sino

factores parciales. Veamos la totalidad de nuestra cultura y encontramos que es esencialmente pluridimensional y presenta estos aspectos primordiales:

1) Geográfico: Zonas climáticas, fauna y flora diversas, distintas altitudes y latitudes, duración de la luz solar en las varias regiones.

2) Cultural: Tradiciones, valores, historia y proyectos sociales de un pueblo.

3) Lingüístico: El estudio etimológico y serio de las lenguas – vocabulario, gramática, sintaxis – expresa distintas pautas de pensamiento, de sentimiento, de acción, de normas y valores.

4) Filosófico: La filosofía de una cultura pone de relieve una manera de vivir y una concepción del universo en cuanto universalizable. Las líneas de pensamiento filosófico que han imperado en el seno de la cultura mexicana reflejan un modo de ser y una vocación en lo universal, como una versión de lo humano, lo universal y particular, lo abstracto y lo concreto se interrelacionan en el ser del mexicano.

5) El Literario: En las notables obras literarias que se han producido en México puede rastrearse una personalidad definida, un estilo, un producto inteligible y un particular modo de interpretar la vida.

6) Artístico: El arte – pintura, escultura, arquitectura, música, danza, canto – expresa el modo de ser de nuestro pueblo. Hay en las manifestaciones del arte mexicano una idiosincracia que nos revela aspectos importantes sobre la cultura permanente de la mexicanidad.

7) Político: La organización y la trayectoria política de la nación mexicana – formas de gobierno, instituciones comunitarias de naturaleza política, grupos de presión, evolución jurídico-política – reflejan algunas de nuestras características culturales.

8) Económico-empresarial. El país de hoy, en vías de desarrollo, crecimiento, retos y esperanzas de un equilibrio en la riqueza nacional.

9) El social: Familia, ciudad, grupos intermedios, nación, nos indican la presencia de pautas culturales permanentes, constantes históricas de nuestro pueblo.

10) El comunicativo: Las diferencias culturales entre españoles e indígenas y entre mexicanos y extranjeros evolucionan y se influyen mutuamente. El impacto causado por las relaciones existentes desde lo antiguo entre nuestras culturas no puede ignorarse en la génesis y en el desarrollo de la mexicanidad, aunque la moda, tecnología, presión extranjera persista en su dominio a través de los medios

*de comunicación inmersos en esta sociedad, quizá una sociedad de consumo inconsciente, transitorio y ciego.*



### 4.3 Valores y Disvalores

*Descubrir que en la vida existe la bipolaridad de principios lógicos y ontológicos, y que además, están implícitos en la actuación humana, es una tarea difícil de comprender por un sujeto, un grupo, una organización y una sociedad ensimismada en el funcionalismo y el pragmatismo convencional. Basta señalar que la contraposición a la existencia es la no-existencia; el bien al mal; la verdad a la falsedad; la trascendencia a la trivialidad; la perfectibilidad a la corruptibilidad; y tantos conceptos similares que nos hacen pensar que la vida humana tiene un sentido natural en busca de valores auténticos que desarrollen y perfeccionen la naturaleza de su ser.*

*El disvalor se hace presente en forma inmediata ante la carencia de un fin natural de un ser. Es la contraposición ontológica y axiológica que supondría la existencia de un fin natural y que no está presente en ese ser. El disvalor es también comprendido como una degradación o privación en la naturaleza cualitativa de un ser. También se alcanza a comprender como aquello que pone en peligro la esencia de una cosa.*

*Friedrich Nietzsche introdujo el concepto "valor" en el lenguaje filosófico y popular del siglo XIX. El mundo gira en torno al inventor de nuevos valores - Zaratustra-. Nietzsche determina su propio objetivo doctrinal y su más profundo anhelo como la gran "transformación de todos los valores". Quiere destruir las viejas tablas de valores encubiertas por el cristianismo y su nexa con el poder político y sustituirlas por otras nuevas. Exhorta a una transmutación de valores, a revisar las costumbres religiosas y sociales para discernir lo "valioso" en los actos humanos. Pretende encontrar la fundamentación de lo bueno a través de una crítica axiológica tanto presente como histórica, por lo que señala:*

*" Antes, en tiempos más sanos, las valoraciones se atenían a la realidad: no existía más que lo bueno ( gut ), es decir las cualidades del hombre fuerte y poderoso, y lo malo ( schlecht ), las peculiaridades del hombre simple y bajo. Pero el resentimiento introduce una valoración: ahora los valores son lo bueno ( gut ) y lo malvado ( böse ). La transvaloración consiste en que ahora se llama malvado al poderoso, al violento al lleno de vida. En cambio, se llama bueno al que antes era el malo, esto es, al hombre bajo, simple, indigente, enfermo ".<sup>57</sup>*

*El filósofo alemán propone hacer conciencia de las costumbres y los orígenes para observar la autenticidad del acto humano. Sin embargo, "el lleno de vida" y el "indigente" son los protagonistas de una real historia de nuestros tiempos en la que se propone que se estudie la actuación ética entre la relación*

<sup>57</sup> Nietzsche, Friedrich. "La genealogía de la moral". México, Ed. Alianza Editorial, 1985, pág. 11

*poderoso-menesteroso. Pretender una transmutación axiológica es concomitantemente, cambiar la interpretación del sujeto y su historia.*

*Claro que la realización de los valores, tanto en el nivel personal como en el social, es tanto más perfecta cuanto más elevado es el nivel cultural del individuo y de la sociedad, cuanto más elevado es el nivel educacional del individuo como persona y como ser social, cuanto más elevada es la conciencia de los alcances normativos y limitaciones naturales de la libertad en el mismo individuo y en la sociedad.*

*Por tanto, la realización de los valores está condicionada al grado y elevación, tanto en el individuo como en la sociedad a:*

- 1. la educación y su orientación al ser del hombre,*
- 2. la cultura, su conservación y protección,*
- 3. la conciencia histórica y activa de la libertad.*

*Propiedades del Valor.- Los valores no se reducen a cosas ni existen en sí: la justicia ni es una cosa que ande flotando en el aire ni existe en sí, sino que existe en algo: en las acciones humanas, por ejemplo. Lo mismo ocurre con los demás valores. Por tanto, los valores son cualidades de los fenómenos. Los valores, no obstante, tienen ciertas cualidades propias:*

- a) Inherencia. Es decir, los valores sólo existen adheridos a un sujeto: el objeto valioso.*
- b) Polaridad. Mientras que las cosas "son lo que son", los valores se presentan en dos polos opuestos: el polo positivo  $\Rightarrow$  bien; el polo negativo  $\Rightarrow$  mal; como útil o inútil, bello y feo, etc. Aquí se ve una gran diferencia entre valor y realidad; ésta no admite polaridad, aquel sí.*
- c) Trascendencia. Esto quiere decir que los valores no se identifican con los objetos, con los fenómenos a que se adhieren; los valores están más allá de lo dado, y nunca se encarnan perfectamente. La bondad, la justicia, el amor, nunca se dan en todo lo que significan: trascienden la realidad.*
- d) Preferibilidad. El valor se caracteriza por la atracción que ejerce sobre nosotros. Por eso se ha dicho que el valor implica la ruptura de la indiferencia; al presentarse el valor ante nuestra capacidad valorativa, en el acto reaccionamos positiva o negativamente con nuestra aceptación o rechazo.*
- e) Jerarquía. Los valores están ordenados en atención a su importancia objetiva y propia: hay valores superiores y valores inferiores; no es posible confundir el valor de un alimento con el valor de la acción heroica de un ciudadano que salva de la catástrofe política a su pueblo.*
- f) Heterogeneidad. Los valores se diferencian cualitativamente entre sí. Nadie podría afirmar, razonablemente, que el placer y la verdad, una acción moral y*

un acto político, tienen el mismo valor. Los valores, ni son totalmente diferentes ni son totalmente idénticos: son heterogéneos. En otras palabras: algo tienen en común y algo tienen de diferente entre sí.

g) *Objetividad.* Se trata de una objetividad "sui géneris". Una es la objetividad física de los fenómenos, de los objetos naturales; otra es la objetividad axiológica del sujeto; el valor se encarna en los fenómenos, en los objetos, en las acciones humanas, con relación al hombre. En otras palabras: los valores se dan en los fenómenos, pero por y para el hombre.

Tanto el sentido de la vida como el de la cultura radica en la realización de los valores. Decir que la vida humana tiene valor es decir que tiene sentido y viceversa. La decepción por la vida no significa otra cosa que la frustración en la realización de los valores. En toda la realidad natural sólo hay un ente dotado de radares capaces de percibir y captar los valores: el hombre. Los valores son por y para el hombre, y éste es con los valores. Es con los valores como el hombre adquiere su plenitud personal.

Sin embargo la lucha entre valores y bienes es comúnmente dada en la actualidad. Conviene distinguir entre valores y bienes. Los bienes contienen un valor que los hace ser deseados como valores inferiores. Un bien es precedero y tangible en tanto el valor permanece por su esencia aunque ya no exista el bien. Por ejemplo: un automóvil de reciente modelo, es un bien de transporte cuando se usa y cumple sus fines, pero cuando por alguna circunstancia, no se tiene en forma material, quiere decir que hay ausencia de bien pero no del valor en sí mismo. También un trozo de mármol es una mera cosa; la mano del escultor le agrega belleza al "quitarle todo lo que le sobra", y el mármol-cosa se transforma en una estatua, en un bien. La estatua continúa conservando todas las características del mármol común; se le ha agregado algo, que la ha convertido en estatua. Este agregado es el valor estético. Los valores no son, por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores.

Insistimos que el valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa; será subjetivo si debe su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas o psicológicas, del sujeto que valora. Un ejemplo: los objetos físicos tienen ciertas cualidades, llamadas "primarias", otras, en cambio, como las cualidades sensibles o "secundarias" dependen, al menos en parte, de un sujeto que las percibe.

¿Qué valor podrían tener los objetos si nos resultaran indiferentes, si no nos produjeran ningún goce o satisfacción, no podemos hablar de valores fuera de una valoración real o posible. ¿qué sentido tendría la existencia de valores que escaparan a toda posibilidad de ser apreciados por el hombre? La reflexión es aún

mayúscula cuando la asociamos a una entidad viva y dinámica como lo es un sistema organizacional.

*En cada uno de los caminos de la vida y de la sociedad, los valores son un resorte poderoso y también la clave de la actividad humana; son los grandes motivadores. De algo podemos estar ciertos: Sin valores no hay empresa.*

*Los valores supremos no son los tecnológicos sino los humanos, porque no vivimos para trabajar sino trabajamos para vivir; no son los hombres para las cosas, sino las cosas para los hombres. No son los hombres para las empresas sino las empresas para los hombres. Los valores fundamentales de una empresa se conjugan en una visión y una misión.*

*Empresa que no crea un clima de humanismo es empresa que traiciona su misión. La calidad de vida va antes que la calidad de los productos, la calidad humana está por encima de la calidad financiera o tecnológica. Todo valor se define por su capacidad de responder a determinadas necesidades humanas.*

*Toda convivencia engendra cultura, y en especial los valores de una comunidad se expresan en la correspondiente "cultura y comunicación organizacional". La empresa es una comunidad, y por lo tanto se piden para ella los valores que se requieren para la comunidad humana en cuanto tal: comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, esfuerzo de superación, etc.*

*Etkin insiste en la importancia del asunto :*

*" Este tema es fundamental en la dirección de organizaciones sociales, ya que se afirma la credibilidad o la resistencia de las directivas. La posibilidad de inducir ( no de imponer ) comportamientos en los integrantes está relacionada con la congruencia entre los mensajes de los directivos y los sistemas de valores de los actores ".<sup>58</sup>*

*Desde el punto de vista social, la ley básica de la empresa es el servicio: se permite ganar a cambio de dar, y ganar mucho a cambio de dar mucho, no de dar lo apenas suficiente. El verdadero empresario es un hombre de valores que construye, aporta, crea, brinda y se entrega.*

*En tanto que el reino de las ganancias fáciles es de la gente antisocial, quienes actúan contra los valores aceptados y corrompen un orden axiológico, ellos son: los vividores, los "grillos", los "tranzas", los "gángsters", los "engañabobos" y los de las quiebras fraudulentas. Los espectadores y cómplices potenciales de la presencia de los disvalores, serán los que aceptarán como una*

<sup>58</sup> Etkin, Jorge. *Op. cit.* pág. 36

"normalidad" que estos hechos continúen en forma social, pero no en su persona. Son de visión miope y escasa voluntad ética. En la medida en que es cierto que decir empresa es decir valores, estamos ya adentrados en el terreno de la ética.

Es significativo que lo que en castellano llamamos "profesión" en alemán se llama "beruf", es decir, "llamada", "vocación"; y en hebreo se dice "melakáh", es decir, "misión" Un buen desempeño directivo resulta de un conjunto de habilidades, actitudes, y conductas. El empresario no es más que el protagonista de un tipo específico de liderazgo.

Los empresarios del nivel más alto son los que determinan lo que hará la institución, los del siguiente nivel hacia abajo se abocan sobre todo a las estrategias. Dicho de otro modo, los primeros manejan principalmente, la filosofía corporativa, los objetivos terminales y las políticas; los segundos, las tácticas y los procedimientos. Toda organización se mueve sobre dos carriles: las actividades de tipo humano y las técnicas; funcionan como dos coordenadas que encuadran y definen los hechos. Existe hoy el peligro de que la tecnología se coma al humanismo.

" ¿Quieres poner un negocio que tenga éxito y te dé mucho dinero? Find a need. Fill it. El empresario genuino no simpatiza con conceptos tan trillados como el de "recursos humanos" y "fuerza de trabajo" (manpower), Quien quiere rodearse de personas creativas y elevar más y más su rendimiento creativo, busca modos de renovar el interés de cada uno en su trabajo, y favorece, para ello, la clara comprensión de los objetivos de cada puesto y de cómo una tarea se relaciona con las tareas de los otros. " 59

La administración y la economía son valores en la medida que el hombre las emplea para construir la justa convivencia humana a través de intercambio de bienes imponiendo orden, satisfaciendo necesidades, distribuyendo satisfactores, aprovechando y optimizando recursos así como creando fuentes de trabajo. La justicia prevalece como un valor eje dentro de las economías y el poder. Su disvalor -injusticia-, causa distintas formas de anarquía, monopolio, autocracia y una obsoleta estructura dictatorial para las necesidades sociales del siglo XXI.

He aquí los principales disvalores comúnmente presentes en las entidades corporativas por los que no se está llevando a cabo una debida y eficiente administración, según Rodríguez Estrada:

" La ausencia de administración es desorden, incomunicación, ineficiencia, frustración, corrupción y caos " 60

59 Garza, Juan Gerardo. " *Valores para el ejercicio profesional* ". México, ITESM.1995 pág. 30

60 Rodríguez Estrada, Mauro. " *Los valores, clave de la excelencia* ". México, Ed. McGraw Hill. 1992, pág. 56

*Los seres humanos necesitamos justicia pero también afecto. Se trata de dos diferentes conjuntos de valores, que resultan incompletos cuando falta el otro. Los valores más amables los hemos asociado con la religión y el arte; y nos comportamos como si de alguna manera pertenecieran a una área diferente de nuestra vida de científicos. Pero esta es la división que no puede aceptarse, pues nuestra sociedad perecerá si persistimos en esta separación. o en otro caso, mantendremos en una atmósfera confusa y llena de antinomias axiológicas y de falsa comunicación, tal como lo señala Etkin.*

“ Las antinomias se refieren a las confusiones en los lenguajes utilizados, cuando se reúnen varios niveles en la misma proposición. Es formular un juicio de valor utilizando los valores que se critican. Por ejemplo cuando la alta dirección afirma que sus decisiones de política son ineficaces, que no obligan y son un mero ejercicio retórico. Al fijar esta orientación, también se está criticando el valor de esta misma afirmación, la cual deja de ser válida porque se contradice a sí misma “. <sup>61</sup>

*El problema moral de nuestro siglo ha consistido en considerar que los valores requeridos por la actividad científica y organizacional se refieren sólo a un área de nuestra vida, mientras que se refieren a otra área los valores que la religión y la literatura han exaltado por mucho tiempo. Debemos aprender a construir una visión axiológica integral en la que el amor no se contraponga por más tiempo, en nuestro subconsciente, a la verdad, porque nuestra debilidad consiste en pensar que el amor e incluso la bondad se ven amenazados por la verdad y que es mejor y más comfortable no ser honestos con nosotros mismos. Es una amenaza para la ética y moral de la sociedad mexicana, en esta época de crisis, oponer los valores que pensamos son de la familia y de la vida nacional, por una parte, a los valores auténticos y estrictos que exige la vida.*

*Nuevamente Rodríguez Estrada asevera que los valores forman parte de un sistema integral, más que una escala independiente.*

“ El único enfoque justo y adecuado para los valores es el integral, o sea, el de percibirlos y estudiarlos como sistemas o como Gestalt. Por eso se habla tanto de escalas de valores; mejor sería decir sistemas de valores, porque la palabra sistema indica mejor la trabazón y la sinergia “. <sup>62</sup>

*No hay razón por la que las ciencias y técnicas ahoguen el espíritu humano de nuestro tiempo. Prever las consecuencias y hacer frente a los hechos puede ayudarnos a crear una moralidad completa y generosa. Lealtad, bondad para con los demás e incluso el heroísmo no se excluyen por el hecho de ser honestos con los hechos. Hay dos cosas que conforman a la moralidad: lo que se refiere a las otras personas: el sentido de una lealtad común, de caridad y ternura, de amor humano; y el juicio claro de aquello está en juego: un conocimiento frío, sin rasgos de decepción, de aquello que sucederá a uno mismo y a los demás si uno juega el*

<sup>61</sup> Etkin, Jorge. *Op. cit.* pág. 281

<sup>62</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. *Op. cit.* pág. 50

*papel de héroe o el cobarde. La moralidad en su nivel más alto consiste en combinar el afecto humano con un juicio científico y sereno. Valores clave que el ejecutivo de hoy debe poseer, tal como lo señala Drucker:*

" En el mundo de hoy, el ejecutivo es cada vez más el factor fundamental para el cambio y crecimiento empresarial y social " <sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> cfr. Siliceo Aguilar, Alonso. "Liderazgo para la productividad en México". México, Ed. Limusa. 1992, pág. 379

#### 4.4 Liderazgo y poder

*La ética interviene para guiar las opciones de personas que tienen el poder de actuar; pero hay que advertir la necesaria presencia de ésta, en el ejercicio del poder para administrarlo equitativamente. Y todos lo tienen - hasta el débil posee un mínimo grado -; pero es claro que los problemas de ética, se plantean con tanta mayor amplitud cuando la persona considerada dispone de mayor poder de decisión que afecta a un grupo determinado.*

*El diccionario de la Real Academia Española (1984) indica que líder - del inglés to lead = dirigir, mandar, conducir - es el director o jefe que conduce un partido político o a un grupo social o de otra colectividad, o el que va a la cabeza en una competencia deportiva. En el sentido coloquial, es el número uno en la escala jerárquica de cualquier grupo humano. Luego al ser el dominante y el que ha demostrado tener poder para lograr algo, se le asocia comúnmente con la autoridad.*

*Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida y conforme a ciertos rasgos de la personalidad del sujeto. No obstante, los estudios han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. Esto es, que al líder lo hace también el entorno y su influencia ante un grupo determinado; por lo que los estilos de liderazgo, también provienen de las circunstancias en que se encuentren. Así las organizaciones tienen patrones y valores de conducta que los directivos hacen llegar al grupo a través de un líder.*

*Este tema es tan antiguo que desde los filósofos griegos, entre ellos Aristóteles y Platón- creían que el buen gobernante, lo constituía exclusivamente el filósofo; en tanto en Roma, se hacía alarde al fuerte, al guerrero y al poderoso, como el líder natural de una nación. Posterior al Renacimiento, Maquiavelo se hace presente con su tratado de " El Príncipe ", en la que señala el arte de gobernar a través de medios y no de fines, estableciendo la política como un arte de mantenerse en el poder público. A finales del siglo XVIII e inicio del XIX, Mayo y Lewin, entre otros, retoman los conceptos de poder y liderazgo en los términos de la teoría administrativa.*

*Para la comprensión del liderazgo habrá que repasar el estudio de la conducta del líder por parte de Kurt Lewin. Según su clasificación, existen tres estilos de liderazgo:*



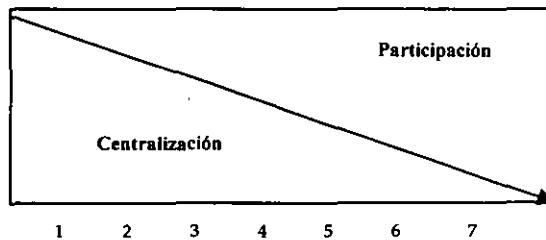
1.- Autocrático.- Es aquél que tiende a tomar decisiones unilateralmente y por lo regular es reacio a aceptar las opiniones y la participación espontánea del subordinado. Pretende mantener su imagen mediante gritos, castigos, reprobaciones y manifestaciones enérgicas de coraje y presión psíquica.

2.- Democrático.- Es aquél que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; generalmente utiliza la retroalimentación como un medio de comunicación oportuno y de apoyo para buscar resultados adecuados. Su conducta está orientada hacia la comunicación, responsabilidades y actitudes presentes en cada uno de los subordinados en razón de su propio trabajo.

3.- "Laissez-faire" (dejar hacer). Es aquél que provoca una libertad indefinida para la realización de las funciones de sus subordinados. Se encarga de proveer los recursos necesarios para el trabajo sin involucrarse en los problemas del grupo. Ante esta concepción, los resultados de las investigaciones de Lewin y sus colaboradores llevaron a concluir que los grupos con un líder laxo, "laissez-faire", eran menos efectivos que los conducidos por los dos anteriores.

Por su parte Tannenbaum y Schmidt, consideran el liderazgo en dos formas: a) centrado en las tareas y b) centrado en el empleado.

La escala con la que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo autocrático - centrado en el jefe -, hasta el democrático - centrado en el subordinado -.



- 1) El jefe toma las decisiones y las comunica.
- 2) El jefe vende las decisiones.
- 3) El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.
- 4) El jefe presenta una solución sujeta a cambios.
- 5) El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión.
- 6) El jefe coordina las acciones
- 7) El jefe evalúa las decisiones y las acciones.

Stoner en su obra "Administración" nos define en que consiste el liderazgo:

" El proceso de dirigir e influir en las actividades de los integrantes de los grupos relacionadas con sus labores " <sup>64</sup>

*Para ser un líder, es necesario demostrar capacidades de conducción a aquellos que se está dirigiendo. Hay que desear aceptar la responsabilidad del liderazgo. Un líder es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades. En cuanto a la labor que desempeña la dirección es el proceso que se enfoca a la atención y abarca las energías de la gente en un sentido determinado. El líder o ejecutivo genuino y emprendedor, necesita tener presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos. La dirección, como un proceso claro de conducción, es una función muy importante de los ejecutivos y se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos y metas de la organización y el grupo. El líder requiere de autoridad y poder aparente; el poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.*

Crosby comenta que:

" Toda organización necesita un líder, y por lo general cuenta con uno. El éxito o fracaso de una organización se debe a la efectividad de un líder, esto es más la regla que la excepción. El líder es quien imprime el estilo de vida a la organización. Esto se da tanto en una acción positiva directa como en una acción negativa indirecta, la inactividad también crea un estilo de vida". <sup>65</sup>

*Sin embargo, el liderazgo en la organización está influenciado por el poder y la autoridad. Ésta última está comprendida de tres formas:*

*1.- Autoridad Formal.- También llamada Autoridad Legal o Institucional. Es la delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.*

*2.- Autoridad Informal.- También llamada Autoridad Personal. Es la autoridad inherente al individuo emanada de su carácter o formación educativa. Aún cuando la inclinación personal y la vocación influyen en la forma en que se desenvuelve un sujeto, esto no permite suponer que "se nace" para ser un buen director; la preparación adecuada puede mejorar el desenvolvimiento personal. La autoridad personal complementa y coadyuva a la autoridad formal.*

<sup>64</sup> Stoner-Freeman "Administración". México, Ed. Prentice Hall. 1994, pág. 749

<sup>65</sup> Crosby, Philip. Liderazgo: "El arte de convertirse en ejecutivo". México, Ed. Grijalbo. 1985, pág.

3.- *Autoridad Profesional.*- Es la que deriva de una instrucción académica, científica o técnica, consistente en saber hacer una actividad como resultado de un aprendizaje de un conjunto de conocimientos, experiencias, y habilidades etc. La autoridad profesional es requisito para la de carácter formal, por lo que en una posición se demandará una capacitación determinada y de la preparación especializada para guiar o asesorar a otras personas sobre asuntos diversos.

Cada tipo de autoridad puede ejercerse por separado pero lo ideal sería que se ejerzan en combinación, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización y así evitar los conflictos, frustraciones e ineficiencias que se dan por el abuso de una u otra.

También el poder se ha definido como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diferentes fuentes, de las cuales surgen los siguientes tipos:

Según Hernández <sup>66</sup> se clasifica así:

- *Poder legítimo.*- Es consecuencia de la posición jerárquica y de la autoridad que la organización delega a los miembros cuya posición es de mando, o sea, es el poder formalmente conferido al líder para cumplir sus funciones.
- *Poder de recompensa.*- Consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene en razón de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones para promociones, ascensos, y aumentos de sueldos. A mayor control sobre los medios de recompensa, el poder e influencia del líder será mayor.
- *Poder coercitivo.*- Es la habilidad para castigar las conductas de los subordinados que no son adecuadas para un buen desempeño. Mientras mayor sea la libertad y discrecionalidad para imponer castigos, el poder del líder será mayor.
- *Poder de experto.*- Consiste en el dominio de técnicas y habilidades así como de conocimientos y experiencia para el dominio en un área determinada. "ser bueno", "ser excelente", son formas de atraer la atención de los demás e influir en ellos. "la experiencia hace la diferencia", según un dicho mexicano.
- *Poder por información.*- "Saber es poder", afirmó el filósofo Bacon. Quien tiene capacidad para adquirir información, controlarla y llevarla a cabo

---

<sup>66</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. " *Introducción a la Administración*". México, Ed. McGraw Hill, 1994. págs 279-280

*oportunamente, tiene un dominio sobre su gente. Ocultar información puede causar, paradójicamente, trastornos organizacionales entre niveles ejecutivos.*

- *Poder de referencia.- Surge de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden sentirse identificados con el carisma del líder, estando dispuestos a seguirle constantemente. Se basa en la simpatía y modales agradables en las relaciones interpersonales.*

*Otras fuentes de poder se desprenden del "status" e incluso de los títulos y cargos dentro de la organización. También las dimensiones de una oficina, el mobiliario, subordinados, reflejan el dominio del área que en primera instancia, son la cara de toda entidad organizacional.*

*Sabiendo aplicar el poder, sin excesos o carencias, el líder hace que los otros hagan; entonces debe tener la capacidad de comprender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza estos "resortes", es decir las motivaciones. Todo líder es un motivador, y además ha de tener la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.*

*Crosby nuevamente expresa :*

*" En la implantación de estilos que producen un funcionamiento exitoso, las cosas deben ser creadas, establecidas, ejemplificadas, mandadas y ejecutadas ".<sup>67</sup>*

*Toda conducta de buen liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente. En el líder se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene cuando es adverso.*

*Debido al importante papel que en el liderazgo juega la participación de los subordinados en la toma de decisiones, deben observarse los factores favorables y sus desventajas.*

*Ventajas:*

*a) Cuando participan los subordinados aumenta, por lo general, la información. Ello posibilita:*

- *Una mejor definición del problema*
- *Mayor conocimiento de causas*
- *Más y mejores alternativas*

---

<sup>67</sup> Crosby, Philip. *Op. cit.* pág. 12

- *Mejor evaluación de las alternativas*
- *Mejores decisiones*

*b) Cuando el subordinado participa, está motivado y comprometido con la acción.*

*c) Cuando el subordinado no participa sistemáticamente, se hace más dependiente; cuando participa, tiene más posibilidades de desarrollo.*

*d) Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.*

*Desventajas:*

*a) La presión social limita la autenticidad del subordinado. En ocasiones se interesa más su grupo, que el objetivo de la organización.*

*b) El subordinado apoya con mucha frecuencia las ideas del jefe y piensa que es mejor discutir.*

*c) En las juntas participan individuos ajenos al problema y sin la suficiente información.*

*d) Si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador.*

*e) La información se fuga y puede ocasionar rumores y desequilibrios del sistema.*

*f) Por falta de tiempo, no todas las decisiones se pueden consultar.*

*Siliceo Aguilar asienta que:*

*"... el directivo tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que ' movilice su energía ', generando una actitud y un ' espíritu productivo ' en todo su personal. El ejecutivo o funcionario que no se preocupa por generar este ' espíritu productivo ' no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder auténtico y productivo ".<sup>68</sup>*

*El líder está constituido también por una serie de factores individuales, que están integrados al mismo tiempo, con su posición de autoridad. Éstas no son limitativas y entre las principales son:*

- *Fortaleza*
- *Dignidad.*
- *Ecuanimidad.*
- *Amistad.*
- *Honestidad.*
- *Justicia.*
- *Templanza*
- *Amabilidad.*
- *Lealtad.*

<sup>68</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. *Op. cit.* pág. 116

- *Tolerancia.*
- *Nobleza.*
- *Sinceridad.*
- *Integridad moral*
- *Entrega al grupo*
- *Alto grado de cultura*
- *Don de escuchar*
- *Afán de progreso.*
- *Capacidad de innovación y creatividad.*

*Finalmente Barceló indica que:*

“ Un jefe no puede contentarse con ejercer el poder imperativamente, sino que debe dirigir, conducir y guiar. Privilegio del jefe - del latín caput, cabeza -es transmitir el poder y orientar la autoridad mediante el ejemplo y la norma... La grandeza del oficio de mandar, del arte de dirigir reside en que puede formar hombres, porque los monumentos más valiosos no se labran en piedra ni se cincelan en metal, sino que se modelan en el corazón del hombre “. <sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Barceló Matutano, Gabriel. “ El oficio de mandar “. México, Ed. Limusa, 1990, pág. 37

#### 4.5 Crisis y cambios

*Empresa que no ha padecido alguna crisis de cualquier nivel o dimensión, ha de ser porque está demasiado enferma o porque las cosas están resultando a la máxima perfección.*

*En efecto, la crisis es un período de desestabilización y desorden conforme a la estructura de un sistema, análogo en cierta forma, a lo que le sucede al organismo humano cuando padece una convulsión o enfermedad crónica. Toda crisis implica un peligro y a la vez, un cambio. Éste, puede originar una descomposición - en un sentido más estricto es llamada corrupción -, o la posibilidad de una reestructuración, como una tendencia al mejoramiento y perfección.*

*Dentro del campo de la economía recordemos el suceso conocido como "la gran depresión" del 29 de octubre de 1929 en Estados Unidos, al producirse una quiebra en la Bolsa de Valores en Nueva York y como consecuencia, una crisis económica que repercutió en el mundo entero; quebraron centenares de bancos y provocó el cierre de muchas industrias y comercios, por lo que para 1933 había ya 17 millones de desempleados. En esta circunstancia el partido demócrata, tomó el poder por conducto de Franklin Roosevelt, quien mediante el cierre temporal de bancos y la planeación de estrategias políticas y económicas adecuadas, restauró la confianza del país en el gobierno y el crecimiento capitalista. En México, sucedió algo similar al desplomarse la Bolsa de Valores en octubre de 1987, sin que aún, se haya recuperado la total confianza en los mercados financieros. Todavía prevalece la incertidumbre y la especulación, como factores decisivos en el constante y patético caso mexicano.*

*El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción internas, sino que se produce a través de la influencia histórica, cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de Norteamérica. Analizando la estructura económica del país y la participación de las empresas que podemos denominar como nacionales, en relación con la participación de las empresas extranjeras. Podemos decir que la administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras con ciertas adaptaciones de modelos administrativos al estilo de vida mexicanos.*

*Asimismo se puede decir que el fenómeno de la administración en México, a partir de la década de los cincuenta, se integró a los cambios conjuntos de una nueva fuerza cultural, intentando dar respuesta a las necesidades organizacionales*

del país pero con modelos ajenos a su idiosincracia. Se introduce artificial y multivariadamente para cumplir con los objetivos y las necesidades de las empresas multinacionales que en cierta forma, ayudarían al progreso económico y tecnológico del comercio mexicano.

