

DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO:

EL LIDERAZGO HOY...

16 al 20 de marzo de 1992.

LIC. GUADALUPE MARTINEZ TRUJILLO (COORDINADORA)
ASESOR EN PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE OPERACION
D. E. G. E. N. A. M.
S. E. P.
HORARIO Y PERIFERICO 6° PISO
COL. POLANCO
DELEG. MIGUEL HIDALGO
TEL: 2 94 35 66 ext. 274

LIC. ALEJANDRA MARTINEZ LASSO (COORDINADORA)
JEFE DE LA OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION NORMAL Y
ACTUALIZACION DEL MAGISTERIO
VIADUCTO MIGUEL ALEMAN 806, 2° PISO
DELEG. CUAUHTEMOC
TEL: 5 36 84 75, 5 87 24 75

*anc.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
CURSOS ABIERTOS

" EL LIDERAZGO HOY..... 1992 "

del 16 al 20 de marzo de 1992.

F E C H A	H O R A R I O	T E M A	P R O F E S O R
LUNES A VIERNES	de 17:00 a 21:00 Hrs.	1. Bases Psico - Sociales del hombre en la etapa productiva. 1.1. Necesidades, intereses, aptitudes. 1.2. Motivaciones. 1.3. perfil del hombre en su etapa productiva. 2. Antecedentes del liderazgo. 2.1. Dirección. 2.2. Liderazgo. 2.3. Teorías significativas. 3. Dinámica del liderazgo 3.1. Estilos. 3.2. Desarrollo. 4. El liderazgo como compromiso.	Lic. Gpe. Ramírez Trujillo. Lic. E. Alejandra Martínez Lasso.

EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

CURSO: EL LIDERAZGO HOY..... 1992.

FECHA: del 16 al 20 de Marzo de 1992.

		DOMINIO DEL TEMA	EFICIENCIA EN EL USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	MANTENIMIENTO DEL INTERES. (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD, FACILIDAD DE EXPRESION).	PUNTUALIDAD	
CONFERENCISTA						
1.	LIC. GUADALUPE RAMIREZ TRUJILLO.					
2.	LIC. E. ALEJANDRA MARTINEZ LASSO..					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10						

EVALUACION DEL CURSO

C O N C E P T O		
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO EN EL CURSO	
EVALUACION TOTAL		

ESCALA DE EVALUACION: 1 A 10

1.- ¿Qué le pareció el ambiente en la División de Educación Continua?

MUY AGRADABLE

AGRADABLE

DESAGRADABLE

2.- Medio de comunicación por el que se enteró del curso:

PERIODICO EXCELSIOR
ANUNCIO TITULADO DE
VISION DE EDUCACION
CONTINUA

CARTEL MENSUAL

REVISTAS TECNICAS

PERIODICO NOVEDADES
ANUNCIO TITULADO DE
VISION DE EDUCACION
CONTINUA

RADIO UNIVERSIDAD

FOLLETO ANUAL

FOLLETO DEL CURSO

COMUNICACION CARTA,
TELEFONO, VERBAL,
ETC.

CARTELERA UNAM "LOS
UNIVERSITARIOS HOY"

GACETA
UNAM

3.- Medio de transporte utilizado para venir al Palacio de Minería:

AUTOMOVIL
PARTICULAR

METRO

OTRO MEDIO

4.- ¿Qué cambios haría en el programa para tratar de perfeccionar el curso?

5.- ¿Recomendaría el curso a otras personas?

SI

NO

5.a. ¿Qué periódico lee con mayor frecuencia?

6.- ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

7.- La coordinación académica fué:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

8.- Si está interesado en tomar algún curso INTENSIVO ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES

DE 9 a 13 H. Y

DE 14 A 18 H.

(CON COMIDAD)

LUNES A

VIERNES DE

17 a 21 H.

LUNES A MIERCOLES

Y VIERNES DE

18 A 21 H.

MARTES Y JUEVES

DE 18 A 21 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.

SABADOS DE 9 A 14 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.

SABADOS DE 9 A 13 H.

DE 14 A 18 H.

OTRO

9.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviese la División de Educación Continua, para los asistentes?

10.- Otras sugerencias:



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

C U R S O S A B I E R T O S

▪ EL LIDERAZGO HOY..... 1992 ▪

ANTOLOGIA PREPARADA POR:

**LIC. GUADALUPE RAMIREZ TRUJILLO.
LIC. ALEJANDRA MARTINEZ LASSO.**

PALACIO DE MINERIA

PERSPECTIVAS TEÓRICAS ACERCA DEL DESARROLLO ADULTO

Los textos hindúes escritos en el siglo segundo describen la vida como "una serie de travesías en la cual los primeros placeres pasan con la edad y son reemplazados por propósitos más elevados y más apropiados".

j). Desde ese momento hasta el siglo xx, el concepto de desarrollo durante la vida adulta fue algo ignorado por los científicos y reconocido sólo por artistas como Shakespeare, quien en *As you like it* immortalizó las "siete edades del hombre".

La difusión de las ideas de Freud durante los comienzos del siglo xx y el nacimiento del nuevo estudio del desarrollo infantil llevó a la aceptación del concepto de desarrollo durante la niñez. Luego, también al comenzar este siglo, Charlotte Bühler, psicóloga clínica de Viena, emprendió un ambicioso proyecto para estudiar el desarrollo durante el transcurso de la vida. Su trabajo y su teoría de los cinco estadios que inicialmente publicó en 1933, inspiraron los estudios de Else Frenkel-Brunswik (de Neugarten, 1968), quien plantea cinco estadios en el desarrollo de la personalidad durante la edad adulta.

TEORIA DE BÜHLER

Bühler (1933) hizo especial hincapié en el establecimiento de metas en su teoría de cinco fases del desarrollo humano, la cual se centra ampliamente en el desarrollo durante la edad adulta.

Fase dos: adolescencia y juventud (entre los 16 y los 25 años aproximadamente)

Durante estos años, por primera vez, las personas captan la idea de que sus vidas les pertenecen. Se interesan en el análisis de las experiencias vitales que las han formado hasta ahora; y probablemente escriban sus primeras autobiografías. Son idealistas en su búsqueda de vastas metas: desean una pareja para amar, un Dios en quien creer, respuestas sobre el significado de la vida y una oportunidad para realizar sus sueños. Las personas resuelven adecuadamente esta fase cuando logran la madurez suficiente como para analizar y tener en cuenta sus propias potencialidades, como también sus necesidades; para clarificar los valores en los cuales creen y por los cuales desean vivir; para manejar problemas y conflictos comunes, y para adaptarse a actitudes y circunstancias cambiantes.

Bühler (1968) señala a David, de 21 años, como persona que maneja bien esta fase. Es un estudiante de ciencias cuyos planes para el futuro inmediato incluyen estudiar para obtener su grado universitario y ganar suficiente dinero para sostenerse. Planea luego llegar a ser profesor universitario asistente, casarse con su novia y, finalmente, llegar a ser profesor titular.

Fase tres: juventud y edad adulta media (entre los 23 y los 45 o 50 años, aproximadamente)

Ahora las personas pasan de metas vagas a metas más específicas. Idealmente, los individuos llegan a tener más claridad sobre sus valores y metas y mejor captación de sus potencialidades para el desarrollo. Es la época de una vida personal rica, que por lo general incluye matrimonio e hijos, cuando la persona está en el grado máximo de su capacidad sexual, en un punto de estabilidad en su carrera y rodeada de un círculo de amistades. Sin embargo, aunque éste es el ideal, pocas personas son capaces de superar las muchas dificultades que encuentran para establecerse.

Algunas veces se decepcionan porque consideran que eligieron erróneamente su carrera o su pareja conyugal. Otras, son demasiado inmaduras como para integrar sus vidas en alguna pauta estable. Otro grupo más tiene que emplear mucha energía psíquica en conflictos emocionales, de modo que les queden pocas reservas para lograr su ajuste a la vida. Las experiencias exitosas ayudan a las personas a lograr las metas de esta fase, mientras que las experiencias de fracaso pueden incapacitarlas.

INVESTIGACIONES ACERCA DEL DESARROLLO ADULTO

Así como en otras fases de la vida, cada quien funciona en forma única durante la juventud. Las personas ingresan en ella con diferentes habilidades, fuerzas y debilidades, así como con distintos rasgos de personalidad y temperamento. Las circunstancias de la vida de cada persona son únicas. Y, sin embargo, los estudios del desarrollo adulto pueden arrojar alguna luz sobre el curso general del desarrollo que sigue como un hilo común a lo largo de las vidas de tantas personas. Al analizar estos resultados, así como al analizar los datos relacionados con el desarrollo a través de este libro, debemos recordar la diversidad existente en experiencias comunes. Y hemos de recordar que todas las edades son aproximadas: las edades de transición de un estadio del desarrollo a otro varían con las personas, y los estadios mismos con frecuencia se cambian en la misma persona.

EL ESTUDIO GRANT SOBRE EL DESARROLLO ADULTO

Este estudio sobre el desarrollo adulto normal comenzó en 1933 con un grupo de 268 estudiantes de 18 años, de la Universidad de Harvard, considerados saludables emocional y físicamente. Haciendo el seguimiento del sujeto promedio hasta cumplir 50 años, los investigadores han esbozado diversas conclusiones acerca de los adultos en circunstancias generalmente favorables (Vaillant y McArthur, 1972). La síntesis de un sujeto revela la pauta típica para estos hombres brillantes y exitosos:

Entre los 20 y los 30 creo que aprendí cómo llevarme bien con mi esposa. De los 30 a los 40 aprendí cómo tener éxito en mi trabajo. Y de los 40 a los 50 me preocupé menos por mí mismo y más por mis hijos (sin página).

A los 20 años muchos de estos hombres todavía eran "hijos de mamá" y estaban en gran parte bajo el dominio de sus padres. La tercera década y algunas veces la cuarta fue un período de búsqueda de independencia de los progenitores, de buscar la mujer con la cual deseaban casarse, contraer matrimonio, tener hijos y criarlos, y de profundizar vínculos de amistad que habían iniciado durante la adolescencia. De aquellos hombres que a los 47 años eran considerados como los mejor ajustados, el 93% había logrado un matrimonio estable antes de los 30 y todavía estaba casado a los 50:

De los 25 a los 35 los hombres trabajaron arduamente en sus carreras y se dedicaron a la familia nuclear. ... Fobres en autorreflexión, no se diferenciaron de cuando eran niños en latencia: buenos para las tareas, cuidadosos para observar las reglas, deseosos de una promoción y acongojados con muchos aspectos del "sistema". Estaban dispuestos a sacrificar la diversión y, en cambio, trabajaban mucho para lograr una especialización. Más que preguntarse si se habían casado con la mujer adecuada, más que soñar en otras carreras, pronto dejaron los peñales echaron un vistazo por encima de los hombros a la competencia. Era común el autengaño respecto a lo adecuado de su elección marital y su carrera (Vaillant y McArthur, sin página).

Durante la década de los 30, la carrera de estos hombres era el centro de atención de sus vidas. Para los antropólogos que los estudiaron muchos de estos hombres "no eran más que jóvenes dulces, que trabajan mucho embutidos en sus trajes de franela gris". Antes de los 30 resultaba imposible determinar la carrera final de los individuos o su éxito en ella, pero hacia los 40 parecía claro el futuro ocupacional de estos hombres. Solamente hubo un predictor válido de éxito: aquellos cuya personalidad se consideró estable a los 27 años, tuvieron más éxito en sus carreras.

Los hombres que estaban mejor ajustados a los 47 años, consideraron que habían sido infelices en sus vidas de los 21 a los 35 y que el período más feliz había sido de los 35 a los 49 años. Los peor adaptados a sus 47 años, recordaban nostálgicamente sus años de juventud.

LOS ESTUDIOS DE LEVINSON CON HOMBRES

En otro estudio del desarrollo adulto, Levinson, Darrow, Klein, Levinson y McKee (1974) entrevistaron exhaustivamente a 40 hombres de edades comprendidas entre los 35 y los 45 años, diez de cada una de cuatro ocupaciones: trabajadores industriales por horas, ejecutivos de negocios, biólogos académicos y novelistas. Las entrevistas se centraron en todos los aspectos de sus vidas: educación, trabajo, religión, política, tiempo libre, relaciones con los progenitores, con los hermanos, con las esposas, con los hijos y con los compañeros. Los entrevistadores hicieron particular hincapié en la adolescencia tardía y en los años adultos, con el propósito de captar la relación entre los diversos segmentos de la vida, sus pautas y su evolución a través de los años. También se les sometió a pruebas de personalidad.

A partir de este estudio multidisciplinario, llevado a cabo por investigadores con formación en psicología, psiquiatría y sociología, Levinson (1977) elaboró su teoría según la cual la meta del desarrollo adulto es la construcción de una estructura de vida. Esta estructura tiene aspectos externos: participación en el mundo socio-cultural, la cual incluye religión, raza, herencia étnica, familia y ocupación de la persona, así como hechos sociales y condiciones importantes, como guerras y depresiones económicas. También tiene un aspecto interno formado por los valores, los sueños y la vida emocional de la persona. A medida que las personas conforman sus estructuras de vida, pasan por periodos estables que, por lo general, duran de seis a ocho años, durante los cuales hacen elecciones que sirven para desarrollar su vida. Superponiéndose con los anteriores, hay periodos transicionales, que duran de cuatro a cinco años, en los cuales las personas evalúan su vida y exploran nuevas posibilidades para el próximo estadio. Los siguientes cuatro estadios de Levinson se manifiestan durante la juventud.