*A partir de este periodo de renovación cultural en México, la actividad administrativa y empresarial se restringió a importar y traducir textos de autores prestigiados, provenientes, principalmente, de la Universidad de Harvard o Cambridge, en los Estados Unidos. Posteriormente se consolidaron algunas instituciones que impartían estudios administrativos a nivel superior, ya que antes se practicaba como un conjunto de técnicas comerciales, sin una visión disciplinaria y prospectiva.*

“La profesionalización del administrador en México ha avanzado. La legitimidad profesional se ha obtenido de diversas fuentes: la formación de carreras universitarias, la necesidad de las organizaciones (principalmente las de gran tamaño), las asociaciones profesionales (colegios y otros gremios) y el reconocimiento oficial de la profesión. Por ejemplo en el terreno educacional, La Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) propone planes nacionales de estudios en administración que consta de las cinco áreas básicas: administración general, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción”<sup>70</sup>

*Dentro de las escuelas de administración a nivel superior -Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), UNAM, IPN y Escuela Bancaria y Comercial, entre otras- se formaron algunos catedráticos e investigadores que por su propia formación y e influencia cultural de las escuelas aduelas administrativas norteamericanas, comenzaron a organizar, sistematizar y adaptar los conceptos a la realidad de nuestro país.*

*En 1943 se inician en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) los estudios en Administración de Negocios; en tanto que en 1947 se estructuran los estudios en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Por su parte en 1957 la UNAM y la Universidad Iberoamericana le dan el impulso definitivo al otorgar grado a la profesión de la administración para atender la creciente demanda económica en los ámbitos privado, público y social.*

*Así en vez de analizarse los casos y ejemplos de compañías como la Ford, Chrysler y General Motors Co., como empresas automotrices de amplio estudio, se revisaban los problemas desde la perspectiva mexicana y sus subsidiarias en México, con personal mexicano así como de muchos de sus recursos. Sin duda alguna los resultados, fueron diferentes. El desarrollo ejecutivo mexicano se vio siempre limitado y dependiente de los directivos norteamericanos, quienes*

<sup>70</sup> De la Cerda-Núñez de la Peña. “*La administración en desarrollo*”. México, ITESO, 1996 pág.17



*llevaban a cabo sus políticas y procedimientos específicos corporativos. El administrador mexicano alcanzaba solo un mundo intermedio, pero nunca los puestos claves en la dirección de empresas internacionales. Estaban regularmente, asistidas por un cuerpo de expertos, en su mayoría, extranjeros.*

*Por otra parte, los autores de administración surgidos del binomio universidad-empresa, aún no desarrollaban una teoría propia, ya que en su mayoría, abarcaban más el campo teórico y docente para la difusión de esta disciplina en México. Algunos catedráticos elaboraron compilaciones, antologías y textos especiales para la enseñanza superior, que llevó a cabo un estilo de enseñanza de los negocios cuando en el correr de la sexta década, estaba ya formándose una generación joven que pretendía demostrar su capacidad competitiva en el mundo empresarial.*

*No obstante para que la administración en México se pudiera desarrollar con características propias y producir realmente un nuevo estilo de conducción administrativa, es necesario considerar una autonomía económica, estabilidad política y crecimiento social, con el fin de participar en mercados externos y la exigencia de la calidad internacional. El momento de México es evidente: un país en vías de desarrollo.*

*"...la idea central de mis escritos, mis clases y mis consultas ha sido la tesis de que la empresa moderna es una organización humana y social. La administración como disciplina y como práctica trata con valores humanos y sociales. Es indudable que la organización existe para un fin más allá de sí misma...Para alcanzar estos fines, el singular invento moderno que llamamos administración organiza a seres humanos para que actúen conjuntamente y crea una organización social. Pero sólo es posible alcanzar los objetivos y los resultados externos deseados cuando la administración logra que la organización y los recursos humanos sean productivos".<sup>71</sup>*

*Los últimos veinte años pueden considerarse como cruciales en la definición y reestructuración de empresas e industrias nacionales e internacionales. México, no obstante, no puede evadir la presión de países industrializados de Norteamérica, como Estados Unidos y Canadá por ejemplo, y soporta cierta dependencia para realizar tratados comerciales para la apertura de mercados internacionales.*

*"México se incorpora al sistema capitalista, al tiempo en que, como sistema económico se extiende de forma explosiva en nivel planetario y los grados de concentración y centralización de las fuerzas productivas y de la base social lo convierten en imperialismo. Hecho que significa no sólo caer en una nueva dependencia, sino causar profundas deformaciones que impiden la maduración de sus propias fuerzas internas autónomamente; de participar con mejores posibilidades si no de competencia, al menos de alternar en ciertos campos productivos".<sup>72</sup>*

<sup>71</sup> Drucker, Peter. *"Las fronteras de la administración"* Argentina. Ed. Sudamericana. S.A., pág.218

<sup>72</sup> Olivares, Enrique. *"México: crisis y dependencia tecnológica"*. México. Ed. Nuestro Tiempo-UAM. 1992, pág. 11

*Alrededor de los años setentas, se presenta un parteaguas de la crisis general del sistema económico, social, político, educativo así como axiológico.*

*La política mundial se reacomoda, hay más países independientes, mayores ideales de libertad y paradójicamente, grandes problemas ecológicos que afectan la vida humana y su sobrevivencia en la tierra.*

*No es exagerado decir que estos fenómenos, han afectado en forma consuetudinaria tanto para la evolución industrial mundial así como para la nacional. Particularmente, en la cultura mexicana se ha ido perdiendo más la identidad nacional y aumentando sus niveles de pobreza, sobrepoblación y de enfermedades; también existen fugas de valores auténticos y de alta ética en sus gobernantes, complicando éstos la existencia del mexicano, a través de la práctica constante de intereses egoístas y vicios corruptos ante una evidente desdicha socio-económica de nuestro pueblo.*

*En fin, el tema de la crisis y el cambio, se han visto desde diferentes ángulos e intereses específicos. El proceso del cambio ha sido tema de mucha investigación a través de los años. Es parte del mundo de los negocios por generaciones y se ha publicado gran cantidad de literatura, analizando las características básicas del cambio y los diversos métodos para manejar la resistencia al mismo.*

*En la actual situación administrativa mexicana está presente una dimensión que complica aún más el proceso de cambio. Un componente cultural está sobrepuesto en el proceso básico del cambio administrativo, al cambiar una empresa de un estilo administrativo tradicional a uno moderno. Resulta que los cambios se han dado en cuanto a la forma y no en lo sustancial de la estructura. " El cambio es lo único que permanece ", señalaba ya con anterioridad el filósofo griego Heráclito, al advertir que tanto la naturaleza física como humana, están destinadas a un devenir constante, en razón de la lucha de los opuestos; o sea, el cambio es un fenómeno constante que resulta de dos principios antagónicos. No puede haber transición, si falta uno de ellos.*

*En el campo de la administración, una de las reconocidas personalidades en el proceso del cambio es Kurt Lewin<sup>73</sup>. De acuerdo a su teoría, el proceso del cambio consta de tres etapas:*

- 1) El descongelamiento: Induce, motiva y prepara al individuo o grupo al cambio, cuya necesidad se vuelve clara; se rompen hábitos, costumbres, tradiciones, lo cual paso a caminos nuevos.*

<sup>73</sup> Cfr. Lewin, Kurt. *"Field Theory of Social Science"*, EUA. Ed. Harper and Row, 1951. Cap. II

2) *El cambio: Una vez motivado, el individuo o grupo recibe nuevos modelos de conducta, por dos subprocesos combinables.*

- *Identificación total a las nuevas pautas de conducta.*
- *Introyección por el individuo o grupo, colocado en la situación donde se le exigen nuevas conductas para determinar una buena actuación.*

3) *Recongelamiento: Es el establecimiento de una nueva conducta que queda integrada como modelo en la personalidad del individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas, con el apoyo de refuerzos.*

*Lewin ha indicado que existen dos fuerzas opuestas principales en el proceso del cambio. Una es una fuerza motriz positiva que alienta al cambio, la otra es una fuerza restrictiva negativa que resiste el cambio. En toda organización existen ambas fuerzas y se encuentran en un estado de equilibrio cuando la organización se establece y opera consistentemente a altos niveles de productividad y calidad. No obstante, cuando el cambio se vuelve necesario, una fuerza tiene que sacarle ventaja a la otra. Como se aprecia, las dos fuerzas opuestas también están sujetas a influencias internas y externas; o sea, influencias endógenas y exógenas en la naturaleza organizacional.*

a) *Fuerzas restrictivas: Estas fuerzas limitan las fuerzas motrices positivas, mediante la apatía, la pasividad, la hostilidad y en general el desempeño laboral pobre.*

- *Fuerzas externas.- Estas pueden incluir la tradición, las costumbres, las presiones sociales y familiares, la falta de visión de grupos comunitarios y sociales en aceptar la necesidad del cambio, la resistencia de servicios de apoyo para cambiar.*
- *Fuerzas internas.- Modelos tradicionales y relaciones interpersonales, un sentido de seguridad en la posición actual contrario a lo desconocido; la falta de percepción de la necesidad o urgencia del cambio; la falta de confianza en las intenciones del líder y una inercia natural que tiende a mantener el status quo.*

b) *Fuerzas motrices positivas: Estas fuerzas están dirigidas e impulsadas por fuerzas tales como la competencia en la productividad y la calidad, las presiones del superior, el uso de programas de incentivos y a veces la iniciativa del director general hacia la modernización.*

- *Fuerzas externas.- Estas incluyen, para México, su ingreso al TLC y la consecuente competencia, la necesidad de seguir en el negocio y mantener los trabajos y la necesidad de mejorar la calidad y productividad.*

Fuerzas internas.- Estas incluyen el hincapié que hace la dirección general en la productividad, en la participación de los gerentes en la planeación y toma de decisiones, en nuevas estructuras y la mayor participación solicitada por los empleados a todos los niveles, y mayor interés en el lado humano del trabajo y el ambiente laboral.

Además hay que considerar tres hechos socioculturales que han venido a poner al grupo como tema estelar y centro del escenario en las ciencias y en la administración del siglo XXI.

Primero, los descubrimientos de Kurt Lewin sobre las dinámicas de conjunto -el grupo como campo de fuerzas psicológicas- hicieron que el mundo abriera los ojos al poder inherente a las personas que se unen para realizar algo, aun sin el tutelaje de autoridades y de jefes. Anteriormente la fe de la humanidad se había concentrado en el personaje poderoso; rey, faraón, emperador, pontífice, caudillo.

Segundo, las experiencias del cambio social. En una época en que el cambio ha llegado a ser un valor reconocido, los psicólogos, los sociólogos, filósofos que incursionan en el campo humano y administradores, descubrieron que las unidades básicas del cambio no son los individuos, sino los grupos. Una nueva razón para interesarse en el desarrollo de las dinámicas grupales.

Tercero, el pluralismo como modelo normal de la sociedad. Ya quedaron atrás las épocas en que se pretendía y se imponía la uniformidad como supremo valor social. Las ideas democráticas rechazan la imposición de un mismo modelo para todos, y los estudiosos de los mecanismos psicológicos de la percepción, que es siempre subjetiva, evidencian que de la misma información y de las mismas experiencias, diferentes personas derivan diferentes enfoques. Cuanto más diferentes sean las experiencias, temperamentos, intereses y áreas laborales de los miembros de un grupo, habrá mucho mayor riqueza de ideas y de estrategias. El pluralismo sencillamente saca los corolarios de las riquezas potenciales y latentes en la diversidad de los seres humanos.

Por ejemplo, lo que estamos llamando Administración coincide con lo que llaman Administración por Objetivos; los objetivos, por su esencia misma, nos llevan a crear un futuro, no a esperarlo. La Administración por Objetivos la entendemos como un proceso por el que el administrador superior y el administrador subordinado de una empresa señalan conjuntamente sus metas comunes y zonas de responsabilidad de los individuos, función de los resultados esperados de ellos, y usan estas mediciones como guía. Nuestra mente funciona como razonadora cuando compara, analiza, deduce, evalúa; y funciona como creativa cuando imagina, visualiza, prevé y genera nuevas ideas.

Tradicionalmente se señalan cuatro fases administrativas: planeación, organización, operación y control. En estos factores, se pueden analizar las verdaderas causas de las crisis y por ende, los cambios favorables que permitan hacer consistente a la organización. Reiteramos brevemente en que consisten estos fundamentos:

- *Planeación: Es determinar los objetivos deseados y el programa general de acción a seguir para alcanzarlos. "Un kilogramo de planeación resuelve una tonelada de problemas". La planeación debe partir de la misión de la empresa.*
- *Organización: Es el proceso de identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad; estableciendo relaciones, con el fin de permitir a las personas trabajar eficazmente en equipos para el logro de los objetivos. Si la planeación se centra en los qué, la organización se centra en los cómo, es decir, en las estrategias, tácticas y métodos.*
- *Operación: Consiste en ir realizando, etapa por etapa, lo planeado. La buena administración tiene bien claros los nexos que hay entre conocimiento científico, manufacturas, costos, mercados, promoción y creación y mantenimiento de cultura organizacional.*
- *Control: Consiste en establecer formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviaciones.*

*Al comparar lo operado con lo planeado, el control viene a ser una evaluación para replanear y seguir adelante.*

*Ahora bien, el distintivo principal de la administración creativa y proactiva, es que se enfoca más hacia el descubrimiento de oportunidades que hacia la solución de problemas; este rasgo la coloca en los antípodas de la administración apaga-fuegos (fire-fighting). La creatividad puede entrar a la empresa por dos puertas diferentes: algún problema plantea la necesidad urgente de nuevas ideas no presiona ningún problema ni necesidad que exija soluciones.*

*Los principios básicos de la dirección creativa brotan del sentido común:*

- *Siempre hay un mejor modo de hacer las cosas.*
- *El ejecutivo creativo fabrica un futuro, en vez de esperarlo o seguir por inercia.*
- *Compromete a su personal, mientras el simple administrador controla.*
- *Hace participar; no se limita a indicar y ordenar.*

- *En las organizaciones, las conductas innovadoras no se dan por generación espontánea; el director, solicitar conductas creativas. Un modo de dar a conocer la receptividad activa y entusiasta a las nuevas ideas es diseñar un sistema de compensaciones que premie las ideas originales y los cambios positivos.*
- *Instituir programas educacionales de desarrollo de la creatividad. Reconocer, celebrar y premiar la creatividad es un poderoso estímulo reforzador.*
- *Manifiestar mayor atención hacia las personas que hacia las cosas estimula el rendimiento creativo; como es el caso de una clara orientación al mercado y a las relaciones humanas.*
- *La incertidumbre es parte esencial de la creatividad; quien no es capaz de tolerarla, acusa una personalidad de empleado, no de empresario.*
- *Saber que los clientes son más emotivos que racionales.*
- *No hay administración creativa si no hay conciencia de las relaciones mutuas y estrechas entre cambio tecnológico y cambio organizacional.*
- *La capacidad para ser al mismo tiempo atacante y defensor, cuando llegan los cambios revolucionarios en cualquier tecnología, es muestra de gran creatividad.*
- *Hay filosofías administrativas hechas para despertar la creatividad de todo el personal. "en lugar de empeñarnos en organizar hasta el mínimo detalle, tratamos de que cada quien trabaje con el conocimiento de lo que se busca, en ambiente de libertad para que logre hacer mejor su tarea valiéndose de su juicio personal y de su imaginación. Se les concede emplear el 15% de su tiempo laboral sobre proyectos creativos de su particular y libre elección.*
- *El enfoque creativo de la crisis y de los problemas hace de ellos retos de superación y plataforma de lanzamiento. crisis es "cuando lo viejo ha muerto y lo nuevo está por nacer"; crisis es: "problema + oportunidad"; un problema se puede encarar como un proyecto. El problema es llamado también "reto", "caso inadecuado" o "punto perfectible"*

*Tres fueron las instituciones clásicas del poder, en casi todos los pueblos a lo largo de milenios: el gobierno civil, las jerarquías religiosas y las autoridades militares.*

*La herencia que los de la actual generación recibimos fue de una administración prototípica tradicional, autoritaria y rutinaria: De aquí el aparente divorcio entre administración y creación: la administración correcta es vista como conservadora, repetitiva y programable, donde las normas cierran el paso a las sorpresas.*

*Un ejecutivo creativo se propone, entre otras cosas, pronosticar y marcar el ritmo adecuado de los cambios; y así se mantiene como amo de la situación, no como juguete de las circunstancias.*

“ Un cambio notable de los rendimientos requiere tener amplias miras sobre los clientes, el mercado, los procesos y las tecnologías. Los procesos no piensan; las organizaciones no crean; las tecnologías no actúan. Sólo las personas tienen grandes ideas, sólo ellas pueden renovarse, reinventar la empresa y determinar cómo puede y debe ser en la actualidad ”.<sup>74</sup>

*La experiencia acredita medidas como las siguientes:*

- *Definir con esmero el propio campo de acción:*
- *Mucha orientación al servicio, que es el fuerte de los pequeños.*
- *Relaciones humanas primarias, cercanas, y cordiales; vivencia de ser una comunidad.*
- *Contar con un gerente entregado, entusiasta, con mucha fe en lo que hace y en lo que vende:*
- *Criterio de optimización.*

*El trato humano en las empresas, separar lo verdadero y lo falso, de lo bueno y de lo malo trae consecuencias destructivas en el aspecto moral, ya que hace a un lado el juicio moral acerca de lo que a diario acontece a nuestro alrededor y considera dicho juicio como algo ajeno a nuestra vida cotidiana.*

*Esto es peligroso ahora que el curso de nuestras vidas lo han cambiado los descubrimientos de la medicina, los relacionados con la salud mental, con la psicología y con las ciencias sociales, en un grado que afecta, en gran medida, a las relaciones humanas. Nuestros hábitos, particularmente nuestra forma de pensar, están cambiando profundamente. En todos los campos del bienestar humano, podemos juzgar debidamente las acciones de los demás sólo cuando entendemos sus motivos. En una época con estas características es un desastre pensar que la diferencia entre conocimiento e ignorancia es algo más trivial que la diferencia entre bueno y malo. Es propio del hombre el entender: entender la naturaleza y entenderse a sí mismo. Por este motivo, no hay relación auténticamente humana mientras no se conjuguen sabiduría y bondad; y mientras no se les considere como facetas de nuestro carácter que no pueden desvincularse una de la otra. Resaltar la importancia de la vida en los tiempos críticos, es uno de los mejores motivos para cambiar las cosas, personal y conjuntamente.*

“ Ayudar a las personas a vivir su vida, engloba muchos conceptos. La vida es el resultado de la educación sustento, trabajo y relaciones. De la misma forma que se cría a los niños en la familia para que al crecer adquirieran conocimientos y las habilidades necesarias para formar sus propias familias, lo mismo sucede con las personas en las organizaciones formales ”.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> The price Waterhouse change integration team. *El cambio óptimo*. España, Ed. Irwin. 1995, pág.185

<sup>75</sup> Crosby, Philip. *Op. cit* pág. 9

*Asimismo, la práctica de la ciencia nos proporciona una profunda lección de moral que no ha sido captada debido a que mucha gente no ha visto cómo se practica la ciencia. La gente no se da cuenta de las penas, de la preocupación, paciencia humildad y perplejidad, de las largas horas empleadas en tratar de ver todos los hechos con objetividad, de la pena de rechazar una explicación que parecía plausible, pero que falla debido a que un hecho obstinado no encaja en dicha explicación, la satisfacción de encontrar finalmente el hilo a través de todo el laberinto. Mucha gente no ve más que el descubrimiento final, desapasionado y neutral. Un descubrimiento, sea una materia de hecho o una teoría, es neutral. No hay nada de moral o de inmoral en la teoría de la relatividad: un cohete puede usarse para fines tanto provechosos como destructivos: así como también los descubrimientos de la medicina pueden usarse para matar o para curar. Pero esto no significa que la ciencia sea neutral. Si así se pensara, se interpretaría mal lo que es la ciencia; y el pensamiento se sustituiría por una confusión semántica del lenguaje. La ciencia no es una mera colección de descubrimientos, ni un álbum de hechos y teorías establecidos de una vez para siempre. Es un proceso vivo de descubrimiento, es un proceso vital. En la ciencia no se trata de lo que los científicos conocen, sino de lo que no conocen. Lo que mueve a los científicos es el ansia de conocer más. En pocas palabras, el conocimiento es una forma de experiencia para el científico así como también lo es, sin duda alguna, para todos nosotros; y lo que a todos nosotros importa, no es la experiencia que hemos tenido, sino la experiencia que estamos teniendo. Esta es la esencia de la vida, que siempre es algo tan decisivo como un matrimonio y tan agradable como una luna de miel; pero nuestra vida muere desde el momento en que consideramos el año anterior más importante que el presente año.*

*De la misma manera, lo que es importante en la ciencia no es el acto inicial del descubrimiento, sino la búsqueda constante de la verdad. Los descubrimientos mismos son neutrales debido a que pertenecen ya al pasado. La práctica de la ciencia es asunto moral, porque incansablemente se busca lo que es verdadero y se rechaza lo que es falso. Se podría pensar que verdad es una palabra demasiado grande para describir lo que busca la ciencia, puesto que "la verdad" no puede significar algo tan profundo en la ciencia como en nuestros juicios morales. La ciencia da la impresión de referirse a los hechos; y cuando se dice que algo es verdadero, parece ser que no se nos dice algo más que el que los hechos son así y no de otra manera. Mas no es de esta forma como realmente procede la ciencia. Si así fuera, no habría debates ni nuevas teorías; y nosotros ahora todavía estaríamos creyendo en la física de Newton y en la biología de Lamarck, como si no hubiéramos escuchado ni los conceptos de relatividad ni la teoría de la evolución. La ciencia es siempre un ordenamiento de los hechos; y nuestra preferencia por un ordenamiento más que por otro es un intento constante por encontrar la verdad más allá de las apariencias de la naturaleza. Los nuevos conocimientos, como los del principio de incertidumbre, ponen límites a lo que podemos conocer. En todo*



caso, se trata de una profunda reorientación de nuestra forma de ver la naturaleza. La verdad que buscamos a través de la ciencia es algo que está en el centro de las cosas: se trata de ajustar los hechos, pero esto significa algo más profundo y más coherente, que los hechos mismos.

No es otro de acuerdo con el cual los científicos juzgan lo que hacen; y su éxito como agrupación se deriva de que todos persiguen este mismo y único objetivo. En esta forma, la comunidad de científicos se ha sostenido por más de 300 años, desde que la Inquisición quebrantó el espíritu del filósofo Galileo, porque todos están convencidos de que nada importa más que la búsqueda sincera de la verdad.

Cuando una agrupación persigue un único objetivo, su código de conducta es más sencillo pero más severo que el conjunto de compromisos, generalmente más benignos, a los que se obliga la mayoría de la gente. En la vida diaria, pocos de nosotros somos muy estrictos con respecto a las mentiras intrascendentes, a los gastos deducibles de impuestos y a otras pequeñas evasiones. Aceptamos, aun cuando no aprobemos totalmente, dichos pecados veniales. Pero la moralidad profesional de los científicos no acepta compromisos. Obliga a que uno reporte lo que cree que es verdadero, con exactitud y sin suprimir o añadir algo. Ahora bien, en ninguna revista de investigación se permite al científico minimizar una discrepancia embarazosa o exagerar una confirmación alentadora. En ninguna parte se le permite escribir lo que le parece oportuno en lugar de lo que es la verdad, aunque ésta sea desagradable. Cuando un científico reporta un hallazgo, los demás pueden dar por supuesto el hallazgo y creerle absolutamente; con lo que queremos decir que podemos estar ciertos de que lo que el hombre ha reportado es exactamente lo que él pensó, vio o escuchó, ni menos ni más. La credibilidad y confianza en la verdad es lo que une al hombre.

Esta confianza absoluta en la palabra de otro hombre que se da en la sociedad de científicos es digna de subrayarse. No constituye toda la moralidad científica, puesto que la moralidad científica no sólo se refiere al individuo y a la confianza a depositar en él, sino a toda la comunidad; por tanto, se refiere a todas las relaciones sutiles que se dan entre los miembros de la comunidad. La moralidad de la ciencia es sutil en esta forma, pero se ha desarrollado a partir de un sencillo principio: el de que la comunidad de científicos se organice en tal forma de que nada impida el esclarecimiento de la verdad.

Aquí vemos cómo es superficial la creencia de que la ciencia sólo nos dice lo que es la realidad, mientras que la moralidad nos dice lo que debe ser. Evidentemente que los hechos de los que habla la ciencia y los descubrimientos ya efectuados sólo nos dicen lo que la realidad es. Pero la búsqueda de la verdad impone una moralidad en quienes participan en dicha búsqueda y les señala lo que

*deben hacer, si quieren tener éxito en descubrir lo que la realidad es. Tan pronto como la ciencia establece lo que es verdad, impone al mismo tiempo también en quienes practican la ciencia la obligación acerca de cómo deben comportarse. En palabras sencillas, la ciencia nos dice cómo debemos comportarnos en tal forma que todos podamos encontrar lo que es la verdad.*

*Debemos comportarnos en tal forma que todos podamos encontrar lo que es la verdad. A partir de este principio básico, se desarrolla toda la organización de la comunidad científica. Esto significa que el cuerpo de científicos tiene que crear un código de comportamiento de acuerdo con el cual ellos superen los prejuicios, las debilidades y las vanidades individuales, en aras de la búsqueda de la verdad, no por una imposición dictatorial sino libremente. De esto se sigue que la ciencia conceda un valor especial a algunas formas de comportamiento que la gente ordinariamente encuentra agotadoras. Por ejemplo, de ordinario la gente prefiere a las personas que están de acuerdo con las creencias tradicionales, a las personas que no le encuentran fallas a estas opiniones. Pero los científicos asumen que las creencias del pasado no son definitivas y que deben ser corregidas ahora y más adelante. Por tanto, la ciencia concede un valor especial al pensamiento original y a su expresión franca. La independencia intelectual y el disentimiento razonado son virtudes en el mundo de la ciencia, mientras que estas actitudes en muchos círculos políticos son consideradas como vicios.*

*Una sociedad que da importancia especial a la independencia intelectual y a la libertad de expresión debe cultivar el hábito de la humildad. Aun cuando suene paradójico, esto es necesario, porque sin humildad no puede prestarse la debida atención a la opinión de los demás. La verdad no se alcanza solamente por la expresión de nuevas ideas; requiere que éstas se analicen. Por eso, los científicos tienen que cultivar el hábito de escuchar a los demás y estudiar lo que otros dicen aunque les parezca una opinión poco común. La ciencia requiere que cada hombre respete lo que otros dicen, trátase de una idea nueva antigua. La verdad no se alcanza por destellos momentáneos de iluminación individual, sino por el estudio concienzudo que varios llevan a cabo.*

*Por esto, la sociedad de científicos es un modelo de democracia. Se honran las nuevas ideas pero también las ideas anteriores aun cuando hayan sido superadas, porque se reconoce que éstas no necesariamente fueron descabelladas, sino que simplemente quedaron atrás en la ruta de la verdad.*

*Se debe recordar que es inherente a la práctica de la ciencia un conjunto de valores sin los que sería imposible avanzar. La ciencia no progresaría sin una confianza completa entre todos los científicos, así como tampoco si hubiera algún otro fin, además de la verdad, y si este otro fin justificara el engaño o la imposición autoritaria de una creencia. La ciencia no avanzaría si no inculcara el considerar*

como valores la originalidad de pensamiento, la independencia intelectual y la libertad para disentir de opiniones establecidas, pues sin estas actitudes no es posible descubrir nuevos aspectos de la verdad. Pero, al mismo tiempo, la ciencia no puede practicarse si las nuevas ideas y las antiguas no se examinan y debaten con tolerancia, respeto y honor. Si no existen estos valores en el mundo, la ciencia tendría que crearlos antes de hacer cualquier descubrimiento, ya que no es posible establecer y aprender algo, mientras los hombres no apreciamos la verdad sobre todo lo demás.

*Pero podrían darse en el campo de la organización, ciertos factores a favor:*

- 1. Un ambiente de comunicación sin barreras artificiales: trato sencillo, poco protocolo, pero sin caer en una excesiva camaradería y "familiaridad" mal entendida.*
- 2. Mostrar aprecio por el trabajo de cada uno, elogiar las buenas cualidades y las buenas actuaciones con oportunidad y con tino.*
- 3. Usar estímulos positivos, no castigos. El gerente creativo debe buscar la inspiración más que la amenaza.*
- 4. Cuando se trata de criticar, hacerlo con tacto. La crítica constructiva es la que corre de igual a igual.*
- 5. Escuchar con empatía, interés y paciencia.*
- 6. Comunicar abiertamente, constantemente, cordialmente. Cualquier falta de información origina por un lado malentendidos, equívocos; y por el otro, rumores y chismes.*
- 7. Considerar como propios los problemas del personal: la salud, la seguridad, el aprendizaje, la familia, el progreso laboral. El concepto de autoridad es, según su etimología, aumentar, hacer crecer.*

*Un modo seguro de lograr que la gente trabaje para mí es trabajar yo para ellos; un modo de ganar respeto es dándolo; para recibir amistad, antes debo ofrecer amistad.*

*Para una empresa, una dotación de personas valiosas, bien organizadas y leales constituye un capital de más alta estima que cien bodegas llenas y rebosantes de mercancía. Grupo y equipo se distinguen entre sí como los estructurado y lo inestructurado, lo diferenciado y lo indiferenciado, lo formado y lo amorfo. El equipo supone organización interna, definición de tareas, asignación de puestos. Y si en muchas empresas mexicanas fallan los equipos de trabajo y la productividad es mediocre, ¿no se debe en parte a que tienen más de grupos que de equipos?*

*Hay grupos que no son ni productivos ni creativos; grupos que son productivos pero no creativos, y grupos que son productivos y creativos. Son, como quien dice, tres niveles: el malo, el regular y el bueno.*

*El primer modelo plantea:*

- 1. Se determina la norma: el "deber ser" o dicho de otra forma, el modelo conceptual para obtener excelentes resultados como un límite máximo de alcance.*
- 2. La desviación: qué anda mal en este momento, qué no debe suceder.*
- 3. La desviación se define y precisa, aparece distinta de lo que no ha sido afectado por el problema:  
¿cuáles objetos, personas, funciones, son afectados y cuáles no? ¿en qué modos?  
¿en qué momentos? ¿en qué grados?*
- 4. Las causas posibles.*
- 5. La causa más radical.*
- 6. Las propuestas de solución. El creativo no se contenta con las primeras que se le ocurren. Busca muchas y variadas. Sabe que unas se ven fácilmente pero otras hay que crearlas casi de la nada.*
- 7. La solución en tierra. De la mente, a lo concreto y con el resultado óptimo esperado.*

*El segundo modelo es útil para ciertos problemas en que la definición es ya clara. Consiste en ir repasando las nueve preguntas ya clásicas:*

*Un tercer modelo es cuando se trata de Desarrollo Organizacional, podemos visualizarlo en nueve momentos:*

- 1. Describir en forma global la situación actual, calificando el grado de satisfacción o insatisfacción.*
- 2. Registrar las estrategias que se han estado usando.*
- 3. Analizar frente a los retos actuales: ¿siguen siendo válidas? ¿acaso las mantenemos por mera inercia?*
- 4. Definir las disonancias entre el "debiera" y el "es" (el estado y el problema)*
- 5. Formular alternativas.*
- 6. Evaluarlas.*
- 7. Elegir las que con menos costo ofrezcan mejores perspectivas.*
- 8. Afinarlas.*
- 9. Implementarlas.*

*Una de las autoridades mejor conocidas en la resistencia al cambio es Paul Lawrence quien dice que la gente no se resiste al cambio tecnológico en sí y gran parte de la resistencia que se origina, generalmente, es innecesaria.*

- 1) La gente afectada deberá participar en la introducción al cambio. La gente reacciona del mismo modo en que se le trata. Los individuos se sienten valorados y respetados en el cambio.*

- 2) *La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Generalmente se encuentra en el aspecto de cambio social, no en el cambio tecnológico.*
- 3) *La resistencia al cambio en los niveles inferiores normalmente surge a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares de la dirección general.*
- 4) *Se debe hacer hincapié en normas de comportamiento y actitudes para toda la organización.*
- 5) *La alta dirección puede ser más efectiva en sus reuniones subordinados si, en vez de concentrarse totalmente en la ejecución de algún proyecto, detalles técnicos, asignación de tareas, etc., se concentra en observar lo que indica la discusión de estos temas con respeto al desarrollo de la resistencia o la recepción del cambio.*

*Veamos el papel del director general inmerso en el proceso del cambio:*

- 1) *El director general deberá tratar a sus ejecutivos de la misma manera que él desea que ellos traten a sus subordinados.*
- 2) *El director general es el coordinador del trabajo de diferentes grupos de personas involucrados en el cambio. Su deber principal es facilitar la comunicación y comprensión entre la gente y los grupos con diferentes puntos de vista. Deberá comentar programas de tiempo, detalles técnicos, asignación de tareas. Además, deberá sensibilizarse para detectar "mensajes" recibidos durante este intercambio. Se percatará de que la gente, elabora preguntas y respuestas.*

*Cuando un director general toma estas preguntas en serio, experimentará un sentimiento de propósitos comunes, mayor comprensión, menor discusión, menor ansiedad, mejor aceptación de la crítica, mayor flexibilidad y mayor enfoque sobre problemas específicos.*

*La resistencia al cambio es una señal importante que exige de la administración, se vuelva mas proactiva y conocedora de lo que realmente está sucediendo en el proceso de la empresa.*

*" Las organizaciones de alto desempeño siempre atribuyen gran valor a sus nuevas ideas. Sus altos ejecutivos se ven a si mismos como los constructores de una organización caracterizada por el continuo cambio. Una de las razones más importantes para que el empleado se comprometa y*

participe en los programas de mejora continua es hacer propaganda del valor de las ideas nuevas ”.  
<sup>76</sup>

*La transición que México está experimentando actualmente es dolorosa debido a la necesidad de cambiar, en primer lugar, comportamiento, actitudes y perspectivas culturalmente orientadas, y enseguida, tener que acoger nuevas prácticas y técnicas administrativas efectivas y de superior calidad, como otra forma de hacer las cosas, pero en el sentido de lo “bien hecho”.*

*En México, debemos poner atención a los cambios requeridos ya que son radicales y esenciales; incluyen tanto cambios culturales como cambios en el estilo administrativo. Dichos cambios afectan no sólo la situación laboral sino también la perspectiva entera hacia la vida. La reestructuración y ahora la reingeniería en el mundo de los negocios, son una inmediata alternativa para mantenerse y avanzar en el mercado competitivo nacional e internacional.*

---

<sup>76</sup> *The price Waterhouse change integration team. Op. cit. pág. 185*

## CAPÍTULO 5

*La misión del ejecutivo:  
servir con calidad*

### 5.1 La ética en los negocios

*La ética es difícil de comprender y aplicar en la vida personal. Pero trasladar ese cúmulo de conceptos y principios, normas, valores, formación de la conciencia, deber ser, bueno-malo, al género de los negocios, es complicado y a veces, decepcionante por la actuación inesperada de colegas, directivos o subordinados que buscan satisfacer un egoísmo que se juzga deshonesto, desleal y fuera de todo principio humano.*

*Los temas éticos son ahora muy discutidos dentro de la organización, tratándose de: a) confidencialidad, b) capacidad técnica, c) retribución, d) integridad, e) comunicación, f) publicidad g) conflictos y otros referentes a la debida conducción y actuación de ejecutivos en el desempeño de sus obligaciones y responsabilidades. Estos conceptos se vuelven casos de estudio en las universidades de vanguardia y entre catedráticos y alumnos, quienes buscan estrategias y alternativas reales que den una solución satisfactoria a cada uno de ellos. Por lo que debe procurarse enseñar ética en los negocios, o deontología en las escuelas de posgrado de contaduría y de administración en todo el mundo occidental<sup>77</sup>*

*La ética de los negocios se sitúa hoy en una civilización mercantil, fruto de una larga evolución histórica, que ha ampliado progresivamente el papel del intercambio y del contrato respecto al de la acción jerárquica y la restricción física. Ésta, no es otra cosa que una ciencia reflexiva sobre la conducción responsable de la vida en el sentido elegido; y la ética de los negocios no es más que un caso complejo de este enfoque en función de un conjunto de bienes que sustancialmente dependen de valores éticos.*

*Por su parte Géliner, asienta que:*

*“ La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de los negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad “.*<sup>78</sup>

*Desde una perspectiva funcional la ética social aparece como un conjunto de temas a ser resueltos para que la convivencia y la vida social sea posible sin conflictos, en aquello que las leyes no hayan prescrito y también para su interpretación. Comúnmente en los análisis actitudinales de los ejecutivos de*

<sup>77</sup> cfr. Laris Casillas, Francisco Javier. *“ Adelanto al siglo XXI “*. México, Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. 1995, págs. 474-477

<sup>78</sup> Géliner, Octave. *“ Ética de los negocios “*. México, Ed. Limusa, 1994, pág. 45



empresas, se presta más atención a su comportamiento, quizá más influenciado por la psicología que por la ética.

En nuestro tiempo, dentro de las organizaciones, los individuos responsables en la toma de decisiones de alto nivel, requieren ya no de una interpretación behaviorista, sino de una fundamentación ética y adecuada conducción hacia valores descubiertos, mediante una convicción madura y realizadas en un fin común dentro del mundo de los negocios.

Y en este sentido no hay que pensar radicalmente que "puro santo" debe haber en los negocios, ni aferrarnos fanáticamente al concepto inglés "business conduct guidelines" (reglas de conducta en los negocios). La ética en los negocios no consiste en obedecer por obedecer, cumplir por cumplir, o hablar por hablar. Se obra en función de un fin, un beneficio personal, mutuo, grupal, organizacional, social, etc. El "deber ser", como se ha señalado anteriormente, constituye un modelo cualitativo de obrar conforme al bien, es decir, buscar un modelo óptimo de calidad dentro de los recursos de la organización. Por supuesto que ante este presupuesto, elegimos los caminos que nos parecen buenos en vez de los que estimamos malos, con vistas a los fines que perseguimos y de los criterios o normas que intentamos respetar.

La ética de la responsabilidad, con la finalidad del bien común, está a la base de la gestión de las empresas modernas. Permite elegir en función de un fin que es mi bien; porque soy capaz de operaciones voluntarias dirigidas a la felicidad. Es la ética de la responsabilidad, que implica el respeto a los otros y la cooperación. De ahí la noción de bien común.

El papel de la ética no es frenar el desarrollo y la felicidad del hombre, considerando que la felicidad supone un mínimo de armonía y de cooperación con los demás; la ética enseña las vías y las virtudes que llevan al bien singular en el marco del bien común, sin sacrificar el largo plazo a las facilidades de corto plazo.

Todavía hay profesionistas o "pseudoprofesionistas" que consideran que su comportamiento es bueno o malo, según el criterio del jefe -notoria ausencia de autoconciencia ética en ellos-, por lo que el concepto ético pasa a un plano muy inferior al lógico, convirtiéndose en mecánico. Otros consideran que actuar éticamente dentro de la organización puede obstaculizar gran cantidad de intereses personales ajenos a los objetivos comunes de la empresa. Finalmente, existen aquellos que desean hacer un esfuerzo por comprender el valor de la disposición y el acto ético del hombre dentro de la organización y fuera de ella, con el objeto de acercarse a un modelo de calidad superior al actual.