SALIDA DEL HOGAR (DE LOS 17 A LOS 24 AÑOS). Durante este periodo, que puede producirse en un lapso de tres a cinco años, para un determinado individuo, un hombre² necesita pasar de la preadultez a la edad adulta. Esto ocurre cuando sale del hogar de sus padres y llega a ser más independiente, financiera y emocionalmente. El joven que va a la universidad o entra al ejército, pasa a una situación institucional a medio camino entre ser un niño en la familia y lograr el completo status de adulto.

INGRESO EN EL MUNDO ADULTO (DE LOS 22 A LOS 28 AÑOS). En algún momento, al comenzar la tercera década, cambia el equilibrio, de modo que el joven ahora es un "adulto novicio"; está más en el mundo adulto que en el hogar. Durante la tercera década necesita realizar dos tareas fundamentales y contradictorias: explorar las posibilidades de

su vida, evitando grandes compromisos y manteniendo abierta la posibilidad de opción para todas las oportunidades, y al mismo tiempo, llegar a ser independiente y formar una estructura de vida estable. Algunos hombres hacen tanteos durante estos años, al tiempo que establecen una estructura poco

definida, sin comprometer mucho de sus sueños; algunos otros se comprometen establemente en un matrimonio, una ocupación y otras metas, demostrando continuidad con el estadio anterior y el siguiente; y otros combinan la estabilidad y el cambio, haciendo algunas veces un fuerte compromiso

en un sector (como trabajo o matrimonio) y no en otros.

Muchas personas entran en la edad adulta con sueños sobre su futuro, frecuentemente expresados en una ubicación ocupacional. Su deseo de llegar a ser un novelista reconocido mundialmente, o ganador de un premio Nobel, las estimula y vitaliza durante gran parte de su desarrollo adulto. El darse cuenta de que tales sueños acariciados no se cumplirán precipita muchas crisis adultas. La manera en que las personas enfrentan la reorientación de sus metas, la cual puede implicar sustituirlas por una ambición más alcanzable, determina cómo podrán enfrentarse con la vida.

LA TRANSICIÓN DE LA CUARTA DÉCADA (DE LOS 29 A LOS 39 AÑOS). Un par de años antes o después de los 30, las personas dejan a tener otra perspectiva de su vida. Se preguntan si los compromisos que hicieron durante la pasada década habrán sido prematuros, o por primera vez establecen ahora nuevos compromisos. Algunas personas pasan por esta transición de crecimiento y cambio con bastante facilidad, aun cuando modifican sus vidas, mientras que otras experimentan una crisis de desarrollo, en la cual encuentran intolerable su estructura de vida presente, y al parecer son incapaces de establecer otra mejor. Se incrementan los problemas matrimoniales y las tasas de divorcio son mayores. El papel del trabajo cambia a medida que un hombre cambia de ocupación, para una promoción o se establece después en un periodo de incertidumbre. Algunos hombres requieren entrar a psicoterapia para lograr ayuda en el establecimiento de sus metas.

Levinson (1977) considera cruciales las elecciones adoptadas a partir de la transición al inicio de la cuarta década. Si las elecciones que se hacen son sanas, proporcionan sólidos fundamentos para la estructura de la vida. Si son pobres, pueden debilitar peligrosamente el siguiente periodo. No obstante, independientemente de cuán buena sea la estructura, ésta seguirá cambiando.

En sus entrevistas con hombres y mujeres, Sheehy (1976) encontró que muchas mujeres también experimentan una transición a los 30 años, con frecuencia orientada a un cambio radical de dirección en su vida. En esta época, por ejemplo, es cuando una mujer de carrera puede cambiar a una vida que gire alrededor del hogar y los hijos, o cuando una ama de casa decide volver a estudiar y prepararse para una profesión.

ESTABLECIMIENTO (DE LOS 32 A LOS 40 AÑOS). El inicio de la cuarta década se incluye en este periodo, cuando las personas establecen compromisos más profundos con el trabajo, la familia y otros aspectos importantes de su vida. Determinan metas específicas para sí mismas (un profesorado, un cierto nivel de ingresos, una forma de vida unipersonal) con una orientación establecida, con frecuencia para la edad hito de los 40. En la medida en que trabajan para establecer su ubicación en la sociedad y lo logran, elaboran un plan de vida.

SER DUEÑO DE SÍ MISMO (APOGEO). De la mitad al final de la cuarta década, por lo general a los 36 o 37 años, llega un periodo en que un hombre se siente coartado y oprimido

por personas que tienen poder e influencia sobre él, quiere ser más independiente y hablar más por sí mismo, pero también desea apoyo y respeto, los cuales puede arriesgar, al alejarse de quienes han sido autoridades en su vida. Durante esta fase, un hombre está a menudo en diferencias con su esposa, sus hijos, su amante, su jefe, sus amigos y sus compañeros de trabajo. En esta época el individuo descarta al *mentor*, una persona un poco mayor que ha mostrado interés en él y le ha ayudado a avanzar en el desarrollo de su carrera. Levinson identifica tres pautas distintas en este periodo:

Secuencia A: Progreso dentro de una estructura de vida estable. Generalmente se caracteriza por un suceso clave, como una promoción en el trabajo o algún otro logro, que implica reconocimiento externo y aumento de la autoestima para la persona.

Secuencia B: Fracaso-declinación dentro de una estructura de vida estable. Este fracaso puede ser obvio o evidenciarse ante los propios ojos de la persona, aunque parezca un éxito para el resto del mundo.

Secuencia C: Cambio o rompimiento de la estructura. El hombre que considera que su vida es tan intolerable que piensa en un cambio radical como abandonar su trabajo, separarse de su esposa o salirse del país, experimenta una gran crisis emocional si realmente cambia su dirección en la vida y gasta energía y tiempo en crear una nueva estructura vital o si finalmente decide quedarse donde está y aceptar las condiciones de su vida presente.

Esta crisis es un terrible dilema. El hombre teme que si se queda donde está se enfrenta con una muerte en vida, con un futuro sin promesas, con autoengaño. Sin embargo, hacer un gran cambio en este momento puede ser perjudicial para quienes ama, como también para sí mismo; sus esperanzas de una vida mejor pueden ser sólo una ilusión que pronto terminará en fracaso, desengaño y remordimiento.

LOS ESTUDIOS DE GOULD SOBRE HOMEBRES Y MUJERES

Hasta ahora el único estudio extenso sobre el desarrollo adulto que incluye mujeres es el hecho por Gould (1972; 1978), quien examinó las actitudes y los historiales de pacientes psiquiátricos externos en siete grupos de edad, clasificados desde 16 hasta más de 60 años y de 524 personas no-pacientes de edades equivalentes. Las respuestas de estos hombres y mujeres comprobaron muchos de los hallazgos logrados en cada uno de los otros dos estudios.

En el grupo de 18 a 22 años las personas sentían que estaban parcialmente saliendo del hogar y sentían también gran necesidad de llegar a la salida. Tenían una débil sensación de su propia autonomía y consideraban que la vida adulta real estaba ya a la vuelta de la esquina.

Entre los 22 y los 28 años, las personas se consideraban adultas. Estaban comprometidas en la elección de un estilo de vida, independiente de sus padres, y perseguían metas inmediatas sin desperdiciar tiempo en cuestionamientos introspectivos acerca de si estaban siguiendo el camino correcto.

Entre los 29 y los 34 años, las personas comenzaban a preguntarse: "¿Qué es toda esta vida, ahora que estoy haciendo lo que pretendía?" y "¿Es ésta la única forma en que puedo existir?" Estaban comprometidos en el matrimonio, en la carrera y en la crianza de sus hijos, pero se esforzaban por dar cuenta de algunos aspectos internos de esas metas. Sentían resentimiento contra sus compañeros, quienes los veían como habían sido y no como podrían ser.

Este estudio tiene en cuenta un periodo de transición entre los 35 y los 43 años, cuando las personas continúan cuestionando

sus vidas y sus valores con una conciencia cada vez mayor de que su tiempo es limitado. Miran hacia atrás y se preguntan si han hecho lo correcto; observan a su alrededor y se preguntan sobre la mejor forma para tratar a sus hijos adolescentes durante el poco tiempo que estarán en el hogar con ellos; y también miran hacia adelante y entonces se preguntan qué les deparará el futuro.

Las muestras con las cuales se trabajó en estos estudios se han considerado limitadas por estar en su mayor parte conformadas por personas blancas, de clase media, casi todas del sexo masculino. Es necesario investigar más para determinar si la secuencia aproximada, si no las edades, de los estadios evolutivos, se adecuan a personas de otros niveles socioeconómicos, de otras razas y en general a las mujeres. Pese a la limitación de los hallazgos hechos, éstos nos llevan a confirmar la premisa de que la personalidad continúa evolucionando a lo largo de la vida, que el final de la adolescencia no significa el final del crecimiento y que cada periodo de edad es significativo.

ELECCIÓN DE UN ESTILO DE VIDA PERSONAL

Durante los años de la juventud es cuando la mayor parte de las personas deciden si se casarán o permanecerán solteras y si tendrán o no hijos.

Estos también son los años en que actúan respecto a estas decisiones. Para la mayoría de los adultos jóvenes, una relación íntima con una persona del otro sexo —una relación amorosa— es un factor fundamental en su vida, así sea que esta relación se encamine al matrimonio y a la paternidad o no.

AMOR ROMÁNTICO

El amor —por qué nos enamoramos, de quién nos enamoramos y qué es amor— ha sido durante mucho tiempo tema favorito de poetas, músicos y compositores de canciones. Durante más o menos los últimos diez años, se

ha aumentado con creces el interés de los científicos sociales al respecto, y han logrado hallazgos de investigación que acortan algunas dudas acerca de "eso que se llama amor".

¿Qué hace que dos personas se elijan mutuamente para enamorarse? A menudo las personas se casan con el muchacho o la chica de la casa vecina o del piso de abajo, pero esto puede tener que ver menos con una preferencia por personas conocidas que con el factor de que, según Barry (1970), "es preciso conocer al cónyuge futuro, para seleccionarlo" (pág. 43). Debe estar presente algún elemento de amor propio en la elección de la persona amada, puesto que quienes se aman tienden a parecerse entre sí en muchos rasgos: apariencia física y atractivo, salud mental y física, inteligencia, popularidad, entusiasmo, felicidad conyugal de sus propios padres, así como en otros aspectos como factores familiares, status socio-económico, raza, religión, educación e ingresos (Burgess y Wallin, 1953; Walster y Walster, 1978).

Cuanto más equilibrada sea una pareja en los atributos que cada uno aporta a la relación, más feliz tenderá a ser (Walster y Walster, 1978). Sin embargo, este equilibrio no necesita surgir del hecho de ser parecidos en todos los aspectos. El ejemplo de la bella joven que se casa con el viejo rico y poderoso constituye un estereotipo de la manera en que algunas veces dos personas balancean sus diferencias. La igualdad en la relación también puede lograrse en otras formas: una mujer muy inteligente, para quien ha sido difícil llevarse bien con las personas, puede valorar el calor y la amistad mostrada por un hombre menos inteligente que ella. Cuando un hombre y una mujer descubren que su relación parece favorecer a uno de los dos, por lo general reaccionan en una de estas tres formas: tratan de arreglar las cosas (ya sea que el

miembro de la pareja que se siente defraudado exija más, o que el otro, que se siente culpable, dé más); pueden convencerse de que las cosas son más claras de lo que parecen, o pueden terminar la relación (Walster y Walster, 1978).

Uno de los aspectos valiosos de la investigación acerca de algo tan evasivo como es el amor, es que ayuda a disipar muchos de los mitos que han surgido alrededor de este elemento fundamental en la vida de la mayor parte de las personas. Por ejemplo, cuando Neiswender, Birren y Schaie (1975) analizaron la calidad del amor en la edad adulta, encontraron que:

Hombres y mujeres no experimentan el amor de manera diferente. Las mujeres, por ejemplo, no son más emocionales, ni los hombres están más preocupados por lo físico.

El amor matrimonial no es cualitativamente diferente del amor fuera de él. No es más realista y maduro, ni menos idealista.

El amor no es solamente para los jóvenes. Aunque las personas de distintas edades experimentan el amor en forma un poco diferente, las personas mayores aman tanto como las jóvenes.

Estos investigadores distribuyeron 24 parejas en cuatro grupos de edad, las cuales habían sido postuladas por personas que las describían como "muy enamoradas": adolescentes (edad promedio: 19 años), adultos jóvenes (edad promedio: 28 años), personas de mediana edad (edad promedio: 50 años) y personas mayores (edad promedio: 73 años). Identificaron seis tipos de amor, cada uno de los cuales se caracterizaba por frases como las siguientes:

Afectivo: "Me siento completa con él".

Cognoscitivo: "Pienso que ella toma buenas decisiones".

Físico: "Nuestra relación sexual es la vez tierna y poderosa físicamente."

Verbal: "Para él es fácil confiar en mí".

Conductual: "Hacer tareas desagradables es más divertido si las hacemos juntos".

Fantasioso: "Sueño e imagino constantemente en lo que el futuro nos tiene reservado".

Los cuatro primeros componentes, que incluyen el corazón, la mente, el cuerpo y la palabra hablada, resultan ser de igual importancia en la experiencia amorosa, en tanto que los dos últimos son, relativamente, de poca importancia. Los investigadores encontraron que las dimensiones del amor varían en importancia a lo largo del ciclo vital, proporcionando así bases para un estudio evolutivo del amor. En la juventud, por ejemplo, la intimidad física es un elemento importante; esta dimensión se incrementa de manera constante desde la adolescencia hasta la edad mediana. Los adultos jóvenes, como las personas que están en la mitad de la vida, son más realistas respecto a las fuerzas y las debilidades de aquellos a quienes aman, en comparación con los adolescentes y las personas mayores, quienes tienden a idealizar a quienes aman más.

Walster y Walster (1978) describen dos formas de amor muy diferentes: *apasionado* y *compartido*. El amor apasionado, encontrado en las canciones populares y los estereotipos románticos, es, dicen ellos, "un estado violentamente emocional, una confusión de sentimientos: ternura y sexualidad, alegría y dolor, ansiedad y alivio, altruismo y egoísmo" (pág. 2). De otra parte, el amor compartido es a la vez que profundo —con frecuencia más— aunque menos intenso, se caracteriza por un cariño amigable y una profunda unión (pág. 2). Después de entrevistar o evaluar mediante pruebas a más de 100 000 personas en los últimos 15 años, Walster y Walster encontraron que el amor apasionado es de corta

duración, y para la mayor parte de las parejas dura en esa etapa de seis meses a dos años y medio. A medida que la intensidad, la seguridad y la novedad del amor apasionado desaparecen, el amor —si subsiste— se convierte en amor compartido. En este tipo de amistad amorosa las personas disfrutan estando juntas, compartiendo el compromiso de una unión posterior y mostrándose confianza y lealtad mutuas.

MATRIMONIO

En muchos países —quizá en la mayor parte—, entre todos los estados civiles el matrimonio es el más común. En Estados Unidos, por ejemplo, del 95 al 98 de la población casada (Carter y Glick, 1970) y la mayor parte de las personas se casan por primera vez antes de los años de su juventud. Después de caer en la tasa de matrimonios en ese país que comenzó hacia 1973 y llegó hasta una baja de 10 matrimonios por 1 000 personas en la población, durante 1976, empezó a subir de nuevo hasta llegar en 1978 a 15 matrimonios por 1 000 personas (National Center for Health Statistics, 1979). Las personas tienden cada vez a casarse más tarde y ahora el novio típico de primera vez tiene 22.9 años y la novia 20.4 años (Glick y Norton, 1977).

Predeción de éxito en el matrimonio

¿Qué significa éxito en el matrimonio? A falta de consejería matrimonial diversos investigadores se han basado solamente en la apreciación de las personas sobre sus propios matrimonios, o en el número de años que la pareja ha permanecido junta. Pero todos estos criterios son imperfectos. Algunas veces las personas son poco menos que honestas con ellas mismas; para otras es relativamente fácil reconocer los problemas y buscar ayuda; algunas toleran más la infelicidad que otras, y una pareja puede permanecer unida durante 60 años, aunque cada uno haga miserable al otro. Aun así, estos tres criterios son todavía los mayores de que disponen para valorar los matrimonios.

La edad del matrimonio es un predictor importante de su éxito. Los jóvenes tienen altas tasas de divorcio por muchas razones. Los matrimonios que se hacen muy temprano

en la vida pueden afectar aspiraciones relacionadas con la carrera, o aspiraciones educativas, restringir en ambos miembros de la pareja el potencial de crecimiento y encerrar a la pareja en una relación que ninguno puede manejar con la madurez suficiente. Las personas que esperan hasta el final de la tercera década o hasta más tarde para casarse, tienen mayores posibilidades de éxito (Kieren y cols., 1975; Troll, 1975).

Un matrimonio tiene mayor oportunidad de tener éxito si ambos miembros de la pareja son de la misma religión y la practican; si proceden del mismo estrato social y si ese estrato es el más alto; si la novia no está embarazada; y si la pareja se ha conocido mutuamente durante largo tiempo (Stephens, 1968; citado en Kieren y cols., 1975).

Los factores de personalidad son un elemento importante en el éxito matrimonial. Con base en pruebas de personalidad, las personas casadas felizmente han sido caracterizadas como "emocionalmente estables, consideradas como las más condescendientes, autoconfiadas y dependientes desde el punto de vista emocional" (Burgess y Wallin, 1953; citados en Barry, 1970).

De acuerdo con investigación realizada por varios años, los factores relacionados con el esposo han ejercido más influencia en el éxito de un matrimonio que los de la esposa (Barry, 1970). Generalmente, ha sido más importante para el futuro del matrimonio que el esposo haya tenido una relación cercana con su padre; que los padres de éste hayan tenido un matrimonio feliz; que hayan sido altos sus niveles educacional y socio-económico; que esté emocionalmente bien ajustado y que sea considerado por su esposa como bastante maduro emocionalmente y cumplidor de su papel de esposo. Esto puede haber obedecido a que las mujeres estaban más dispuestas que los hombres a trabajar arduamente en su

matrimonio —cualquiera que fuere— porque éste significaba más en su forma personal de ver el éxito en la vida. Ahora que más mujeres están buscando el logro de identidad mediante metas profesionales y eligiendo permanecer solteras, puede darse una actitud más independiente hacia el matrimonio y tal disposición puede dejar de existir.

Desarrollo emocional en el matrimonio

Las personas se desarrollan emocionalmente mediante una relación adulta recíproca. Sus primeras relaciones con sus padres pueden haber sido y continuar siendo íntimas, pero las relaciones padre-hijo no pueden ser recíprocas en la misma forma en que pueden serlo las relaciones entre personas contemporáneas. Pueden haber tenido relaciones cercanas con hermanos, con amistades del mismo sexo o con amantes, pero el matrimonio introduce en la vida un nuevo compromiso. El esfuerzo para cumplir tal compromiso a menudo ayuda a cada miembro de la pareja a desarrollarse más plenamente.

Por ejemplo, las personas crecen en una relación en la cual puedan compartir sus pensamientos más íntimos. Compartiendo sus ideas, sentimientos y planes para el futuro pueden llegar a tener más claridad para sí mismas y con frecuencia, cambiar y crecer como respuesta mutua. También crecen mediante el constante ajuste que el matrimonio requiere. Esposo y esposa deben lograr formas de tomar decisiones relacionadas con aspectos que afectan a ambos. Deben acordar importantes decisiones en la vida: si ambos seguirán una carrera y cómo combinar su vida de trabajo con su vida de hogar; si tendrán hijos, y en caso afirmativo cuántos; cómo estructurarán su vida familiar; cómo administrarán el dinero; cómo emplearán el tiempo libre; cómo serán sus relaciones con ambas familias y sus amistades.

Los problemas en estas áreas pueden convertirse en crisis que a veces sirven como catalizadores para el crecimiento futuro y a veces sólo causan discordia, de la cual

no aprenderá. Las personas que pueden resolver tales crisis, bien sea por ellas mismas o con la ayuda de asesoría profesional, generalmente aprenden acerca de sí mismas y salen de la experiencia como individuos más maduros. En el proceso, a menudo, la pareja forja un vínculo más fuerte.

Beneficios del matrimonio.

La omnipresencia de una u otra forma de matrimonio en la historia, en todas las sociedades del mundo, lo confirma como una necesidad humana. El vínculo matrimonial se considera generalmente como la mejor forma de asegurar una crianza metódica de los hijos, y de esta forma la continuación de la especie. En la mayoría de las sociedades el matrimonio también conlleva beneficios económicos, que proporciona una división ordenada de los quehaceres y una unidad de consumo y trabajo manejable. Implica una posibilidad disponible y regulada para la actividad sexual. Y en una sociedad altamente móvil y fragmentada como en la que vivimos, el matrimonio provee idealmente un lugar de seguridad donde cada miembro de la pareja puede reposar tranquilo, con el conocimiento de que su pareja será una fuente casi constante de amistad, afecto y compañerismo. Las altas tasas de separación y divorcio existentes atestiguan la dificultad de llegar a este ideal, pero también las altas tasas de segundas uniones matrimoniales entre divorciados y de reconciliaciones entre separados revelan que muchas personas siguen tratando de lograrlo.)

Farece que el matrimonio hace felices a algunas personas o por el contrario que las personas felices generalmente se casan. Campbell, Converse y Rodgers (1975) preguntaron a más de 2 000 adultos de Estados Unidos sobre la calidad de sus vidas. Los hombres y mujeres casados de todas las edades dieron cuenta de los mayores sentimientos de satisfacción y, en general, de buenos sentimientos respecto a sus vidas, en comparación con las personas solteras, divorciadas o viudas. Las más felices de todos los grupos

eran las personas casadas en la tercera década de su vida, sin hijos; y a la cabeza de éstas, las mujeres jóvenes casadas. Después del matrimonio las mujeres, según informaron, sentían mucho menos tensión, pero los maridos jóvenes, aunque felices, dijeron sentirla más. Al parecer, todavía se considera el matrimonio como realización y fuente de seguridad para la mujer, así como responsabilidad para el hombre.

Sin embargo, Bernard (1973) concluye que, aunque la opinión popular sostiene que las mujeres ganan más con el matrimonio, realmente los hombres son los mayores ganadores. Las mujeres casadas afirman que son más felices, aunque menos bien ajustadas que las mujeres solteras, y sufren más de depresión, trastornos nerviosos, ansiedad y alcoholismo. También revelan una salud mental más pobre que la de sus esposos.

No obstante, el matrimonio es por lo general saludable. En todos los países desarrollados las personas casadas viven más y esta diferencia es particularmente notable para el caso de los hombres. Los divorciados y viudos tienen tasas de muerte más altas que los solteros, quienes están más cerca de las tasas de mortalidad de los hombres casados. Fuchs (1974) sugiere que entre los divorciados y viudos pueden darse tasas tan altas de mortalidad porque tienen menos deseos de vivir después de que pierden a sus esposas. Esta teoría es apoyada por el análisis de las estadísticas de mortalidad. Las personas viudas mueren más por causas presumiblemente autodestructivas, como cáncer en el pulmón, cirrosis hepática, accidentes automovilísticos, homicidio y suicidio, aunque hay diferencia mucho menor entre los hombres viudos y los solteros en las tasas de enfermedades en las cuales el comportamiento del individuo tiene menor efecto, como lesiones vasculares, diabetes y leucemia.

La excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito.

Nosotros tomamos, lo que hacemos repetidamente. La excelencia entonces no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles

El modelo que presento a continuación es el resultado de extensas investigaciones al respecto en el orden académico, la asimilación de experiencias tan valiosas como son: *La Teoría Z* de William Ouchi, *El secreto de técnica empresarial japonesa* de Richard Schonberger y Anthony Athos, *En búsqueda de la Excelencia* de Waterman y Peter, diversos estudios del doctor Edward Deming, del doctor Juran, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y muchos más que se han avocado tanto en E.U.A., como en Europa y Japón al estudio de la productividad y la excelencia. En el orden práctico el modelo está basado en la experiencia de aplicación práctica durante más de veinte años en nuestro medio empresarial, con resultados altamente exitosos. Siguiendo las indicaciones que señalan y con la adecuada destreza que caracteriza a la etapa, los resultados óptimos están asegurados.

El camino que se describe a continuación no es un proceso estrictamente secuencial. Algunas etapas se pueden iniciar simultáneamente, salvo en el caso de las etapas 1 a la 5 que son fundamentales, de lo contrario todo el proceso peligra.

El valioso sistema de los círculos de calidad, a través del cual se logra la participación total de los integrantes de una organización y que ha estado reportando resultados espectaculares en E.U.A., Europa y Japón, es el producto de una cultura de excelencia, por lo que no debe intentarse antes de haber asegurado el proceso de reculturización aquí señalado.

De decidirse a implementar una cultura de excelencia, recomiendo no suspender el proceso, pues se pondría en peligro a toda la empresa por la frustración que puede producir a los integrantes por las expectativas despertadas. De iniciarlo llegue hasta el final y aun cuando falle inténtelo de nuevo, pero no lo abandone.

Paso número 1: Buscar la Excelencia Directiva

La efectividad de los negocios se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el mercado. Los resultados y la permanencia representan los parámetros básicos en el mundo empresarial, siendo éstos el auténtico reto para todo director.

La generación de utilidades de una empresa representa el aval que le otorga la sociedad. En esta forma justifica, a través de la demanda de sus productos, la calidad del satisfactor que produce, ratificando la eficiencia de sus administradores, logrando recuperar los costos implícitos y recompensando a los inversionistas por los riesgos a los que está sometido su capital. El fracaso de muchas empresas actualmente es alarmante y es común observar que un buen número no hayan logrado sostenerse con parámetros aceptables de éxito, pero recordemos que en épocas de crisis el margen de tolerancia para los errores se reduce notablemente.

Es indiscutible que las razones más comunes que se identifican como causantes de la mayoría de los fracasos empresariales son:

- Miopía mercadológica
- Insistencia con productos poco aceptables
- Miopía financiera
- Exceso de pasivo en moneda extranjera o descompensación dramática del capital de trabajo
- Imperfección de productos
- Lanzamiento de productos con serios defectos o faltas de calidad
- Sistemas deficientes de información
- Falta total o parcial de información oportuna, confiable y reexpresada
- Políticas equivocadas de reparto de utilidades
- No crear reservas suficientes para reposición de equipos, etc., etc.

Se podría continuar con una lista casi interminable de justificaciones que se aducen para cerrar una empresa, pero la esencia de los errores radica en la deficiente capacidad directiva que es, en realidad, el origen común en todos los casos.

Ya lo dice el antiguo concepto oriental: "El pescado se empieza a podrir por la cabeza", esto significa que, en materia de dirección, si el director general o nivel máximo de la empresa no cambia, tampoco se operará cambio alguno en la organización, aunque se inviertan recursos en sistemas, consultores, cursos, etc. Todos éstos serán inservibles ya que toda organización o desorganización refleja las características del estilo de su director.