En efecto, si se aspira a mejores modelos cualitativos, la actitud ética es la clave en las corporaciones de negocios y financieras; mexicanas y latinoamericanas

principalmente. De ahí la importancia de las organizaciones competitivas por hacer de sus ejecutivos, hombres sensatos, creíbles, honestos, capaces de dirigir correctamente a logros reales; que eviten conflictos, fraudes, difamaciones, envidia, prepotencia y muchos vicios que hacen daño a la empresa, porque se piensa que no somos capaces de transformar por nosotros mismos nuestra realidad y continuamos con falacias tan comunes como: "ésto siempre ha sido igual", "la corrupción somos todos", "el que no tranza, no avanza" "una transacción, gran satisfacción" etc. Veamos como es calificado México en el plano de la corrupción, según el texto de una reciente revista administrativa mexicana, se observa que:

"Tristemente cierto quedó lo dicho por el licenciado Emilio Portes Gil, presidente provisional de la República (1928-1930): La corrupción es la enfermedad más grave que lleva la Revolución Mexicana en sus entrañas. El pueblo está cansado de que salgan comaladas sexenales de millonarios...; ...por medios de comunicación escrita y hablada se supo, por informes de una agencia investigadora europea, que dentro de la clasificación de los 10 países más corruptos del mundo, México se ubica en el décimo puesto (no sería de extrañar que alguien hubiese dado 'mordida' para no ocupar el primero), antecediéndolo en orden: Indonesia, China, Pakistán, Venezuela, Brasil, Filipinas, India, Tailandia e Italia".<sup>79</sup>

*Las desviaciones éticas empiezan desde la elucubración consciente o maquinada hasta la realización oportuna en circunstancias relativamente favorables al presunto delincuente ejecutor. Factores personales con suficiente conocimiento de causa tales como negligencia, engaño, complicidad discreta, apariencias, hipocresía, servilismo y autoritarismo, son algunos elementos que se permiten en niveles ejecutivos, justificándolos aún en una forma tan perversa y clínica, en la que terminan afirmando con orgullo: "es que así es el medio, ni modo" o como se dice "le entras o te sales".*

Al respecto, Etkin asevera que :

"Desde la perspectiva de los procesos recurrentes que hacen al funcionamiento de la organización, la perversidad significa una desviación en :

- a) Las relaciones de influencia, que se reorientan hacia la compulsión del ejercicio del poder, la persuasión o la imposición.
- b) Las comunicaciones que se estructuran para el engaño u ocultamiento, para hacer creíble algo que es falso o perjudicial para los receptores.
- c) En las regulaciones o controles porque se orientan a mantener la desigualdad o la injusticia mediante dispositivos de vigilancia o castigo.
- d) En las actividades políticas, que se orientan hacia el doble discurso y los mensajes autoritarios."<sup>80</sup>

*El contenido de la desviación concreta en la organización, la define un observador externo: auditor, terapeuta, supervisor, consultor, competidor, juez, asistente social o estudiante especializado. Ellos formulan una definición heterónoma, es decir, que confrontan la acción o la situación concreta con un principio, mandato o valor que para los efectos de su evaluación ellos toman como*

<sup>79</sup> Revista "Administrare hoy", México, Ed. SICCO, 1996, Año II, No. 22 pág. 62

<sup>80</sup> Etkin, Jorge. Op. cit. pág. 93

referencia de lo justo, bueno y verdadero. Su perspectiva está menos viciada y es más amplia porque ellos están observando simultáneamente otros contextos sociales que enmarcan la realidad cercana del actor.

En la ética de los negocios se estudian dimensiones tan importantes y trascendentales con su respectivo sentido en el lenguaje filosófico. Los conceptos éticos clave en la comprensión del mundo de los negocios, son :

- *Cultura corporativa*
- *Valores*
- *Derechos y obligaciones*
- *Normas*
- *Relaciones*
- *Resultados*
  
- *Cultura Corporativa.- Son las razones de esencia y existencia de una empresa; el porqué y para qué trabajan; los principios que regirán la conducción de una empresa, la logística implementada para producir algo de calidad satisfactoria. Se hace ver la misión, la visión y los alcances y limitaciones sustanciales de una corporación. En este sector se encuentra el "alma de la empresa".*
  
- *Valores.- Los valores son cualidades intrínsecas en las cosas y descubiertas por la inteligencia del hombre. También son deseos de un alto concepto de perfección humana. Los deseos son en cierto modo, permanentes e intangibles, pero que en su propio fin, son buenos. Los valores de una empresa dependen de un alto grado de cultura y filosofía de la vida de los directivos para que soporte la trayectoria del trabajo cotidiano. Están derivados de la Cultura corporativa*
  
- *Derechos y obligaciones.- Un derecho es una demanda que le atribuye a una persona el espacio de acción. Este espacio, se refiere a la autonomía y libre convicción de sus propias acciones. Los derechos de los individuos están correlacionados con un alto grado de responsabilidad al mismo tiempo que las obligaciones. Ésta implica emprender acciones específicas en periodos y espacios determinados para hacer cumplir un objetivo común.*
  
- *Normas.- Son bien llamadas guías de conducta organizacional, comportamientos generalizados aceptados por una entidad social. La norma es flexible al no adecuarse a una particularidad y sufrir los cambios necesarios para su nueva implementación. No obstante, sin ellas, no podría llevarse a cabo una acción determinada en un grupo. Son importantes y necesarias en la toma de conciencia de objetivos y fines comunes de la organización así como para evitar desviaciones y arbitrariedades en el patrón organizacional.*

- *Relaciones.*- Todo ejecutivo y empleado están constantemente aproximándose a través de diferentes formas de comunicación. Esta relaciones se dan por una necesidad de intercambio dentro de la organización. Empatía y antipatía; coraje y cortesía; laboriosidad y pereza, entre otros, son factores subjetivos que intervienen constantemente debido a la personalidad de cada trabajador de la empresa. Los conflictos, son situaciones adversas e incompatibles en decisiones de los trabajadores para cubrir una meta.
- *Resultados.*- Son los elementos finales logrados a través a un proceso planeado y con recursos previamente dispuestos para cumplir con un objetivo. A este aspecto se le conoce como éxito, logro o proyecto finalizado. Por el contrario, se debe tomar en cuenta el fracaso o incapacidad para obtener medidas favorables. Gran parte de los negocios ponen su atención en este factor, tratando de disminuir el interés en otros factores del personal. El resultado como tal, es lo que resulta de la causa. En este campo humano, la causa, por supuesto, es el hombre y su visión para trabajar; es decir, su concepción de una filosofía empresarial y un producto cuyo beneficio sea evidente.

*Goetsch-Davis expresan:*

"One effective way to create an ethical environment is to develop an ethics philosophy, write specific guidelines for putting the philosophy into operation, to put it in writing, and to share it with all employees".<sup>11</sup>

*Una cuestión ética en los negocios implica resolver la coexistencia de valores, es el pensar en una auténtica configuración, en una entidad llena de factores cualitativos más que despreciativos ésta última, frecuentemente presente en organizaciones mediocres, de servicios incompetentes y llena de conflictos en sus cuadros organizacionales.*

*Por otra parte, como se señaló anteriormente en el capítulo 3.2, existe un primer antecedente del trabajo asalariado en los gremios y corporaciones; sin embargo, es en la Revolución Industrial cuando esta práctica se difunde en gran escala y el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Insistiremos un poco más en este aspecto histórico y social, para comprender como se ha interpretado, con teorías famosas como las de Weber y Marx, la trayectoria del capitalismo y su influencia en el mundo de los negocios del siglo XX.*

*Es en la modernidad cuando se difunden las prácticas mercantiles del crédito, de los intereses moratorios, de los descuentos por pronto pago y, en general, del lucro. Evidentemente habría que agregar a las innovaciones financieras, la práctica del descuento de documentos y el crecimiento cuantitativo*

<sup>11</sup> Goetsch-Davis. *Op. cit.* pág. 87

y en servicios de los sistemas bancarios, a los que correspondió la movilización del capital a corto plazo, transfiriéndolo de regiones donde existía poca demanda a donde se hallaran capitalistas con necesidad del mismo. Asimismo, se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de las bolsas de valores. Como es de notarse, se produce una ruptura con los moldes éticos católicos prevalecientes hasta entonces, fenómeno atribuible a un natural desenlace de la Reforma Protestante iniciada con anterioridad a esta época.

La concepción del trabajo como un objeto o mercancía es consecuencia de la ideología predominante en la época que estudiamos. Esta ideología es precisamente la del liberalismo, que se consolida plenamente con la Revolución Francesa, al exaltar ésta el individualismo liberal como una reacción al absolutismo y autocracia de la monarquía destruida. La Revolución Francesa propugna por una libertad absoluta en todos los aspectos y destruye todo lo que se considera atentatorio a la misma; por ejemplo, en 1791 se promulga la Ley Chapelier, que ordena la abolición de los gremios y corporaciones, dado que las regulaciones que éstos establecían al trabajo, producción y comercialización se toman como limitantes al ejercicio de la libertad; sin embargo, ese libre juego, con igualdad aparente para todos, al llevarse a efecto en un sistema en el que existían diferencias claras entre sus ciudadanos, tanto en lo cultural, económico, político, etc., no lleva a la pretendida igualdad y fraternidad, sino a lo que un autor denominó "la libertad de morirse de hambre" y a una explotación descarnada del hombre por el hombre.

La explicación de lo anterior es fácil: el patrón tenía la libertad de ofrecer un puesto de trabajo en las condiciones y con el salario que él considerara conveniente. El trabajador tenía la "libertad" de aceptarlo o no. La explotación y las situaciones de abuso aparecen prolíficamente durante la Revolución Industrial. Marx señala que la máquina por sí misma acorta el tiempo de trabajo. Las grandes innovaciones e inventos, de los que hablamos previamente, convierten al hombre en apéndice de la máquina, degradando su condición humana. De aquel trabajo en el que se expresaba la creatividad del artesano e intervenía desde su inicio su terminación, se pasa a un trabajo desintegrado en el que se le asigna sólo una parte del proceso, desconoce la importancia relativa de su esfuerzo y forma parte de una cadena que sólo le produce monotonía y fatiga.

De un trabajador al que el patrón respetaba por su destreza en el oficio, se cambia a un patrón que encajona al trabajador en tiempos y movimientos, estándares precisos y que le asigna un papel de simple ejecutor.

En efecto, la transformación del modo de producción feudal a las relaciones de producción capitalistas, produjo el nacimiento y crecimiento de dos nuevas clases: la explotadora y la explotada, la burguesía y el proletariado. Mientras que la

primera, poseedora de los medios de producción, se afianzaba como dueña del Estado, controlaba el proceso económico y buscaba, a través de sus "técnicos" e "ideólogos", métodos más eficaces de explotación de la fuerza de trabajo, el proletariado por su lado, sobre todo a razón de la masificación del proceso productivo en la Revolución Industrial, se comenzó a organizar como clase y a expresarse a través de sus pensadores. En 1836 Robert Owen elabora su obra "El libro del nuevo mundo moral", donde hace planteamientos morales idealistas de carácter individual y propone modelos de sociedad comunista, después de su experiencia en la colonia comunista americana (New Harmony). Sus planteamientos tuvieron influencia entre los obreros e intelectuales ingleses, pero al final quedó muy desprestigiado por sus desviaciones espiritistas.

El principio general alrededor del cual trabaja Owen es la búsqueda de la felicidad de todos como objetivo final alrededor del cual serán fundados y construidos los números sociales, y esto se hará extensivo a toda la sociedad. Propone Owen una serie de reglas sobre educación y ordenamiento de la sociedad, tendientes a promover y lograr esta felicidad total. Otro de los importantes precursores del socialismo es Louis Blanc, fuertemente influido por Saint Simon; enfoca en su obra "La organización del trabajo" los problemas de la lucha de clases de manera más clara que Owen, analizando la miseria existente, la irracionalidad del sistema social y haciendo mucho énfasis en las consecuencias de la "competencia" como principal elemento deshumanizador de la sociedad.

Pero fue Carlos Marx el primero que analizó e interpretó la lucha de clases, las leyes que rigen el movimiento social y sus antagonismos desde un punto de vista científico y a través del análisis dialéctico y materialista de la historia. Es Marx, la expresión de los intereses organizados de la clase proletaria y a través de sus trabajos señala los caminos para el desarrollo de esta lucha de clases y define los principios del socialismo científico como instrumentos de las masas para el logro de su emancipación económica y política.

El problema social derivado de la explotación en el trabajo, dadas sus proporciones, atrajo la atención de la Iglesia por dos razones fundamentales:

- a) El acudir en auxilio de la clase proletaria.
- b) El contrarrestar el avance socialista.

El pensamiento social de la Iglesia Católica se encuentra plasmado en los documentos papales denominados Encíclicas. En la introducción de esta Encíclica su autor, el Papa León XIII, "Rerum Novarum" (Acerca de las cosas nuevas) se refiere a los motivos que lo llevaron a tratar la "cuestión obrera". Hace referencia a los cambios derivados del avance industrial, que destruyendo las antiguas formas de organización de los obreros, dejaron a éstos aislados y sumidos en la miseria: "es preciso acudir pronta y oportunamente en auxilio de los hombres de la clase

*proletaria, porque sin merecerlo se halla la mayor parte de ellos en una condición desgraciada y calamitosa”.*

*Esto lo atribuye al cambio obrado en las relaciones mutuas de amos y jornaleros, al haberse acumulado las riquezas en unos pocos y empobrecido a la multitud y, finalmente, la corrupción de las costumbres. La preocupación por auxiliar a los obreros la veía como algo urgente, debido “a la inhumanidad de sus amos y a la desenfrenada codicia de la competencia”.*

*La obra se divide en dos partes fundamentales: la primera, referente al remedio proclamado por el socialismo; la segunda, consistente en la solución propuesta por la Iglesia. Al respecto, la interesante y discutida tesis de Max Weber establece una serie de puntos, fruto de un análisis serio y profundo, que podríamos resumir en lo siguiente.*

*Weber buscó determinar la influencia de los ideales religiosos en la formación de una “mentalidad económica”. Es decir, estudia el espíritu capitalista desde el ángulo de una causa espiritual, sin rechazar la posibilidad de interpretaciones materialistas como lo señala al final de su obra. Estableciendo su postura rechazante a interpretaciones parciales o exclusivas, porque, en su criterio, llevarían a creer en la “unicidad de la psique social” y en su posibilidad de reducirla a una fórmula.*

*Afirma no estar de acuerdo con la tesis de que el “espíritu capitalista” sólo pudo nacer como consecuencia de la Reforma, dada la existencia de formas importantes de economía capitalista anteriores a la misma; pero sí le atribuye haber creado un clima favorable para acentuar algunas de sus características y para su expansión. Para referirse al espíritu del capitalismo, tomó como ejemplo dos escritos de Benjamín Franklin que él considera representativos de esa forma de pensar y en los mismos se encuentran sentencias como las siguientes:*

- *“Piensa que el tiempo es dinero”.*
- *“Piensa que el crédito es dinero”.*
- *“Piensa que el dinero es fértil y reproductivo”.*
- *“Un buen pagador es dueño de la bolsa de cualquiera”.*
- *“Nada contribuye más a hacer progresar en la vida de un hombre joven como la puntualidad y la justicia en todos sus negocios”.*
- *“El golpear de un martillo sobre el yunque, oído por tu acreedor a las cinco de la mañana, o a las ocho de la tarde, le deja contento para seis meses”.*
- *“El que disipa diariamente una parte de su tiempo por valor de un céntimo (aun cuando esto sólo suponga un par de minutos), pierde, día con otro, el privilegio de utilizar anualmente cien libras”.*

Weber considera como una de las discrepancias fundamentales entre la ética católica y la protestante el concepto ético religioso de "profesión". El punto de vista católico lo podríamos encontrar en Santo Tomás de Aquino para quien el trabajo en el mundo, aun cuando querido por Dios, pertenece al orden material y, por tanto, no tiene, al igual que el comer o el beber, una valoración ética.

Lutero, por su parte, considera que el ascetismo monástico no constituye una forma de superación moral, sino más bien es el producto de un desamor egoísta. Para él, la forma de agradar a Dios es el estricto cumplimiento de las obligaciones del hombre en su trabajo; de ahí la importancia de la profesión a la que incluso llega a catalogar como "llamado de la divinidad", por lo que la profesión es interpretada como una vocación. Es por ello que la sentencia "el tiempo es dinero" alcanza alta vigencia espiritual, dado que cada hora perdida significa un robo al trabajo en servicio de la gloria de Dios.

En lo que se refiere al concepto de lucro y la obtención de utilidades, la postura católica había sido de completo rechazo, ya que estos beneficios implicaban que su logro fuera a costa de otros. La opinión de Lutero en un principio no fue del todo distante de este criterio, no siendo así el caso de Calvino: Los efectos del calvinismo desencadenaron las energías económicas individuales, el afán de lucro inmoderado, quizá el ejemplo más extremo de la connotación espiritualista que se dio al lucro, la externó el puritano inglés Richard Baxter "cuando Dios muestra a uno de los suyos la posibilidad de un lucro, lo hace con algún fin; por tanto, al cristiano creyente no le queda otro camino que escuchar el llamamiento y aprovecharse de él".

Para Tomás de Aquino el trabajo es necesario sólo por "naturalis ratione" - razón natural - para la conservación de la vida individual y social; pues la única fuente legítima de la riqueza es el trabajo. Ante la concepción del ya citado, Richard Baxter difiere de la anterior al establecer que si el rico no trabaja, no tiene derecho a comer, pues aun cuando no necesite hacerlo para cubrir sus necesidades, está sometido al precepto divino, al que tiene que dar cumplimiento lo mismo que el pobre. En igual sentido se expresa Spencer, quien condena la tendencia a jubilarse antes de la edad y señala que "aquel que pueda vivir de sus intereses está, sin embargo, obligado a trabajar por mandato divino".

Quizá cabría preguntarse hasta qué punto la influencia religiosa de la ética protestante sigue alimentando el espíritu capitalista. Para Weber "el estuche ha quedado vacío de espíritu", puesto que el capitalismo con fundamentos mecánicos ya no necesitaba de un apoyo religioso, es decir, éste cubrió el papel de un primer cohete impulsor. En el país donde tuvo mayor arraigo, los Estados Unidos de



*América, el afán de lucro, ya hoy exento de un sentido ético-religioso, propende a asociarse con pasiones puramente materiales que a menudo le dan carácter en todo semejante al de un deporte. Nadie sabe quien ocupará en el futuro el estuche vacío, y si al término de esta extraordinaria evolución surgirán profetas nuevos y se asistirá a un pujante renacimiento de antiguas ideas e ideales; o si, por lo contrario, lo envolverá toda una ola de petrificación mecanizada y una convulsa lucha de todos contra todos.*

*No sólo Weber ha estudiado el fenómeno del espíritu del capitalismo desde el ángulo de la ética protestante. Un autor norteamericano contemporáneo William H. Hryte Jr., lo hace en igual forma señalando en su polémica obra "El hombre organización", que dentro del mundo de los negocios todavía hay muchos que se aferran a la ética protestante y algunos tienen tanta rapacidad como cualquier pirata del siglo XIX.*

*Uno de los supuestos clave de la ética protestante ha sido que el éxito no se debe ni a la suerte ni al medio, sino sólo a las cualidades naturales de cada uno; si los hombres se hacen ricos es porque lo merecen. Sin embargo, no ha sucedido así, puesto que los sobrevivientes en los escalamientos a las cumbres administrativas, no son necesariamente los mejor adaptados sino, en la mayoría de los casos, aquellos que por su "influencia" o por sus relaciones personales, tienen a su disposición las coyunturas a su favor.*

*Kast dice que:*

*"La ética calvinista fue la idea dominante en la vida americana desde 1620 hasta 1930, pero la ética judeo-cristiana, aunque es mucho más antigua y proviene de varios miles de años atrás, ha adquirido importancia en los Estados Unidos desde 1930. La ética calvinista sostiene el punto de vista de que el 'laissez-faire' y el máximo rendimiento de utilidades son la base para la operación de las empresas y coloca en primer lugar a la eficiencia en la productividad y al papel de las organizaciones empresariales como creadoras de bienes y servicios. La ética judeo-cristiana, por otro lado, sugiere que las empresas tienen una responsabilidad social más amplia y no deben preocuparse exclusivamente por la maximización de utilidades".<sup>82</sup>*

*Se puede apreciar que la historia ética en el ambiente de los negocios ha llevado una trayectoria difícil de cambiar de la noche a la mañana. Las estructuras mentales de los empresarios, se ha presentado en forma consuetudinaria, como afán de lucro y abundantes ganancias a costa de lo que sea. Hacer dinero, según esto, es una bendición de Dios, aunque sus políticas injustas con los empleados sean un reflejo de su propio estilo de vida contradictoria; roban los "camisas blancas", en forma fina y sutil, los fondos de empresas mexicanas; mediante continuos fraudes y cohechos. Parece ser que el negocio es "hacer negocio" con el que se deje, con aquél que no sepa defenderse legalmente y honestamente.*

<sup>82</sup> Kast-Rosenzweig, *Op. cit.* pág. 41

*Revisar la funcionalidad de la ética en las organizaciones, es un tema que acrecentará su interés hasta preservar la razón de ser del hombre y de su entorno. La ética en los negocios de nuestros tiempo, requiere estar orientada hacia la calidad, más que a las ganancias; al servicio más que a la producción; a la honestidad más que a la charlatanería; a los valores más que a los bienes.*

*Laris Casillas ofrece una oportuna opinión:*

“Creo que se difundirán más los cursos de Ética en general, y aplicada a los negocios, a las profesiones más relacionadas con el comercio exterior como son la Agronomía, Administración, Derecho, Economía, Contaduría Pública y Comercio Exterior. Aquí se tendrán que conocer los otros sistemas y esquemas de normas morales que rigen la vida en general y específicos de cada profesión, en los tres países; una especie de ‘ética comparada’, haciendo analogía con lo que existe de Derecho Comparado desde hace mucho”.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Laris Casillas, Francisco Javier. *Op. cit.* pág 47

## 5.2 La ética como filosofía del servicio

*El deber ser, como un principio ético, llega a vincularse dentro de la administración y la mercadotecnia, en el sentido de puntualizar claramente los fines de la buena actuación humana dentro y fuera de la organización en una situación concreta de servicio. Es la conducta ética la que hace posible que la administración deba cumplir su fin primordial, - apoyada en las teorías del mercado, consumo y ventas -, consistente en servir a sus clientes con una calidad altamente satisfactoria. Entramos al persistente escenario humano en el que interviene un comprador y un vendedor, que realizan un acuerdo mercantil y obligados a cumplir una promesa, un contrato o un pago, bajo condiciones específicas. Pero la administración moderna ha descubierto que los negocios no se limitan únicamente a este momento de actuación comercial. El servicio es un nuevo valor que está haciendo prosperar la calidad de muchas organizaciones, micros, pequeñas, medianas o grandes empresas. Dentro de los sectores económicos, el de los servicios, es el que ha tomado un repunte después de la crisis de muchas organizaciones nacionales e internacionales.*

*El giro de las empresas por la competencia de mercados ha estado funcionando en la mayoría de los casos, por la gama de servicios, tales como: mensajería, educativos, financieros, comerciales, bancarios, transportes, etc.*

*El servicio ha tenido interpretaciones diferentes a lo que en su sentido original implica. Se cree que servir es un término desagradable de ejercer para aquellos que, siendo ejecutivos, tienen que ofrecer y entregar algo sin recibir nada a cambio. Otros piensan que servir, es un acto de humillación, lo asocian con el servilismo. Sin embargo, existen individuos cuyo trabajo es ése y no lo han descubierto por sí mismos. El día que lo hagan honestamente, se confundirán entre el cielo y el infierno.*

*Jacques Horovitz señala en su obra "La calidad del servicio":*

*" El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo ".<sup>44</sup>*

*El servicio es una forma de expresar la idea de que la organización se propone resolver ciertos tipos de problemas de una manera determinada. Esto significa que el concepto del servicio tiene que incluir información sobre qué se propone hacer la empresa en un segmento concreto de clientes, cómo debería*

<sup>44</sup> Horovitz, Jacques. *"La calidad del servicio"*. México, Ed. McGraw Hill. 1987. pág 2

lograrse y con qué tipos de recursos; también debe ser lo más comprensible para empleados, directivos y clientes.

Dependiendo del grado de diferenciación de las operaciones y de la cantidad de segmentos diferentes de clientes, puede desarrollarse la filosofía del servicio. No obstante, según los parámetros de la mercadotecnia, antes de determinar un servicio, debe hacerse una previa y meticulosa investigación del mercado a explorar. Pero es inobjetable que la administración tiene ese fin después de la creación de un producto que, - vía apertura de mercados micros y macros - ofrecen a sus clientes.

*Históricamente se ha definido el servicio de diferentes maneras:*

- *Los fisiócratas de la antigüedad lo definían como el conjunto de las actividades diferentes a la producción agrícola y sustentado en un principio de la naturaleza.*
- *Adam Smith (1723-1790): lo definía como todas las actividades que no terminan en productos tangibles; existe un fin adicional cuya característica es intangible.*
- *J. B. Say (1767-1832): lo definía como todas las actividades no manufactureras que agregan utilidad a los bienes.*
- *En los países occidentales (1925-1960): se definía que los servicios nos llevan a un cambio en la forma de un bien.*

*En la época contemporánea John Naisbitt señala el año de 1956 como el de la iniciación de un nuevo período denominándolo "la sociedad de la información" ya, que vivimos en una época dominadas por industrias que rinden más de lo que producen, sabiendo aplicar datos al servicio de sus clientes.*

*El nuevo enfoque acerca de esta inclinación administrativa en los altos mandos, ha sido nombrada como Gestión de Servicios; Reingeniería, Gerencia, Dirección o Filosofía del Servicio son derivaciones conceptuales de la misma necesidad: servir con excelencia.*

*Fue en la década de los 80's, en Escandinavia, donde por primera vez se le da un enfoque y empezaron a reconocer un nuevo instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio: Gestión del Servicio (Gerencia del Servicio). He aquí una breve síntesis que según Grönross hace de los principales representantes de este movimiento contemporáneo de la administración:*

" Este enfoque para la dirección ha sido calificado como gestión de servicios en la bibliografía escandinava sobre servicios desde principios de los ochenta ( Arndt y Friman, 1981; Lund y Knudsen, 1982; Normann, 1984; Lehtinen y Storbacka, 1986; Clement, 1985; Carlzon, 1987 ). Este concepto también se está adoptando a la bibliografía americana ( Albrecht y Zemke, 1985; Albrecht, 1988; Zemke y Schaaf, 1989; Albrecht y Bradford, 1990 )".<sup>45</sup>

*El servicio ya no es un subproducto industrial, un sector que no genera riqueza alguna sino que ya es un elemento constitutivo para generar dinero. Ahora el servicio se ha convertido en una potente máquina económica.*

*Es importante hacer notar que la calidad en el servicio no se administra como la de los productos industriales; el servicio tiene la particularidad de ser intangible, por lo que tiende a llegar a los hemisferios psíquicos del sujeto; esto es, se convierte en vivencia, es hacerse de una nueva experiencia - frustrante o satisfactoria - al adquirir un producto. Por lo tanto, es el ejecutivo el principal responsable de esté, la persona que se ve comprometida a controlar el servicio que ofrece. El cliente es el primer juez de la calidad del servicio, por lo que opina, critica, frunce el seño o regala una sonrisa. Sus expresiones corporales, miradas, comentarios bruscos o irónicos, son de alguna forma, su inmediata reacción a un producto inesperado por su "dudosa" calidad.*

*Según Karl Albrecht, estudioso del tema, la Gestión del Servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.*

*La Gestión del Servicio es un concepto transformacional, es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia.*

*El enfoque de la Gestión del Servicio se inicia a un nivel mucho más fundamental que cualquiera de los métodos anteriormente utilizados, busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, incluyendo los ejecutivos.*

#### *Características de un servicio:*

- *Es el "alma" del producto.*
- *No se puede almacenar para usar hasta que se necesite.*
- *No puede empacarse ni enviarse.*
- *No puede ser inspeccionado antes de darse.*
- *No puede devolverse tal como se recibió.*

<sup>45</sup> Grönross, Christian. " Marketing y gestión de servicios " México, Ed. Diaz de Santos. 1994, pág. 115

- Está condicionado por factores volitivos (deseos) de quien lo participa.
- Conlleva una satisfacción inmediata.
- Exige prontitud y eficacia.
- Es viable de tener cualquier precio, pero nunca cambia el mismo valor.

Las empresas de servicios se han encaminado hacia un interesante período en los negocios, especialmente relacionado con el servicio como un factor competitivo, al cual se le ha llamado "batalla de los eslóganes". Cada vez más, anuncios publicitarios para negocios de servicios de todas clases hacen alarde de todo lo que se preocupan por el cliente.

No faltan aquellos que persuaden y "venden" información como un "servicio extra" de la empresa mediante una gratificación considerable.

Los famosos "ganchos" publicitarios son una forma antiética de realizar servicios; "dan gato por liebre", decimos en México, como una modalidad de nuestro lenguaje y un modo de querer hacer sutil a nuestros oídos el fraude miserable que cometen los mercaderes oportunistas y proclives al constante delito. Creen ser "más inteligentes", pero son tan torpes y cobardes, que tienen que esconderse o huir prontamente cuando han sido descubiertos por la verdad y la ley. "Hay que ser listos para los negocios", afirman con abundante arrogancia y escasa cautela. Hacen del ser-vicio, un "vicio" del ser. Su mal hábito (vicio) los hace ser... detestables, soberbios, odiosos, etc., en tanto que sus valores y actos fundamentados éticamente, los hacen ser ... honorables, dignos, admirables, excelentes. Bueno, también podríamos mencionar que hay gente desquiciada, enferma y cínica que cree que actuar debidamente es sólo de tontos, "mochos" y miedosos. Éstos últimos están tipificados como amoraes, en forma idéntica que los animales.

En los últimos años, en México y Latinoamérica ha crecido el índice ilícito de gente de negocios, de "cuello blanco", quienes han sido los verdugos de empresas de servicios bancarios, financieros, mercadológicos, educativos; señoritas, damas de gran maquillaje y sensuales perfumes, sacadas de la fantasía, son objeto de una complicidad y promiscuidad a la que son sujetas por sumisión o falta de valores morales. En fin, parece ser que todo servicio es justificado por una paga, para que esté dentro de las reglas del juego. Valdrá la pena pensar que con la modernidad en nuestras calles, las servidoras del sexo, estarán tipificadas como "trabajadoras dignas y éticas del placer", o bien, si el servicio de la distribución de narcóticos y medicamentos de adicción, estuvieran siendo aceptados en la población juvenil e incluso infantil, debido a que su trabajo "es muy sencillo: buscas clientes, entregas y cobras inmediatamente. No tienes que estudiar como "matado" ni trabajar diez horas diarias. Además, sacas buena lana y ¡ te diviertes bien padre, en buena onda ! (sic)"<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ideas interpretadas por el autor.

*Aparentar, hacer creer, persuadir sensualmente, enajenar al espectador de imágenes con acercamientos sexuales y otras más pródigas al respecto, que aún no se ven en la televisión o el cine, son manifestaciones de un "ethos" desviado de los valores auténticos y reales de nuestro mundo de negocios. Es un acto abusivo y con dolo preparado en contra de la ingenuidad y buena voluntad del cliente. Igualmente cuántas instituciones educativas han hecho grandes negocios por su "prestigio" logrado en sus años de oro y en estos momentos, no hacen mas que comercializar y abaratar el gran valor de la educación. Se cree que si pagas más, obtendrás un mejor servicio. Habrá que cuestionarse si cualquier inicio u ofrecimiento de algún servicio, estará garantizado por los fundamentos éticos sociales, a pesar de que sean remunerados con un "muy buen pago". Los ejecutivos tienen que abrir muy bien los ojos y tener en cuenta los fundamentos del hombre en busca de su prosperidad, porque, podría suceder todo contrario, sentir la riqueza como un fin y no como un medio en el estatus perfectible y axiológico del ser humano. Este ambiente exige una fuerte formación filosófica, ética, axiológica y de liderazgo.*

*Contadores, administradores, abogados, profesores, ingenieros, actuarios, financieros, ejecutivos, hombres de negocios y otros profesionistas; secretarias, asistentes, auxiliares y subordinados en la organización; hermanos, padres, hijos, parientes cercanos al que trabaja en la organización; amigos, compañeros o conocidos, todos, estamos expuestos a una mínima oportunidad de corrompernos en cualquier instante posible; el desconocimiento, desvío y deficiente formación ética, traiciona hasta al mejor vestido. Algunos, ya lo han hecho, pero pueden corregirse, si así lo desean; otros, quieren más y variado, son ambiciosos; unos más, enseñan "mañas" y malas costumbres a quienes quieren aprender de buen modo, el oficio; no dejan de estar presentes los que tienen una similitud con el perro de Pavlov y esperan un estímulo (\$) para ejecutar su operación.*

*Con dinero hay "servicio de calidad" - entiéndase rápido, trato personal, atención preferencial, incluye cortesía y confort, etc -; si no hay, "qué me importa, me pagan lo mismo", es el sentir de muchos empleados cuya vida de trabajo ha sido áspera, conformista y quizá, hasta amargada, en su contacto directo con su clientela; y probablemente su estilo de vida familiar, raye en la hipocresía, la farsa y la mezquindad, por no ser valientes y comprometerse a un conjunto de valores superiores, auténticos.*

*La encuesta Gallup, para la American Society for Quality Control sobre una población de 1.005 personas en los Estados Unidos, muestra que la conducta del*

empleado y sus actitudes son el mayor determinante en la calidad de los servicios.<sup>87</sup>

Estas características pueden dividirse en tres clases:

a) comportamiento, b) actitudes, c) imagen

a) Comportamiento:

- Actuar con prontitud
- Oír cuidadosamente
- Ser atento
- Actuar con comprensión
- Dar explicaciones detalladas
- Evitar formas poco comunes de hablar
- Mostrar capacidad para el trabajo
- Quedarse solo con la gente

b) Actitudes:

- Cortés
- Amistoso
- Educado
- Amable
- Comunicativo
- Atento
- Agudo
- Preocupado
- Responsable

c) Imagen

- Imagen general
- Cuidado general
- Ropas - cómo quedan:
- color, estilo, pantalones, traje, chaqueta, vestido, falda, corbata
- Zapatos
- Cabello
- Barba
- Limpieza

---

<sup>87</sup> cfr. Rosander, A. C. " La búsqueda de la calidad en los servicios ". España, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1992. pág. 62



*Los fundamentos éticos nos podrán apoyar para resolver éstas y otras más interrogantes con el propósito de llegar a hacer las cosas como deben ser, sobre todo, en esta fase denominada filosofía del servicio. El punto de partida lo encontramos en las organizaciones que buscan el liderazgo y la competitividad a través de la cultura del servicio. La misión y la actitud son los principales elementos cognoscitivos para hacer posible el cambio organizacional.*

*El servicio debe estar adecuado también a las necesidades y circunstancias socioeconómicas de la población. Así nos damos cuenta que no todo en la publicidad y los servicios, realmente es como lo presentan; sólo pocas agencias de publicidad y mercadotecnia cumplen profesionalmente con las condiciones reales de su marca.*

*Cuando una empresa muestra a sus clientes una desagradable contradicción entre su anuncio, de estar orientada hacia el cliente, y la realidad que experimente éste último, lo más probable es que los ejecutivos han tenido una ingenua idea del servicio al cliente.*

*El uso incorrecto de los eslóganes puede traer como consecuencias:*

- *Desorientación del cliente.*
- *Desconfianza del cliente.*
- *Desprestigio de la organización.*

*Por otra parte, Teodoro Levitt, opina que "no existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio".*

*Cada proveedor de servicios necesita unas directrices maestras para realizar su tarea. Sobre todo, se utiliza el concepto de misión de la empresa para determinar en qué mercados debería operar la empresa y qué tipos de problemas debería intentar resolver.*

*La Gestión de los Servicios es también un enfoque, en gran medida, orientado al mercado. En concreto, consiste en:*

*1.- Comprender el valor que reciben los clientes al consumir o utilizar las ofertas de la organización y cómo los servicios contribuyen a ese valor, ya sean solos o combinados con bienes físicos u otros tipos de elementos tangibles; esto es, entender cómo se percibe la calidad total en las relaciones con los clientes y cómo ésta cambia con el tiempo.*

2.- Entender cómo la organización - personal, tecnología y recursos físicos, sistemas, subsistemas y clientes - podrá producir y entregar ese valor o calidad.