Es muy común que empresarios y directores generales que nos consultan lleguen a nosotros al borde de la histeria responsabilizando, por supuesto, a su personal, sin detenerse a pensar que si su equipo de tra-

bajo está formado por seres mediocres e incapaces, éstos son su fiel reflejo. Los términos despectivos que utilizan para evaluar a su personal son una autoevaluación de su estilo de dirección.

Es necesario reconocer que el director es quien dicta las normas de conducta y los valores que van a regir en toda la organización y es incuestionable que el principal capacitador es el propio director. Por tanto si una empresa desea cambiar su realidad organizacional, sus resultados y eficiencias, se hace necesario cambiar al director o su estilo de dirección.

A través de veinte años en el campo de consultoría en alta dirección, hemos observado cierta incidencia en las soluciones que pretenden aplicar la mayoría de los directores generales cuando la empresa se encuentra en dificultades. La primera y más socorrida es la de cortar cabezas y por supuesto no la de él mismo, sino la de un ejecutivo de menor jerarquía para atribuirle toda la responsabilidad de los pobres resultados, pensando que así han solucionado adecuadamente el problema. La verdad sea dicha, hay directores que acumulan experiencia y los otros, lo único que acumulan en toda su vida es ignorancia ya que aun cuando permanentemente estén cometiendo los mismos errores, siempre atribuyen los resultados negativos a los demás y nunca a su falta de capacidad.

El director superior se culpa a sí mismo, el director mediocre culpa a los demás.

"El hombre inteligente aprende más de los fracasos que de los éxitos", anota acertadamente Alfred Nobel. Si a esto agregamos que, en el mundo de los negocios, como en cualquier otro campo, no es necesario experimentar el fracaso en carne propia para aprender, basta que otros hayan tenido la experiencia para asimilarla como propia.

Entre las soluciones más utilizadas por los directores en apuros, se encuentran la de los manuales de or-

ganización mejor conocida como "Fiebre de manualitis aguda", en la que con engorrosos listados de procedimientos, políticas, formas, diagramas, descripción de puestos, organigramas, etc., se cree resolver la problemática de la empresa. El resultado en la mayoría de los casos es el mismo: burocracia e "islas de poder" en donde las operaciones se tornan mas lentas, en las que cada área se encierra en su descripción funcional, marginándose de toda responsabilidad compartida.

Entre otras muchas soluciones para encontrar el camino a la productividad, se recurre al asesor en consultoría. Este se limita a sugerir los cambios que deben realizarse, pero siempre fuera del ámbito del cambio mismo que requiere el estilo propio del director. Como consecuencia los resultados esperados no van de acuerdo con las expectativas desarrolladas por la persona que contrató sus servicios.

Finalmente una de las soluciones frustradas que más comúnmente elige el director en conflicto, es contratar a un subordinado de gerencia media, con la esperanza de que él resuelva la problemática existente, seguramente impactado por alguna conferencia o a través de la oficina de uno de sus clientes. Así espera todos los cambios soñados. A esto le llamo el "síndrome de la esposa nueva", ya que al momento de ingresar a la organización trata de justificar de inmediato su contratación, a través de encontrar al culpable de los males que sufre la institución, además se dedica a adjudicar los males de la empresa a su antecesor con lo que él se siente reconfortado y con la ilusión de haber encontrado la respuesta correcta. El tiempo dictará su sentencia cuando el nuevo ejecutivo ya no tenga a nadie más a quien culpar y reste solamente el director que lo contrató y éste llegue a la conclusión que el nuevo ejecutivo resultó igual que todos los demás.

Así podemos localizar al enemigo número uno de la organización: el propio director. Es en él donde debe gestarse el cambio para encontrar el camino a la productividad. Es evidente que el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito como para el fracaso de la empresa y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales.

¿Cómo asegurar el éxito de un negocio? Después de lo que hemos visto la respuesta a este cuestionamiento es obvia: "a través de un director capaz".

¿Y cómo asegurar la formación eficaz de los directores de empresa?

Existen numerosos estudios al respecto con gran variedad de temas, los cuales son realmente enriquecedores. Se puede considerar entre estos los análisis sobre características directivas, toma de decisiones, planeación estratégica, técnicas motivacionales, modelos de organización, etc.

Sin embargo, es alarmante profundizar en el estudio hecho por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., de la Universidad de Stanford en el que mencionan como la causa principal de la baja productividad de las empresas norteamericanas, a las escuelas de administración. Es entonces evidente que estas instituciones que han dedicado cuantiosos recursos financieros y esfuerzos considerables al campo de la investigación, no están produciendo el tipo de director que se requiere. ¿Dónde está la falla?

La respuesta nos conduce a que se han dedicado mucho tiempo a desarrollar instrumentos de dirección, más no a la formación misma del director. La preocupación ha sido la de proporcionarle herramientas científicas, dejando de lado la formación humana, cayendo en la dramática miopía de creer que la administración solamente se debe dirigir a los recursos financieros y materiales, considerando al ser humano

como un elemento más del ciclo productivo sin reconocer su complejidad ni sus necesidades básicas.

Tenemos que enfrentarnos al hecho de que toda empresa y su realidad son producto básicamente de la cultura y filosofía que impuso su fundador, y de los valores de eficiencia que proyecta el propio director, lo cual confirma que todo ejecutivo que se queja amargamente de su personal y de su organización, se está quejando de sí mismo por lo que hizo y por lo que dejó de hacer; esto nos hace retornar al tema: es en el estilo de dirección donde está la respuesta para encontrar el camino hacia la productividad.

Ejemplos como el del señor Watson, fundador de IBM, quien aplicó el axioma Pígalión en su estilo de dirección, manteniendo la política de contratar a un mozo con la idea de que podría ser un director en potencia. Así presentaba a sus empleados el reto de la constante superación, considerando el principio fundamental de la fe en el hombre como piedra angular de su propio desarrollo. A través de este convencimiento, no escatimó esfuerzos para implantar la filosofía que llegó a convertir a esta compañía en líder mundial de la computación y en una de las diez empresas más grandes que existen. La reflexión nos conduce a descubrir que crecimiento y desarrollo, así como desastre y frustración, dependen de la actitud del director.

El estilo de dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo del principio que ésta es, ante todo, "una actitud mental", y la que asuma el empresario en relación con sus trabajadores, se proyectará como un impulsor o como un muro de contención en la potencialidad humana de los seres que están bajo su influencia.

De hecho los trabajadores no tienen la opción de elegir a su jefe. Únicamente deciden hacer un buen o

un mal trabajo, y el reto del director es que se inclinen por lo primero. Esto lo logrará a través de la comunicación verbal y no verbal que constantemente está transmitiendo; si su actitud es esperar, lo peor sucederá inevitablemente.

El estilo del director se convierte con el paso del tiempo, en el estilo de toda la empresa; se instituyen sus actitudes como la forma en que todos deben comportarse. No importa el tamaño de la organización, es su estilo lo que define el deber ser de todos sus subordinados:

"Yo modelo, con mi actitud, el comportamiento de mis subordinados".

Debemos comprender que el líder es quien modela, por medio de la capacitación consciente o inconsciente que da a todos sus subordinados, los patrones de conducta esperados influyendo de manera inmediata y los subordinados a su vez los derraman en forma piramidal descendente a los demás niveles.

¿Cuál debe ser entonces el modelo de dirección de excelencia a desarrollar en una empresa?

Douglas McGregor sostiene en su Teoría "X" "Y", que el hombre X es aquél que por convicción propia opina que el único interés que tiene la gente es el de ganar dinero, que los trabajadores por naturaleza son flojos y hay que estar constantemente empujándolos para que hagan las cosas, que las personas son abusivas generalmente y casi no tienen ningún interés por trabajar y a estos hay que supervisarlos estrechamente, porque de lo contrario nos tomarán el pelo; en cambio existe el hombre con estilo "Y", aquél que por naturaleza confía en la gente, cree en ella, espera que hagan su mejor esfuerzo, desarrollándola y enseñándole el camino de la motivación que impulsa a hacer bien las cosas, es aquél que le da su justa importancia al salario y más aún al reconocimiento y al reto del trabajo en sí mismo, para motivar a hacer bien las cosas;

en pocas palabras el hombre "Y" es el que cree y confía en la gente, y por lo tanto, en él mismo.

Hay un tercer tipo de estilo de dirección y que ha sido la combinación entre el "X" y el "Y", y se le denomina tradicional; este confía en la gente pero no demasiado, cree que la gente puede hacer las cosas pero hay que estarla empujando con cierta frecuencia, que a la gente si le interesa el desarrollo y el reto, pero más aún el dinero; comúnmente autodefine su estilo con un "conmigo se sufre pero se aprende", en otras palabras "desgraciado buena gente"; las estadísticas indican que en E.U.A. el 30% de los directores son "X"; un 40% tradicionales y el restante 30% son "Y". En México predominan los hombres "X" y los reducidos y son verdaderamente excepciones los hombres "Y".

William Ouchi investigador norteamericano de origen japonés, fue enviado a Japón para investigar qué sucedía allí en materia de productividad; encontró un nación que por tradición había sido autócrata y totalitaria, pero que había dado un vuelco de 180° en el ámbito laboral hacia el estilo "Y", y no conformes con esto lo había superado, de donde nació la teoría "Z" que no significa otra cosa que "más allá" de la "Y" de Douglas McGregor.

El objetivo fundamental para poder lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo de la empresa asuma la responsabilidad de cambio; en el sentido en que él debe modelar las nuevas conductas que desea se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados. Además de la fuerte convicción que debe poseer deberá trazar un plan minucioso de reeducación a través del entrenamiento sistemático, tanto de él como de todos los cuadros de mando de la organización. Este plan deberá de contemplar temas de vital importancia como son: Escuchar activamente, con el que cada ejecutivo deberá

dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás, ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados, y en forma horizontal, con colegas del mismo nivel; motivación directiva e influencia positiva que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes; relaciones asertivas que le permitan una comunicación libre de ansiedades y temores y pueda expresar en forma adecuada sus emociones; filosofía personal, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior que posteriormente abordaremos con mayor análisis; comunicaciones, para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, para que no se preste a malas interpretaciones; manejo de conflictos, para que desarrolle su habilidad de confrontación y pueda resolver los diversos problemas que se manejan en estos niveles; conocimientos de sí mismo, ya que generamos del 60 al 65% de los conflictos que vivimos por conductas inadecuadas de neurosis personal; clarificación de valores para que pueda identificarse y enfrentarse a su misión personal histórica como líder de los demás.

Un programa que contenga estos temas deberá ser desarrollado en forma de terapia grupal para que él pueda autoanalizarse a la luz no solamente de lo que él piensa en sí mismo, sino a través de los demás. Es interesante observar que el señor Konosuke Matsushita ha invertido cerca de 5.000 millones de dólares en su escuela de líderes en Japón, pues está totalmente convencido de que la gran respuesta para desarrollar la organización dentro de los parámetros de excelencia radica fundamentalmente en que los líderes tengan una actitud totalmente diferente hacia el trabajador.

En las empresas de excelencia se aprecia el gran entusiasmo y dedicación de los trabajadores ejecutivos

en todos los niveles, esto es, han logrado el sueño consistente en infundir el compromiso y desarrollar la cooperación de los trabajadores; compromiso significa "estar obligado con", es decir que prevalece la necesidad de dar, de entregarse responsablemente al trabajo; cooperación significa: hacer en equipo, en conjunto; esta gran diferencia es la que distingue a una empresa mediocre de una empresa de excelencia, pero para que el trabajador desee comprometerse con su organización y dar más allá de lo que él está recibiendo económicamente, necesita la empresa antes que nada ofrecer un cuadro de mando que inspire la participación y la creatividad y no solamente ordene la ejecución fría de unas tareas. A los cuadros de mando se les tiene que conscientizar de que sólo ellos podrán lograr una empresa de excelencia, ya que solamente con la cooperación de estos cuadros de enlace directivo se podrá asegurar el éxito total del sistema.

La mentalidad de los líderes en una organización deberá estar enfocada a los dos grandes parámetros que deben regir en toda organización: por un lado, lograr resultados de alta productividad, y por el otro, obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo, esto es, trabajar bajo una presión de productividad y lograr la realización humana de los integrantes de la empresa. El estilo de dirección deberá estar apoyado fundamentalmente en una fuerte administración por resultados que mida, en forma sistemática y periódica, los logros en todas las áreas de la organización, instituyendo la cultura de resultados como elemento fundamental para medir el progreso de la organización, de manera que el ejecutivo pueda ofrecer a sus subordinados un trabajo enriquecedor, lleno de retos, que disminuya el grado de conflictos interpersonales logrando la identificación plena con el estilo de participación.

Es vital crear en los cuadros de mando la necesidad de llevar a la empresa a parámetros de excelencia y que ellos asuman la responsabilidad total de lograrlo creando la conciencia de que la eficiencia y los resultados logrados por cada área son el reflejo fiel del estilo de dirección y de la eficiencia de su líder.