3.- Entender cómo se debería desarrollar y dirigir la organización para que se alcance el valor o calidad pretendida.

4.- Hacer que la organización funcione para alcanzar ese valor o calidad y se satisfagan los objetivos de las partes implicadas - organización, clientela, comunidad, etc. -.

*En cada etapa de esta evolución del servicio vemos un aumento de la competencia entre proveedores de servicios, así como también una mayor necesidad de suministrar esos servicios efectiva y eficientemente; también hay mayor conciencia de que un servicio se maneja en forma diferente de una mercancía, porque conlleva elementos humanos y vivenciales. Es una actitud de entrega.*

*No obstante con teorías como las de Albretch respecto a la implementación de una filosofía del servicio en las organizaciones para obtener mayor calidad y competitividad en los mercados privados y públicos, hay burócratas y economistas del "sector de servicios" que lo han definido como "industrias cuyo producto es intangible"; esta definición se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía:*

- *Transportes, comunicaciones y servicios públicos.*
- *Comercio al por mayor y al detalle.*
- *Finanzas, seguros y bienes raíces.*
- *Servicios: la parte del "sector de servicios" que crece más rápidamente, incluye servicios comerciales tales como contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas; servicios personales tales como el manejo de la casa y servicios recreativos; y la mayoría de las áreas de la economía sin ánimo de lucro.*

*El término servicios todavía no se utiliza de una manera uniforme y aún falta llevar a cabo en forma institucional, la cultura de Gestión de Servicios en las empresas públicas de nuestro país.*

*Se observa también que algunos economistas radicales excluyen transporte, comunicaciones y servicios públicos, colocándolos dentro del sector industrial, debido a su dependencia de grandes bienes de capital y compleja tecnología.*

Otros utilizan el término servicios para determinar:

- Transporte, tanto para bienes como para pasajeros (excluyendo los automotores privados).
- Comunicación: servicio postal, telégrafo y teléfono.
- Negocios de distribución: mayoreo o menudeo.
- Seguros, banca, finanzas y servicios comerciales.
- Servicios profesionales y científicos: principalmente servicios de salud y educación.
- Servicios misceláneos: cines, deportes, hoteles y restaurantes.
- Administración pública y defensa.

Por otra parte, el giro de las economías de servicio ha sido una característica de países económicamente desarrollados. La importancia de los servicios en la economía se puede apreciar considerando:

a) Servicios y empleo.

La clasificación ordinaria de las actividades económicas incluye tres áreas:

- Primario: agricultura, silvicultura y pesca.
- Secundario: industrias manufactureras y de construcción.
- Terciario: servicios y negocios de distribución.

b) Servicios y producción.

Las tendencias de la producción confirman también el viraje hacia una economía del servicio. La importancia relativa de las industrias primarias ha ido declinando desde comienzos del siglo; en los países industrializados ya para finales de los cuarenta el sector terciario se había apoderado de las industrias secundarias como el principal contribuyente al producto nacional bruto. El área de servicios profesionales, por ejemplo, va creciendo por la demanda en función de la apertura de negocios dedicados a este giro, en tanto que el de producción, ha sido detenida abruptamente por la recesión económica nacional e internacional.

c) Servicios y consumo.

La economía del servicio se caracteriza por los diversos patrones de consumo así como también el empleo y producción. Pero una característica muy importante en cuanto se refiere a los gastos del consumidor es que mientras que los desembolsos para algunos servicios han crecido, también lo han hecho los gastos para bienes duraderos. El consumo aunque ha disminuido en una baja proporción, se considera fuente de demandas y ofertas naturales.

d) Servicios y Balanza de pagos.

*Es muy importante la generación de servicios ya que para muchos países es el ingreso más importante. Las diferentes definiciones del significado de la palabra servicio, los diferentes métodos para medir la producción y consumo del empleo en servicios, los movimientos ocultos y cambios que fundamentan los datos oficiales de que se dispone, todo esto conduce a opiniones en conflicto sobre el tamaño preciso, la escala y el crecimiento de la economía del servicio.*

*Las razones de crecimiento de las empresas del servicio son fundamentalmente:*

- 1. Mayor riqueza: crecimiento de servicios que antes los consumidores solían hacer personalmente.*
- 2. Mayor tiempo libre: aumento de las agencias de viajes, turismo, cursos de educación para adultos, etc.*
- 3. Mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral: demanda de guarderías, servicios domésticos, comidas fuera de casa, capacitación, etc.*
- 4. Mayor expectativa de vida: demanda de hospitales y servicios de salud en mejores condiciones.*
- 5. Mayor complejidad de productos: demanda de especialistas calificados para dar mantenimiento a productos.*
- 6. Mayor complejidad de vida: demanda de asesores fiscales, consejeros matrimoniales, asesores legales, de servicios de empleo, consultorías, etc.*
- 7. Mayor preocupación por la ecología y escasez de recursos.*
- 8. Mayor número de productos innovadores.*

*Clasificación de los servicios.- Existen varias clases totalmente diferentes de actividades, refugiadas a la sombra de "industrias de servicios y relacionadas con el servicio". Ronald Kent Shelp las clasifica en cinco tipos y dice que cada uno se desarrolló como respuesta a una serie de etapas y condiciones económicas paralelas, por donde ha pasado la sociedad.*

*1.- Servicio personal no calificado: Servicios domésticos para mujeres, alistamiento militar para hombres y ventas callejeras para ambos sexos, constituyen el principal tipo de actividades de servicios en sociedades tradicionales. Históricamente estas clases de trabajos han dado oportunidades para que el exceso de población pueda formar parte de la sociedad en la vida urbana.*

*2.- Servicios personales calificados: Cuando la productividad aumenta en las sociedades agrícolas y la producción supera los niveles de subsistencia, empieza a desarrollarse la industrialización y el comercio; surge la necesidad de que el gobierno apoye tanto a la industria como a la creciente población urbana; se abren*

*oportunidades para el tipo de servicios ofrecidos por artesanos calificados, tenderos, comerciantes, personas dedicadas a la reparación y mantenimiento y personal auxiliar, pero ahora ya organizados y dirigidos.*

*3.- Servicios industriales: Son grupos realmente organizados de especialistas altamente calificados; son los servicios ofrecidos por oficinas jurídicas y de contaduría; bancos y compañías de seguros; corredores de bienes raíces y sociedades comerciales, que surgen como soporte en el mundo de los negocios a medida que la industria se vuelve competitiva.*

*4.- Servicios masivos para consumidores: A medida que aumenta la riqueza de una población, se crea el poder discrecional de compra, dando origen a una industria al servicio de los consumidores capaz de disfrutar de economías de escala, mientras se ajusta una creciente demanda de servicios. Por ejemplo, la demanda de viajes ha fomentado el crecimiento de las aerolíneas, hoteles, etc.; la demanda de comidas ha propiciado la industria de restaurantes de todas clases, etc.*

*5.- Servicios comerciales de alta tecnología: La automatización de la producción, el procesamiento de datos, la creación de robots industriales, etc. ofrecen la oportunidad de avanzar tanto en la creación de nuevos servicios especiales como en la modernización de los ya existentes, teniendo como resultado una demanda de nuevos servicios altamente técnicos. Son servicios ofrecidos por especialistas, consultores gerenciales, investigadores, etc.*

*Indudablemente que las expectativas presentes en el mercado competitivo, estarán orientadas al máximo nivel de calidad de los bienes y servicios contratados o consumidos por los clientes. La cultura del consumo, estará supeditada a la cultura del servicio y al tratamiento adecuado de las estrategias en la solución de problemas actuales. El servicio estará siempre involucrado en la actitud de un empresario, ejecutivo o empleado. Es el corazón del sistema organizacional.*

*"Service is a system of satisfactorily providing for the want, needs, and desires of clients, patients, or customers. It is work performed in an established and orderly way on behalf of others".<sup>88</sup>*

<sup>88</sup> Butterfield, Ronald. "*Quality service pure and simple*". EUA, Ed. ASQC Quality Press. 1991, pág. 1

### 5.3 El servicio como misión en el ejecutivo

*La calidad es la razón de ser de un negocio y hay que trabajar por ella. Reencontrar el valor de tener y ser, en una misma dimensión en desarrollo, que denominamos calidad. O sea, una aproximación y adecuación de la perfección y la realidad. Esto es lo que solemos llamar también excelencia.*

*En efecto, la excelencia consiste en, su sentido original, "llegar al cielo", ir más allá de lo terrestre y físico; concepto que coincide con aquello que satisface un valor y que tratamos en el tema de la felicidad: "eudemonía". Por lo que el negocio, en realidad, al constituirse como un valor, está en el trasfondo indeterminado de las cosas y en la claridad espiritual del verdadero ejecutivo que trasciende con su trabajo cotidiano. La misión del servicio está en "hacer felices" a todos sus clientes, mantenerlos gratamente complacidos y satisfechos con un producto prometido bien hecho y finalmente, que esperaban hacerlo suyo.*

" Si definimos de alguna manera la calidad, podemos decir que es: adecuación al uso, disminución de pérdida, atención y servicio, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir con especificaciones, reacciones íntimas..."<sup>89</sup>

*La excelencia del servicio, para Albrecht - desde el punto de vista de posicionamiento competitivo -, es un exigente nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar su precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores. También considera que tratar al cliente sin " espejos o apariencias ", son la mejor instancia de saber realmente las necesidades de nuestra clientela. Albrecht propone ser honesto y franco en la actitud inmediata con el cliente. Escucharlo, observarlo y dialogar sanamente, constituyen un paso hacia el mejor servicio de calidad que la empresa ofrece a todos clientes. Es decir, los individuos interesados en nuestros productos o servicios, no hay que tratarlos como simples consumidores, sino como clientes que merecen mi atención y mi tiempo, mi razón de ser y de trabajar. Sin clientes - siendo el producto más valioso de todo negocio - no habría empleo ni presente ni futuro.*

*Albrecht sugiere al respecto:*

" Hay que convertir en un hábito la evaluación del producto más valioso: el servicio "...<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Larios Gutiérrez, Juan José. " *Hacia un modelo de calidad* ". México, Ed. Iberoamérica. 1989. pág. 3

<sup>90</sup> Albrecht-Bradford. " *La excelencia en el servicio* ". México, Ed. Legis. 1992. 186

*Si uno desea orientar algún negocio hacia el servicio más que a la producción, se debe tomar en cuenta la diferencia cultural de los clientes. Cuando los empleados de servicio no conocen el valor cultural ajeno, pueden perder grandes oportunidades de mercado. Es por esto, que el concepto clave de los negocios hoy en día, lo constituyen:*

*1) el momento de verdad y 2) el triángulo del servicio.*

*1) Momento de verdad.- Es un episodio ( instante, movimiento, situación o cotidianidad ) en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier parte de la organización y sobre la base de ese contacto se forma una opinión sobre la calidad del servicio. Una organización puede tener una gran cantidad ilimitada cotidianamente de momentos de verdad y cada instante es un "momento de verdad" en la interacción con el cliente. No necesariamente en forma personal, pero sí en la presentación o forma de servir un producto a la sensibilidad del cliente. Este "momento" no es positivo o negativo, no es bueno o malo, correcto o incorrecto en sí mismo; mas bien, es la forma como deja ver las cosas como son. El juicio valorativo es posterior a esta circunstancia.*

*Un momento de verdad no implica forzosamente un contacto individual -corporal o verbal -, sino que es la ubicación satisfactoria o insatisfactoria del cliente en espera de recibir un bien o servicio. El cliente experimenta un momento de verdad cuando piensa o vuelve al lugar indicado. El contacto anterior con otras organizaciones similares, lo predispone para recibir, por lo menos, el bien o servicio solicitado. La labor del servidor ante su cliente, consistirá en darle desde una sencilla y agradable bienvenida hasta una despedida cortés, atendiendo por supuesto, las necesidades del cliente.*

*Un momento de verdad no se presenta al azar. Es falso pensar que las cosas ocurren "porque sí" o " pasó esto sin darme cuenta", se dan en una secuencia lógica y medible, lo que nos permite identificar aquellos contactos por los que atraviesa un cliente desde su llegada a la organización o en todo caso, en el departamento específico al que se acerca.*

*También hay "momentos críticos de verdad" ( instantes que carecen de un control adecuado ) que hacen presente las deficiencias operativas y también la ineficiencia de los directivos, y que casi con seguridad, aquellos son los que conducen al descontento del cliente, a la pérdida de la lealtad del servicio y quizá a su pérdida completa.*

*El contexto del servicio creado en la empresa, siempre estará dispuesto a otorgar al cliente, un máximo esfuerzo. Esto implica compromiso y*

responsabilidad; verdad y honestidad; alegría y esmero; ética y prospectiva. En fin, como se puede apreciar, el deber ser, los valores y los principios éticos tienen cabida en estos múltiples "momentos de verdad" que definen la actitud y la inteligencia de poder servir con eficiencia.

( ver anexo: " Modelo de un momento de verdad " ).

*Nuevamente Albretch nos define este concepto:*

" Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. ¿ Cuántos momento de verdad hay en nuestro negocio en un día determinado ? " <sup>91</sup>.

*2) Triángulo del servicio. - Es una ilustración visual de toda la filosofía en cuanto a la Gestión del Servicio Corporativo. El cliente es el centro de la operación, es la razón de todo movimiento interno y externo y en función de éste, giran los tres aspectos siguientes:*

- *La estrategia del servicio*
- *Los sistemas*
- *La gente*

*1) La estrategia del servicio. - Se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la investigación para llegar a conocer más a fondo a nuestra potencial clientela. Contiene dos partes: a) la dedicación corporativa al servicio y b) la promesa cumplida de servicio efectiva a los clientes. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones.*

*2) Los sistemas. - Están considerados cuatros sistemas básicos con los que se posibilita una cultura del servicio:*

- a) Sistema gerencial*
- b) Sistema de reglas y regulaciones*
- c) Sistema técnico*
- d) Sistema social*

*3) La gente. - Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo y formativo de la gerencia. La línea que conecta este círculo con la estrategia de servicio, significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización, desde los empleados más sencillos, hasta aquellos directivos imbuídos en su arrogancia. Todas las personas deben saber y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. Luego la*

---

<sup>91</sup> *Ibidem.* págs. 30-31



*línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente, representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y ejecutivos de la corporación. ( ver anexo: "Triángulo del servicio" )*

*A pesar de los tantos servicios que actualmente existen y de la revolución del servicio tan avanzada, no todos los negocios están prestando mucha atención a la calidad del servicio ; en su gran mayoría la cuestión de la calidad queda a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre, por lo que muchos clientes quedan descontentos.*

*Adicionalmente, existen siete categorías de factores de quejas que Albrecht llama los siete pecados del servicio:*

- 1. Apatía: La persona que tiene directamente el contacto con el cliente, simplemente manifiesta una actitud de no importarle nada.*
- 2. Desaire: Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema.*
- 3. Frialdad: Una especie de fría hostilidad, laconismo, antipatía hacia el cliente.*
- 4. Aire de superioridad: Tratar al cliente con un aire de protección. Decidir por él*
- 5. Robotismo: El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.*
- 6. Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.*
- 7. Evasivas: Tratar de deshacerse del cliente con respuestas tales como "lo sentimos, pero..", "si gusta preguntarle a..." o preguntas persuasivas: "¿es todo?.." " no necesita nada más, ¿verdad?.." "*

*Thompson abrevia la importancia de la misión y el servicio :*

*" Management's vision of what the organization is trying to do and to become over the long term is commonly referred to as the organization's mission. A mission statement specifies what activities the organization intends to pursue and what course management has charted for the future "*<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Thompson- Strickland. " *Strategic Management* ". EUA. Ed. Irwin. 1993. pág. 20

*Una visión del servicio orienta todo esfuerzo corporativo hacia la atención de la propia gente de la organización y posteriormente, hacia las necesidades y prioridades reales del cliente. Este concepto-guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. La misión es el compromiso real de la corporación para realizar tal proyecto. Habrá empresas que estarán tras de un producto, pero su misión, las hace distintas en el terreno de la competencia.*

*Los directivos de las empresas deben estimular y ayudar a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un empleado es capaz de enterarse de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades; esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.*

*Los sistemas deben ser "amables" para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y proceso de comunicación; todo le debe decir el cliente: "todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".*

*El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.*

*El ciclo del servicio.- Es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestros servicios. La técnica más útil para hacer que los ejecutivos y la gente de enlace con el público cambien sus puntos de vista y vean el producto como lo ve el cliente, es pedirles que piensen en su producto en términos del ciclo del servicio.*

*El ciclo del servicio es un patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con nuestro enfoque "técnico" para establecer el negocio. El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo.*

*Ahora bien, cada uno de los acontecimientos por los que atraviesa un cliente en el ciclo del servicio, no son más que momentos de verdad. Cada uno es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de sus servicios. Los diferentes momentos de verdad forman una continua cadena de acontecimientos para uno como cliente. Aún cuando se pueda tratar con diez o quince departamentos*

*distintos, para uno es un solo proceso completo, sin embargo, los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas; es por ello que debemos reconocer que a veces el cliente es el único que ve el cuadro completo.*

*Lo mismo que el concepto de verdad, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes.*

*La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar a través de la formación y capacitación de sus ejecutivos. Nadie puede evadir este desafío; el servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo en sí.*

*Ha de comprenderse que la formación del ejecutivo es esencial en el compromiso de la misión. Pero la formación no es la información continua que corre por las oficinas, o bien, los recortes de periódicos y las opiniones de expertos en el área. Implica un conjunto de elementos inherentes al ser del hombre. Esta definición de Buckley resulta clara al respecto:*

*“ Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados”.<sup>41</sup>*

*Los efectos de la formación a corto, mediano y largo plazo solo tendrán pleno sentido si ésta va unida a los objetivos y misión organizacional. La formación está inmersa en el subsistema de cultura corporativa. El mecanismo de transformación en este subsistema, produce salidas como el conocimiento, las técnicas y actitudes adquiridas por los formandos. Los cursos de formación van a estar más ligados a cumplir la misión de la empresa y serán medidos por la eficacia y calidad de quienes están responsabilizados en diferentes niveles directivos.*

*La forma como un ejecutivo penetra en la formación de sus subordinados para no distanciarse de la misión en el planteamiento sistémico, dependerá en gran medida de cómo y por qué se logran éxitos inmediatos individualmente y en equipo. Las decisiones de equipo no provendrán de un estado de ánimo o un conocimiento arbitrario o informativo, sino que lo llevará a la práctica de la confianza en el propio trabajo y su convicción para obtener excelentes resultados que coincidan con lo que realmente se ha propuesto conseguir en un tiempo y espacio determinados con anterioridad y plasmados en la misión.*

<sup>41</sup> Buckley - Caple. “ *La formación* “. España, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1991. pág. 1

*Si no hay preocupación y libertad dentro de la organización por dirigirse hacia nuevos caminos productivos, no se dará gratuitamente, una cultura del servicio que le dé la espalda a la crisis de los mercados tanto nacional como internacional.*

*La nueva misión de las organizaciones que se preocupan por perfeccionar un estímulo competitivo tienen que desarrollar dos nuevas capacidades:*

*1. La habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico.*

*2. La habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio.*

*He aquí la suma importancia que establece Thompson :*

*" Establishing objectives converts the mission and directional course into designated performance outcomes. Objectives represent a managerial commitment to produce specified results in a specified time. They spell out how much of what kind of performance by when. They direct attention and energy to what needs to be accomplished".<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> Thompson- Strickland. *Op. cit.* pág. 27

#### 5.4 El ejecutivo y su compromiso con la calidad del servicio corporativo

*La preocupación por la calidad ha inquietado a un círculo mayoritario de profesionistas y empresarios por encontrar mejores sistemas de calidad y servicio, por lo que ahora se presta más atención en un nuevo sistema estratégico denominado Gestión de Servicios. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para el servicio.*

*La referencia al cliente quizá haya estado ausente en las posiciones doctrinales clásicas acerca de la calidad, las necesidades de los clientes han sido frecuentemente incluidas en las propias definiciones de la calidad. Lo rigurosamente nuevo es el énfasis con que pretende destacarse el papel primordial que debe jugar el cliente en este asunto. De esta manera, la satisfacción del cliente es vivida hoy en el mundo empresarial como un nuevo credo, una filosofía y un sistema cualitativo real.*

*Uno de los resultados que se consiguen con una política de calidad es colocar en primer lugar los requerimientos y las expectativas del cliente.*

*La calidad es la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes. La excelencia sería lograr el máximo rendimiento o grado de beneficio en esta dimensión. Por esta razón, algunos ejecutivos tienden a considerarlos sinónimos en el terreno administrativo. Incluso, parece ser que la excelencia tiene un tinte más humano que técnico o mecánico en relación a la calidad, como es el caso de las especificaciones del ISO 9000 y subsecuentes. La excelencia tiene una aplicación más común en todo lo que concierne al factor humano.*

*La gestión de calidad debe estar comprometida con once sectores dentro de la organización y cinco fuera de ella. Éstas partes han de estar involucradas a la hora de organizar, innovar o corregir dentro de la práctica de un programa de mejora de calidad así como una oportuna y eficiente reestructuración estratégica.*

*A continuación se presentan dichos factores considerados esenciales en el servicio corporativo, según Rosander :<sup>96</sup>*

---

<sup>96</sup> Rosander, A.C. *Op. cit.* pág. 357

*Internos :*

- 1.- Dirección Alto Nivel*
- 2.- Director Senior*
- 3.- Director Medio*
- 4.- Supervisores primera línea*
- 5.- Profesionales no supervisores*
- 6.- No supervisores no profesionales ( empleados núcleo más abajo )*

*Externos :*

- 7.- Campo servicio de personal*
- 8.- Vendedores*
- 9.- Distribuidores*
- 10.- Competidores*
- 11.- Clientes*

*Los programas de Mejora Continua y Círculos de Calidad, promovidos con mucha fuerza en los años setenta y ochenta, son en realidad un resurgimiento del antiguo sistema de "comentarios y sugerencias", pero con cambios radicales respecto a cómo se dirigen las sugerencias y la manera de apreciarlas, aplicarlas y como buen resultado, gratificantes.*

*El problema de aquél sistema de buzón, consistía en que la dirección no tomaba una parte activa en ellas, no propagaba su importancia y actuaba en función de la inmediatez de los problemas ; su liderazgo estaba condicionado a mandar y obtener resultados operativos, más que cualitativos. El servicio se hizo cada vez más indispensable de comprender e integrar en las ventas y sobre todo, en la satisfacción del cliente, como ser humano.*

*Cuando la calidad llega a ser asunto de todos, las sugerencias y notas referentes, se vuelven un compromiso auténtico y no obligación mecánica de trabajar por trabajar. La formación de comisiones, equipos de investigación, seguimiento corporativo, tratamiento interdepartamental, etc. dentro de la organización, han sido nuevas formas de participar conjuntamente en los problemas de la producción y el servicio de la empresa.*

*Bajo esta nueva aproximación de eficiencia y de cooperación corporativa, se vislumbran esperanzas e ideas nuevas para resolver problemas organizacionales ; o sea, el enfoque de sistemas - analizar en partes y conjuntar el todo - viene a ser una alternativa funcional para la mejora de servicios.*

*La implementación de un cambio hacia la calidad, anima a los empleados de todos los niveles; recompensas y gratificaciones por su esmero y eficiencia; reconocimientos y apoyos profesionales; proyección y autorrealización laboral. El clima organizacional también se ve afectado y provoca que el grupo sea el motor de un buen desempeño y estimula además, la competencia de logros personales interna y externamente de la organización.*

*La elevación de la competitividad de la corporación debe ser constituido como un afán de todos los miembros de la misma. Por lo tanto en la medida en que el alto desempeño humano contribuya a ello, cae también bajo su cargo la administración y el compromiso hacia el factor humano.*

*El desempeño se concibe como el cumplimiento con las obligaciones de un trabajo, oficio o profesión. El adjetivo alto significa en este contexto, la determinación de superar las expectativas o pretensiones de la clientela, mediante un espíritu de mejoría permanente.*

*Arias Galicia advierte que :*

“ Un servicio constituye un beneficio, una utilidad o un provecho proveniente de una acción ejecutada por una persona en atención a otra. Por extensión, se aplica también a una relación semejante entre unidades, departamentos y empresas. Nótese lo importante no es la relación, sino el beneficio... Si dichas esperanzas han sido explicitadas e incluyen métodos cuantitativos o cualitativos para verificar el resultado y si éste puede contrastarse contra un criterio, entonces se cuenta con un estándar o una norma. El desempeño, de una manera implícita o explícita, va a compararse con ese estándar. Resultará alto solamente si, en un espíritu de mejoría permanente, sobrepasa dicho estándar”.<sup>96</sup>

*Una empresa centrada en la satisfacción del cliente significa:*

- *que la orientación corporativa fundamental es el cliente frente a otras opciones;*
- *que la proximidad al cliente es un criterio de acción más importante que la tecnología o el costo;*
- *que “el cliente tiene siempre razón”, aunque no nos parezca su forma de expresarlo.*
- *los intereses del cliente deben prevalecer siempre sobre los de la propia empresa, que se esforzará por servirlos con absoluta integridad y competencia.*

*La interiorización de todo este bagaje de actitudes ante el cliente puede llevar fácilmente a una nueva cultura empresarial y a una nueva concepción para los agentes productivos de las relaciones empresa-sociedad.*

<sup>96</sup> Arias Galicia, Fernando. *Revista Laboral*. México, Ed. SICCO Año IV, N° 41, 1996. pág 92'

*Por satisfacción del cliente se entiende el conocimiento real que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente mediante:*

- *Un proceso de identificación de los segmentos de mercado, de los grupos de clientes potenciales y de sus respectivos requerimientos y expectativas, por medio de estudios, entrevistas y otros contactos.*
- *Un proceso de identificación de los factores determinantes de la calidad de producto y de servicio, y de su importancia relativa con respecto a los clientes o a los distintos grupos de clientes.*
- *Un cruce de la información anterior con otros datos (por ejemplo, quejas, pérdidas de clientes, o clientes nuevos) que ayuden a conocer las expectativas y los factores determinantes de calidad del producto y del servicio.*

*La Gestión del Servicio sugiere una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente considerando a los clientes satisfechos, como un activo. En la satisfacción del cliente hay un capital. Es muy sensato pensar en los clientes como un apreciable activo del negocio. Un activo apreciable es aquel que aumenta su valor con el tiempo; exactamente lo que ocurre cuando aumenta con el tiempo la satisfacción y la lealtad de los clientes. Este nuevo sistema propone al ejecutivo, salirse del escritorio, andar en la cotidianidad y dialogar con el cliente.*

*El pensamiento de Grönross es claro :*

“ La gestión de los servicios es :

- 1.- Comprender el valor que reciben los clientes al consumir o utilizar las ofertas de la organización y cómo los servicios contribuyen a ese valor, ya sean solos o combinados con bienes físicos u otros tipos de elementos tangibles; esto es, entender cómo se percibe la calidad total en las relaciones con los clientes y cómo ésta cambia con el tiempo.
- 2.- Entender cómo la organización ( personal, tecnología y recursos físicos, sistemas y clientes) podrá producir y entregar ese valor y calidad.
- 3.- Entender cómo se debería desarrollar y dirigir la organización para que se alcance el valor o calidad pretendida.
- 4.- Hacer que la organización funcione para alcanzar ese valor o calidad y se satisfagan los objetivos de las partes implicadas ( la organización, los clientes, otras partes, la sociedad, etc. )”.

*La queja del cliente, la solicitud de un reembolso o cambio, el favor especial, todo adquiere mucha más importancia cuando se mira en el cliente un activo apreciable a largo plazo. Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo.*

<sup>97</sup> Grönroos, Christian. “ Marketing y gestión de servicios “. España, Ed. Díaz de Santos, 1990. pág. 115



*Desde cualquier ángulo que se analice la Gestión de Servicios, debe plantearse y aplicarse en conjunto con la planeación estratégica corporativa. Ésta a su vez, es presentada en cuanto a la interrelación que tiene con el beneficio que recibirá el cliente y por ende, también la organización*

*La calidad tiene que ser gestionada sin perder de vista algunos objetivos y metas básicas. Algunas medidas de optimización que permiten el acceso a la filosofía del servicio, son las siguientes :*

- *La calidad significa un reto de liderazgo fuerte y constante por parte de la alta dirección.*
- *El objetivo de la corporación debe ser agrandar y satisfacer al cliente tanto si éste compra productos como si adquiere servicios.*
- *La calidad significa actuar en dirección del crecimiento y desarrollo de los empleados a todos los niveles; prepararlos tanto en el anterior como en el nuevo conocimiento relacionado con su trabajo.*
- *En todo momento debe enfatizarse la cooperación y el equipo de trabajo, así disminuirán conflictos , tensiones y propiciar un clima organizacional siempre confortable.*
- *Todo el mundo aprende y aplica el control de calidad. Empezando por la propia persona, su salud, familia, trabajo, etc.*
- *La práctica de estrecha cooperación entre proveedores y clientes.*
- *Se asume que todos tiene que conocer las técnicas, procesos y métodos básicos tanto estadísticos y no estadísticos y que sean capaces de proteger la información del servicio de calidad.*
- *La política más importante de la corporación es promover la comunicación, innovación, prospectiva y técnica de "lluvia de ideas" organizada, para introducir métodos que superen los estándares establecidos.*
- *Deben estar informados y comunicados de los cambios y sucesos importantes ocurridos en relación a la organización.*
- *Un programa de calidad efectivo tiene que basarse en la compilación y análisis de la información y datos sólidos y exactos de puntos clave y de todas las clases de características de calidad.*
- *Se deben cuidar estas medidas, a todos los niveles, para asegurarse de que el programa de mejora de calidad es continua y permanente. Cuando un departamento o grupo deja caer el sistema de calidad, la pirámide de logros y esfuerzos, se desequilibra hasta derrumbarse. Y como decimos, por unos, pagan todos. La irresponsabilidad, es la primera causa de este fenómeno.*

*En fin, se podrían señalar múltiples aspectos y medidas, no obstante, los últimos resultados sobre los Círculos de Calidad no han sido realmente muy alentadores en América, por ejemplo. M. Juran comenta que en los Estados Unidos, éstos han llegado al declive por tres razones :*

- a) *El Círculo de Control de Calidad es una entidad separada, no se integra ni en la estructura de gestión ni en su función.*
- b) *Los directivos no están preparados en calidad y de ahí que sean incapaces de hacer un uso efectivo del Círculo de Calidad. Normalmente se delega la responsabilidad en ejecutivos y asesores externos.*
- c) *No existe una coordinación central ni guía relativa a los conceptos de Círculos de Calidad, cómo llevarlos a la práctica, sus aplicaciones y problemas.*

*También señala que de cualquier manera, conforme los directivos aprendan a cómo gestionar la calidad, habrá un renacimiento en el interés por los Círculos de Calidad.*

*Adicionalmente se mencionan los siguientes factores, considerándose que no son limitativos, sino sólo expositivos.*

- *Carencia de preparación: resistencia, oposición, objeciones, inmadurez al compromiso.*
- *Ausencia de cultura organizacional y capacitación en forma oportuna.*
- *Carencia de conocimiento técnico apropiado.*
- *Carencia de recursos materiales adecuados: herramienta y máquina desgastadas, anticuadas.*
- *Mala distribución financiera de los directivos, para hacer crecer áreas sustantivas.*
- *Inadecuación de conocimientos y experiencia entre universidad-empresa.*
- *Cambios socioeconómicos y culturales críticos que confunden los métodos y procedimientos tradicionales.*
- *Asesores y consultores externos crean conflictos con los directivos y los supervisores.*
- *Lucha de intereses políticos, económicos, sociales, axiológicos entre las empresas privadas y el Estado.*
- *Riesgos de desempleo y subempleo que atemorizan a los empleados.*
- *Empresas enfocadas más a la ganancia egoísta y el lucro (producción-ventas) que al beneficio social (producción-servicio).*

*La Planeación Estratégica es indispensable en el manejo de un servicio corporativo de calidad. Podemos definirla - sin adentrarnos mucho en el tema - pero si para ubicarlo, como una práctica, y más que esto como una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, encaminar las acciones apropiadas que debe emprender una organización a fin de dar respuesta a fenómenos dañinos para ésta (amenazas), como para detectar oportunidades que se traduzcan finalmente en ventajas competitivas.*

*Por otra parte la práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, y permite definir la misión de una empresa en términos de resultados finales. Además guía la transición de ésta, desde donde está y es en el presente (conduce a la organización) hasta donde deberá estar y ser en el futuro.*

*El examen de cualquier organización bajo el enfoque sistémico, nos lleva a identificar dos partes fundamentales: 1) Estratégico y 2) Operativo:*

*Sistema estratégico.- Sirve para formalizar la visión, misión y estrategias, que incluyan los siguientes aspectos:*

- *Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior.*
- *Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia.*

*Sistema operativo.- Consiste en emprender y cristalizar las acciones apropiadas, tendientes a cultivar clientes satisfechos, mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad superior en los servicios, que los ofrecidos por la competencia, pretendiéndose integrar en un todo ambos sistemas, como medio para llegar hacia la excelencia empresarial.*

*Estos dos sistemas básicos también se les conoce con el nombre de Gestión Estratégica y Gestión Operativa, que a continuación examinaremos con mas detalle.*

*Se deben analizar estos dos sistemas, el estratégico y el operativo conjuntamente con la participación que en ellos tiene la Gestión de Servicios, tanto a la hora de desarrollar estrategias de éxito por el Sistema estratégico, como para implementar acciones específicas, que servirán de guía para llevar a cabo las estrategias definidas, y que son emprendidas por el Sistema operativo.*

*Ambos sistemas se van a desenvolver en un entorno o ambiente empresarial, donde convergen fuerzas: competitivas, económicas, sociales, ecológicas, mercadológicas, entre otras, no obstante a esto cada uno de ellos tiene su cometido principal de acuerdo a sus funciones y actividades.*

*En el Sistema estratégico, radican la función y la capacidad de adaptación y respuesta de la organización hacia su entorno o ambiente empresarial ante fenómenos y amenazas que dañan a la organización. Es todo un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas del entorno, partiendo de que la esencia de estas respuestas deben ser ideas, conceptos y*

*acciones novedosas, estamos en presencia pues de su principal función, la de formular estrategias de acuerdo a la contingencia que se presente.*

*La propia naturaleza de este sistema hace que su efectividad y resultados dependan de la capacidad mental y la responsabilidad de los gerentes que integran la Alta Gerencia, mas que del manejo de técnicas o fórmulas inflexibles, cuyo desempeño se deriva de responder a la pregunta: ¿estoy haciendo lo que debo hacer?.*

*Desde luego con una orientación a futuro. La respuesta a esta pregunta es sencilla: la eficacia. Es decir, que si los ejecutivos son verdaderamente eficaces en sus funciones, podemos responder positivamente a esta pregunta "Sí estoy haciendo lo que debo hacer. Entendiéndose por eficacia la capacidad que deben poseer los ejecutivos para planear, organizar, dirigir y controlar acciones apropiadas para lograr los resultados y objetivos definidos mediante la Planeación Estratégica.*

*Todo este proceso de la Planeación Estratégica, que comienza con el desempeño del Sistema estratégico no esta desvinculado de las acciones que lleva a cabo la Gestión de Servicios, pues esta participación inicia, se apoya y se dirige desde el Sistema Estratégico, conjuntamente con la aplicación de los lineamientos de la Planeación Estratégica.*

*Esta fusión es necesaria y efectiva porque es en este nivel donde se confirma que, para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, deben formularse estrategias que incluyan: la creación de valor al cliente, ofreciéndoles un servicio de superior calidad que nuestros competidores y lograr la innovación constante que de lugar a lo anterior, antes que se nos adelante la competencia.*

*Es decir podemos profundizar que dicha presencia de la Gestión de servicios en el Sistema estratégico, permite incluir en la visión y misión de una empresa el ingrediente de la calidad del servicio, tan importante para lograr los objetivos de la Planeación Estratégica y la misión misma.*

*La participación de la Gestión de Servicios en este sistema logra desarrollar una cultura organizacional, que también incluya la calidad del servicio, como un factor competitivo importante, y una práctica regular en el pensar y hacer bien toda actividad. Acostumbrar a la gente a la calidad en su máximo rendimiento de las actividades y responsabilidades que le competen.*

*El propósito final de esta fusión es lograr establecer congruencia entre las acciones planeadas planteadas e implementar por la Gestión de Servicios y las estrategias definidas por la Planeación Estratégica. Pero lógicamente para lograr*

que esta congruencia sea efectiva, la práctica dicho sistema de Servicios debe iniciarse formulándose las preguntas fundamentales de la Planeación Estratégica.