Paso 2: Analizar la actual filosofía

Todas las empresas poseen filosofía corporativa, unas más enriquecidas que otras; ésta marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprendan y se desarrollen dentro de la empresa. Por lo general estas guías para la acción no están por escrito sino que flotan en el espíritu de la organización; y, en algunas empresas las quejas de los clientes constituyen una auténtica molestia y se impide la acción oportuna para atender a dichos reclamos aún cuando el manual de políticas de la empresa sustente lo contrario. Esto se debe fundamentalmente a la actitud de los líderes de alto nivel que con su forma prepotente de actuar ante las quejas de los clientes descalifican la política escrita e instituyen una nueva filosofía de desprecio. Así podríamos trasladarnos a todos los campos de la organización y preguntarnos qué filosofía se está practicando en cuanto a creatividad e innovación, desarrollo humano, actitud de servicio, logro de resultados, participación de la gente, limpieza, higiene, capacitación permanente, ascensos, orientación al nuevo personal, desarrollo tecnológico, etc.

Para llevar a cabo una auténtica auditoría de la filosofía corporativa que nos permita analizar nuestra realidad, debemos olvidarnos de la teoría, es decir, del deber ser que normalmente se consigna en los manuales de organización, y recurrir a la observación de los hechos reales, sin apasionamientos y autojustificaciones.

Para tal efecto es recomendable la participación de un asesor externo que, sin contaminación alguna, nos dé su opinión de cómo observa el comportamiento interno de la organización; por supuesto, debe auxiliarse de las opiniones de los clientes internos de la misma, para que tenga una visión más real de los hechos. Es incuestionable que otro elemento esencial para conocer nuestra realidad filosófica es la opinión de nuestros clientes o consumidores finales pues son ellos los más calificados para opinar sobre nuestra efectividad.

Es recomendable hacer este tipo de análisis por lo menos una vez al año para detectar situaciones a mejorar o problemas a resolver, para mantener e incrementar la voluntad de mejorar la situación presente, para aplicar nuevas y mejores técnicas que optimicen nuestro trabajo.

Además, el director general deberá de reunirse con sus colaboradores más cercanos para escuchar su opinión en relación de cómo se hacen las cosas; aún cuando lo que escuche no sea de su total agrado; el proceso de aprendizaje puede resultar doloroso, pero se hace necesario para conocer nuestra realidad actual y así proyectar el futuro deseado.

Tal vez la organización ya ha intentado instituir algunos conceptos filosóficos y para tal efecto debemos formularnos los siguientes cuestionamientos: ¿Tiene la empresa algunas creencias fundamentales? Si es así ¿cuáles son? ¿Saben las personas integrantes de la organización esos principios filosóficos? ¿Cómo afectan esos principios a las operaciones diarias? ¿Cómo se comunican esos principios en la organización? ¿Se refuerzan estos principios mediante procedimientos formales, reconocimientos y recompensas? Finalmente, ¿cómo evaluamos en términos generales la productividad de la empresa?

Si el director conjuga las opiniones del consumidor final, la del cliente interno, del asesor externo, de sus más cercanos colaboradores y las filtra a través de una profunda reflexión, podrá conformar y definir su verdadera y auténtica filosofía corporativa, abarcando los siguientes campos:

I. EN CUANTO AL PRODUCTO O SERVICIO

- a) Grado de satisfacción del cliente final
- b) Servicio con valor agregado
- c) Capacidad y velocidad de respuesta
- d) Enriquecimiento del producto
- e) Control de calidad
- f) Fijación de precios de venta, etc.

II. LOS MERCADOS DE LA EMPRESA

- a) Investigación de mercados
- b) Innovaciones mercadológicas
- c) Estrategias de mercadeo, etc.

III. OPERACION INTERNA DE LA EMPRESA

- a) Estimulo a la acción
- b) Creatividad e Innovación
- c) Orientación a resultados
- d) Desarrollo tecnológico
- e) Ambiente laboral, etc.

IV. FACTOR HUMANO

- a) Selección de personal
- b) Orientación
- c) Capacitación y desarrollo
- d) Ascensos y promociones, etc.

V. IDEALES DE SERVICIO DE ORDEN SUPERIOR CON LA SOCIEDAD Y EL ESTADO

VI. APORTACION DE ORDEN SUPERIOR QUE HACE LA EMPRESA CON LA CULTURA GENERAL

Definir específicamente qué sucede en nuestra empresa, en cada uno de estos campos, nos permitirá abordar el siguiente paso.

Paso número 3: Definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa

Resulta revelador que las grandes empresas, ya sean de negocios, de fines sociales o ideológicos, han podido perdurar sobre base de los principios comúnmente conocidos como "ideales". El señor Matsushita se preguntaba en sus inicios como empresario: ¿Por qué las religiones tienen tantos adeptos y las empresas no? Concluyó que las primeras sustentaban valores imperecederos y que permitían al hombre encontrar un sentido a su existencia, una justificación a su vivir y la de trascender en otra vida superior. Decidió, entonces, incorporar a su cultura organizacional valores de orden superior en donde el ser encontraba respuestas para su propia realización y trascendencia. En nuestro medio se hace necesario preguntarnos el objetivo central del funcionamiento de una empresa.

Éste puede ser realmente el deseo de sobrevivir o el de acumular riquezas, en cuyo caso al empresario se le recordará por un epitafio parecido a este: "Aquí yace un hombre que fue inmensamente rico". Sus bienes, acumulados afanosamente, no tendrán justificación alguna a menos que se conforme con un entierro al estilo faraónico con todas sus posesiones.

La palabra "utilidades" deriva del adjetivo útil, que califica la función específica de determinadas cosas. La empresa además de generar utilidades, hacia adentro como hacia afuera, debe hacer historia, constituirse en un centro que genere cambios socioeconómicos que definiremos con sólo observar la realidad de Latinoamérica, donde se debaten en la miseria millones de seres humanos y en donde la carencia de recursos materiales reviste características peligrosas. Esto se hace patente en los collares de miseria que aprisionan nuestras ciudades y en las condiciones de vida del campesino. Indiscutiblemente no han elegido ese medio para sobrevivir y su ignorancia los lleva a aberrantes costumbres de interrelación. Seguramente el empresario se pregunta qué tiene que ver él con aquellos a quienes los sociólogos llaman "marginados", nombre que se les da porque están precisamente al margen de las clases sociales y no reúnen las condiciones mínimas para ser considerados humanos ya que conforman una dramática monotonía infrahumana y su comportamiento está muy lejos de ser aceptado por la sociedad. La respuesta reviste dos dimensiones fundamentales:

1. Social

Toda empresa se genera por la necesidad de consumo de una comunidad. El hombre que encuentra respuesta a esta demanda y emprende una acción para satisfacerla, se convierte en empresario. A su vez, éste debe su origen a la sociedad que, con su capacidad de compra, le ha dado la oportunidad de desarrollar una fuente de trabajo. Así se generan más empresas que ayudan al desarrollo de toda comunidad que en correspondencia produce nuevas necesidades y nuevas empresas para cubrir sus demandas. Los

países que no desarrollan una capacidad empresarial acorde con su crecimiento demográfico, sufren las consecuencias que se traducen en marginación con sus consecuentes problemas. Ya que toda sociedad empresarial tiene su origen en la satisfacción de necesidades, iniciándose así las primeras comunidades económicas, el empresario debe concientizarse de que su empresa sirve en el grado de crecimiento y expansión que estas demandas exigen. Solo así puede lograrse la justicia a la que todo ser humano tiene derecho, elevando su condición de vida, su desarrollo y su autorrealización. En esta forma el empresario corresponde a la sociedad que le permitió lograr sus objetivos personales ofreciendo, además de los impuestos la colaboración necesaria para el rescate de quienes deben tener la oportunidad de trabajar contribuyendo con el desarrollo económico de la comunidad. Cuando la labor social del empresario es comprendida plenamente y en toda su dimensión se convierte en el mejor instrumento del cambio social.

2. Personal

Cuando el empresario decide enfrentarse a su compromiso de vida, puede dar respuesta a su existencia preguntándose si su conducta diaria tendrá trascendencia histórica. Con sus acciones participará activamente en un cambio social positivo que repercute en otros seres. Tendrá la oportunidad de formar a sus trabajadores en el área técnica para que puedan incrementar su capacidad económica. En el campo humanístico, les podrá infundir valores morales que trasciendan a su vida personal y familiar, modificando comportamientos que resultarán en ideales de orden superior. Logrará infundir la conciencia cívica de trabajar por los demás y por el país. Así la transforma-

ción hacia una sociedad mejor se empieza a gestar. Estas actitudes repercuten directamente en el producto que se elabora y primordialmente en la persona misma, la familia y la sociedad a la que pertenece.

La labor histórica del empresario no se debe limitar a generar riqueza material sino humana y a participar día con día en la formación de un legado mayor para su país, ofreciendo mayores opciones de realización a otros seres humanos.

Sólo comprendiendo estos ideales de orden superior, se pueden definir los objetivos propios. La forma como los define la Matsushita Electric Company: "Admitir nuestras responsabilidades como industriales, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo", no es sino un principio de valor superior para una empresa de excelencia.

Y el credo del empleado dice "El progreso y desarrollo sólo puede conseguirse mediante el esfuerzo común y la colaboración de cada miembro de nuestra compañía. Por tanto, cada uno de nosotros siempre tendrá presente esta idea mientras nos dediquemos al continuo mejoramiento de nuestra compañía". Los siete valores que rigen la conducta de los trabajadores de Matsushita son:

1. La industria al servicio de la nación
2. Honradez
3. Armonía y cooperación
4. Luchar por mejorar
5. Cortesía y humildad
6. Adaptación y asimilación
7. Gratitud

Cuando una empresa ha logrado que los valores antes mencionados sean asimilados profundamente, se notarán los beneficios sociales y las utilidades económicas que genera un grupo laboral sano. Los emplea-

dos comprenderán que el producto que elaboran contribuye también al desarrollo de otras industrias y de una mayor actividad económica. Quien fabrica juguetes, no solamente genera utilidades sino alegría para los niños. Al entender esto, se obtendrá cariño y dedicación en la elaboración de los productos ya que éstos también sirven a una labor social.

Clientes, trabajadores y proveedores perseguirán juntos una sola función de cumplimiento a la comunidad.

Se debe entender que el hecho del compromiso reviste la mayor trascendencia para el empresario que ha definido sus objetivos de orden superior. Se le va a exigir, ante todo, la congruencia con los mismos. No basta con ponerlos por escrito exhibiéndolos en un hermoso cuadro en todas las oficinas de nuestra empresa, ni publicarlos dentro del boletín interno de la compañía o hacerlo llegar a nuestros clientes y proveedores en informaciones publicitarias. Muchas empresas han definido valores que publican pero con los que no son congruentes. El resultado ha sido que no han tenido mayor trascendencia en su vida organizacional. En muchas otras, el efecto ha sido negativo ya que se mide la actuación de los directores y el comportamiento de la propia organización a la luz de lo que exige el cumplimiento de estos valores de orden superior. El gran reto lo constituye el poder ofrecer la difusión de estos valores de orden superior y respaldarlos congruentemente con la acción diaria. Si el director actúa en función directa con lo que exigen estos principios y su comportamiento es fiel testimonio de lo que él desea como cultura corporativa en su organización, inevitablemente se difundirán y regirán el comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa.

El líder de una organización debe entonces basarse en estas dos dimensiones:

1. Identificar los objetivos de orden superior que regirán en la empresa.
2. Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.

Los valores de orden superior vienen representando el núcleo fundamental sobre los que deben girar los elementos que conforman la organización. Estos elementos son:

- La estructura
- Los sistemas
- El estilo
- El personal
- Las aptitudes
- La estrategia

En el momento en que los valores se determinen en forma clara y precisa se podrá desarrollar la estructura organizacional y los sistemas operativos más adecuados. Todo esto, aunado al estilo de dirección, al personal que se debe contratar y a las estrategias mercadológicas, permitirá el crecimiento de la empresa.

Los objetivos de orden superior deben estar por encima de cualquier otro tipo de objetivos, como son ventas, producción, compras, y hasta las mismas utilidades, ya que la empresa se propone su logro como un ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.

Todo objetivo de orden superior viene a representar la esencia de la filosofía empresarial, misma que debe inculcarse profundamente en cada colaborador para lograr un involucramiento total y una fe inquebrantable que se traduzca en orgullo de pertenecer a la empresa.

Objetivos de orden superior

Para lograr que estos objetivos sean eficaces deben ser:

1. Significativos
2. Duraderos
3. Realizables

Los siguientes ejemplos demuestran cómo pueden clasificarse estos valores.

1. La compañía como entidad:
Se hace énfasis en la institución empresarial, como entidad en la que uno vive y con la que se identifica, con el orgullo que esto conlleva.
La entidad entonces, merece la aprobación de todos sus empleados y de la comunidad.
2. Los mercados exteriores de la compañía:
Aquí el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para con la humanidad y en los factores importantes para la preservación de ese valor. Estos factores pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor.
3. Las operaciones internas de la compañía:
La atención se fija en aspectos tales como el rendimiento, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para solucionar problemas y satisfacer al cliente.
4. Los empleados de la compañía:
Las necesidades de los grupos de personas de acuerdo con su función productiva, son primordiales. Se atienden los sistemas de recursos humanos, la educación y la formación, los sistemas de oportunidades e incentivos no sólo para beneficio de la empresa sino como contribución al progreso personal del empleado durante toda su vida.

5. Relaciones de la compañía con la sociedad y el estado:

Se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa. Se promueve la fe en la competencia y en la meritocracia, así como la necesidad de obedecer la Ley, tomando en cuenta otras costumbres del país.

6. Las relaciones de la compañía con la cultura (incluyendo la religión):

Se honran las creencias fundamentales de la cultura. Estas, en nuestro caso, se derivan principalmente de la tradición judeocristiana que incluye nociones como la honradez y la justicia.

Anotaremos a continuación un ejemplo que puede ser modelo para muchas empresas al formular su filosofía. Para ello es necesario entender sus orígenes y evolución: Durante muchos años IBM ha sido una de las compañías norteamericanas de mayor éxito y eficacia. Es conocida por su notable desarrollo de estrategias, estructuras, sistemas, estilos, actitudes y personal; por el buen ajuste entre todos estos factores y por el elevado grado de desarrollo de sus objetivos de orden superior.

En un artículo publicado por *Fortune* en 1940, el autor utiliza unas imágenes sorprendentes para describir la compañía y a su presidente, el señor Thomas John Watson. Dice que el joven señor Watson tenía el aspecto y comportamiento de un seminarista despistado que empezaba a confeccionar los aforismos que regirían su vida y sus acciones. "Siempre adelante" se decía a sí mismo. "Apunta alto y piensa en grande; sirve y vende; el que deja de mejorar deja de ser bueno". El señor Watson hizo colocar la palabra **Piensa** en la fábrica y en los despachos enmarcada o grabada en pedestales de granito o mármol, es-

tampada en relieve sobre metal o bordada en oro sobre un banderín púrpura.

"Se puede o no estar de acuerdo con la ideología Watson", sigue comentando el columnista de *Fortune*: "el hecho es que si usted lo escuchaba hablar sobre el destino de IBM, seguramente deseará ingresar en la compañía". Si habla sobre el valor de la misión, todo se convierte en transparencia y sencillez. Su propósito es que la organización sea una constante fuente de inspiración.

El señor Watson ha extendido por todo el mundo su influencia, alcanzando a personas que han mejorado mental y moralmente, en lo material y en lo espiritual.

Watson también creó objetivos de orden superior fundados en las creencias de su sociedad. Realizó en IBM una cuidadosa selección de personal, ya fuera para área fabril o para el departamento de ventas. No pensó en contratar mozos para los despachos, sino siempre a un posible dirigente, o por lo menos a un posible ayudante de dirección. Utilizó siempre el tratamiento de "SEÑOR". Las publicaciones de la compañía jamás aluden a hombre alguno sin anteponerle al apellido dicho tratamiento.

En los años transcurridos desde 1940 la expresión de las creencias de IBM y sus maneras de honrarlas se han hecho más refinadas. Ahora su planteamiento se parece en mucho a las religiones formalmente institucionalizadas. En efecto, se exige menos conformismo aparente, la técnica es más sutil, los objetivos tienen en cuenta una mayor complejidad; por consiguiente hace falta más habilidad para comportarse acertadamente. Sin embargo, si atendemos a las formulaciones más recientes de IBM en cuanto a sus objetivos de orden superior y sus creencias básicas hoy vigentes, podemos comprobar que se trata de la continuación de las primeras ideas originales del Señor Wat-

son. El hecho de que IBM haya logrado preservarlas durante tantos años confiere a las creencias actuales la enorme ventaja de una tradición de éxito.

El significado esencial de esta filosofía fue expresado de manera idónea por Thomas Watson Jr. cuando dijo:

"Estoy convencido que toda organización, a efecto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a toda su política y a sus acciones".

"En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias. Opino que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso, a excepción de su historia como empresa, exceptuando sus creencias básicas".

En otras palabras la filosofía, el espíritu y el impulso fundamental de una organización tienen más importancia para sus triunfos, que los recursos técnicos y económicos, la estructura organizativa, la innovación y el sentido de la oportunidad. Estos elementos son esenciales para el éxito, pero tiene más trascendencia la firmeza con que las personas que integran la organización, tengan fe en sus conceptos básicos y los cumplan.

En todos los niveles de la empresa se debe vivir con la esencia de la filosofía empresarial, respaldando con acciones su conocimiento, ya que lo peor que puede suceder en una organización es la incongruencia del "haz lo que digo, pero no hagas lo que hago".

A continuación citamos el trabajo que asesoramos en materia de filosofía para uno de nuestros clientes en México, la cual ha sido la base para la inducción de una cultura de excelencia y que ha sido difundida profusamente entre todo su personal, creando una

conciencia de compromiso y fidelidad a dichos principios. Esta filosofía fue elaborada básicamente por el director general de la empresa y sus más cercanos colaboradores, en ésta se señalan los principios básicos y sus valores fundamentales, además agregaron un comentario a cada uno de éstos para la mejor comprensión por parte de todos los miembros de la organización, y la transcribimos tal cual.

Filosofía

- I. "Nuestro objetivo es la satisfacción total de las necesidades y preferencias de nuestros clientes"

El origen de nuestro negocio es satisfacer las necesidades de los clientes. Por ellos nuestra permanencia en el mercado estará fincada en el grado en que sepamos atender a nuestra esencial razón de ser.

Para ello es necesario que identifiquemos a nuestros clientes, tanto dentro de la organización como fuera de ella y que nos preguntemos qué es lo que les produce satisfacción.

A toda satisfacción corresponde una necesidad, por eso, en la medida en que estemos alerta para producir satisfacciones, crearemos necesidades.

La búsqueda de satisfactores enriquece y desarrolla nuestro potencial de servicio al prójimo. La necesidad es lo que pide el cliente: la satisfacción es nuestra acción creativa para producirle necesidades. Imaginemos cómo podríamos satisfacer al mercado sin pensar en hacer únicamente lo que nos pida. Por ejemplo: hagamos pruebas piloto de nuevos productos involucrando a los clientes. Si les satisfacen plenamente pensemos en incorporarlos a nuestra línea de productos.

Podemos concluir con esto: "Produciendo satisfactores descubrimos necesidades".

Esto es aplicable no sólo en el trabajo; también en nuestros otros roles debemos enriquecer nuestra vida. Todos somos vendedores de valores, ideas, principios y acciones y todos tenemos clientes.

Si nos manejamos bajo el principio de "Qué te puedo proporcionar para hacerte más feliz", encontraremos que las personas a quienes servimos nos apreciarán y se sentirán con el deseo de volver a vernos.

Hay que satisfacer hasta en el más mínimo detalle y procurar dar lo mejor en todo: decoración, limpieza, servicio, entrega, higiene personal, etc.

II. "Estando alerta y emprendiendo la acción, aseguramos nuestro éxito actual y futuro"

Esto significa mantener una actitud despierta, pendiente y por qué no, anticipada a lo que se pueda ofrecer. No esperemos a que nos pidan algo, atendamos lo que no se nos solicite.

Actuando y estando alerta aseguraremos el futuro. Los ascensos, premios y gratificaciones vendrán solos, ya que los anteriores son fundamentales en la calificación del mérito personal.

III. Con la calidad total logramos clientes de por vida

El todo es la suma de las partes. Calidad Total no es sólo calidad en uno o varios aspectos de nuestra actividad.

"Calidad Total" es la calidad del individuo integral y comprende además del cumplimiento de sus obliga-

ciones, el poseer un carácter amigable, de atención y cortesía hacia los demás.

Una persona con calidad es una persona rica y que enriquece todo lo que hace. Pensemos hacer clientes para toda la vida. Mi jefe, mi compañero de trabajo o mi subordinado son también mis clientes.

Los seres extraordinarios se hacen indispensables y necesarios, ya que no cobran lo que valen sus servicios, siempre dan más.

En el aspecto personal, el matrimonio es una relación de muchos años. Por qué no pensamos que nuestro cónyuge es un cliente para siempre que debemos conservarlo día a día satisfaciéndolo plenamente.

IV. "Dando valor agregado a nuestros servicios logramos la excelencia"

Da más de lo que se espera de ti y hazlo saber al que lo recibe, para que aqilate tu esfuerzo. Haz que los demás sientan que reciben mucho más de lo que pagaron o de lo que valen.

El hombre que busca el éxito no se puede limitar en servir. Al contrario, se desvive por hacerlo y lo hace bien a pesar de todos los problemas.

En el aspecto personal, luchemos por ser los mejores esposos, padres, hijos y hermanos. Seamos fuera de lo común, no mediocres. Sólo el ser extraordinario da la milla adicional.

V. "Para la empresa su gente es su mayor riqueza"

La partida más alta de nuestra organización son los sueldos y salarios. La empresa considera que el personal es su mayor riqueza.

Debemos hacerles sentir que son seres ricos, con un potencial extraordinario y responsables de explotar su propia riqueza.

Hay que escuchar, dar un trato motivacional, crear expectativas e influenciar positivamente. Todo el personal en posición de mando debe actuar así.

- VI. "Logramos el logro de nuestros objetivos en el desarrollo del potencial infinito del hombre, gestando un estilo de liderazgo transformador"

El logro del objetivo, de la meta, no puede obtenerse si el hombre no tiene calidad. Cómo puede localizar satisfactores y dar un buen servicio si el personal no desarrolla su potencial. Este principio y el anterior no pueden darse aislados, uno es consecuente del otro, ya que el impulsar y generar expectativa promueve la creatividad.

En nuestra empresa todos estamos llamados a ser líderes. Debemos transformar a nuestro jefe, a los compañeros de trabajo, a los clientes y al salir de la empresa, a la familia y a la sociedad.

- VII. "Generando prosperidad, paz y felicidad, cumplimos nuestra misión histórica empresarial"

Es una obligación generar utilidades. Nuestra fuente de trabajo debe prosperar para que prosperemos todos. Las utilidades son una responsabilidad, no una gracia. Si todos generamos utilidades, habrá paz social verdadera.

Todos los seres humanos buscamos la felicidad como fin último, es decir la autorrealización.

La obligación de nuestros directores es buscar utilidades, generar paz y procurar gente feliz.



- VIII. "Nuestra fe en Dios y en el hombre, nos permite luchar día a día en construir un México mejor"

Dios, origen de la vida, nos otorgó una misión que cumplir en la tierra y en la empresa; ya que Dios es amor y el hombre fue creado a su imagen y semejanza; actuar con amor responde a nuestra esencia divina: Dios es amor.

Debemos luchar hoy y todos los días. Borremos el ayer y el mañana y concentrémonos en hacer la historia hoy.

La lucha es, en el hombre, una razón de existir y es lo único que la dignifica. Luchemos por un país mejor, cumpliendo con estos 8 principios. Busquemos ser una célula cuya aportación deje huella en la sociedad, no nos defraudemos a nosotros mismos porque al hacerlo, defraudamos al país.

Y su filosofía continúa con la enunciación y explicación de sus valores espirituales fundamentales.

Valores

- | | |
|-------------|---|
| 1. Fe: | Tengamos fe creyendo en nosotros mismos. Dejemos de pensar en el ojalá o en el tal vez. Tengamos la seguridad de que hacemos lo correcto. Inculquemos y desarrollemos la fe en nuestros semejantes. |
| 2. Lealtad: | Dejemos los juegos. Seamos leales con nosotros mismos para ser leales en todos los roles de la vida. En la empresa perdonemos todo menos la deslealtad y la falta de voluntad. |

3. Respeto: A la opinión de los demás. No ridiculicemos ni nos burlamos de los males y la ignorancia ajenos. Ayudemos.
4. Responsabilidad: Asumamos los compromisos. Mantengamos el honor y la palabra dada en pensamiento y acción.
5. Honestidad: No pongamos pretextos o engañemos a los clientes y compañeros de trabajo.
6. Justicia: Equidad en el trato, no favoritismos. Tratar a todos igual.
7. Cortesía: Fundamental en nuestro tipo de negocio y que embellece al que la da y gusta al que la recibe.
8. Rapidez: En el servicio y en la acción, manteniendo siempre la calidad.
9. Iniciativa: Que forma parte del que piensa y busca las soluciones.
10. Amistad: Crea un ambiente de trabajo favorable sin romper las jerarquías y el orden.
11. Nacionalismo: Estamos en México y trabajamos por un mejor país para legar un futuro más pramisorio.

La metodología para difundir esta filosofía ha sido a través de la integración de un centro educacional, en el cual se contemplan programas de capacitación de cultura corporativa, independientemente de los programas de capacitación técnica especializada.

Resulta difícil aceptar que la capacitación filosófica sea el detonador básico para promover la productivi-

dad en las empresas, ya que normalmente indexamos nuestro razonamiento de "costo-beneficio", directamente a los programas de especialización y nos resulta inaceptable el estructurar el tiempo productivo en filosofar.

El director de McDonald's menciona que si por cada vez que se ha repetido a su personal la filosofía de su empresa se produjera un ladrillo, se podría hacer un puente entre América y Europa, mismo que han tenido (pero con hamburguesas!) lo cual hace evidente la importancia que le han dado a este concepto en esa corporación.

Si partimos del principio de que la filosofía corporativa es la base para el éxito de toda organización, ésta debe prepararse tanto para su definición como para la inmersión de todo el personal en la misma.

En síntesis, el primer paso consiste en que el director revise su actual filosofía, redelina la filosofía corporativa que desca se implante en su empresa y los valores espirituales que deben marcar la pauta para todas las acciones que en la misma se desarrollen.