- ¿Dónde estamos?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿A dónde debemos estar?
- ¿En qué negocio deberemos estar?

Como complemento al Sistema estratégico, está el Sistema operativo, encargado de transformar recursos:

- Insumos
- Materiales
- Humanos
- Técnicos

Se diría que reproducirlos en bienes para que la organización logre responder a las demandas, necesidades, deseos y expectativas de sus clientes. El cometido principal de este sistema es elevar la productividad, fundamentalmente a través de la reducción y optimización de costos. Observamos nuevamente, que el deber ser se presenta en el siguiente planteamiento: ¿cómo puedo hacer mejor lo que debo hacer?

Lo que debe hacer el sistema operativo fue establecido con anterioridad por el sistema estratégico, cuando se cuestiona si lo que esta haciendo es lo que debe hacer. Una vez definido esto por el sistema estratégico, las estrategias acordadas por este, pasan a formar parte de las acciones o tareas que deben llevar a cabo el Sistema operativo para transformar los insumos en los productos de la empresa conforme a estrategias establecidas.

La respuesta a esta pregunta que se formula el Sistema operativo esta en: la eficiencia. Entendiéndose como la capacidad para cambiar recursos al mas bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero para poder dar cumplimiento al principal cometido del sistema operativo: aumento continuo de la productividad, a través de la reducción de costos.

La participación de la Gestión de Servicios en el Sistema operativo es clara ya que es en este sistema donde se implementan las mejoras del servicio al cliente, imprimiendo los cambios necesarios en forma práctica para prestar un servicio directamente al cliente como su receptor primario. Pues es en este sistema donde se van a dar las dos acciones claves de la estrategia:

- Momentos de verdad

- *Momentos de oportunidad*

*Es decir la Gestión de Servicios va a seguir de cerca estos dos momentos conjuntamente con las acciones emprendidas por Sistema operativo:*

*Se trata de que en este encuentro de persona a persona, de empresa y cliente se detecten cuales podrían ser las mejoras que se le debe realizar al producto, a partir de evaluar el grado en que se satisfacen las necesidades, deseos o expectativas del cliente contactado ( Momentos de verdad ).*

*También resulta este encuentro un momento de oportunidad para fortalecer la atención y relación del cliente en el camino para crear clientes satisfechos, al permitirnos este contacto personal mejorar la calidad del servicio y de nuestros productos a partir de sus opiniones, forma de pensar y por supuesto de nuestras percepciones - del personal del sistema operativo, que principalmente lo compone el nivel de supervisión -.*

*Por otra parte el papel que juega el Sistema operativo en el cumplimiento de los propósitos de la Gestión de Servicios, es dar una orientación hacia el cliente, que es precisamente este, el objetivo que persigue la Gestión de servicios, concluir todas sus acciones en el cliente.*

*El comportamiento estratégico tiende al proceso de integración de una organización con su medio ambiente acompañado por un proceso de cambiar configuraciones internas y dinámicas y comportamiento operativo, que esta relacionado con el proceso interno de transformación de recursos.*

*Lo que se pretende finalmente es integrar en un todo, ambos sistemas, el Estratégico y el Operativo, como medio para llegar hacia la Calidad Corporativa.*

*Sin embargo en la practica se producen cuatro combinaciones diferentes que se van a alcanzar en relación a la forma en como funcionan cada uno de los sistemas anteriores, es decir de acuerdo a la forma en que operan :*

- *Corporación eficaz - eficiente*
- *Corporación eficaz - ineficiente*
- *Corporación ineficaz - eficiente*
- *Corporación ineficaz - ineficiente*

*El modelo de matriz eficaz-eficiente, auxilia en el proceso de transformación de la empresa, para establecer el punto de partida de los cambios que debe emprender una empresa y que requerirá para ello de la Planeación Estratégica y la Gestión de Servicios, al responder a la pregunta ¿Dónde estamos y qué somos?.*

*Esta matriz combina los conceptos de eficiencia y eficacia para analizar los diferentes perfiles empresariales. ( Ver Matriz de Modelos de Calidad Corporativa )*

### 1.- Eficaz-eficiente.

*Es el tipo de empresa que opera en condiciones óptimas ya que tanto su sistema estratégico, como el operativo:*

- *Tienen visión y misión.*
- *Formulan estrategias competitivas centradas en el Cliente.*
- *Cumplen la implementación de las acciones y velan por la Productividad.*

*En el logro de estos resultados tienen un papel determinado tanto la Planeación Estratégica como la Gestión de Servicios, siendo el factor competitivo de mayor peso: centrarse en el cliente, ya que ello permitirá la creación de valor o el ofrecimiento de un servicio de superior calidad o ambos, que no son más que ventajas competitivas alcanzadas que mantiene clientes satisfechos y por supuesto, gente diferente.*

### 2.- Eficaz-ineficiente.

*Se trata de empresas que disponen de:*

- *Una alta gerencia efectiva;*
- *Fuerte orientación hacia los fenómenos del entorno;*
- *Toma en cuenta al cliente;*
- *Considera a la competencia;*
- *Analiza tendencias de la empresa.*

*Pero descuidan: eficiencia y productividad.*

*A medida que se agudiza la competencia se ven obligadas a mejorar sus practicas operativas para no perder las ventajas de su eficaz Sistema*

*estratégico. Tienen altos costos y contratiempos mínimos en sus procesos de producción y ventas, pero finalmente, cumplen.*

*Deben implementar las siguientes soluciones:*

- *Establecer programas formales de ingeniería de servicios.*
- *Programas de innovación.*
- *Orientación hacia el cliente.*

### *3.- Ineficaz-eficiente.*

*Dan mayor prioridad a los fenómenos internos, restando importancia a los externos:*

- *Orientación al producto y a procesos ( vicio gerencial de los años 60 ).*
- *Búscan elevar la productividad y eficiencia de los procesos operativos.*

*Deben poner énfasis en su Sistema estratégico, conforme a las nuevas prácticas de Planeación Estratégica. Caen en los problemas del exceso de producción o bien, la causa es más grave, hay alta deficiencia en las ventas. No hay liderazgo y son empresas que trabajan por cumplir con sus jornadas de trabajo. No existe innovación ni motivación en el interior de la organización.*

### *4.- Ineficaz-ineficiente*

*Aquellas empresas que han experimentado los mayores fracasos, muchas han desaparecido. Empresas condicionadas a la vida de un solo producto u operación, deben emprender drásticos cambios: operativos, estratégicos y mentales, de lo contrario desaparecen. Bueno, en realidad, no han desaparecido en su totalidad, ya que todavía hay ingenuos que buscan "empresitas barateras" que les hagan trabajos para salir del paso y recurriendo al trabajo de maquila. Existen circunstancialmente y porque hay clientes mediocres.*

*En el diseño de estas acciones se requerirán enfoques propios de Planeación Estratégica pero lo más importante será el apoyo decidido de la alta gerencia, de lo contrario todo quedará en buenas intenciones o en otro de los casos, en trabajos "malhechos".*

*Factores competitivos y estructurales para fines de la gestión de servicios :*



- *Precio: La elección se va a tomara en función de lo que se paga en igualdad de circunstancias calidad y servicio.*
- *Calidad del producto: Considerado el ingrediente mínimo esperado por el cliente – en lo que recibe, en el producto que adquiere.*
- *Calidad del servicio: Es objeto de la Gestión de Servicios, ofrecer un servicio superior al de la competencia para lograr clientes satisfechos.*

*Con estos tres factores se tienen los factores competitivos básicos, que deben ser manejados conjuntamente en la práctica para lograr ventajas sustanciales y sostenibles.*

*Para lograr ese propósito, la Gestión de Servicios debe apoyarse en los factores estructurales, incluidos en el Hexágono del Servicio ( Ver Anexo : “Hexágono del Servicio”).*

- *Comunicación: Conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa.*
- *Innovación: Permite emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia.*
- *Sistemas de información: Permite mantener un seguimiento del cliente y analizar su comportamiento así como tomar decisiones con la formulación de estrategias competitivas.*

*Al interrelacionarse los factores estructurales a los competitivos, producen una poderosa fuerza competitiva que logra los siguientes objetivos:*

- *Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.*
- *Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.*

*El lograr estos dos objetivos van formando y desarrollando cada vez más la Cultura Organizacional. Son precisamente estos factores Estructurales y Competitivos los que conforman el Hexágono de Servicio, y el manejo de ellos debe obedecer a un orden, conforme a objetivos específicos, lo que conduce a un manejo congruente de la Gestión de Servicios con la Planeación Estratégica en dos sentidos fundamentales:*

- *Por su orientación al cliente.*
- *Búsqueda de ventajas competitivas.*

*y una congruencia que se logra al existir una interrelación continua entre:*

- *Gestión de Servicios*

- *Planeación Estratégica*

*Una vez lograda esa interrelación, cuyo fin es el cliente, ambas, deben tener una misma visión y misión de servicios, que permita definir y conocer a los clientes.*

*Por otra parte es importante comprender que la efectividad y resultados de la Gestión de Servicios dependerá del desempeño de la gente en todos los niveles de la organización por lo que la calidad total, calidad del servicio, productividad, comunicación e innovación, deben ser parte misma de la Cultura corporativa.*

*El doctor Deming, utiliza un plan que es sencillo , pero efectivo, el plan PHCA.*

*Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar*



*Finalmente, recordaremos que debe existir, además de un clima organizacional armónico, un credo; o sea, una mística, un fin común, un compromiso de todos por lograr la calidad en los servicios y la excelencia en su estilo de vida. He aquí una muestra de un pensamiento y un valor conjunto, con el propósito de que se haga una buena costumbre y un sentido de realización profesional y personal en las organizaciones mexicanas.*

*Vale la pena considerar el código de conducta que Goetsch presenta :*

*“ Credo and code of conduct :*

- Our fundation is INTEGRITY*
- Our Strength is OUR PEOPLE*
- Our style is TEAMWORK*
- Our goal is EXCELLENCE “.”<sup>98</sup>*

<sup>98</sup> Goetsch - Davis. *Op. Cit.* pág. 88

## 5.5 El ejecutivo como director del servicio excelente

*La excelencia literalmente significa : elevarse, alcanzar el cielo. Este término se utiliza para resaltar las cualidades excepcionales que se manifiestan en cualquiera de las expresiones u obras humanas. Paralelamente podríamos emplear el concepto de calidad, el cual ha adquirido gran relevancia en la presente década dentro del ámbito administrativo. La calidad es una filosofía aplicable en todos los ámbitos de la vida, la cual significa realizar las cosas bien desde la primera vez y en forma permanente. Aquí cabe el modelo ético del deber ser. "Hacer las cosas como debe ser", no es más una breve intuición de éste principio filosófico. Dentro del trabajo este término se relaciona con la productividad en el sentido de que empleándola se eliminan las demoras de tiempo, repetición de operaciones, y se reduce el desperdicio de materiales que comúnmente se observa en el desarrollo de los procesos productivos y administrativos. Además se adquiere una gran satisfacción de imagen social. El sentido de la actuación ética del ejecutivo, en este punto, ya es teleológico.*

*Se puede decir que aplicando el concepto de calidad en la dirección del factor humano es posible alcanzar la excelencia directiva como un estado ideal en la dirección de la organización, la cual constituye la razón de ser de las áreas departamentales importantes que las conforman.*

*Se ha de insistir que la esencia de un ejecutivo de excelencia, se encuentra ligado al liderazgo, poder y capacidad de servicio que entregue éste, dentro y fuera de la organización. La autoridad y el liderazgo son dos elementos muy importantes dentro de la función directiva. La autoridad es el poder que se confiere a una persona para ejercer el mando sobre otros, a fin de que conduzca los esfuerzos del personal para el logro de los objetivos de una empresa u organismo. En cambio el liderazgo es el sello personal con el cual se ejerce la autoridad. Se ha señalado que el liderazgo es una influencia positiva o negativa que se ejerce entre los subordinados. El buen líder se caracteriza por inducir, cuidar y mantener un ambiente armónico dentro del grupo. La diferencia entre los conceptos de autoridad y liderazgo nos ayuda a identificar la existencia de una autoridad formal y una informal. En tanto, el mal líder busca su beneficio a costa de otros, los usa como medios y peldaños, se apodera de la conciencia y voluntad ajena para satisfacerse en forma egoísta, carece de valores éticos y su conducta es mezquina por doquier, su comportamiento es al parejo de los animales impulsado por sus instintos y sin conciencia social. Éste, es el que se aparta y aleja a todos de la excelencia con sus insidias y vil ejemplo.*

Reiteramos que la autoridad formal es aquella que adquiere una persona por medio de las facultades que le otorgan un grupo para hacerse obedecer. Esta autoridad es impuesta, se da al puesto y no a la persona que la desempeña. Por otra parte la autoridad informal nace de la relación que se establece en un grupo, y se define como aquella autoridad que tienen una persona por su carisma, por su facilidad de influir y de atraer la voluntad de otros. Esta autoridad es aceptada. El líder sobresale por sus habilidades personales, conocimientos técnicos o por la influencia nata que ejerce en el grupo.

Cuatro son los factores que afectan la excelencia dentro del ámbito organizacional:

- El comportamiento del líder
- La voluntad de los subordinados
- Las metas conjuntas de la organización y las de sus empleados
- El ambiente operativo y estable de la organización.

Diferentes metas, ambientes operativos y diferencias dentro del mismo grupo son factores que influyen en el estilo de liderazgo que más efectividad puede tener para determinada situación y los altibajos en los niveles de excelencia esperados. Un directivo utiliza tres tipos de capacidad: la capacidad técnica que se relaciona con las cosas, la capacidad o aptitud humana que se refiere a las personas y la capacidad conceptual que se refiere a las ideas. La capacidad técnica se refiere a la que tiene el ejecutivo para enfrentarse a cualquier proceso o técnica como podrían ser la contabilidad, la mercadotecnia o la ingeniería. En general esta capacidad la ponen en práctica los ejecutivos de niveles inferiores, más que los directivos de niveles superiores. Cuanto más alto es el nivel gerencial, mayor es la dependencia del líder en la capacidad técnica de sus subordinados.

La capacidad o aptitud humana se refiere a la que tiene el líder para actuar recíprocamente con los demás en forma eficaz. El líder que posee tal capacidad está mejor dotado para motivar a sus colegas y subordinados, y para generar un espíritu de cooperación y de trabajo en equipo. Estas aptitudes humanas tienen la misma importancia para todos los directivos de todos los niveles gerenciales.

La capacidad conceptual se relaciona con la creatividad del líder para formular planes y generar proyecciones. Esta capacidad habilita al líder para manipular con eficacia las abstracciones. Normalmente los directivos de los niveles superiores deben poseer mayor capacidad conceptual que los ejecutivos de los niveles inferiores. La naturaleza de sus responsabilidades es tal que dedican más tiempo a labores de planeación y a otras actividades todavía más abstractas. Los tipos de funciones y niveles de liderazgo requieren combinaciones peculiares de capacidad.

Los estilos de liderazgo motivacional están íntimamente relacionados con la excelencia ejecutiva. El liderazgo puede aplicarse de muy diversas formas según el estilo del directivo. Por ejemplo, si su enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el "liderazgo positivo". Si por el contrario, el enfoque recalca los castigos, el dirigentes estará empleando el "liderazgo negativo". Cuanto mayor sea la recompensa monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo. En forma similar, cuanto mayor sea el castigo, más negativo será el liderazgo. El estilo del director esta relacionado con su teoría personal sobre el comportamiento organizacional. Los que han adoptado la teoría "X" (las personas son perezosos y no les gusta trabajar) normalmente exhibirán el estilo de liderazgo negativo. Los directivos que concuerdan con la teoría "Y" (las personas tienen una necesidad psicología de trabajar y de lograr resultados) normalmente muestran un estilo de liderazgo positivo. En determinadas situaciones hasta el líder más competente y positivo debe adoptara un estilo negativo en un intento por sacar a un subordinado de su estado de incompetencia. Ciertos Factores tales como el alto nivel educativo del personal, una mayor independencia por parte de los empleados y un sindicalismo muy extendido, obligan a los directivos de hoy a adoptar un estilo de liderazgo más positivo.

*Estilos de liderazgo con poder.-* La forma como los directivos emplean el poder que les ha sido dado también establece un estilo de liderazgo. Son tres los estilos básicos de liderazgo con poder: autocrático, liberal y participativo. Los ejecutivos exhiben una combinación de los tres estilos en el cual uno de estos predomina el comportamiento de líder ejecutivo.

a) Ejecutivos autócratas.- Este tipo de ejecutivos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación laboral por completo, dejando pocas oportunidades para que el empleado exprese sus opiniones o iniciativas individuales. El ejecutivo autócrata posee la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. En general los empleados se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padecen de esa tensión por inseguridad que les causa el comportamiento de su jefe. El directivo autócrata puede cumplir con sus resultados a corto plazo, pero por lo general fracasa a largo plazo, debido a que su estilo negativo va erosionando poco a poco la moral de los empleados y enfría su entusiasmo.

b) Ejecutivos liberales.- Si el dirigente autócrata disfruta con el poder, el ejecutivo liberal hará todo lo posible por evitar el uso del poder personal. Los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe; establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas. Si el estilo de poder autócrata hace caso omiso de la contribución de los subordinados, el estilo de poder liberal no toma en cuenta la contribución del líder. El estilo de poder liberal no es un estilo predominante viable; sin embargo, puede emplearse

en situaciones aisladas en que el directivo puede dejar en manos del grupo de trabajo la elección de las opciones.

c) Ejecutivos participativos. - A diferencias del dirigente autócrata que toma todas las decisiones, o del ejecutivo liberal que no las toma, el dirigente participativo sí toma decisiones, pero pocas veces en forma unilateral. Los directivos que emplean el estilo participativo están conscientes de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas. Los dirigentes participativos mantienen a sus subordinados bien informados, comprometiéndolos en los problemas según su experiencia y capacidad, así como solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que estén atravesando. El dirigente participativo delega responsabilidad y autoridad voluntariamente en forma selectiva y controla generando un espíritu de grupo que fomenta el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales de amor propio. El estilo participativo puede lograr los mejores resultados debido a que aumenta la participación de los empleados, y por tanto su contribución, ya que cuenta con la capacidad para sacar el máximo provecho del potencial de productividad de la organización.

La participación del personal puede definirse como la implicación de los empleados en los procesos de la organización. Esta implicación es mental y emocional, y estimula al empleado para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.

En la mayor parte de las organizaciones, el empleado se involucra en los aspectos físicos del trabajo. En una situación de trabajo que se caracteriza por la participación del personal, la persona está implicada integralmente, no nada más su capacidad para desempeñar determinadas labores. Esta implicación total es un producto de la mente, las emociones y las capacidades.

Una vez que la organización cuenta con las condiciones que sirven de apoyo para la participación, el paso siguiente consiste en concebir e implantar programas que hagan realidad esa participación. Si se define el término programa como un conjunto de prácticas preestablecidas enfocadas a actividades limitadas dentro de la organización; para obtener mejores resultados, será necesario un buen número de programas coordinados.

Entre los principales programas se tienen los siguientes.

A) Reuniones de Comunicación. - Las reuniones de comunicación tienen por objeto mantener a los empleados bien informados acerca de lo que está sucediendo, o está planeando, en el lugar de trabajo. La comunicación debe efectuarse de manera que

evite rumores y especulaciones; y realce la credibilidad del gerente del área. Los requerimientos de tales reuniones son los siguientes:

- Cada ejecutivo debe llevar reuniones de comunicación con sus subordinados.
- Las reuniones de comunicación deben llevarse a cabo en forma periódica.
- Los temas que se han de tratar en las reuniones de comunicación deben limitarse a aspectos de trabajo relaciones, directa o indirectamente con el grupo.
- El tono de la reunión debe mantenerse favorable y dominante.
- Cualquier cosa que se comunique debe presentarse de manera sincera, auténtica y franca.
- Siempre que sea posible, utilídense gráficas o diagramas para comunicar problemas, tendencias, y grados de avance.

B) Supervisión consultiva.- Esta técnica, como su nombre lo indica significa que el gerente consulta con su personal, en un intento por beneficiarse con sus ideas y sugerencias antes de tomar una decisión. A pesar de que no consulte cada tema con sus empleados, el gerente crea un clima adecuado para que los empleados aporten sus ideas y sugerencias.

C) Comités de personas clave.- El término "persona clave", puede definirse como aquellos empleados que, por la naturaleza de los puestos que ocupan, o por su talento, aptitudes, experiencia y actitud positiva, tienen mayores posibilidades de contribuir en el logro de las metas de la organización.

D) Supervisión democrática.- La supervisión democrática va más allá de la supervisión consultiva debido a que cierto poder de la toma de decisiones se delega en algunos de los empleados. En cada organización existen ciertos puestos que brindan una oportunidad realista para que sus ocupantes puedan decidir la forma en como habrán de desempeñarlos.

E) Fijación de metas por los empleados.- Algunas organizaciones han llevado a cabo experimentos en los cuales permiten a sus empleados que fijen sus propias metas de trabajo. Para lograr que un programa de fijación de metas por los empleados sea efectivo, también hay que asegurar su compatibilidad con las metas de la organización.

También se considera dentro del comportamiento ejecutivo, los factores y responsabilidades esenciales de excelencia :

- Escuchar.- Este indicador es una de las habilidades más importantes que puede aprender un ejecutivo. Consiste en entender la postura comunicativa de la otra persona, como tal, no como un subordinado o

peor aún, como un sujeto sin conciencia ni capacidad de pensamiento y de sentimientos. La subjetividad del ejecutivo tiende a ser más común que la objetividad en el diálogo, o quizá, más persuasiva por el modo de comunicación, "quiere entender lo que el cree". Y no lo que se está diciendo, lo que no se está diciendo y detectar la diferencia. Es poner atención fuera de sí mismo y comprender el entorno. Hay situaciones que son abstraídas por el sujeto aun cuando no se hagan explicar en la dinámica organizacional.

- *Toma de Decisiones.- Este acto del pensamiento es la esencia directiva. Conocer la verdad y el bien como principios teóricos del conocimiento, posibilitarán el punto de partida, el camino y el fin de sus decisiones. Para ello debe considerarse, que los "hechos" no siempre pueden ser una descripción exacta y adecuada de lo que está sucediendo, mas bien, consiste en las posibles conveniencias de ese fenómeno. Un "sí", "no" o "no sé", incurren dentro del proyecto personal e institucional. Las decisiones no dependen del estado emotivo del ejecutivo, ya que tienden a ser más intelectivas y responsables dentro del medio en el que participa.*
- *Manejo oportuno de la dinámica del cambio.- Saber transformar, debe ser una virtud de todo ejecutivo. El cambio es vital para el continuo desarrollo de nuestra sociedad. El cambio es una forma de pensar que las cosas pueden ser diferentes a lo establecido. Una de las principales funciones como directivo es saber manejar el cambio y preparar al personal para éste. La resistencia al cambio y los mecanismos defensivos de ciertos empleados, influyen demasiado para que no se dé alguna metamorfosis en la estructura organizacional interna.*
- *Habilidad de Motivar.- Un ejecutivo debe ser capaz de indicar a los demás como alcanzar las metas y satisfacer las necesidades en una situación de trabajo. La motivación es el impulso interior del individuo que lo mueve a actuar para satisfacer necesidades y alcanzar metas. Motivar para hacer y rehacer. Tiene mucho que ver la autoestima del empleado y su disposición al trabajo con sus compañeros y su jefe inmediato.*
- *Administración del tiempo.- Mejorando y entendiendo la actitud frente al tiempo, es posible lograr más eficiencia. El manejo tradicional del tiempo le indica al directivo que: sea selectivo y fije prioridades para su trabajo y que delegue todas las tareas posibles.*
- *Capacidad de delegación.- Delegar es el arte de ser capaz de depositar en alguien una tarea que uno puede hacer perfectamente bien. Para ser*



eficiente, un directivo debe descentralizar su trabajo a través de delegación. La tarea del ejecutivo es supervisar - no quedarse en la operación de ellas -. Mucho depende de la habilidad y confianza que se tenga en los subordinados y a la vez, éstos, en la capacidad de responder a sus actividades. Es una opción para despertar el sentido del compromiso y la responsabilidad dentro de la cultura organizacional.

- *Liderazgo.- Hay que desear aceptar la responsabilidad del liderazgo. Líder o director, es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades. En cuanto a labor que desempeña, dirección, es el proceso que enfoca a la atención y abarca las energías de la gente en un sentido determinado. El líder auténtico necesita tener presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos. De esta forma, el ejecutivo está constituido por una combinación de cualidades y requerimientos intrínsecos en: una personalidad ética, coraje, dignidad, ecuanimidad, amistad, honestidad, justicia, amabilidad, lealtad, consideración, nobleza, autoridad formal, sapiencia, sencillez, etc.*
- *Entrenamiento y Capacitación Empresarial.- Entrenar y capacitar es un proceso interminable para un sistema gerencial basado en los principios fundamentales.*
- *Comunicación futura.- Una comunicación eficiente es fundamental para todo lo que hagan los directivos. La interacción humana tiene éxito o fracasa como consecuencia directa de nuestra habilidad para comunicarnos. La información solo es una parte de este campo. Tomando en cuenta la estructura formal de la empresa, existe necesidad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la empresa. Por ello es necesaria una buena transmisión de lo que se pretende lograr.*
- *Fijar la misión de la empresa.- El directivo excelente tiene que establecer las metas para sí mismo y para sus empleados, y conocer la manera de hacer planes apropiados para lograr esas metas y objetivos. La misión es el alto compromiso de los empleados que buscan transformar sus esfuerzos en resultados óptimos t de satisfacción para los clientes.*

*Se hace una difusión de la Filosofía excelente porque:*

- *reconoce el talento natural.*
- *es antiburocrática*
- *desdén el temor y la codicia como motivadores en el negocio.*
- *hace mucho hincapié en la automotivación destrezas aprendidas.*

- reconoce la necesidad del instinto y de la no conformidad en el pensamiento.
- es un estilo de dirección de persona a persona.
- es la estrategia del cambio permanente para el directivo actual, quien debe utilizar las nuevas tecnologías con los principios directivos comprobados por el tiempo.

*Del directivo excelente, se pretende que debe:*

- conocerse a sí mismo ( física, emociona y, espiritualmente ).
- ser experto en como conducir a su gente para que se realicen bien las cosas.
- tener talento para administrar el tiempo y para la autorganización.
- utilizar la comunicación formal e informal como principal herramienta de dirección.
- ser justo ante las habilidades y torpezas de sus colaboradores.
- dar oportunidades de creatividad y reestructuración en áreas específicas de trabajo.
- saber, con conocimiento de causa, las consecuencias de un trabajo.
- ser un facilitador efectivo y eficiente.
- poseer fortaleza, carisma y carácter para evitar el desánimo, tensión e incertidumbre ante amenaza y riesgos en la organización.

*Razones de la excelencia directiva :*

*Las empresas ayer y hoy.- Las empresas que ayer reinaron, hoy están tratando de defender su liderazgo frente a otras. La lucha por los clientes altamente demandantes, en razón de la super oferta que tienen, la obliga a comportarse agresivamente.*

*El nuevo rol de la empresa.- El cambio de roles es claro e indiscutible; antes la empresa era el rey, hoy en cambio, lo es el cliente. Ayer el cliente llegaba de manera sumisa y dependiente a los pies de la empresa. Hoy en razón de la super oferta existente; el cliente no tiene necesidad de ir a la empresa y esperar que lo atiendan. Sabe que si se queda en su casa alguien irá alguien a buscarlo.*

*El concepto global de la Excelencia consiste en ser un modelo perfectible. Esto es una nueva conducta empresarial donde constante y en forma seria y auténtica, se piensa en el cliente, en favorecerlo, en escucharlos y en respetarlo, para hacer llegar un producto o servicio con atributos cualitativos.*

*La excelencia es una forma de vida que adoptan las empresas si se lo proponen y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo*

*aquellos errores que puedan estar alterando la calidad que espera el cliente, en vías de un valor mayor al que existe.*

*Cabe señalar que por la década de los sesentas, en algunas empresas de países latinoamericanos crearon los comités de "cero defectos". Su objeto fundamental era producir ideas para mejorar la calidad del producto de la empresa para reducir costos. También aparece como manifestación espontánea de producir "algo más" para mejorar los resultados de la empresa. Se trata de los "círculos de calidad", son grupos de 8 a 10 personas de los diferentes niveles de la organización que, formados para actuar y solucionar problemas en grupo, se reúnen periódicamente para resolver situaciones que por lo general son de su propio sector. Sus miembros participan espontáneamente y tienen la libertad de dejar el grupo cuando lo disponen.*

*Como se había dicho anteriormente en por 1980 toma fuerza otra corriente que proclama también la necesidad de optimización de los "círculos de calidad" ya implementados, se trata de la excelencia que busca lograr la optimización de la empresa para poder atender mejor al cliente, para lo cual es necesario, un basamento cultural particular, y que con técnicas aisladas no funcionan. La mejora continua es necesaria concebirla dentro de la filosofía de la excelencia.*

*Por otra parte si la empresa tiene una cultura no participativa, es decir, opuesta a la propuesta participativa de la excelencia, sería inoportuno dedicarse a introducir los elementos de ésta, es decir, se trataría de una cultura adversa. El personal está invitado a sumarse al programa para la excelencia para que vea con tal convencimiento, que ello es necesario, en su vida personal y laboral conjuntamente; es decir, que realmente vale el esfuerzo hacer las cosas mejor que antes y desde la primera vez. Otra condición es tomar esta iniciativa no como un programa que empieza y termina, sino como un "proceso", como una forma de vida y que en consecuencia, no sea tomada como "una moda más".*

*Habilidades clave para conservar el clima organizacional :*

- *Habitual disposición a la acción, en vez de empantanarse en análisis interminables.*
- *Contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos.*
- *Cierta autonomía de los departamentos, que los hace sentir como pequeñas empresas dentro de la empresa y los estimula a pensar y actuar creativamente.*
- *Productividad a través de la gente, inculcando a todos los empleados la conciencia y la convicción de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participarán del éxito de la compañía.*

- *Valores claros y muy bien asimilados con definida caracterización de algunos valores esenciales para la compañía.*
- *Fidelidad a la propia línea, permaneciendo en los negocios en que la compañía tiene experiencia y competitividad.*
- *Reestructurar el organigrama, en vez de continuarlo en forma vertical, proponer el horizontal con los niveles estrictamente necesarios.*

*En estudios realizados de empresas americanas con mejores resultados económicos se encontraron en común los siguientes factores.*

- *Énfasis en la acción.*
- *Autonomía e iniciativa.*
- *Proximidad al cliente.*
- *Estructuras simples.*
- *Valores claros.*
- *Especialización.*
- *Contar con las personas.*
- *Descentralización.*

*Se está llegando a una era que se caracteriza, más por la continuidad, intensidad y profundidad de los cambios. Cambian los consumidores, que cada vez son más exigentes en los servicios y están mejor informados de los mercados competitivos; cambia la estructura del comercio mundial; cambian las regulaciones estatales; pero, sobre todo, cambia la tecnología y con ellas los productos, sus métodos de fabricación y la forma de comercializarlos. Basta con mirar alrededor para ver los cambios. Pero, con todo, lo más importante no son los cambios actuales, sino los que están a la víspera del siglo XXI. Un cambio inmediato que ha de darse ya, es en función de la Filosofía del servicio. Los servicios están abarcando gran parte de actividad comercial. Para ello, deben tomarse en cuenta los siguientes cinco principios del servicio, como una fuente para lograr la excelencia corporativa:*

*Butterfield reitera esta filosofía a través de cinco momentos :*

1. Pay attention to the little things
2. Do business by the golden rule
3. Understand the customer
4. Encourage innovation
5. Value your people..<sup>99</sup>

<sup>99</sup> Butterfield, Ronald. *Op. cit.* pág. 43

*En general a las empresas mexicanas no les basta con tener un rumbo claro y bien definido, y un buen sistema de control; les falta la creatividad enfocada al servicio, como un sentido final, teleológico de todo tipo de trabajo; les falta el "valor agregado" al bien que entregan. No basta con saber adaptarse a los cambios del entorno, ni siquiera con ser capaz de predecirlos, hay que generarlos uno mismo. Por lo tanto, ya no bastan los caminos de la lógica, que sólo conducirán a soluciones al alcance de cualquiera. Hay que recurrir a la creatividad para obtener ventajas competitivas sobre los demás y obtener así, un salto más fuerte que nos acerque al plano más próximo al cielo: la excelencia.*

*Cuando en el otoño encontramos que las hojas caen de los árboles, debemos comprender que es un tiempo necesario para dar lugar a otras hojas y frutos potenciales que madurarán en la primavera y el verano próximos. Esto sucede en forma similar, en la vida del hombre de empresa. La excelencia se asume cuando se está a tiempo de crecer y por consiguiente, de mostrar vida y plenitud.*

*Por último una persona de calidad es capaz de crear e innovar y debe contar con las facultades necesarias para desarrollar y operar los sistemas tecnológicos y organizacionales que generen con calidad y en forma óptima los satisfactores que sus clientes demandan.*

*Humberto Cantú cierra esta idea perfectamente:*

*"Una persona con cultura de calidad tiene los siguientes hábitos: mejora continua, atención y responsabilidad en el trabajo, prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, evaluación constante de su desempeño y disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos"<sup>100</sup>*

---

<sup>100</sup> Cantú Delgado, Humberto. *"Cultura de Calidad"*. México. Ed. McGraw Hill, 1997 pág. 349

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## VI.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

*Son cada vez más comunes los problemas organizacionales e institucionales por actos indebidos y confusión de esquemas de valores y particularmente, por la ausencia del compromiso ético en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas mexicanas.*

*Hay quienes afirman que en la economía, política y organismos empresariales intervienen las fuerzas de negociación, que son inherentes a la economía de mercado; que no tienen nada que ver las connotaciones éticas y que los empresarios deben mantenerse al margen de teorías poco pragmáticas.*

*Los hechos antiéticos que han llamado la atención del ciudadano mexicano son sin duda, aquellos que sorprenden por su osadía en el resquebrajamiento de toda ley o reglamento que se realiza individual o grupalmente. Parece que estamos invirtiendo los valores por los antivalores ya como una cotidianidad de la corrupción, la violencia y otros delitos como el narcotráfico, el lavado de dinero y la evasión de impuestos, por mencionar sólo algunos de los más relevantes en este fin de siglo.*