En nuestro medio empresarial es común escuchar cómo los ejecutivos y trabajadores cambian de una empresa a otra, movidos fundamentalmente por un interés económico; a este respecto me permití cuestionar al maestro Hirotaka Takeuchi, de la Universidad de Harvard, para encontrar una explicación de este fenómeno y creo que el resultado a mi cuestionamiento nos puede dar información muy valiosa para ubicar este importante tema en los objetivos de orden superior. El maestro Takeuchi me señalaba que normalmente los empleados se llegan a convertir en auténticos mercenarios, es decir, se van con aquél que mejor les paga, puesto que la empresa no les ofrece absolutamente nada que no sea una retribución de tipo económico; también resulta sorprendente observar que hay empleados que pertenecen a determinada organi-

zación, y que por más dinero que les ofrezcan no son capaces de dejarla; creo que si hacemos un análisis profundo de las organizaciones a la que pertenecen estos dos tipos de trabajadores encontraremos los motivos de sus diferencias. En el primer caso el trabajador solamente encuentra una retribución equitativa en el orden económico a cambio de su trabajo, pero parece ser que no encuentra nada más que justifique quedarse en la empresa, ya que considera que no le ha dado absolutamente nada que no sea lo justo a cambio de su trabajo; pero en el segundo caso encontramos que el trabajador siente una atracción natural hacia su empresa y no solamente llega a sentir cariño y arraigo en su organización, ¿entonces que le dio esa organización?, ¿qué le dan las empresas de excelencia a sus trabajadores, que hacen que permanezca en la vida con ellos? Ahí radican precisamente los valores de orden superior.

Grandes empresas como: IBM, Matsushita son empresas que se han preocupado fundamentalmente en desarrollar un producto sobre la base de un objetivo que no sólo produce utilidades, ventas o cuotas de producción, sino sobre un concepto de filosofía de servicio social a la humanidad. El señor Matsushita, en la gran depresión de los años veinte en Japón, se cuestionaba por qué los templos tenían tanta gente y por qué las empresas no; la gran respuesta es que todas las religiones ofrecen al hombre básicamente una gran opción: la trascendencia; todos los seres humanos buscamos en esta vida el poder trascender y las religiones son el camino para lograrlo, por lo tanto éstas han acaparado el monopolio espiritual del hombre. ¿Pero, acaso la necesidad espiritual no es una necesidad universal? Todos los seres humanos tenemos la necesidad de realizarnos, de ser algo en la vida y de trascender. Cuando un trabajador no encuentra ninguna razón de trascendencia dentro de su

en su cumplimiento y fidelidad, dando especial énfasis a la congruencia de sus acciones de acuerdo con la nueva filosofía, cuidando en todo momento no contradecirla o traicionarla, pues de suceder tal cosa, en lugar de constituirse en la base para gestar la cultura corporativa se puede revertir en el peor enemigo de la organización.

Este compromiso se debe realizar del vértice a la base, en los líderes del nivel más alto de la organización, quienes deberán de entenderla en toda su extensión, además de asimilar la responsabilidad de ser ellos los que deben modelar con su comportamiento diario su aplicación. Estos a su vez deberán seguir el mismo procedimiento con los líderes del nivel inmediato inferior y así sucesivamente hasta llegar a los niveles de supervisión operativa.

El fenómeno de la incongruencia es el que marca la pauta del éxito o fracaso de una nueva filosofía, ya que el subordinado no seguirá estos principios si se da cuenta de que su jefe es el primero en traicionarla; el mimetismo se volverá a dar en función a las acciones del líder, por eso es importante advertir que, si la filosofía contempla algunos principios que no pueden cumplirse fielmente en los altos niveles, no deben ser incluidos; de suceder así la decepción y el desconcierto invalidará todo el concepto a corto plazo y en el futuro los miembros de la organización no prestarán atención a ningún proyecto o cambio productivo, pues concluirán que todo es 'rollo' de alta gerencia, pues los trabajadores necesitan confiar y creer en aquéllos para quienes trabajan, ya que ellos desconfían de las organizaciones por decreto.

He podido observar que en algunas empresas de excelencia, ceremonias parecidas a la firma de un protocolo o a la toma de protesta que se realizan en los exámenes profesionales en que se les pide a los líderes de la organización: juramento formal de fidelidad y

trabajo. Las Religiones ofrecen a las personas un trato equitativo, comprometiéndolos individualmente, sin discriminaciones, al igual que todos los compañeros de la comunidad, y tiene sobre todo un ideal por el cual luchar; esto le extrae fuerzas adicionales y aun cuando salga cansado de su trabajo, irá a entregar su tiempo y su esfuerzo a una empresa filantrópica. ¿Cuál es la miopía de las empresas? Solamente han visto en sus trabajadores una fuerza generadora de riqueza económica, pero no de valores espirituales. Toda empresa debe poseer grandes dosis de valores espirituales, ya que sólo a través de la identificación de sus integrantes con un valor de orden superior, el hombre estará dispuesto a dar más de lo que le pagan; así por ejemplo, en la organización Disney, la gente trabaja además de por su legítimo interés económico por el objetivo superior de crear felicidad para los niños, contribuyendo al crecimiento psicológico del ser humano.

La Matsushita Electric no sólo fabrica aparatos eléctricos sino productos para el esparcimiento, que puedan producir paz y felicidad al hombre; IBM, crea sistemas que facilitan la vida del ser humano, de manera que pueda colaborar directamente con el progreso de la humanidad; todos estos son pensamientos filosóficos de sus fundadores, que a través de los años han marcado las pautas de crecimiento de cada una de estas extraordinarias organizaciones.

Cuarto paso: Comprometer a todos los líderes de la organización con la nueva filosofía

Una vez definida la nueva filosofía corporativa se debe comprometer a todos los líderes de la organización

cumplimiento, con una repetición anual para renovar y reafirmar el compromiso con la empresa, recordando estos principios diariamente al inicio de la jornada así como en himnos rituales y lemas que se incorporan en el concepto de reciclaje permanente en la que debe estar inmersa toda la organización.

El concepto de vender la filosofía a todos los líderes en la organización es básica, ya que solamente contando con la aceptación y entusiasmo de ellos se podrá lograr una instauración real.

En las empresas de excelencia se estructuran cursos de divulgación para mostrar el alcance y motivación de cada principio, constituyendo un curso obligatorio para todos los empleados de nuevo ingreso, sin contar con el reciclaje anual de todos los miembros de la organización.

La divulgación y estimulación a todos los miembros de la organización en la congruencia con la nueva filosofía, constituye en buena medida el aseguramiento para la instauración de una cultura corporativa de excelencia para de inmediato poner manos a la obra.

Quinto paso: Convertir la filosofía deseada en cultura corporativa

Una vez definida la filosofía a implantar en la empresa, es necesario pasar del pensamiento a la acción, ya que de lo contrario todo quedará en buenas intenciones y no se lograrán los resultados deseados.

Inmediatamente después, manos a la obra para crear la estructura que sostendrá la aplicación práctica de la misma.

**Filosofía + acciones específicas permanentes
= cultura corporativa**

Si en la filosofía se establece como principio fundamental el Valor Agregado, habrá que crear concursos, premios, incentivos, con los que se esté estimulando permanentemente este tipo de conducta; así, cada principio filosófico deberá ser apoyado con una estructura sistemática para estimular su desarrollo y cumplimiento y en algunos casos se deberá llegar a la sanción higiénica para aquellos que se niegan a realizarlo.

El camino más práctico para desarrollar esta etapa consiste en reunirse con los colaboradores inmediatos provocando una tormenta de ideas; para apoyar cada principio filosófico; por ejemplo: Gillette de México estableció como premisa básica, la limpieza en su área fabril, para la cual integró un concurso permanente de limpieza a través de auditorías constantes para elegir al departamento triunfador en forma mensual y a cuyos integrantes se les permite mantener durante treinta días el trofeo instituido para tal fin, mismo que se tendrá que ceder al departamento ganador en el siguiente mes, además de una bolsa de productos Gillette para cada uno de los integrantes del área; para el departamento más ganador durante el año, se instituyó además un premio final en especie para el gran ganador; los resultados de esta práctica han resultado asombrosos, ya que el grado de limpieza logrado no lo habían alcanzado por ningún otro medio en el pasado.

Si su empresa decide establecer como principio filosófico la satisfacción plena del cliente, tendrá que adoptar medidas como las de la casa Sears, que establece como política comercial "la satisfacción plena o la devolución de su dinero" o la higiene en el caso McDonald's o el servicio de IBM, etc.; pero en todos los casos se hace necesario crear la estructura y los incentivos necesarios para que todos los integrantes de la organización participen efectivamente en su logro.

Son muy variadas las formas de estimular al personal para lograr su participación, por ejemplo: Citizen en Japón sustenta la participación del empleado para el mejoramiento del trabajo como principio filosófico. Para conseguirlo ha institucionalizado los Círculos de Control de Calidad desde hace más de veinte años y observa además prácticas diversas como el canje de sugerencias por vales de comida, un registro gigante a la entrada de la fábrica donde se marcan los logros obtenidos por cada trabajador en materia de innovación y productividad, concursos permanentes de seguridad, etc. etc. La única limitación, es nuestra propia imaginación para lograrlo.

La premisa básica para crear una cultura corporativa parte del principio: "es más fácil crear un buen hábito, que erradicar una mala costumbre", por supuesto, la creación de valores es una función de arquitectura social a través de la cual se logren imprimir, en nuestra empresa, hábitos y costumbres que apoyen la excelencia.

Las sanciones, los castigos y las cárceles no hacen de un criminal un buen ciudadano, solamente le obligan a aguzar sus sentidos para no ser atrapado en la siguiente fechoría; esto nos obliga a plantearnos la necesidad de transmitir valores e institucionalizarlos, en lugar de imponerlos, olvidándonos del concepto tradicional de supervisión cerrada, que solamente está alerta de las fallas; la supervisión moderna no se debe limitar a localizar errores sino a asegurar logros.

Cada valor deberá ser promovido, vendido a cada integrante de la empresa, despertando su entusiasmo para lograrlo; en algunos casos deberán de exigir sanciones, cuidando que los estímulos sean geométricos y las sanciones aritméticas.

Por ejemplo: cuando visitamos E.U.A. cuidamos de no arrojar basura en las vías públicas pues las autoridades de aquel país han desarrollado la conciencia en

sus ciudadanos del valor limpieza: si existe alguno que quiera desafiar la regla, se verá ante el inevitable hecho de pagar cien dólares de multa: resulta curioso cómo las personas de un país pueden cambiar de actitudes en otro, debido a los valores institucionalizados en cada país, lo mismo sucede en las empresas en las que una misma persona observa diferentes conductas dependiendo dónde se encuentre. En el año de 1986 visité el zoológico de Toluca y me quedé asombrado por la pulcritud y orden de ese lugar; un paso más allá de los límites de este centro, la realidad es diametralmente opuesta; lo más curioso es que es la misma gente la que entra y la que sale, pero su comportamiento se modifica radicalmente una vez que abandonan este centro, adoptando conductas opuestas.

La gran diferencia en ese zoológico, como en cualquier empresa de excelencia son los valores y la infraestructura establecidos por su líder; aquí radica la importancia del siguiente paso en el proceso de establecimiento de una cultura de excelencia.

Sexto paso: Desarrollar líderes de excelencia e involucrar a los líderes sindicales

La clave de la dirección es "hacer a través de los demás", por lo que los puestos que enlazan a los cuadros operativos en una organización cobran una importancia vital para lograr los resultados deseados; de eso depende la atención que deberá prestar todo líder máximo a la formación y desarrollo de sus líderes.

Básicamente hay tres tipos de líderes en toda sociedad humana: el líder natural que nace con cierto carisma y dones que le permiten un grado de influencia innata sobre los demás; el líder circunstancial que por el simple hecho de tener el poder para satisfacer nece-

sidades y resolver problemas adquiere influencia en los demás, como es el caso de un gerente o un funcionario público al que se le concede poder sobre otras personas, lo que no significa que con la misma facilidad con que se le otorgó el poder, se le otorguen habilidades de liderazgo efectivo; y todo ejecutivo o supervisor de una empresa, por el simple hecho de ser nombrado jefe de otros, es un líder circunstancial.

El líder cognoscitivo es aquél que ha sido entrenado sistemáticamente para ser líder.

Tradicionalmente se ha creído que el líder nace y no se hace, lo cual se ha demostrado falso, ya que el líder cognoscitivo o preparado para ser un eficaz líder si es científicamente posible, es decir, es factible prepararse para ser un líder de éxito aun cuando se carezca de los dones naturales.

Si analizamos el funcionamiento de los sistemas comunistas, veremos en forma muy clara cómo logran el control total de una comunidad y es básicamente a través de la identificación intuitiva de los líderes naturales, como prácticamente los extraen de la mayoría para darles una preparación ideológica y estratégica para influir en los demás; una vez concluida esta etapa, los reincorporan a la masa de la que fueron extraídos y periódicamente les dan servicio de mantenimiento; con lo que aseguran su continuidad en el poder. A través de su élite, controlan a la comunidad y ésta por supuesto no entra en conflicto a menos que surja algún líder no comprometido con la ideología del estado, como es el caso de Walessa y Juan Pablo II en Polonia, que son líderes naturales y circunstanciales, que han puesto en jaque al sistema comunista en ese país, por lo que el propio sistema busca urgentemente su eliminación, pues representan una fractura del sistema de control total.

La historia ha sido y seguirá siendo escrita por líderes: son unos cuantos los que mueven a la mayoría;

pero hay que dejar muy claro que el hecho de ser líder natural, circunstancial o cognoscitivo no implica ser necesariamente un líder positivo.

Empresarialmente en la medida en que aseguremos una influencia positiva de nuestros líderes, logremos el sueño de la excelencia, por lo que el líder empresarial mexicano debe asumir la responsabilidad de dotar a la organización de líderes eficaces y positivos, para lo que deberá asumir la tarea de desarrollar a sus líderes circunstanciales hasta convertirlos en excelentes líderes cognoscitivos, de la atención que le dan todas las empresas de excelencia al desarrollo humano de sus cuadros de mando, ya que es el único camino que les asegura la continuidad y el crecimiento de su organización.