*Instituciones bancarias, educativas, políticas o de cualquier otra índole, son objeto de riesgo de una descomposición que va desterrando los valores individuales, familiares y sociales. La UNAM, por ejemplo, es objeto de continuas batallas políticas. Parece ser ya un trampolín político mas que un escenario auténtico educativo. El caso del incremento a las cuotas universitarias a partir de 1999, ha dado oportunidad a diferentes grupos pseudo-estudiantiles a oponerse a esta decisión institucional. El fin de este incremento es para el mejoramiento del equipo y las instalaciones de los mismos estudiantes. Quienes comprenden estas necesidades son los auténticos estudiantes. Y lo que se trata de recuperar nuevamente es el espíritu universitario en una casa digna.*

*Ante dichas circunstancias, la educación es uno de los sectores que corren mayor riesgo en el ser humano. Tal es el caso de los educandos no sólo a nivel profesional, sino los que realizan estudios post-profesionales. Aquellos que tienen la oportunidad de seguir estudiando además de contar ya con un trabajo y con responsabilidades organizacionales mayores.*

*Ellos son los que deben ser atendidos también en el marco de la formación ética y de valores, debido a que poseen autoridad y toma de decisiones que influyen dentro de determinado grupo. Incluso aquellos que son jefes y se les hace muy fácil mandar o hacer dinero a través de otros, los que están enviados en procedimientos inadecuados en el trabajo, los que saben demasiado y lo que menos saben es ser ejemplo de*

*vida congruente con sus principios, los que trabajan por necesidad de alimentar una familia y no por la convicción de un trabajo, los que son oportunistas para trabajar de lo que sea, sin cuidar la dignidad profesional y también a los que les cuesta ser honestos, para reconocer sus deficiencias y corregirlas a tiempo. Este es el propósito fundamental de la Universidad: guiar nuevamente a los profesionales en su habilidad propia y principalmente, en los valores sociales y auténticos que denotan calidad personal para después proyectarlos en cualquier organización. Se exigen ejecutivos con calidad, pero se olvida formar la cultura de calidad desde la familia, la escuela y las instituciones públicas.*

## 6.2 PROBLEMÁTICA Y SU DELIMITACIÓN

*Parece ser que existe un problema que rebasa los límites estructurales socioeconómicos y se ahonda en lo supraestructural, como es la formación axiológica. La valoración de la actuación del ejecutivo de hoy, es un fenómeno real que se puede formular a través de algunos cuestionamientos:*

*¿Todo profesionista de la administración garantiza su eficiencia solamente con su formación profesional y su experiencia laboral?*

*¿La formación posgradual en el área de la ética y axiológica posibilita mejores decisiones a niveles ejecutivos así como una mejora continua en los sistemas de calidad de las organizaciones?*

*¿Deben responsabilizarse los ejecutivos de las causas y consecuencias de sus decisiones adecuadas e inadecuadas en los sistemas organizacionales?*

*¿Porqué se exige dentro de los planes de estudio profesional y posgradual de la administración una visión sobre ética de los negocios?*

*¿La crisis actual de las organizaciones puede tener un trasfondo ético, debido a que no se aplican adecuados modelos cualitativos y axiológicos en el comportamiento del ejecutivo dentro del ámbito de los negocios ?*

*Estas preguntas son, en conjunto, el punto de partida de un planteamiento mayor elaborado en el curso de esta investigación acompañado de un estudio metodológico y estadístico para verificar hipótesis y observar los resultados provenientes de los estudiantes que se preparan en las aulas del Posgrado de la FCA-UNAM, como maestros en Administración de Organizaciones*



### 6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*A partir de este hecho, se descubre la necesidad de plantearse el problema del hombre, su calidad humana, comportamiento ético y entorno organizacional: La crisis actual - particularmente en México - más que socioeconómica, política o financiera, es una distorsión de valores y fines.*

*Muchos desconocen o han olvidado que hay principios antropológicos que tienen prioridad sobre las reglas económicas, que son los principios ordenadores de la sociedad. Éstos, han regido las relaciones de las comunidades humanas, desde las muy pequeñas, como la familia - célula de la sociedad - y la empresa, hasta pueblos, naciones, países, regiones y el mundo entero.*

*Basta mencionar sólo algunos principios éticos universales del orden social: Respeto a la dignidad humana, bien común, libertad, justicia, solidaridad, deber ser, bondad, verdad, belleza, etc. Principios, valores y fines, de nuevo se replantean en esta investigación, con el objeto de ofrecer una alternativa a los problemas críticos del ser humano y su actitud ética en su ejercicio profesional.*

*El hombre en su papel de ejecutivo, tiende a dirigir, ordenar, llevar a cabo, decidir y responsabilizarse de sus actos y consecuencias, particularmente en su círculo laboral.*

*Existen hechos que cuestionan la formación integral del ejecutivo, tales como: fraude, engaño, abuso de poder y autoridad, falta de autenticidad, competencia desleal, deshonestidad, baja calidad moral, corrupción, falsificación de documentos, escepticismo, etc.*

*No obstante, - ante éstos hechos que parecen pesimistas sin dejar de ser reales -, el individuo aún tiene oportunidades de volver a sí mismo y reconstruir algún modelo de conducta adecuado a los lineamientos éticos conforme al deber ser. Este último, es considerado como un esquema conceptual ético que orienta la conducta del ejecutivo a la realización de valores y fines claros, que permiten el crecimiento y la perfección de la naturaleza humana, desde luego, en beneficio de la comunidad.*

*Es menester abrir tiempos y espacios para la formación de la conciencia ética en nuestras organizaciones, dejar que los ejecutivos elijan el compromiso de actuar correctamente en el ejercicio profesional con la convicción de que obran conforme al deber ser, la misión de la propia empresa y los fines propios.*

*Así pues el tema ético no pertenece exclusivamente a los filósofos. En la actualidad el conocimiento está interactuando en diferentes áreas de aplicación con el objeto de desarrollar y mejorar sistemas eficaces y de auténtica calidad humana y profesional. Este ensayo incluye la importancia de la ética en los negocios y la necesidad de contar con personas comprometidas éticamente en su vida cotidiana*

#### 6.4 OBJETIVOS A ALCANZAR CON EL ESTUDIO

*1.- Identificar y analizar los factores que incurren en la formación ética del ejecutivo en formación como maestro en Administración de las Organizaciones y su compromiso en el servicio de calidad.*

*2.- Elaborar un instrumento de medición de actitudes éticas que pueda servir como guía en el análisis actitudinal del estudiante de Posgrado de la FCA-UNAM*

*3.- Aplicar un conjunto de reactivos correspondientes a las dimensiones éticas en estudio, a estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones del Posgrado de la FCA/UNAM.*

*4.- Realizar un análisis estadístico de las variables que permitan observar la disposición ética de los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración de Organizaciones*

*5.- Hacer propuestas formativas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación que permitan mejorar el nivel ético y de compromiso con la calidad humana y organizacional del ejecutivo.*

#### 6.5 HIPÓTESIS

*Hipótesis de Trabajo.- La actitud ética el ejecutivo en formación como maestro en administración está relacionada con las variables independientes (sexo, edad, empresas privadas, antigüedad en la empresa, puesto, semestre de MAO, subordinados directos a su cargo, toma de decisiones sobresalientes en su área de trabajo).*

*Hipótesis Nula.- La actitud ética del ejecutivo en formación como maestro en administración no está relacionada con las variables independientes anteriormente descritas.*

Esta hipótesis de trabajo se comprobará mediante la asociación de variables (independiente - dependiente) utilizando el modelo estadístico de la  $\chi^2$  y su análisis.

*Hipótesis 2.- Los ejecutivos que están en proceso de formación como maestros en administración, tienen la necesidad de un conjunto de principios y fines éticos para lograr la calidad organizacional y el servicio directivo excelente.*

*Hipótesis Nula.- Los ejecutivos que están en proceso formativo como maestros en administración, no tienen la necesidad de un conjunto de principios y fines éticos para lograr la calidad organizacional y el servicio directivo excelente.*

*Esta hipótesis de carácter descriptiva, se verificará a través del instrumento de medición comprendiendo las cuatro dimensiones de estudio: 1) Cultura Corporativa 2) Ética 3) Axiología 4) Calidad en el Servicio.*

*Hipótesis 3.- Los ejecutivos que están en proceso formativo como maestros en Administración actuarán y promoverán los altos valores éticos e ideales universitarios con el objeto de mantener la calidad humana y de servicio en las organizaciones que laboran, mediante el modelo ético del deber ser.*

*Hipótesis Nula.- Los ejecutivos que están en proceso formativo como maestros en Administración no actuarán y no promoverán los altos valores éticos e ideales universitarios con el objeto de mantener la calidad humana y de servicio en las organizaciones que laboran, mediante el modelo ético del deber ser.*

*Esta hipótesis de carácter conceptual será probada a través del contenido y del análisis de la investigación y vertidas en las conclusiones del estudio.*

## 6.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

*El tipo de investigación comprende las siguientes características metodológicas:*

- a) Un estudio exploratorio<sup>1</sup> "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes"

*Este tipo de investigación es el inicio para estudiar por propia cuenta, la temática elegida.*

<sup>1</sup> Hernández Sampieri Roberto, et al. "Metodología de la investigación" México. Ed. McGrawHill, 1997 pág. 58

b) Un estudio descriptivo<sup>2</sup>, dado que el objeto de éste proyecto es descubrir y describir al fenómeno tal como se presenta en la realidad; con sus limitantes y alcances físicos.

Cabe señalar que ésta investigación es un soporte para estudios más estructurados y profundos.

Este tipo de investigación se emplea para estudiar la proporción de individuos que asumen determinado comportamiento o particular manera de pensar y decidir.

c) Un estudio correlacional<sup>3</sup>.- “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas...”

Este tipo de investigación se aplica con las variables que están interrelacionadas

d) Una investigación de campo<sup>4</sup>.- “Analiza un determinado grupo de personas para conocer su estructura y sus relaciones sociales. Su principal característica consiste en que se realiza en un medio natural que rodea al individuo”.

La ventaja principal de esta investigación consiste en que los resultados se pueden generalizar a una población, en caso de que la muestra sea representativa, dado que la investigación se lleva a cabo en el lugar donde se manifiesta el fenómeno. Por otro lado, también es propenso al control de variables.

## 6.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) Diseño no experimental<sup>5</sup>.- “...se realiza sin manipulación deliberada de variables, ...en la investigación no experimental se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural..., como señala Kerlinger<sup>6</sup> (1979, p. 116) “la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables...”

<sup>2</sup> *Ibidem* pág. 60-61

<sup>3</sup> *Ibidem* pág. 63

<sup>4</sup> Zorrilla Santiago, et al. “*Metodología de la investigación*”. México. Ed. McGrawHill, 1997 pág. 32-33

<sup>5</sup> Hernández Sampieri Roberto, *Op. Cit.* pág.186-187

<sup>6</sup> Citado por Hernández Sampieri Roberto, et al. “*Metodología de la investigación*” pág.184

b) Un diseño transversal o transeccional<sup>7</sup>.- "Estudio en el cual se mide una sola vez las variables; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento dado..."

c) Un diseño transversal o transeccional descriptivo<sup>8</sup>.- "Tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables"

Se interpretan los valores correspondientes a las variables independientes y su relación con la variable dependiente.

## 6.8 POBLACIÓN

*Población:*

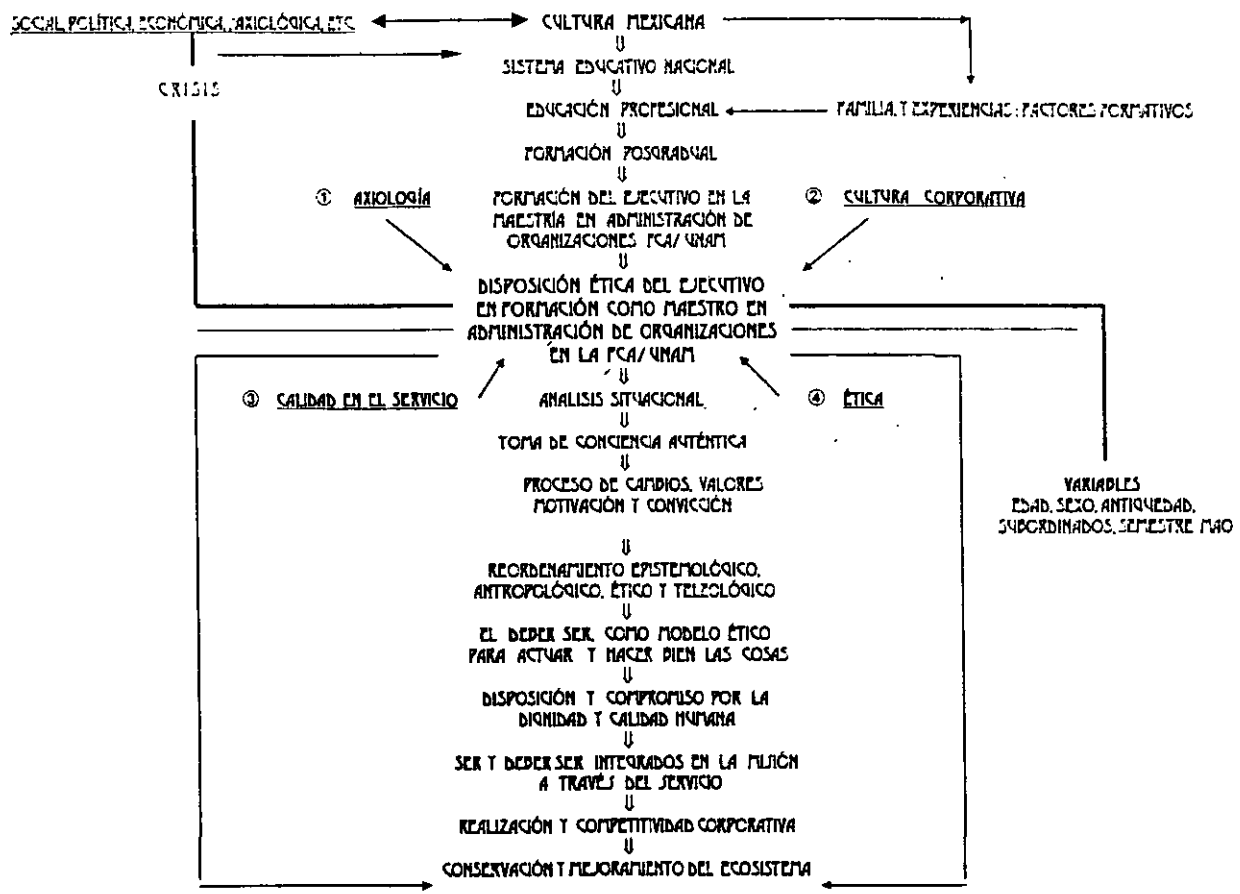
*Ejecutivos en formación como Maestros en Administración en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, que laboran actualmente en organizaciones privadas y que asistieron regularmente en el periodo escolar 96-2 Aproximadamente 250 estudiantes.*

*Para la aplicación de la herramienta se censará a la población.*

<sup>7</sup> Méndez Ramírez Ignacio, et al, "El protocolo de investigación" México, Ed. Trillas 1995 pág. 12-13

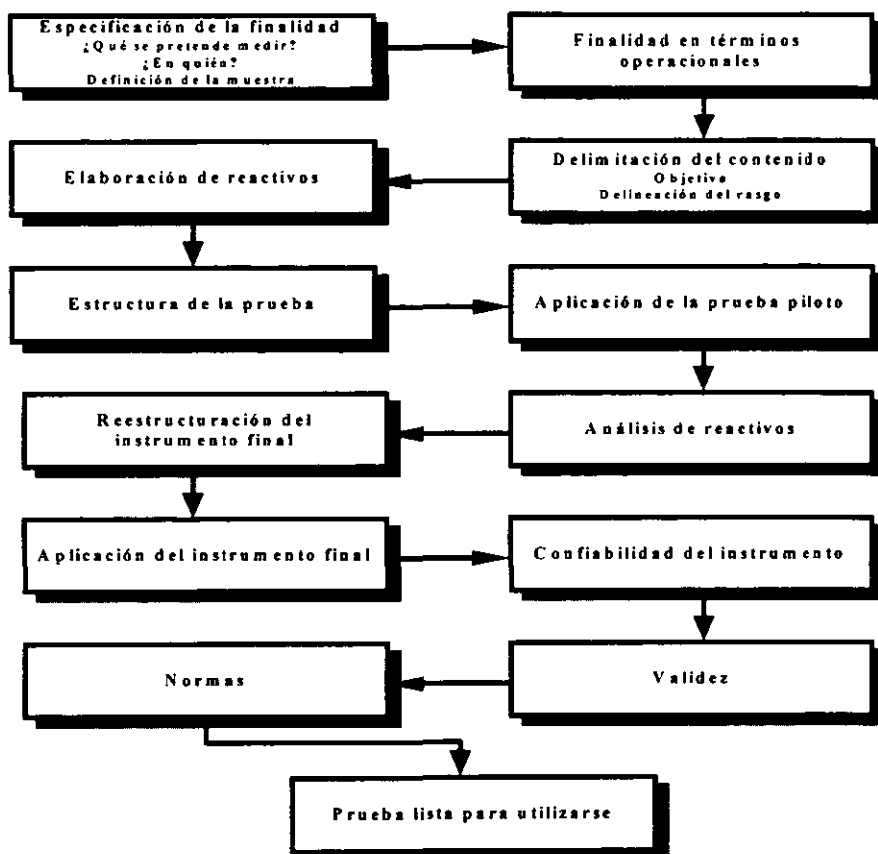
<sup>8</sup> *Ibidem.* pág. 187

6.9 MODELO Y SUS VARIABLES



## 6.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Con el propósito de identificar el grado de disposición ética en la toma de decisiones de los ejecutivos en formación que cursan la Maestría en Administración de Organizaciones en la Universidad Nacional Autónoma de México, se diseñó este instrumento mensurable que se caracteriza por ser sensible, objetivo, confiable y válido para identificar el grado de disposición ética en el ejecutivo.



**CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:**

*Sensible, Objetivo, Confiable y Válido.*

- a) Sensible, en cuanto es posible establecer diferencias entre los sujetos de estudio.*
- b) Objetivo, elaborado con estímulos, claros, sencillos enfocados a la misma variable a medir (la disposición ética).*
- c) Confiable, ya que se utiliza el método probatorio como lo es la escala de Likert, y confiabilizado con la prueba Alpha de Cronbach para estimar la consistencia interna del instrumento, esto es, que todas los reactivos miden la misma vertiente actitudinal (la disposición ética en la toma de decisiones).*
- d) Válido, la medida en que el instrumento mide lo que realmente pretende medir (la disposición ética en la toma de decisiones) esto se realizará por el método interjuez, con validez de contenido.*

**Especificación de la finalidad.**

*Se pretende medir la actitud ética en la toma de decisiones, en ejecutivos en formación como Maestros en Administración en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, que laboran actualmente en organizaciones privadas.*

*El escenario de la investigación será en Ciudad Universitaria / Facultad de Contaduría y Administración/ División de Estudios de Posgrado/ Estudiantes de MAO, 1º, 2º y 3er semestre.*

*La población potencial son todos los estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones que asistieron en el periodo escolar 96-2, laborando actualmente y desempeñándose en puestos ejecutivos. Aproximadamente 250 estudiantes.*

*El instrumento que se utilizará es un cuestionario construido con la escala de Likert, cuyo objeto es medir e interpretar la disposición hacia el comportamiento ético en la toma de decisiones.*

*El instrumento se integra en dos partes:*

- 1) Una cédula de identificación con datos personales: 1) sexo, 2) edad, 3) empresa en la que labora, 4) antigüedad en la empresa, 5) puesto ejecutivo, 6) escolaridad, 7) subordinados a su cargo, 8) toma de decisiones sobresalientes.*



2) Una prueba piloto con 30 ítemes con el objeto de identificar los factores que influyen en su disposición ética para realizar sus funciones en términos del deber ser. Cada afirmación tendrá que ser contestada de acuerdo al grado de cumplimiento ético, por lo que habrá cinco respuestas posibles:

<u>DISPOSICIÓN ÉTICA</u>		<u>CALIFICACION</u>
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>TA</i>	<i>5</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>A</i>	<i>4</i>
<i>Indiferente</i>	<i>?</i>	<i>3</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>D</i>	<i>2</i>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>TD</i>	<i>1</i>

Con lo anterior se establece que los cuestionarios con mayor puntaje tienen una mayor disposición ética, en tanto que los de menor puntaje, confirmarán su menor disposición ética en la toma de decisiones del ejecutivo.

#### **CONFIABILIDAD.**

Se utilizará el método de Estimaciones Sumatorias desarrollado por Lickert, así como el coeficiente de Alpha de Cronbach, para la consistencia interna del instrumento final.

#### **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.**

Se hará por un método interjuez, con validez de contenido.

6.11.- DEFINICIÓN DE DIMENSIONES ( Variables independientes)

1.- CULTURA CORPORATIVA

a) *Conocimiento de principios y fines de la empresa*

*El grado de conocimiento y capacidad de involucrarse en la misión de la empresa.*

*Reactivos: 1, 21, 22*

b) *Actitud responsable ante el personal que labora en la empresa*

*Comportamiento frecuente ante las inmediatas autoridades y sus subordinados.*

*Reactivos:11,14,19*

c) *Actitud responsable ante el poder y la corrupción en la empresa*

*Disposición al afán de poder y actos intencionalmente indebidos*

*Reactivos: 15, 25, 29*

2.-COMPROMISO ÉTICO

a) *Responsabilidad en sus funciones, proyectos y/o negocios*

*Actitud de compromiso en sus actividades sin importar horarios y/o recursos.*

*Reactivos: 13, 27*

b) *Responsabilidad ante sus jefes y subordinados*

*Cumplir con actividades, actos o tareas prometidas*

*Reactivos: 2*

c) *Compromiso en sí mismo fuera del ámbito corporativo*

*Disposición de actuar con mesura en cualquier actividad ajena a la empresa*

*Reactivos: 9*

d) *Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo*

*Actitud de sobrellevar las situaciones adversas y las de mayor satisfacción*

*Reactivos: 12*

e) *Compromiso ante el paradigma del deber ser*

*Inclinación a realizar las cosas en función de principios, normas y fines establecidos para ser eficiente.*

*Reactivos: 16, 17, 30*

3.- COMPROMISO AXIOLÓGICO

a) *Compromiso ante los valores que vive y transmite*

*Plena convicción de los valores adquiridos y capacidad para expresarlos.*

*Reactivos: 7, 24*

*b) Compromiso ante los valores sociales mexicanos  
Identificación y conservación de valores propiamente nacionales  
Reactivos: 4, 5, 6*

*c) Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir  
Aceptación como individuo con valores en crecimiento  
Reactivos: 3, 23*

#### **4.- ACTITUD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

*a) Actitud responsable ante la calidad del servicio  
Disposición por cumplir eficientemente con la calidad del servicio  
Reactivos: 10, 20*

*b) Actitud responsable ante la calidad del producto  
Capacidad de distinguir productos y seleccionar aquellos que sean efectivamente  
excelentes.  
Reactivos: 18*

*c) Actitud responsable ante la calidad de la empresa  
Participación como líder en los proyectos de capacitación y mejora continua promovidos  
por la empresa.  
Reactivos: 28*

*d) Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad  
Demostrar con su ejemplo la alta capacidad de servicio de calidad.  
Reactivos: 8, 26*

#### **DELIMITACIÓN DEL CONTENIDO**

##### ***Objetivo:***

*Identificar los factores que intervienen en mayor medida en la disposición ética en ejecutivos en formación como Maestros en Administración de Organizaciones en la Universidad Nacional Autónoma de México.*

##### ***Diseño de la investigación de campo:***

*El diseño fue de un sólo grupo calculado por 250 estudiantes, que se encontraban inscritos en la maestría mencionada durante el periodo 96-2. (censo, aplicado a la totalidad de sujetos)*

### *Elaboración de reactivos*

*Para la elaboración de los reactivos se constituyó un banco de 30 ítems. Los ítems se seleccionaron con los siguientes criterios:*

- 1. Todos los enunciados fueron expresiones de comportamiento deseado y no enunciados de hechos. (Dos personas con actitudes decididamente diferentes pueden, pese a ello, estar de acuerdo sobre cuestiones de hecho).*
- 2. Se expresó cada proposición en un enunciado conciso y directo. En cada proposición se usó el vocabulario más simple posible. En ningún enunciado hubo dobles negaciones ni ninguna otra formulación que lo hiciera complicado o confuso.*
- 3. Se formuló cada enunciado de manera tal que la relación modal ante el mismo no se aproximará al punto medio de las respuestas posibles.*
- 4. Se distribuyeron los enunciados en forma aleatoria a lo largo del instrumento de actitudes.*
- 5. Las diferentes alternativas de respuesta implicaron una sola variable de actitud: la disposición ética*

### *ESTRUCTURA DE LA PRUEBA*

*Con lo anterior queda conformado el instrumento con el siguiente desglose de dimensiones*

*(ver siguiente página)*

**6.12.-ANÁLISIS DE DIMENSIONES** (Prueba piloto 30 reactivos)

<i>Dimensión</i>	<i>No. de indicadores</i>	<i>Porcentaje de análisis</i>	<i>Porcentaje total de instrumento.</i>
<b>1) Cultura Corporativa</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>30</b>
a) <i>Conocimiento de principios y fines de la empresa</i>	3	33.3	
b) <i>Actitud responsable ante el personal que labora en la empresa</i>	3	33.3	
c) <i>Actitud responsable ante el poder y la corrupción</i>	3	33.3	
<b>2) Compromiso Ético</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>27</b>
a) <i>Responsabilidad en sus funciones y proyectos y/o negocios</i>	2	25	
b) <i>Responsabilidad ante sus jefes y subordinados</i>	1	12.5	
c) <i>Compromiso en sí mismo fuera del ámbito corporativo</i>	2	25	
d) <i>Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo</i>	1	12.5	
e) <i>Compromiso ante el paradigma del deber ser</i>	2	25	
<b>3) Compromiso Axiológico</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>23</b>
a) <i>Compromiso ante los valores que vive y transmite</i>	2	28.5	
b) <i>Compromiso ante los valores sociales mexicanos</i>	3	43	
c) <i>Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir</i>	2	28.5	
<b>4) Actitud en la Calidad del Servicio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>20</b>
a) <i>Actitud responsable ante la calidad del servicio</i>	2	33.3	
b) <i>Actitud responsable ante la calidad del producto</i>	1	16.7	
c) <i>Actitud responsable ante la calidad de la empresa</i>	1	16.7	
d) <i>Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad</i>	2	33.3	
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>		<b>100 %</b>

La asignación de preguntas y puntajes en el instrumento piloto quedó de la siguiente manera:

Tabla de asignación de preguntas y puntajes.

Número de asignación en dimensiones.	Número de colocación en el instrumento.
1 <sup>a</sup>	1
2 <sup>b</sup>	2
3 <sup>c</sup>	3
3 <sup>b</sup>	4
3 <sup>b</sup>	5
3 <sup>b</sup>	6
3 <sup>a</sup>	7
4 <sup>d</sup>	8
2 <sup>c</sup>	9
4 <sup>a</sup>	10
1 <sup>b</sup>	11
2 <sup>d</sup>	12
2 <sup>a</sup>	13
1 <sup>b</sup>	14
1 <sup>c</sup>	15
2 <sup>e</sup>	16
2 <sup>e</sup>	17
4 <sup>b</sup>	18
1 <sup>b</sup>	19
4 <sup>a</sup>	20
1 <sup>a</sup>	21
1 <sup>a</sup>	22
3 <sup>c</sup>	23
3 <sup>a</sup>	24
1 <sup>c</sup>	25
4 <sup>d</sup>	26
2 <sup>a</sup>	27
4 <sup>c</sup>	28
1 <sup>c</sup>	29
2 <sup>e</sup>	30

Puntaje máximo: 150 puntos

Puntaje mínimo: 30 puntos

## APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

*Se aplicó la prueba piloto a sólo 110 estudiantes que cursan la Maestría en Administración de Organizaciones, de asistencia regular en este semestre, en las aulas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, con la debida autorización del Jefe de la División, después de explicarles la finalidad de este estudio*

## ANÁLISIS DE REACTIVOS

*Una vez aplicado el instrumento se procedió al análisis de reactivos eliminando las encuestas que no cumplieron con las siguientes restricciones:*

- a) Estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones de la UNAM*
- b) Puestos ejecutivos*
- c) Toma de decisiones*
- d) Personal a su cargo*

*para determinar los ítemes que conformarán el instrumento final.*

*Para este objetivo se eligió la prueba "t" de student dado que la técnica de estimaciones sumatorias, propuesta por Likert, así lo requiere.*

*Teniendo los puntajes asignados a cada respuesta incluida en la prueba piloto se integró la suma de puntajes por cuestionario, ordenándose después en forma ascendente. Una vez clasificados por puntuación se eligieron el 25% (12) de pruebas con puntajes mayores y el 25% (12) de pruebas con puntajes menores para determinar el diferencial de valores escalares por ítem.*

*El diferencial de valores escalares por ítem se determinó con base en la fórmula del método de estimaciones sumatorias de Likert.*

donde:

$\bar{X}_A$ .- es la media del puntaje de los reactivos del grupo alto.

$\bar{X}_B$ .- es la media del puntaje de los reactivos del grupo bajo.

$S_A$ .- es la variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo alto.

$S_B$ .- es la variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo bajo.

$N_A$ .- número de sujetos grupo alto.

$N_B$ .- número de sujetos del grupo bajo.

A cada uno de los reactivos de la prueba piloto se le aplicó el tratamiento estadístico, para establecer los ítemes que contendrá la prueba final considerando una confiabilidad del 90% o un alfa o error de 0.10 y 23 grados de libertad (grados de libertad = Total de pruebas elegidas -1) indicando así la diferencia significativa entre ambos grupos y el diferencial de valores escalares por ítem

El diferencial de valores escalares nos indica la discriminación entre cada afirmación por lo que con respecto a la base estadística tomada, resulta que los ítemes con un puntaje de diferencial de valor escalar mayor a 1.319 (valor en tabla de "t" de student) es adecuado para la medición de la dimensión actitudinal de la disposición ética.

#### ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL.

El instrumento final quedó constituido en las siguientes dimensiones:  
(ver siguiente página)



## ANÁLISIS DE DIMENSIONES (Instrumento final)

<i>Dimensión</i>	<i>No. de indicadores.</i>	<i>Porcentaje de análisis.</i>	<i>Porcentaje total de dimensión.</i>
<i>1) Cultura Corporativa</i>	<i>5</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>a) Conocimiento de principios y fines de la empresa</i>	<i>2</i>		
<i>b) Actitud responsable ante el personal que labora en la empresa</i>	<i>2</i>		
<i>c) Actitud responsable ante el poder y la corrupción</i>	<i>1</i>		
<i>2) Compromiso Ético</i>	<i>7</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>a) Responsabilidad en sus funciones y proyectos y/o negocios</i>	<i>2</i>		
<i>b) Responsabilidad ante sus jefes y subordinados</i>	<i>0</i>		
<i>c) Compromiso en sí mismo fuera del ámbito corporativo</i>	<i>1</i>		
<i>d) Compromiso ante el fracaso y el éxito corporativo</i>	<i>1</i>		
<i>e) Compromiso ante el paradigma del deber ser</i>	<i>3</i>		
<i>3) Compromiso Axiológico</i>	<i>3</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>a) Compromiso ante los valores que vive y transmite</i>	<i>0</i>		
<i>b) Compromiso ante los valores sociales mexicanos</i>	<i>2</i>		
<i>c) Compromiso ante los valores que desea incrementar y transmitir</i>	<i>1</i>		
<i>4) Actitud en la Calidad del Servicio</i>	<i>2</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>a) Actitud responsable ante la calidad del servicio</i>	<i>1</i>		
<i>b) Actitud responsable ante la calidad del producto</i>	<i>0</i>		
<i>c) Actitud responsable ante la calidad de la empresa</i>	<i>1</i>		
<i>d) Actitud responsable de crear o compartir un modelo de calidad</i>	<i>0</i>		
<b>TOTALES</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Con los siguientes puntajes:

Puntaje máxima: 85 puntos  
Puntaje mínima: 17 puntos

Tabla de asignación de preguntas y puntajes.

Número de colocación en el instrumento.	Número de asignación en dimensiones.
1	3c
2	3b
3	3b
4	2c
5	1b
6	2d
7	2a
8	2e
9	2e
10	1b
11	4a
12	1a
13	1a
14	2a
15	4c
16	1c
17	2e

Puntaje máximo: 85 puntos  
Puntaje mínimo: 17 puntos

#### APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL.

Se aplicó a la población y sólo 51 ejecutivos participaron siendo estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones y de asistencia regular en el semestre 96-2

Estas aplicaciones se hicieron nuevamente en las aulas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento final. Para este objetivo se eligió el coeficiente de Cronbach que determina la consistencia interna del instrumento. (Marín, Puga, 1993).

El coeficiente de Cronbach se determina a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S^2} \right|$$

donde:

$\alpha$ .- coeficiente de Cronbach

$K$ .- número de ítems en el instrumento

$S_i$ .- varianza de cada afirmación

$S_t$ .- varianza de la suma total de cada sujeto

$\Sigma$ .- sumatoria

aplicando la fórmula:

$$\alpha = \frac{17}{17-1} \left| 1 - \frac{21.0941}{49.9835} \right|$$

$$\alpha = 1.0625 (1-0.4220)$$

$$\alpha = 1.0625 (0.578)$$

$$\alpha = 0.6141$$

Con lo anterior se determina que la consistencia interna del instrumento final es de 0.6141 lo que significa la homogeneidad de los reactivos en el instrumento final.

## VALIDEZ

La validez se refiere al grado en que el instrumento de medición mide realmente lo que pretende medir. La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple con su función (Anastasi, 1978).

El método que se utilizó en este instrumento fue el interjuez con un tipo de validez de contenido, esto a través de presentar a diferentes expertos en materia de ética, calidad en el servicio y filosofía de la administración. Demostrando la validez del instrumento al considerar sólo los ítemes que estos expertos reconocían como determinantes en el comportamiento ético en la toma de decisiones.

## NORMAS

Una vez determinada la confiabilidad y validez del instrumento para identificar el grado de disposición ética en ejecutivos que cursan la Maestría en Administración de Organizaciones, (UNAM) se obtuvo la siguiente tabla de normas del instrumento de medición.

Tabla de percentiles

Percentil	Puntajes	Criterio
5	17-47	Altamente desfavorable a la disposición ética
10- 25	48-59	Actitud desfavorable a la disposición ética
50	60-63	Indiferente a la disposición ética
75-90	64-71	Actitud favorable a la disposición ética
99	72-85	Actitud totalmente favorable a la disposición ética

Tabla de normas simplificada de disposición a la ética en ejecutivos:

Puntajes	Criterios
17-47	Altamente desfavorable a la disposición ética
48-59	Desfavorable a la disposición ética
60-63	Indiferente a la disposición ética
64-71	Disposición favorable a la disposición ética
72-85	Altamente favorable a la disposición ética

### *CUMPLIMIENTO DE LA PRUEBA*

*Se cumplió con el objetivo de tener un instrumento sensible, objetivo, confiable y válido para identificar el grado de disposición a la ética en ejecutivos que cursan la Maestría en Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México.*

6.13.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

## CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

En el presente capítulo se expresarán las características de la población de este estudio así como las pruebas de validación de las hipótesis planteadas al inicio del capítulo I, esto a través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento final de disposición al uso de la administración de riesgos en ejecutivos.

La prueba que se utilizará para la obtención de las diferencias o similitudes significativas en las hipótesis planteadas será la  $\chi^2$  con los siguientes pasos:

1. Cruzamiento de variables.
2. Elaboración de tabla de valores reales.
3. Elaboración de hipótesis.
4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) /  
Total de sujetos

5. Cálculo de  $\chi^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

6. Fijación del nivel de significancia.
7. Análisis

Características de la población en la variable Sexo.

1. Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	2	3	6	9	2	22
M	0	10	6	12	1	29
TOTAL	2	13	12	21	3	51

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba " $\chi^2$ " quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real.

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	7	8	11	14	7	47
M	5	15	11	17	6	54
TOTAL	12	23	22	31	13	101

3. Elaboración de hipótesis.

*Ha. No existe diferencia significativa en la disposición ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres.*

*Ho. Existe diferencia significativa en la disposición ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres.*

4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) / Total de sujetos)

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEXO	TA	A	?	D	TD
F	(12*47)/101	(23*47)/101	(22*47)/101	(31*47)/101	(13*47)/101
M	(12*54)/101	(23*54)/101	(22*54)/101	(31*54)/101	(13*54)/101

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	5.58	10.70	10.24	14.42	6.05	47
M	6.42	12.30	11.76	16.58	6.95	54
TOTAL	12	23	22	31	13	101

5. Cálculo de  $\chi^2$ 

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SEXO	TA	A	?	D	TD
F	$\frac{(7-5.58)^2}{5.58}$	$\frac{(8-10.70)^2}{10.70}$	$\frac{(11-10.24)^2}{10.24}$	$\frac{(14-14.42)^2}{14.42}$	$\frac{(7-6.05)^2}{6.05}$
M	$\frac{(5-6.42)^2}{6.42}$	$\frac{(15-12.30)^2}{12.30}$	$\frac{(11-11.76)^2}{11.76}$	$\frac{(17-16.58)^2}{16.58}$	$\frac{(6-6.95)^2}{6.95}$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SEXO	TA	A	?	D	TD	TOTAL
F	0.36	0.68	0.76	0.01	0.15	1.96
M	0.31	0.59	0.05	0.01	0.13	1.09
TOTAL	0.67	1.27	0.81	0.02	0.28	3.05

## 6. Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:



Alfa de 0.05 ( $\alpha$  0.05)

Grados de libertad= (# de renglones -1)(# de columnas -1)

$$gl=(2-1)(5-1)$$

$$gl=(1)(4)$$

$$gl=4$$

## 7. Análisis

Regla de decisión:

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 3.05 < V_t = 9.488$  Se acepta hipótesis - No se rechaza  $H_0$

(véase anexo)

*No existe diferencia significativa en la disposición ética en ejecutivos hombres y ejecutivos mujeres en formación como maestros en Administración de Organizaciones en el Posgrado de la FCA/UNAM.*

Características de la población en la variable Edad.

## 1. Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	1	5	8	11	1	26
30-35	0	8	2	7	2	20
36-41	0	0	1	0	0	1
42-47	1	0	0	3	0	4
TOTAL	2	13	11	21	3	51

## 2. Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba " $\chi^2$ " quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	6	10	13	16	6	51
30-35	5	13	7	12	7	44
36-41	5	5	6	5	5	26
42-47	6	5	5	8	5	29
TOTAL	22	33	31	41	23	150

## 3. Elaboración de hipótesis.

*Ha.* No existe diferencia significativa entre la disposición ética en ejecutivos con respecto a su edad.

*Ho.* Existe diferencia significativa entre la disposición ética en ejecutivos con respecto a su edad.

## 4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) / Total de sujetos

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
24-29	(22*26)/51	(13*26)/51	(11*26)/51	(21*26)/51	(3*26)/51	26
30-35	(22*20)/51	(13*20)/51	(11*20)/51	(21*20)/51	(3*20)/51	20
36-41	(22*1)/51	(13*1)/51	(11*1)/51	(21*1)/51	(3*1)/51	1
42-47	(22*4)/51	(13*4)/51	(11*4)/51	(21*3)/51	(3*4)/51	4
TOTAL	2	13	11	21	3	51

Tabla de valor teórico o valor esperado.

EDAD	T.A.	A	?	D.	T.D	TOTAL
24-29	1.02	6.63	5.61	10.71	1.53	25.5
30-35	0.78	5.10	4.31	8.24	1.18	19.6
36-41	0.04	0.02	0.22	0.41	0.56	1.25
42-47	0.16	1.02	0.86	1.24	0.24	3.52
TOTAL	1.8	12.7	11.0	20.6	3.51	49.61

5. Cálculo de  $\chi^2$ 

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ 

EDAD	TA	A	?	D	TD
24-29	$(6*1.02)^2/1.02$	$(10*6.63)^2/6.63$	$(13*5.61)^2/5.61$	$(16*10.71)^2/10.71$	$(6*1.53)^2/1.53$
30-35	$(5*0.78)^2/0.78$	$(13*5.10)^2/5.10$	$(7*4.31)^2/4.31$	$(12*8.24)^2/8.24$	$(7*1.18)^2/1.18$
36-41	$(5*0.04)^2/0.04$	$(5*0.02)^2/0.02$	$(6*0.22)^2/0.22$	$(15*0.41)^2/0.41$	$(5*0.56)^2/0.56$
42-47	$(6*0.16)^2/0.16$	$(5*1.02)^2/1.02$	$(5*0.86)^2/0.86$	$(5*0.24)^2/0.24$	$(5*0.24)^2/0.24$

Tabla de calculo de  $\chi^2$ 

EDAD	T.A.	A	?	D.	T.D	TOTAL
24-29	36.72	663.0	948	2741	55.08	4443.8
30-35	19.5	861.9	211.1	1186.57	57.82	2336.8
36-41	1.0	0.5	7.92	10.25	14.0	33.67
42-47	5.76	25.5	21.5	79.36	6.00	138.12
TOTAL	62.98	1550.9	1188.52	4017.17	132.9	6.35

## 6. Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 ( $\alpha$  0.05)

Grados de libertad= (# de renglones -1)(# de columnas -1)

$$gl=(4-1)(5-1)$$

$$gl=(3)(4)$$

$$gl=12$$

## 7. Análisis

Regla de decisión:

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

(véase anexo 11)

$V_c = 7.3959 < V_t = 21.026$  se acepta hipótesis - No se rechaza  $H_0$

No existe diferencia significativa en la disposición ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración de Organizaciones en la FCA/UNAM con respecto a su edad.

(La distribución de calificaciones del total de la población estudiada, se encuentra en el anexo)).

Características de la población en la variable Antigüedad

## 1. Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

ANTIGÜEDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0-2	1	3	4	8	2	18
3-5	0	7	6	10	1	24
6-8	1	1	2	1	0	5
9-11	0	2	0	2	0	4
TOTAL	2	13	12	21	3	51

## 2. Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba " $\chi^2$ " quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real.

ANTIGÜEDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0-2	6	8	9	13	7	43
3-5	5	12	11	15	6	49
6-8	6	6	7	6	5	30
9-11	5	7	5	7	5	29
TOTAL	22	33	32	41	23	151

## 3. Elaboración de hipótesis.

*Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración, con respecto a su antigüedad.*

*Ho. Existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración, con respecto a su antigüedad.*

## 4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) / Total de sujetos

Tabla de valor teórico o valor esperado.

ANTIGUEDAD	TA	A	?	D	TD
0-2	(22*43)/151	(33*43)/151	(32*43)/151	(41*43)/151	(23*43)/151
3-5	(22*49)/151	(33*49)/151	(32*49)/151	(41*49)/151	(23*49)/151
6-8	(22*30)/151	(33*30)/151	(32*30)/151	(41*30)/151	(23*30)/151
9-11	(22*29)/151	(33*29)/151	(32*29)/151	(41*29)/151	(23*29)/151

Tabla de valor teórico o valor esperado.

ANTIGUEDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0-2	6.26	9.40	9.11	11.68	6.55	43
3-5	7.14	10.71	10.38	13.30	7.46	48.99
6-8	4.37	6.56	7.26	8.15	4.57	30.91
9-11	4.23	6.34	6.15	7.87	4.42	29.01
TOTAL	22.0	33.01	32.09	41.00	23.00	151

5. Cálculo de  $\chi^2$ 

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

ANTIGUEDAD	TA	A	?	D	TD
0-2	(6-6.26) <sup>2</sup> /6.26	(9-9.40) <sup>2</sup> /9.40	(9-9.11) <sup>2</sup> /9.11	(13-11.68) <sup>2</sup> /11.68	(7-6.55) <sup>2</sup> /6.55
3-5	(5-7.14) <sup>2</sup> /7.14	(12-10.71) <sup>2</sup> /10.71	(11-10.38) <sup>2</sup> /10.38	(15-13.30) <sup>2</sup> /13.30	(6-7.46) <sup>2</sup> /7.46
6-8	(6-4.37) <sup>2</sup> /4.37	(6-6.56) <sup>2</sup> /6.56	(7-7.26) <sup>2</sup> /7.26	(6-8.15) <sup>2</sup> /8.15	(5-4.57) <sup>2</sup> /4.57
9-11	(5-4.23) <sup>2</sup> /4.23	(7-6.34) <sup>2</sup> /6.34	(5-6.15) <sup>2</sup> /6.15	(7-7.87) <sup>2</sup> /7.87	(5-4.42) <sup>2</sup> /4.42

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

ANTIGUEDAD	TA	A	?	D	TD	TOTAL
0-2	0.01	0.21	0.00	0.15	0.03	0.40
3-5	0.64	0.16	0.04	0.22	0.29	1.35
6-8	0.61	0.05	0.01	0.57	0.04	1.28
9-11	0.14	0.07	0.22	0.10	0.08	0.61
TOTAL	1.40	0.49	0.27	1.04	0.44	3.64

## 6. Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 ( $\alpha$  0.05)

Grados de libertad= (# de renglones -1)(# de columnas -1)

$$gl=(4-1)(5-1)$$

$$gl=(3)(4)$$

$$gl=12$$

## 7. Análisis

Regla de decisión:

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

(véase anexo 11)

$V_c = 3.64 < V_t = 21.026$  se acepta hipótesis - No se rechaza  $H_0$

*No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración, con respecto a su antigüedad.*

Características de la población en la variable Subordinados

## 1. Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

<i>SUBORDINADOS</i>	<i>TA</i>	<i>A</i>	<i>?</i>	<i>D</i>	<i>TD</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1-10</i>	<i>1</i>	<i>12</i>	<i>9</i>	<i>14</i>	<i>3</i>	<i>39</i>
<i>11-20</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>7</i>
<i>21-30</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>3</i>
<i>31-40</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>&gt; 40</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>TOTAL</i>	<i>2</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>21</i>	<i>3</i>	<i>51</i>

## 2. Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba " $\chi^2$ " quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real.

<i>SUBORDINADOS</i>	<i>TA</i>	<i>A</i>	<i>?</i>	<i>D</i>	<i>TD</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1-10</i>	<i>6</i>	<i>17</i>	<i>14</i>	<i>19</i>	<i>8</i>	<i>64</i>
<i>11-20</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>32</i>
<i>21-30</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>28</i>
<i>31-40</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>5</i>	<i>26</i>
<i>&gt; 40</i>	<i>6</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>26</i>
<i>TOTAL</i>	<i>27</i>	<i>38</i>	<i>37</i>	<i>46</i>	<i>28</i>	<i>176</i>

## 3. Elaboración de hipótesis.

*Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración, con respecto a sus subordinados.*



## 4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) /  
Total de sujetos

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD
1-10	27*64/176	38*64/176	37*64/176	46*64/176	28*64/176
11-20	27*32/176	38*32/176	37*32/176	46*32/176	28*32/176
21-30	27*28/176	38*28/176	37*28/176	46*28/176	28*28/176
31-40	27*26/176	38*26/176	37*26/176	46*26/176	28*26/176
< 40	27*26/176	38*26/176	37*26/176	46*26/176	28*26/176

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1-10	9.81	13.81	13.45	16.72	10.18	63.97
11-20	4.90	6.90	6.72	8.36	5.09	31.97
21-30	4.29	6.04	5.88	7.31	4.45	27.97
31-40	3.98	5.61	5.46	6.79	4.13	25.97
< 40	3.98	5.61	5.46	6.79	4.13	25.97
TOTAL	26.96	37.97	36.97	45.97	27.98	175.85

5. Cálculo de  $\chi^2$ 

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD
1-10	(6-9.81)/9.81	(17-13.81)/13.81	(14-13.45)/13.45	(19-16.72)/16.72	(8-10.18)/10.18
11-20	(5-4.90)/4.90	(6-6.90)/6.90	(7-6.72)/6.72	(9-8.36)/8.36	(5-5.09)/5.09
21-30	(5-4.29)/4.29	(5-6.04)/6.04	(6-5.88)/5.88	(7-7.31)/7.31	(5-4.45)/4.45
31-40	(5-3.98)/3.98	(5-5.61)/5.61	(5-5.46)/5.46	(6-6.79)/6.79	(5-4.13)/4.13
< 40	(6-3.98)/3.98	(5-5.61)/5.61	(5-5.46)/5.46	(5-6.79)/6.79	(5-4.13)/4.13

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SUBORDINADOS	TA	A	?	D	TD	TOTAL
1-10	1.48	0.74	0.02	0.31	0.47	3.02
11-20	0.00	0.12	0.01	0.05	0.00	0.18
21-30	0.12	0.18	0.00	0.01	0.07	0.38
31-40	0.26	0.07	0.04	0.09	0.18	0.64
< 40	1.03	0.07	0.04	0.09	0.18	1.41
TOTAL	2.89	1.17	0.11	0.56	0.90	5.63

## 6. Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 ( $\alpha$  0.05)

Grados de libertad = (# de renglones - 1) (# de columnas - 1)

$$gl = (5-1)(5-1)$$

$$gl = (4)(4)$$

$$gl = 16$$

## 7. Análisis

*Regla de decisión:*

*Valor calculado (Vc) < Valor en tablas (Vt) se acepta hipótesis*

*Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis*

*Vc = 7.3959 < Vt = 21.026 se acepta hipótesis- No se rechaza Ho*

*No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos con formación en Administración, con respecto a sus subordinados.*

Características de la población en la variable *Semestre*

## 1. Cruzamiento de variables.

Tabla de valores.

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD	TOTAL
PRIMERO	1	7	4	9	1	22
SEGUNDO	0	4	5	5	2	16
TERCERO	1	2	3	7	0	13
TOTAL	2	13	12	21	3	51

## 2. Elaboración de tabla de valores reales.

Se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba " $\chi^2$ " quedando la siguiente tabla:

Tabla de valor real.

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD	TOTAL
PRIMERO	6	12	9	14	6	47
SEGUNDO	5	9	10	10	7	41
TERCERO	6	7	8	12	5	38
TOTAL	17	28	27	36	18	126

## 3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración, con respecto a los semestres que cursan la maestría en administración de organizaciones.

## 4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado:

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna) / Total de sujetos

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD
PRIMERO	17*47/126	28*47/126	27*47/126	36*47/126	18*47/126
SEGUNDO	17*41/126	28*41/126	27*41/126	36*41/126	18*41/126
TERCERO	17*38/126	28*38/126	27*38/126	36*38/126	18*38/126

Tabla de valor teórico o valor esperado.

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD	TOTAL
PRIMERO	6.34	10.44	10.07	13.43	6.71	47
SEGUNDO	5.53	9.11	8.79	11.71	5.86	41
TERCERO	5.13	8.44	8.14	10.86	5.43	38
TOTAL	17	28	27	36	18	126

5. Cálculo de  $\chi^2$ 

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ 

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD
PRIMERO	(6-6.34) <sup>2</sup> /6.34	(12-10.44) <sup>2</sup> /10.44	(9-10.07) <sup>2</sup> /13.43	(14-13.43) <sup>2</sup> /13.43	(6-6.71) <sup>2</sup> /6.71
SEGUNDO	(5-5.53) <sup>2</sup> /5.53	(9-9.11) <sup>2</sup> /9.11	(10-8.79) <sup>2</sup> /8.79	(10-11.71) <sup>2</sup> /11.71	(7-5.86) <sup>2</sup> /5.86
TERCERO	(6-5.13) <sup>2</sup> /5.13	(7-8.44) <sup>2</sup> /8.44	(8-8.14) <sup>2</sup> /8.14	(12-10.86) <sup>2</sup> /10.86	(5-5.43) <sup>2</sup> /5.43

Tabla de cálculo de  $\chi^2$ .

SEMESTRE	TA	A	?	D	TD	TOTAL
PRIMERO	0.02	0.23	0.11	0.02	0.08	0.46
SEGUNDO	0.05	0.00	0.17	0.25	0.22	0.69
TERCERO	0.15	0.25	0.00	0.12	0.03	0.55
TOTAL.	0.22	0.48	0.28	0.39	0.33	1.70

## 6. Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable:

Alfa de 0.05 ( $\alpha$  0.05)

Grados de libertad = (# de renglones -1)(# de columnas -1)

$$gl = (3-1)(5-1)$$

$$gl = (2)(4)$$

$$gl = 8$$

## 7. Análisis

Regla de decisión:

Valor calculado ( $V_c$ ) < Valor en tablas ( $V_t$ ) se acepta hipótesis

Valor calculado > Valor en tablas se rechaza hipótesis

$V_c = 1.70 < V_t = 15.507$  se acepta hipótesis- No se rechaza  $H_0$

No existe diferencia significativa en la actitud ética en ejecutivos en formación como maestros en Administración de Organizaciones, con respecto al semestre de estudio en el Posgrado.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ESTADÍSTICA

1	2	3	4	5	6
VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ESCALA	ÍTEMES	DISEÑO ESTADÍSTICO
DISPOSICION ETICA EN EJECUTIVOS QUE ESTUDIAN MAO/FCA	Tendencia de la voluntad para actuar conforme a fines buenos o malos y que caracterizan a los ejecutivos que estudian MAO/FCA*	Puntaje (Calificando las variables principales del Instrumento de Medición)	Intervalar (Puntaje)	p1 ; p2 ; p3 ; p4 ; p5 ; p6 ; p7 ; p8 ; p9 ; p10 ; p11 ; p12 ; p13 ; p14 ; p15 ; p16 ; p17.	Multivariado  p (VD)=Disposición ética
CULTURA CORPORATIVA	Conjunto de factores sociales que influyen directa o indirectamente en el comportamiento actual del ejecutivo y la organización mexicana* (estudiantes de MAO/FCA)	Puntaje	Intervalar	p6 ; p10 ; p12 ; p13 ; p16	Multivariado  q (VI)=Cultura corporativa
COMPROMISO ÉTICO	Comportamiento específico de un ejecutivo en función de sus deberes profesionales, particularmente aquellos que estudian MAO/FCA*	Puntaje	Intervalar	p4 ; p6 ; p7 ; p8 ; p9 ; p14 ; p17	Multivariado  q (VI)=Ética laboral
COMPROMISO AXIOLÓGICO	Estudio de los valores y disvalores que influyen en las decisiones organizacionales de los ejecutivos que estudian MAO/FCA*	Puntaje	Intervalar	p1 ; p2 ; p3	Multivariado  q (VI)=Actitud axiológica
CALIDAD EN EL SERVICIO	Fin de toda empresa constituido por esfuerzos humanos, recursos materiales y económicos en beneficio de un cliente	Puntaje	Intervalar	p11 ; p15	Multivariados  q (VI)=Calidad en el servicio
SEXO	Diferencia física y constitutiva entre individuos	Masculino Femenino	Nominal	Integrada en Datos Generales	Análisis de Varianza
EDAD	Tiempo que ha vivido alguien desde su nacimiento*	Años cumplidos	Intervalar	Integrada en Datos Generales	Análisis de Varianza
ANTIGUEDAD	Tiempo que alguien lleva en un empleo*	Años cumplidos	Intervalar	Integrada en Datos Generales	Análisis de Varianza
SUBORDINADOS	Se aplica a una persona que está bajo los órdenes de otro*	Número de subordinados	Intervalar	Integrada en Datos Generales	Análisis de Varianza
SEMESTRE	Periodo escolar de seis meses en la UNAM - FCA/MAO*	Primero, segundo, tercero	Ordinal	Integrada en Datos Generales	Análisis de Varianza

VARIABLE	HIPÓTESIS	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	ESTADÍSTICO	RESULTADOS ESTADÍSTICOS	INTERPRETACIÓN
DISPOSICIÓN ÉTICA EN EJECUTIVOS QUE ESTUDIAN MAQ/FCA	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas de disposición ética</i>	Alpha 0.10 23 grados de libertad	Alpha de Crombach (confiabilidad del instrumento)	$\alpha = 0.6113$	Instrumento confiable, con consistencia interna de 0.61
CULTURA CORPORATIVA	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la cultura corporativa</i>	Determinada por la disposición ética	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos
COMPROMISO ÉTICO	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la ética laboral</i>	Determinada por la disposición ética	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos
COMPROMISO AXIOLÓGICO	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la axiología</i>	Determinada por la disposición ética	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos
CALIDAD EN EL SERVICIO	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre los sujetos estudiados en función de las variables definidas y los elementos que definen la calidad en el servicio</i>	Determinada por la disposición ética	"t" student	Calculado por ítem	Establece diferencia entre sujetos
SEXO	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre la disposición ética en el ejecutivo que estudia MAQ/FCA en función del sexo</i>	Alpha 0.05 Grados de libertad 4	$Ji^2$	$Vc = 2.36$ $< Vt = 9.48$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de esta variable
EDAD	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre la disposición ética en el ejecutivo que estudia MAQ/FCA en función de la edad</i>	Alpha 0.05 Grados de libertad 12	$Ji^2$	$Vc = 6.35$ $< Vt = 21.02$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de esta variable
ANTIGÜEDAD	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre la disposición ética en el ejecutivo que estudia MAQ/FCA en función de su antigüedad en la empresa</i>	Alpha 0.05 Grados de libertad 12	$Ji^2$	$Vc = 3.66$ $< Vt = 21.02$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de esta variable
SUBORDINADOS	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre la disposición ética en el ejecutivo que estudia MAQ/FCA en función de los subordinados</i>	Alpha 0.05 Grados de libertad 16	$Ji^2$	$Vc = 5.99$ $< Vt = 26.29$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de esta variable
SEMESTRE	<i>Ho. No existe diferencia significativa entre la disposición ética en el ejecutivo que estudia MAQ/FCA en función del semestre que se cursa</i>	Alpha 0.05 Grados de libertad 8	$Ji^2$	$Vc = 1.71$ $< Vt = 15.50$	No existen diferencias significativas entre la población estudiada en función de esta variable



## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

### ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

#### A) De Contenido

- *Se inició el estudio considerando que la formación ética del ejecutivo como Maestro en Administración de Organizaciones del Posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, implica una alta responsabilidad académica, profesional y social. Recordemos que este tópico ético, es un compromiso interinstitucional adquirido con la sociedad y empresas mexicanas, -desde su propia fundación y misión- al formar profesionistas con altos valores y espíritu humanístico. Se pretendió recuperar tal visión, mística y filosofía al observar la disposición ética del ejecutivo en formación como maestro en administración, conforme a los planes de estudio de Posgrado de esta Facultad, vigentes a partir de 1994. Las empresas de hoy, solicitan y exigen profesionales con gran capacidad sistémica de resolver problemas organizacionales constantes, entre ellos, de suma importancia: la debida actuación directiva, ante cambios cruciales y determinantes.*
- *La ética como principio y fin del ejecutivo de negocios - deber ser - y no concebida solo como un tema de moda, poco práctica o quizá, con matiz religioso, nos ha permitido reflexionar en la necesaria e indubitable formación humana de directivos excelentes que egresan del Posgrado. La calidad es hoy en día una necesidad, un deseo, un valor, una satisfacción y una permanencia. Por ello, se hace ver que esta necesidad axiológica no es sólo responsabilidad de los alumnos, la institución o la empresa que les exige a sus ejecutivos una formación posgradual; es una necesidad sistémica y requiere una solución equivalente. En este caso, considerables catedráticos se han esforzado por encarnar y ejemplificar la convicción ética desde el área académica que dominan: administración, mercadotecnia, alta dirección, evaluación de proyectos de inversión, desarrollo y evaluación de la calidad humana, etc. con un alto sentido de responsabilidad por aproximarse a la verdad además de aportar experiencias y brillantes reflexiones que hacen transformar inteligible, profesional y espiritualmente al Maestro en Administración de Organizaciones de mañana. No obstante, hay elementos docentes que no han asimilado a fondo este compromiso formativo, por lo que habrá que atender académicamente este fenómeno. El cuerpo académico de hoy, conducirá la ruta cualitativa ética del ejecutivo del mañana.*

- *La corruptibilidad y perfectibilidad son elementos dicotómicos y antagónicos en la acción humana. Es una dualidad inherente a la naturaleza humana en la que, tanto conocimiento como elección, posibilitan la transición entre lo debido-indebido; orden-desorden; composición-descomposición; destrucción-construcción; malo-bueno, a la luz del criterio ético y axiológico del hombre de nuestro tiempo. Un criterio ético fundamentado en valores auténticos, permite discernir convenientemente a los fines humanos deseados. No somos diablos ni santos en nuestra esencia humana. Estamos en camino, en libertad de ser menos corruptibles y más perfectibles o en proporción inversa, como un riesgo inexorable. Si no nos "hacemos" en función a valores, se corre el peligro de "deshacer" los fines organizacionales e incapaces de no hacer nada bien, es decir, como debe ser. El deber ser es así, un modelo cualitativo, en la toma de decisiones del ejecutivo y cuyo fin es el servicio.*
- *Empresa y Universidad se necesitan, complementan y promueven en vías a la transformación de un mundo menos problemático y de acechos deshumanizantes. El desarrollo de nuevos procesos, reajustes, innovaciones están orientados a un mismo fin: el hombre (reconocido como "estudiante", "cliente", "paciente", "beneficiario", "usuario", etc.) El servicio define la utilidad y el valor y por ende, el momento de satisfacción esperado por el cliente ante la organización. Ofrecer y dar, son elementos sustanciales en la calidad humana del ejecutivo. Empresa y Universidad se sirven del conocimiento para transformarlo en un servicio de calidad, que el ejecutivo en formación, realiza responsablemente. La actitud y el servicio son compatibles en un mismo fin: calidad humana.*
- *La filosofía de la administración es una nueva visión de integrar conocimientos interdisciplinarios en una exigente tarea antropológica de nuestro tiempo. El problema humano es latente en forma tangible e intangiblemente; ontológica y metafísicamente. El "ethos" humano está en riesgo de agravarse y descomponerse contra sus propios principios y deseos de perfección. Ser "más" o ser "menos", es una forma compleja de comprender la transformación humana. Requiere de una escala valorativa vigente, general y precisa para ubicar el acto humano inmerso en un tiempo y espacio determinado, que se siente en un instante. El tiempo entendido por sus dimensiones más comunes: - presente (lo que es), pasado (lo que fue y ya no es) y futuro (lo que viene a ser, pero todavía no es) y el espacio comprendido como el lugar que un cuerpo ocupa en el universo, son unidades inteligibles que el ejecutivo de hoy, integra en el principio de la ubicuidad: estar en el momento de ser.*
- *Factores como: conocimiento, tiempo, circunstancia, necesidad, recursos y decisión, se dan, en un instante, como la oportunidad deseada por todo ejecutivo para hacer un negocio o bien, para disminuir riesgos que atropellen sus beneficios. Los elementos están integrados en una sola entidad organizacional y en un momento específico en la que el hombre observa e interviene según sus valores. Solo falta auténtica decisión y ejecución eficiente para observar resultados óptimos.*

- Esta orientación filosófica se pretende conservar, transmitir y profundizar en la formación humana de los próximos ejecutivos egresados del Posgrado. Hay que formar al administrador del futuro, el ejecutivo en la organización proactiva, en la empresa cuya misión es el porvenir.
- Diseñar procesos que no se llevan a cabo; invertir en un "negocio" que no prospera, se corrompe o no funciona; contratar profesionistas y no profesionales; mantener dirigentes desordenados y corruptibles; aquellos servidores que engañan prometiendo lo que nunca van a cumplir; vencer sin convencer; usar el poder como un fin y no como medio en la metamorfosis humana; en general, son un cotidiano hecho de la pérdida de la dimensión antropológica, teleológica, axiológica y ética. Este fenómeno es una reflexión continua en la que repercute en nuestra calidad de vida personal, profesional y social.
- Prosiguen los fraudes, abusos de autoridad, deslealtad corporativa, la "transa-acción", engaños publicitarios, disminución de la calidad para abaratar el producto, servilismo, disimulo laboral, pagos injustos a los trabajadores, apatía en la conformación de equipos de trabajo, autocracia necia, conciencia para la automotivación, dependencia tecnológica, "dineros malhabidos" y otros fenómenos incurrentes en la cultura organizacional mexicana, que descontrolan cierto estado individual y social. Estos hechos se han presentado como una cotidianidad, costumbre y "normalidad". Vemos en una dimensión, esta triada: hecho - deshecho - bienhecho. Todo ocurre en función del valor del "ethos" y de su realidad concreta. El ejecutivo en formación está consciente del hecho, que es como un camino al andar. Deshecho y bienhecho, son fronteras. El fracaso y el éxito, la desgracia o la fortuna son límites y medidas representativas de valor en las acciones del hombre para darle razón de ser a su propia vida. La vida como un todo integral, por lo que la ética moderna es presentada como un conjunto de convicciones cualitativas del sujeto que se reflejan en la vida profesional y no forzosamente a la inversa. No podemos reducir la actuación humana a la deontología solamente, ética con horario. Los ejecutivos, cuando dejan de serlo eventual o permanentemente, siguen actuando éticamente en su vida. Se requiere un modelo de calidad de vida integral.
- La vida, como proyecto individual y social, es un nuevo valor descubierto e integrado en la administración proactiva, análogamente con la supervivencia de las futuras organizaciones. Trabajar para vivir y no vivir para trabajar. La toma de decisiones está orientada hacia la creación, conservación y ordenamiento de los principios y fines a los que el ejecutivo ha sido llamado - como su propia vocación - , a dar orden.

## **B) Metodológicas**

- Se observó la escasez de instrumentos mensurables adecuados a la disposición ética en el ejecutivo formándose en el Posgrado. Se dio paso a la creación de una herramienta mensurable, que si bien cumplió con sus propiedades cualitativas - sensible, válido, confiable y objetivo - estuvo sujeta a una mínima población así como a las restricciones debidamente señaladas con anterioridad - estudiantes de MAO, empresas privadas, puesto ejecutivo, toma de decisiones, inscritos en el semestre 96-2 y de asistencia académica regular. Cabe mencionar al respecto que el apoyo de las autoridades, personal docente y población estudiantil encuestada facilitaron el trabajo de campo.
- La disposición ética del ejecutivo estuvo medida bajo cuatro dimensiones esenciales que intervienen en la toma de decisiones: a) Cultura Corporativa, b) Compromiso ético, c) Compromiso axiológico, d) Actitud en la calidad del servicio. Se diseñaron tanto el cuestionario piloto - 30 preguntas - como el cuestionario final - 17 preguntas - y solamente 51 ejecutivos cumplieron con los objetivos de la medición, lo que implicó reajustar la muestra y convertirla en un censo poblacional. Debido a dicho recuento, las tablas estadísticas de interpretación, fueron también las adecuadas ( "t" de student ). Asimismo se logró la confiabilidad que está representada por las fórmulas estadísticas en la aplicación del instrumento que resultó suficiente así como su respectivo grado de validez en la medición de la disposición ética en el ejecutivo.
- Resultó difícil conciliar cualitativa y cuantitativamente un fenómeno actitudinal del ejecutivo en formación durante el Posgrado. Sin embargo, es una manifestación real de lo que sucede en nuestro entorno organizacional. Es oportuno advertir que dicha herramienta es susceptible a perfeccionarse o modificar en cuanto a fines específicamente deseados en próximos estudios concernientes al tema.
- La formación ética del ejecutivo está orientada hacia el deber: deber ser, deber estar, deber hacer, deber vivir., etc. Este fundamento ético del deber como modelo cualitativo en el ejecutivo y su servicio, ha sido sustancial para comparar la preferencia actitudinal ante valores y disvalores, de los estudiantes de diferentes empresas, edades, sexo, e interés al asistir regularmente a sus clases de MAO, lo que guió la estimación estadística en el instrumento de medición. Se ha probado que el deber ser es un principio y fin axiológico, intuitivo e inherente al "ethos" ejecutivo. Es una actitud de posicionamiento en una escala de valores, necesaria cuando se ocupan niveles ejecutivos, dirección, mando, conducción e integración. No es un consejo normativo, preventivo o correctivo exclusivamente. Es un modelo, paradigma, constructo teleológico y una transformación a ser más. Es una cualificación actitudinal y de servicio. Servir es fruto de recibir. Existen entidades organizacionales que convierten este valor en antivalue - servilismo - y por ende, su servicio es incompetente, igual que ellos mismos. La mediocridad es su "modus

vivendi", disfrazada de valores prolatos - aparentes - en vez de los valores auténticos, vivenciales y fundamentales, descubiertos por el deber ser.

### C) Propuestas

Finalmente, este estudio arroja las siguientes propuestas

- Fomentar la participación de estudiantes, ejecutivos, profesores y autoridades del Posgrado en temas éticos, interna y externamente a la Facultad, con el objeto de concientizarlos en su compromiso de calidad laboral y de vida. Promover la cultura de calidad organizacional, desde la calidad misma de cada ser humano.
- La formación de ejecutivos desde las aulas institucionales es una alternativa antropológica a la situación crítica del tomador de decisiones, paralela con los modelos de reingeniería y rearquitectura organizacional. Reorientar nuestros principios y fines, -visión, misión, objetivos, metas, procesos, servicios corporativos, etc.- son esenciales en la organización contemporánea que sirven de plataforma directiva en los logros y éxitos esperados por toda empresa. Fomentar la formación ética de los próximos egresados del Posgrado en las aulas, con prácticas y hechos reales, el análisis por método de casos, conferencias y cursos especiales de filosofía de la administración, favorecería el crecimiento profesional en los tomadores de decisiones organizacionales. También la invitación periódica, en conferencias y seminarios, de otras instituciones de prestigio.
- Crear círculos de discusión y formación ejecutiva con estudiantes, egresados y catedráticos, en forma frecuente, calendarizada y coordinada por expertos en el área, con el objeto de animar la actuación ética del ejecutivo en función a su preparación y experiencia profesional. Asimismo, difundir con más aliento, valores sustanciales en el perfil del directivo excelente aplicados en el sistema organizacional como lo son: verdad, bien, honestidad, amistad, alegría, justicia, confianza, voluntad, orden, eficiencia, apoyo laboral, así como otros indicados en el desarrollo de esta investigación.
- Intervenir en sesiones externas con instituciones educativas, tanto en la Ciudad de México como en el interior del país, bajo la representación de la Institución, lo que ofrecería mayores oportunidades de compartir y enriquecer criterios éticos actualizados y sobre todo, su repercusión en la organizaciones de nuestros días. Esta alternativa pudiera fortalecer el cambio actitudinal, profesional y social en la ética del ejecutivo .
- Incrementar líneas de investigación específicas en el entorno académico del Posgrado, en la que alumnos y catedráticos participen como parte un compromiso formativo e institucional. Podrían crearse instrumentos de medición de acuerdo a las necesidades ejecutivas de empresas e instituciones educativas determinadas y llevarse proyectos directos con dichas organizaciones, en las que esta Facultad, ofrezca recursos humanos

que garanticen su calidad ética y por supuesto, profesional. Es una oportunidad para la apertura de empleos en el área organizacional.

- De acuerdo a los Planes de Estudios correspondiente a la Maestría en Administración de Organizaciones correspondientes a 1999 se han creado por lo menos tres asignaturas interdisciplinarias y comunes a los temas antropológico, ético y social. No obstante se sugieren algunos conceptos para abrir nuevas áreas de estudio: "Filosofía de las organizaciones", "Formación ética en el ejecutivo", "Seminario de Casos éticos" o quizá, un título equivalente, a través del cual los alumnos reciban una formación sustentada en altos valores humanos. Actualmente se imparte la asignatura de "Desarrollo y Evaluación de la calidad" correspondiente al tercer semestre del plan vigente (1999) en el que se integran temas éticos, axiológicos y filosóficos en forma general y breve, pero no lo suficientemente extenso como se esperaría sucediera..
- El personal docente de licenciatura muestra un gran interés por obtener una mejor preparación académica, estudiando una Maestría de este tipo. Ellos son el testimonio ético vivo, por ahora, quienes forman a los ejecutivos del siglo XXI. Los alumnos están en la disposición de aprender lo que el profesor les enseñe, y cuidado, cuando el docente muestra "mañas", artilugios, técnicas indebidas, teorías manipulables, o errores en el conocimiento que ofrece. Aprovechar el interés del profesorado por superarse, estará garantizando un mejor prestigio para la Facultad. Por lo que apoyar sus aspiraciones académicas en momentos económicamente difíciles, seguiría siendo una muestra solidaria de las autoridades de esta Facultad.
- Publicar y difundir logros de proyectos universitarios con organismos privados o públicos; extensión del material bibliográfico para la biblioteca de la División de Posgrado; coparticipaciones editoriales; traducciones; así como artículos de la División de Investigación de esta Facultad en medios informativos, tanto interna como externamente, tales como son Gaceta FCA, Emprendedores, Contaduría y Administración, Consultorio Fiscal y nuevas ediciones.
- Promover un clima organizacional agradable y a la vez competitivo en los servicios administrativos del Posgrado, principalmente, en los que se fomente la cultura de equipos, coordinados eficientemente por los responsables; y que también se hagan merecedores a reconocimientos, estímulos, gratificaciones y premios particulares por resultados obtenidos eficientemente en las respectivas áreas de trabajo. Los estudiantes del Posgrado esperan recibir algo más que conocimientos: un trato de calidad en el servicio y de calidad humana. La mala atención, los descuidos administrativos y la indiferencia ante sus necesidades escolares, podrían ser el "momento de verdad" menos esperado para un servicio de calidad.
- La participación de alumnos y catedráticos al hacer llegar quejas, sugerencias y/o felicitaciones a los representantes de la División, respondería a un clima organizacional de autenticidad y de servicio académico-administrativo adecuado. Esto es hablar de

comunicación organizacional eficiente. También el continuo cuidado y mejora de los recursos materiales de las instalaciones, favorecen la comodidad del ejecutivo en formación como maestro en Administración de Organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, RUSELL. Rediseñando el futuro México. Ed. Limusa., 1994
- \_\_\_\_\_ : El arte de resolver problemas México. Ed. Limusa., 1989
- \_\_\_\_\_ : Cápsulas de Ackoff México. Ed. Limusa., 1987
- ALBRETCH-BRADFORD La excelencia en el servicio México. Ed. Legis 1992
- ARANGUREN, J.L. Ética. España. Ed. Revista de Occidente, 1985
- ARISTÓTELES. Ética a Nicómaco. Argentina. Ed. Austral., 1985
- BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, AGUSTÍN. Filosofía del hombre México. Ed. Austral, 1989
- BALMES, JAIME. Filosofía Elemental. México. Ed. Porrúa. 1990
- BARCELÓ MATUTANOI, GABRIEL. El oficio de mandar México. Ed. Limusa, 1990
- BERTALANFY, LUDWIG VON Teoría General de Sistemas México. Ed. FCE., 1976
- BRENTANO, N. El origen del conocimiento moral. España. Ed. Revista de Occidente, 1985
- BUCLEY-CAPLE La formación España. Ed. Díaz de Santos 1991
- BUTTERFIELD, RONALD Quality service pure and simple EUA. Ed. ASQC Quality Press, 1991
- CAMPBELL - TAWADEY La misión de los negocios México. Ed. Diaz de los Santos, 1990
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Ed. Mc Graw Hill, 1985
- CHURCHMAN, WEST. El enfoque de sistemas México. Ed. Diana, 1990
- CONLA Código de Ética del Administrador México. Ed. ECASA, 1995
- CROSBY, PHILIP. Liderazgo: El arte de convertirse en ejecutivo. México. Ed. Grijalbo, 1985



**Cita N°. 92**

“ La visión administrativa de lo que la organización está tratando de hacer y lograr en el largo plazo es, comunmente referida, a la misión de la organización. El texto de la misión especifica qué actividades persigue y como está enfocado organizacionalmente y cómo está enfocado administrativamente su curso futuro “.

**Cita N°. 94**

“ El establecimiento de objetivos convierte a la misión en estrategias designadas de desempeño. Los objetivos representan el compromiso administrativo de producir resultados específicos en un periodo específico. Ellos determinan cuándo, cuánto y que clase de desempeño se requiere. Ellos dirigen la atención y energía a lo que debe lograrse “.

**Cita N°. 98**

**Credo y Código de Conducta:**

- Nuestra base es la INTEGRIDAD
- Nuestra fuerza está en NUESTRA GENTE
- Nuestro estilo es el TRABAJO EN EQUIPO
- Nuestra meta es la EXCELENCIA “.

**Cita N°. 99**

1. Atender las pequeñas cosas.
2. Hacer negocios mediante la Regla de Oro
3. Comprender al comprador
4. Motivar la innovación
5. Valorar a su gente.

# ***ANEXOS***

# Frecuencias

## Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tip.	Varianza	Suma
	Válidos	Perdidos						
Antigüedad en la empresa	51	0	3.63	3.00	1 <sup>a</sup>	2.42	5.88	185
Toma de decisiones	51	0	.98	1.00	1	.14	1.96E-02	50
edad	51	0	30.90	29.00	26	6.56	42.97	1576
Semestre que se cursa	51	0	1.78	2.00	1	.81	.65	91
número de subordinados	51	0	9.04	4.00	2	15.38	236.64	461
sexo	51	0						

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia Antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	11	21.6	21.6	21.6
2	7	13.7	13.7	35.3
3	11	21.6	21.6	56.9
4	9	17.6	17.6	74.5
5	4	7.8	7.8	82.4
6	3	5.9	5.9	88.2
7	1	2.0	2.0	90.2
8	1	2.0	2.0	92.2
9	2	3.9	3.9	96.1
10	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	
Total	51	100.0		

# Gráfico de barras

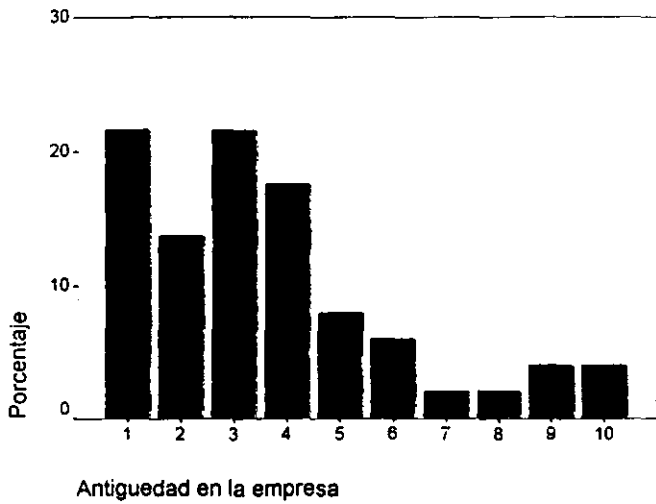
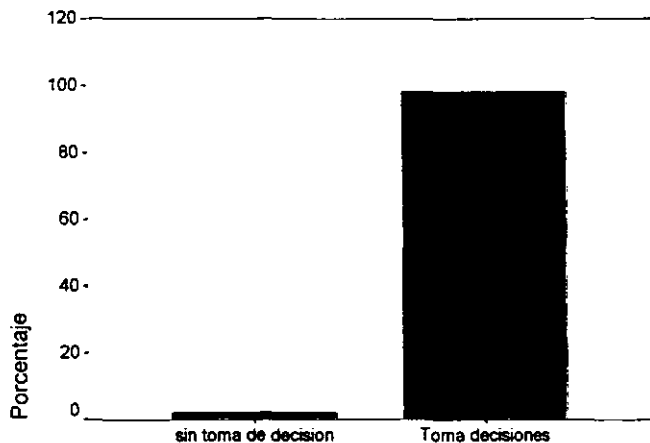


Tabla de frecuencia Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin toma de decisiones	1	2.0	2.0	2.0
Toma decisiones	50	98.0	98.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	
Total	51	100.0		

## Gráfico de barras



Toma de decisiones

Tabla de frecuencia edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25	1	2.0	2.0	2.0
	26	10	19.6	19.6	21.6
	27	5	9.8	9.8	31.4
	28	6	11.8	11.8	43.1
	29	4	7.8	7.8	51.0
	30	8	15.7	15.7	66.7
	31	2	3.9	3.9	70.6
	32	2	3.9	3.9	74.5
	33	3	5.9	5.9	80.4
	34	2	3.9	3.9	84.3
	35	3	5.9	5.9	90.2
	37	1	2.0	2.0	92.2
	43	1	2.0	2.0	94.1
	45	1	2.0	2.0	96.1
	46	1	2.0	2.0	98.0
	63	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

# Gráfico de barras

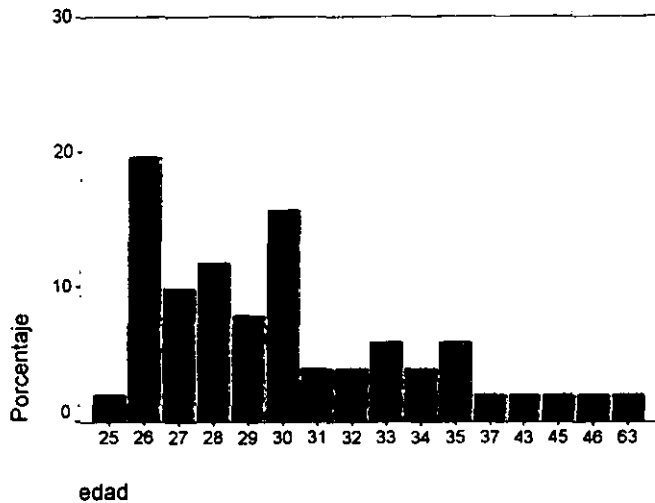
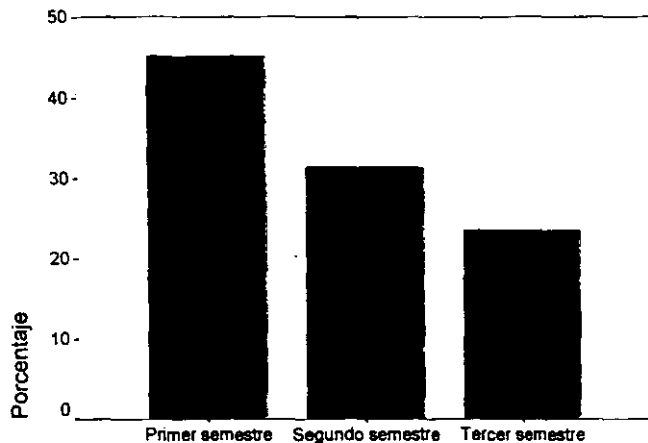


Tabla de frecuencia Semestre que se cursa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primer semestre	23	45.1	45.1	45.1
	Segundo semestre	16	31.4	31.4	76.5
	Tercer semestre	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

## Gráfico de barras



Semestre que se cursa

Tabla de frecuencia número de subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	9	17.6	17.6	17.6
2	10	19.6	19.6	37.3
3	5	9.8	9.8	47.1
4	2	3.9	3.9	51.0
5	5	9.8	9.8	60.8
6	2	3.9	3.9	64.7
7	1	2.0	2.0	66.7
8	3	5.9	5.9	72.5
9	1	2.0	2.0	74.5
10	1	2.0	2.0	76.5
12	4	7.8	7.8	84.3
15	1	2.0	2.0	86.3
20	2	3.9	3.9	90.2
22	1	2.0	2.0	92.2
30	2	3.9	3.9	96.1
37	1	2.0	2.0	98.0
100	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	
Total	51	100.0		

# Gráfico de barras

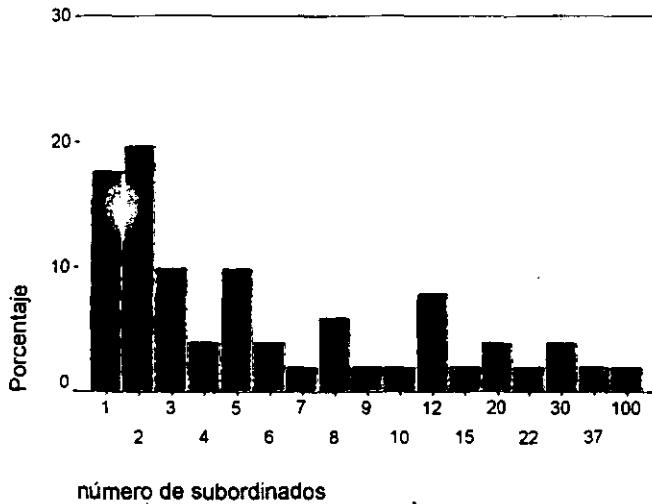
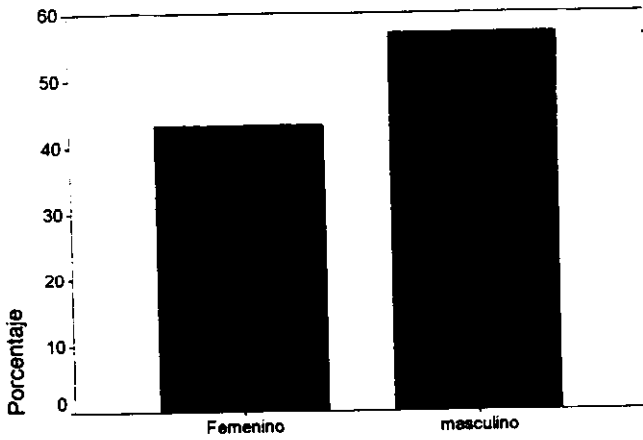


Tabla de frecuencia sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	22	43.1	43.1	43.1
	masculino	29	56.9	56.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	
Total		51	100.0		

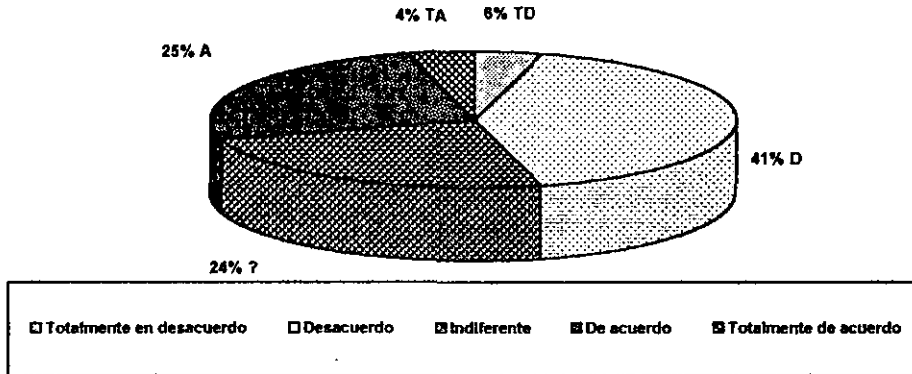


# Gráfico de barras



sexo

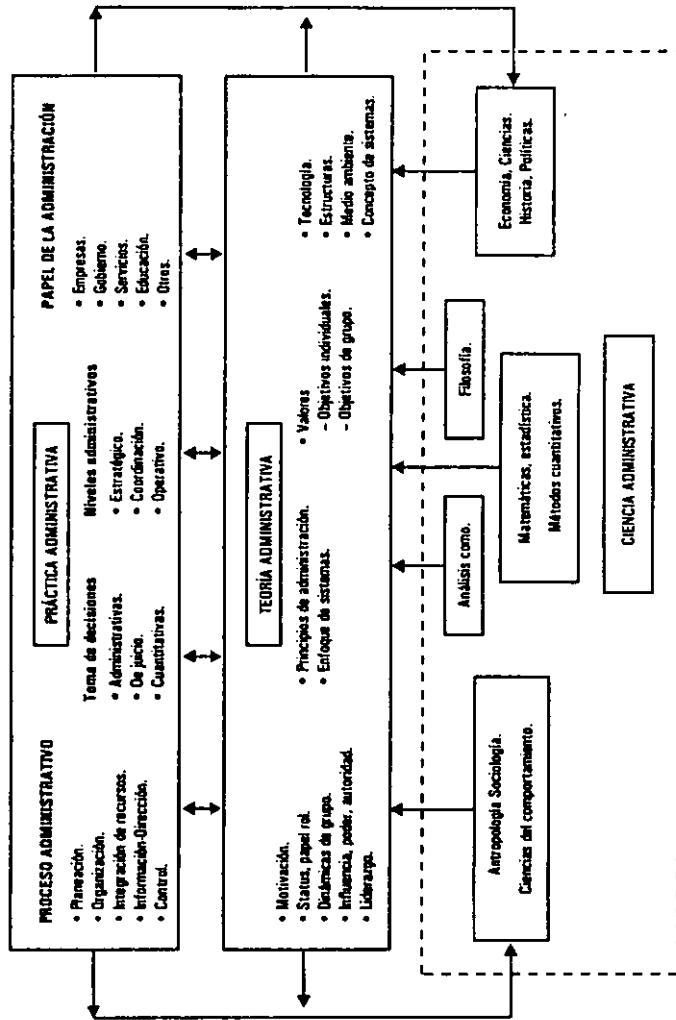
## Disposición al comportamiento ético en ejecutivos en formación como maestros en administración

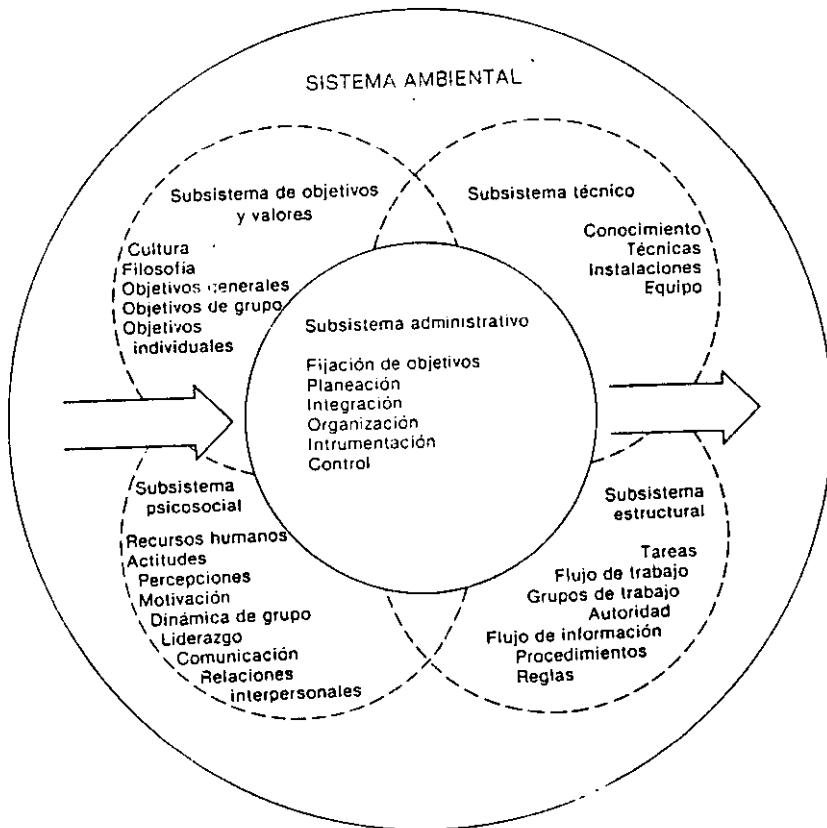


De los 51 alumnos encuestados que cubrieron los requisitos de la muestra :

- ◆ 24 alumnos están en desacuerdo con la disposición ética respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. ( $41\% D + 6\% TD = 47\% = 24$  alumnos)
- ◆ 15 alumnos se mostraron a favor de la disposición ética respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. ( $25\% A + 4\% TA = 29\% = 15$  alumnos)
- ◆ 12 alumnos mostraron una actitud indiferente respecto a los valores que se midieron en el instrumento diseñado. ( $24\% ? = 12$  alumnos)

**Figura 2**  
**Fundamentos de la Teoría y la Práctica: Administrativa**





**ALGUNOS PROSPECTOS DE LA ETICA DE LOS NEGOCIOS**  
para recoger el valor añadido por la confianza

<i>Niveles</i>	<i>Antivalores a descartar</i>	<i>Valores positivos a promover</i>
<b>Ética general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No engañar, robar, traicionar su promesa, buscar la venganza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honrar la verdad, la veracidad, la tolerancia, el rigor, el valor, el respeto por los hechos, el respeto a los demás.</li> </ul>
<b>Ética profesional de los dirigentes y asalariados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No violar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* las reglas del derecho</li> <li>* la confidencialidad de ciertas informaciones</li> <li>* el ejercicio de las libertades de los demás.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de calidad a los clientes</li> <li>- Respeto a las personas, las reglas y los secretos de la organización</li> <li>- Relaciones jerárquicas reales</li> <li>- Escuchar, cooperar, compartir, la información, espíritu de equipo para el progreso creativo.</li> </ul>
<b>Ética de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* discriminación, nepotismo</li> <li>* abuso de poder (sobre las personas y los bienes).</li> <li>* clima de tiranía, de hipocresía, de simulación.</li> <li>* violación de las reglas de la organización.</li> </ul> </li> <li>- Evitar o detectar y gestionar               <ul style="list-style-type: none"> <li>* los conflictos de intereses</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jerarquía fundada en la competencia reconocida</li> <li>- Para los empleados: reglas de juego claras, prácticas equitativas, remuneraciones justas y estímulos, información, participación, compartir el éxito, motivación.</li> <li>- Para los clientes y asociados: servicio competitivo en la duración, en la confianza, en intereses compartidos.</li> </ul>
<b>Ética y estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar estrategias fundadas en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* ventajas de pequeños engaños</li> <li>* marketing abusivo</li> <li>* prelación para obtener beneficio a corto plazo</li> <li>* privilegios concedidos por los poderes</li> <li>* coaliciones y corrupción</li> <li>* statu quo, inmovilismo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de competitividad a largo plazo fundada en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* esfuerzo de progreso y de excelencia</li> <li>* percepción del entorno puesta en cuestión, rápida, ambición, audacia, riesgos calculados</li> <li>* inversión, equipo, formación, innovación, comunicación, servicios.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ética de los mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar del campo de los mercados               <ul style="list-style-type: none"> <li>* violencia, intimidación</li> <li>* fraude, corrupción</li> <li>* delitos de inicios, monopolios, privilegios</li> <li>* prácticas antisociales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información transparente y justicia que reina dentro.</li> <li>- Regulación de los mercados libres</li> <li>- Ayuda a las personas (no a las empresas) afectadas por los golpes del mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* actor comerciante con poder de regalar.</li> <li>* barreras de entrada a los mercados</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inculcar al cliente las disciplinas de gestión</li> <li>- Auditar la ética tanto como el balance contable.</li> </ul>

<b>Para el estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ competencia subvencionada</li> <li>▪ pago por los factos</li> <li>▪ comisiones a los partidos políticos</li> </ul>	
<b>Para el banquero</b>	<p>- Evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prestar a quien no podrá reembo'sar; particular empresa gobierno...</li> </ul>	<p>- Cooperación cliente-proveedor para el progreso competitivo de resultados compartidos</p>
<b>Para el servicio de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chantaje en los precios luego quiebra arreg'os con proveedores etc.</li> <li>- Negocios "entre copas"</li> </ul>	

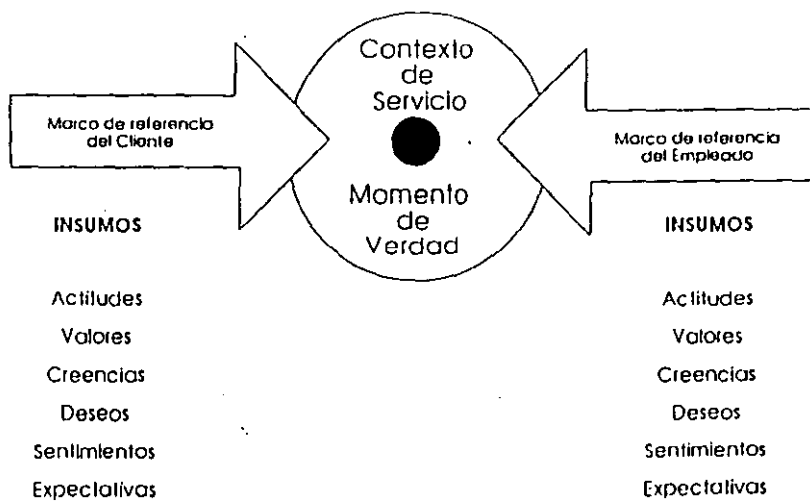
Fuente : Gelineo, Octave. *Ética de los Negocios*

---

## Modelo de un Momento de Verdad

---

---



## El Triángulo del Servicio

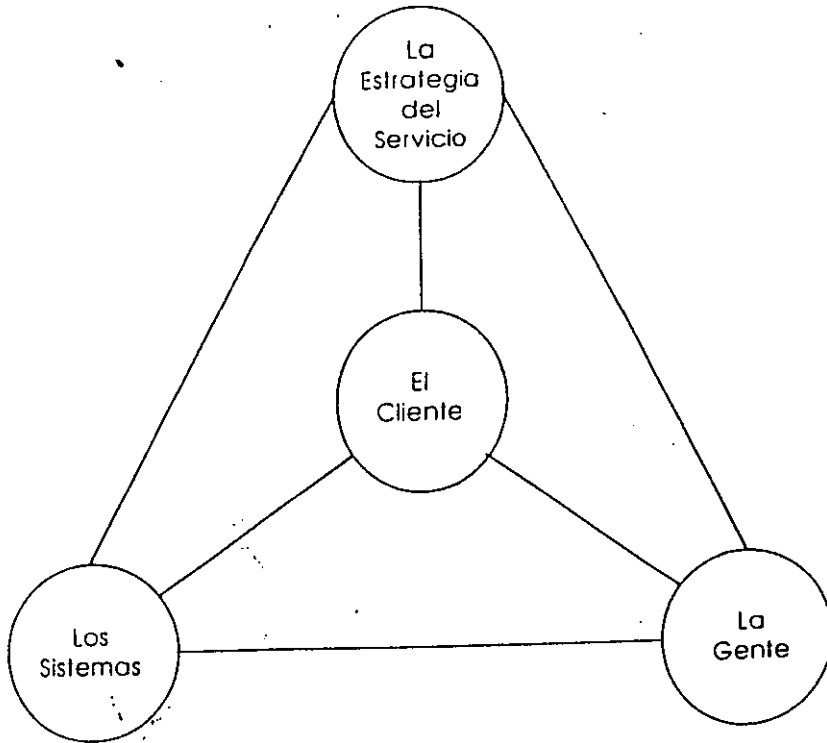
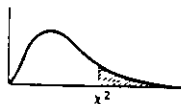




TABLA VIII PUNTOS CRITICOS DE LA DISTRIBUCION  $\chi^2$ 

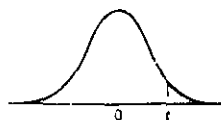
En la primera columna se incluye el número de grados de libertad. Los encabezados de las otras columnas dan la probabilidad ( $P$ ) de que  $\chi^2$  exceda el valor de la anotación en la tabla.



$P$ gl	0.050	0.025	0.010	0.005
1	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944
2	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966
3	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381
4	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602
5	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550
9	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893
10	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882
11	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569
12	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194
14	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193
15	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564
19	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822
20	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010
22	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956
23	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813
24	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585
25	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278
26	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899
27	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449
28	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933
29	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356
30	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720
40	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659
50	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
60	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517
70	90.5312	95.0231	100.425	104.215
80	101.879	106.629	112.329	116.321
90	113.145	118.136	124.116	128.299
100	124.342	129.561	135.807	140.169

TABLA V PUNTOS CRITICOS DE LA DISTRIBUCION  $t$ 

En la primera columna se incluyen los grados de libertad ( $\nu$ ). Los encabezados de las otras columnas dan la probabilidad ( $P$ ) de que  $t$  exceda el valor de la anotación en la tabla. Use la propiedad de simetría para los valores negativos de  $t$ .



$P$ gl	.10	.05	.025	.01	.005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
$\infty$	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

## CUESTIONARIO PILOTO

**Instrucciones:**

A continuación se le presentará una serie de enunciados respecto a los cuales puede estar de acuerdo o en desacuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca de la disposición ética en el ejecutivo. Este estudio pretende ser objetivo y a la vez con fines estadísticos. En la medida de lo posible, evite contestar ( ? ) indiferente en la mayoría de los reactivos.

Conteste cada pregunta marcando la letra correspondiente en el paréntesis ubicado en el lado derecho. La equivalencia de las respuestas es la siguiente:

TA	Totalmente de acuerdo
A	De Acuerdo
?	Indiferente
D	En Desacuerdo
TD	Totalmente en desacuerdo

- 1) Sexo ( ) ( )      2) Edad \_\_\_\_\_      3) Empresa \_\_\_\_\_  
 4) Antigüedad \_\_\_\_\_      5) Puesto \_\_\_\_\_      6) Semestre de MAO \_\_\_\_\_  
 7) Subordinados a su cargo \_\_\_\_\_      8) Toma de decisiones sobresalientes \_\_\_\_\_

- 1.- Los fines de la empresa corresponden con mis objetivos personales ( )
- 2.- Mi responsabilidad profesional es totalmente eficiente en el puesto asignado ( )
- 3.- Mis valores personales son auténticamente claros y definidos ( )
- 4.- Conuerdo con los valores económico-sociales de mi país, aunque estoy consciente de que mi empresa depende de ésta situación y podría ser afectada. ( )
- 5.- He progresado profesionalmente debido a mis valores mexicanos tales como la educación, religión, idiosincrasia y otras costumbres formadas en el ámbito de mi trabajo ( )
- 6.- Cambiaría de valores socio-culturales por un éxito profesional -aun en el extranjero-, ya que busco distinguirme como un excelente profesionista. ( )
- 7.- Cambiaría de valores personales a cambio de poder y dinero, porque en este momento lo necesito. ( )
- 8.- Aprovecharía separarme de mi empresa, en la primera oportunidad de obtener más utilidades, porque tengo derecho a vender mi trabajo al mejor postor. ( )
- 9.- Busco recibir beneficios inmediatos ante un servicio prestado por mí, en circunstancias extra-laborales ( )

- 10.- Creo que mi servicio profesional es el mínimo requerido en la empresa, de acuerdo a lo que me pagan. ( )
- 11.- Creo que actúo con mi mayor esfuerzo profesional cuando el ámbito organizacional lo propone. ( )
- 12.- Prefiero ser honesto en mi trabajo aunque me pongan en evidencia por mis errores ( )
- 13.- Prefiero ser astuto y resolver los problemas a mi manera ( )
- 14.- Creo que soy eficaz para resolver necesidades inmediatas de mis subordinados, aunque ellos no estén de acuerdo conmigo ( )
- 15.- He sentido ganas de ser el director general, porque tengo mejores ideas que él. ( )
- 16.- Hacer las cosas como deben ser es mi obligación, ya que soy un profesional ( )
- 17.- Actuar conforme al deber ser, me motiva a perfeccionar mi trabajo ( )
- 18.- Actúo con la misma tranquilidad cuando las cosas resultan diferentes al modelo de calidad estipulado ( )
- 19.- Me gusta sentirme muy importante cuando hago esforzarse un poco más, a mis subordinados y clientes ( )
- 20.- Estoy dispuesto a hacer lo que sea por complacer a mis clientes ( )
- 21.- Conozco lo que me interesa de la empresa ( )
- 22.- Me limitan los directivos en el conocimiento y participación de altas decisiones dentro de la empresa ( )
- 23.- Creo que soy un difusor honesto ( a ) de la empresa en la que presto mis servicios ( )
- 24.- Comúnmente les platico a mis amigos y familiares los acontecimientos cotidianos de mi empresa ( )
- 25.- Me gusta tener buenas relaciones e influencias con mis jefes, porque en realidad me conviene ( )
- 26.- Creo que hacer las cosas como deben ser, mejoran la calidad humana y de servicio en el ejecutivo de la administración. ( )
- 27.- Considero que los errores que cometo en mi trabajo, es porque me falta ser más competitivo profesionalmente. ( )
- 28.- Intento esforzarme para hacer perfectamente mis actividades, porque estoy convencido que así lograré calidad profesional. ( )
- 29.- Prefiero ordenar los procedimientos para que mis subordinados se faciliten su trabajo ( )
- 30.- Me he preocupado por hacer las cosas como deben ser, sin que me obliguen mis jefes a hacerlo ( )

**¡ Gracias por tu colaboración !**

## CUESTIONARIO FINAL

**Instrucciones:**

A continuación se le presentará una serie de enunciados respecto a los cuales puede estar de acuerdo o en desacuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca de la disposición ética en el ejecutivo. Este estudio pretende ser objetivo y a la vez con fines estadísticos. En la medida de lo posible, evite contestar ( ? ) indiferente en la mayoría de los reactivos.

Conteste cada pregunta marcando la letra correspondiente en el paréntesis ubicado en el lado derecho. La equivalencia de las respuestas es la siguiente:

TA Totalmente de Acuerdo    A De Acuerdo    ? Indiferente    D En Desacuerdo    TD Totalmente en Desacuerdo

- 1) Sexo ( ) ( )    2) Edad \_\_\_\_\_    3) Empresa \_\_\_\_\_  
 4) Antigüedad \_\_\_\_\_    5) Puesto \_\_\_\_\_    6) Semestre de MAO \_\_\_\_\_  
 7) Subordinados a su cargo \_\_\_\_\_    8) Toma de decisiones sobresalientes \_\_\_\_\_

1.- Mis valores personales son auténticamente claros y definidos

TA    A    ?    D    TD

( )

2.- He progresado profesionalmente debido a mis valores mexicanos tales como la educación, religión, idiosincrasia y otras costumbres formadas en el ámbito de mi trabajo

TA    A    ?    D    TD

( )

3.- Cambiaría de valores socio-culturales por un éxito profesional -aun en el extranjero-, ya que busco distinguirme como un excelente profesionista.

TA    A    ?    D    TD

( )

4.- Busco recibir beneficios inmediatos ante un servicio prestado por mí, en circunstancias extra-laborales

TA    A    ?    D    TD

( )

5.- Creo que actúo con mi mayor esfuerzo profesional cuando el ámbito organizacional lo propone.

TA    A    ?    D    TD

( )

6.- Prefiero ser honesto en mi trabajo aunque me pongan en evidencia por mis errores

TA    A    ?    D    TD

( )

7.- Prefiero ser astuto y resolver los problemas a mi manera

TA    A    ?    D    TD

( )

8.- Hacer las cosas como deben ser es mi obligación, ya que soy un profesional

TA    A    ?    D    TD

( )

- 9.- Actuar conforme al deber ser, me motiva a perfeccionar mi trabajo  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 10.- Me gusta sentirme muy importante cuando hago esforzarse un poco más, a mis subordinados y clientes  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 11.- Estoy dispuesto a hacer lo que sea por complacer a mis clientes  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 12.- Conozco lo que me interesa de la empresa  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 13.- Me limitan los directivos en el conocimiento y participación de altas decisiones dentro de la empresa  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 14.- Considero que los errores que cometo en mi trabajo, es porque me falta ser más competitivo profesionalmente.  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 15.- Intento esforzarme para hacer perfectamente mis actividades, porque estoy convencido que así lograré calidad profesional.  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 16.- Prefiero ordenar los procedimientos para que mis subordinados faciliten su trabajo  
 TA    A    ?    D    TD    (    )
- 17.- Me he preocupado por hacer las cosas como deben ser, sin que me obliguen mis jefes a hacerlo  
 TA    A    ?    D    TD    (    )

¡ Gracias por tu colaboración !