Líderes sindicales

Tradicionalmente se han planteado las relaciones obrero-patronales como tensas y hasta cierto punto, inconciliables, lo cual es absolutamente absurdo pues a ambas partes les interesa profundamente la productividad. De hecho, cuando estas fuerzas logran conducirse a un mismo objetivo, el poder de la empresa crece en forma sorprendente ya que la unión de fuerzas propicia la prosperidad general.

El secreto está en el plan de productividad que se presente a los líderes sindicales, los que tradicionalmente y con justa razón, están en contra de todo método que tienda a ser explotador y manipulador, pero si la idea de la excelencia y productividad se plantea como una solución para mantener, preservar y engrandecer una fuente de trabajo, seguramente contará con el apoyo de este sector, porque el líder sindical, con otro tipo de implicaciones tanto o más importantes, es como un gerente de la empresa; su colabo-

ración estrecha simplifica la dirección del personal bajo su influencia; para un líder sindical por tanto, son vitales los cursos de alta gerencia, ya que se trata de un auténtico líder dentro de la organización. Lo que ha logrado Lee Iaccoca en Chrysler lo ha obtenido con el apoyo incondicional de los obreros para sacar adelante la empresa, pero es indiscutible que en todo lo que ha estado a su alcance para lograr un mayor nivel de vida de sus trabajadores lo ha concedido, y en reciprocidad ha recibido un apoyo tal que ha significado la clave para la sobrevivencia de esa empresa.

En algunos foros industriales he observado la forma tan despectiva con la que se hace referencia a los sindicatos, pero por qué no anotar también que en algunas pláticas con el sector obrero se encuentra la contraparte en los mismos términos. Los tiempos que corren ya no permiten el lujo de perdernos en vanas cacerías de brujas. Es momento en que obreros y patrones nos avoquemos a zanjar diferencias para crear una alianza productiva, mirando en la misma dirección, entendiendo que sólo a través de esta asociación se podrá gestar prosperidad, paz y felicidad. Para ello, es vital ver a los líderes sindicales como gerentes de su organización, propiciando su desarrollo y crecimiento, manteniéndolos permanentemente informados del entorno y condición de la empresa.

Liderazgo cognoscitivo

El líder debe lograr las metas de productividad señaladas por la dirección a través de personas que a su vez esperan satisfacer plenamente sus propias necesidades; es definitivo que el cariño y cuidado que ponga un empleado para hacer su trabajo, no puede ser ordenado sino inspirado por el jefe inmediato. En el grado en que una empresa invierta en el desarrollo de sus

líderes, logrará a su vez desarrollar y estimular al resto del personal: es pues de alta prioridad enfocar todos nuestros esfuerzos en consolidar un excelente estado de liderazgo en cada organización.

Utilizando la teoría del estilo de liderazgo de Blake y Mouton, las organizaciones de excelencia requieren líderes con un alto interés en la producción y en las personas, es decir, el típico hombre 9.9.9 que sepa conjuntar a otros seres humanos para lograr objetivos. De acuerdo con los principales reclutadores de ejecutivos a nivel mundial, lo que se busca en un líder de excelencia es el manejo con éxito, del cambio, manteniendo la cohesión del grupo y la lealtad a la empresa.

El señor Matsutoshi Shintaru, director del Banco de Tokio, explica cómo ha conseguido ascender hasta el cargo máximo de la empresa (lo hizo de un modo bastante sorprendente), asegurando que "no tengo talento en absoluto". Con esto quería decir que no era un experto, sino que lo único que sabía hacer era despertar en sus colaboradores la motivación suficiente para que se sintieran satisfechos de servir a la empresa y conseguir una colaboración armónica.

Si analizamos la realidad de nuestro país nos encontramos con metáforas irónicas como la siguiente:

Se plantean dos alternativas para solucionar la crisis de nuestro país: una la milagrosa y otra la lógica. Referente a esta última, se dice que es tan fácil como organizar una peregrinación a un santo de nuestra devoción, solicitarle cien mil millones de dólares y pagar nuestra deuda externa. La alternativa milagrosa, por otra parte, es la de encontrar el secreto para que los mexicanos nos dediquemos a trabajar y producir.

Aun cuando es una ironía, producto del humor negro de nuestros "sabios críticos", este planteamiento no deja de mostrar cierto misterio para encontrar el camino a la productividad, entendiendo por

eso la relación que se obtiene de invertir recursos humanos y materiales y su resultado en bienes y servicios. Cuando se logra un mayor número de estos últimos, con reducción de insumos, entonces se habla de productividad.

El momento histórico de México está necesitando más que nunca esta valiosa relación productiva, pero el hecho de que un gran número de mexicanos tiene la "certeza" de que nuestros trabajadores son "flojos" y apáticos por naturaleza y de que, en tal juicio, ellos han decidido que nuestro país no tiene solución, constituye la causa principal de que todos nos creamos poseedores de la verdad y el principal obstáculo hacia la productividad. Para demostrarlo, analicemos el llamado efecto Pigmalión o de expectativas gerenciales.

En la mitología griega el personaje llamado Pigmalión, en su afán de encontrar a la mujer perfecta, esculpió en mármol a Galatea de la cual se enamoró perdidamente. Como en la mitología es común que los dioses intervengan en la vida de los hombres: aquéllos le concedieron a la escultura el don de la vida y Pigmalión vio su ideal hecho realidad.

George Bernard Shaw inmortalizó este efecto en su obra *Mi bella dama*, en la cual —lo recordamos— el profesor Higgins transforma a una florista en una dama. Entre sus diálogos, la protagonista, Eliza Doolittle, explica que eso se logró por que "la diferencia entre una dama y una florista no estaba en cómo se porta, sino en cómo se le trata".

En 1928, en la empresa Western Electric Co. de Chicago, Elton Mayo llevó a cabo varios experimentos tendientes a estimular la productividad de los trabajadores y los resultados fueron fascinantes. Escogió un reducido grupo de trabajadores y el primer cambio que realizó fue el de modificar las condiciones ambientales dentro de su área de trabajo, para lo cual

adecuó la temperatura y el grado de humedad. La respuesta no se hizo esperar y la productividad aumentó. Posteriormente se mejoró la cantidad y calidad de alimentos que se les daba a los trabajadores y la productividad se acrecentó; se incrementaron los tiempos de descanso durante la jornada y una vez más la productividad creció; se agregaron días de descanso y los resultados fueron aún mejores; finalmente se redujeron las horas de trabajo y una vez más la productividad ascendió. Al cabo de cierto tiempo, Elton Mayo decidió eliminar de un sólo golpe todos los estímulos y la reacción que se esperaba era el descenso de la productividad. Sorpresivamente la productividad empezó a aumentar de nuevo en forma significativa. Entonces descubrió Mayo que la verdadera causa que estimulaba a los trabajadores no eran los incentivos por sí mismos, sino más bien, era el sentir que eran tomados en cuenta y que apreciaban el trato que se les proporcionaba, lo que significó un reconocimiento de tipo psicosocial que se tradujo en resultados positivos. Los experimentos lograron su objetivo.

Por supuesto, en la actualidad se ha profundizado la experiencia de Elton Mayo y se ha ido perfeccionando el desarrollo de las expectativas psicológicas. Definitivamente, la de Mayo es una de las técnicas que más han impulsado al desarrollo humano.

Una de las situaciones más comunes, conocida como el efecto placebo, que es la influencia que ejerce el médico en nosotros, quien nos puede recetar simples dulces haciéndonos creer que es una droga maravillosa que nos hará sentir extraordinariamente bien. Esto —se ha comprobado— surte efecto y, en muchos casos, se cumple al pie de la letra y se obtiene el resultado perseguido. El doctor Alberto Moll, en su experiencia clínica, expresa que "los sujetos se comportan de acuerdo con lo que se espera de ellos". Se puede estar seguro de que una persona a la que se le desarrollan

expectativas positivas llegará a transformarse en un individuo distinto y superior; para ello hay que entender que la productividad no radica en la forma en que el gerente organiza a sus subordinados, sino en la forma en que los trata. Además, el trato no solamente se transmite a través de la comunicación verbal; hay otro lenguaje, el de los hechos, cuyos efectos son muy similares. Existen líderes que prefieren callar porque de lo contrario piensan que pueden dañar a sus subordinados. El silencio produce muchas veces efectos más dramáticos.

El profesor Sterling Livingston, de la Universidad de Harvard, inspirado en la obra escrita por los profesores Robert Rosenthal y Leonore Jacobson, describe el efecto de las expectativas en el desarrollo intelectual de los niños, demostrando con una infinidad de experimentos cómo es posible desarrollar expectativas en el sujeto a tal grado que se logra modificar radicalmente su conducta y, por lo tanto, la estructura misma de su vida. Así, por ejemplo, nos narra experiencias como la que llevaron a cabo en una escuela primaria en la que se les indicó a los profesores que un grupo de alumnos había sido seleccionado por mostrar aptitudes extraordinarias que aventajaban por amplio margen intelectual a sus compañeros. Esto se realizó cuando se iniciaba el programa escolar, y los resultados obtenidos al final del mismo fueron sorprendentes por la forma en que este grupo había asimilado los conocimientos. Lo más asombroso de esta experiencia, sin embargo, fue el hecho de que la selección de los niños "super genios" fue hecha al azar y que el resto del efecto se debió a la forma en que los trataron sus maestros. Esta experiencia ha sido aplicada también en adultos en los centros de capacitación para desempleados en los Estados Unidos. El profesor James Sweeng ha llevado al cabo una investigación muy significativa en este campo, dentro

de la Universidad de Tulane, donde se hizo cargo del desarrollo de un joven portero de nombre George Johnson, de quien aseguraban que no tenía el coeficiente intelectual suficiente para concluir sus estudios a nivel primario. El profesor Sweeting, en contra de estos dictámenes, se empeñó en desarrollar a este joven; después de un período de entrenamiento, ha llegado a desarrollar tal talento que actualmente es el jefe del área de computación de la propia Universidad.

El efecto Pigmalión se ha demostrado tanto en el ámbito escolar como en el de trabajo; y sin lugar a dudas donde este efecto se hace más evidente es a nivel familiar: en el hogar fácilmente se puede programar a un hijo para que sea un fracasado o un triunfador.

Si alguien no cree lo anterior, que insista en la actuación de un pequeño, de tal forma que piensa que puede lograr aquello que está tratando de hacer, y se sorprenderá de los resultados, a corto plazo. A la inversa, una actitud negativa llega a hundir irremediablemente a la persona —al niño en este caso— si, por ejemplo, alguien presume ante sus amigos de que su hijo es terrible e incorregible, es casi seguro que la actuación del chico empeorará; lo mismo sucederá si se le dice constantemente que es un flojo, un desobediente, o cosas similares. El resultado es un desvío negativo del programa normal de vida, muchas veces de muy difícil recuperación terapéutica.

Pues bien, esto es lo que hacen día con día los "profetas negativos" de la realidad mexicana, aportando sus "expectativas" mentales negativas sobre nuestro pueblo, que hoy más que nunca, está necesitado de expectativas positivas para encontrar el camino hacia la productividad. No es tan sencillo, decirle al mexicano, todos los días, en forma tenaz como un disco rayado, que sea productivo y que creemos que lo va a lograr como por una fórmula mágica. La productivi-

dad es un proceso a largo plazo, y para establecerlo e implementarlo con la metodología adecuada en nuestra sociedad, se requiere de:

1. Dirigentes convencidos de que este cambio es factible; además, seres que confíen en la potencialidad humana, crean en la capacidad intelectual y moral que cada quien posee y estén dispuestos a delegar, confiar, responsabilizar y decididos a fijar y lograr metas conjuntamente y se convenzan de una vez por todas de que sus subordinados son seres inteligentes, deseosos de progreso y bienestar, como cualquier ser humano. El estilo paternal-autocrático es sin duda, el que más daño ha hecho a nuestro país.
2. Investigación auténtica de las potencialidades de la gente que está a nuestro alrededor, con el genuino interés de identificar áreas de desarrollo. A este respecto, es inverosímil creer que muchos jefes han tenido subordinados durante muchos años y jamás han promovido mayores aptitudes y beneficios que su derecho a la prima de antigüedad. Para no ir muy lejos, pensemos en la gran cantidad de personas que pasan toda una vida al servicio de una familia o institución, sin que jamás aprendan a hacer otra cosa que barrer.

Concientización de la persona cuya potencialidad estamos desarrollando para lograr su decidida colaboración en su entrenamiento y superación. En esta etapa es básico el estímulo motivacional para su participación, utilizando razonamientos que creen grandes expectativas y que, además dejen claro los grandes esfuerzos para obtenerlas.

4. Desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento intensivo en el que constantemente

te se evalúe en forma realista el grado de avance y asimilación.

5. Paciencia, que es el ingrediente principal para lograr los resultados esperados.

El secreto para que los mexicanos seamos más productivos consiste básicamente en que nuestros líderes se decidan a desarrollar un estilo de excelencia directiva que contemple:

- Ser auténticos
- Buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás
- Concientizar
- Desarrollar
- Ser positivos
- Ser pacientes

Y si además, desarrollamos expectativas para impulsar a nuestros compatriotas a ser triunfadores, responsables, trabajadores, auténticos, y sobre todo, damos formación cívica para creer en México y amarlo cada día más, . . . es seguro que lo lograremos.

Séptimo paso: Instalación de un sistema eficaz de administración por resultados

Es indispensable la instalación de un poderoso sistema de administración por resultados u objetivos que nos permitan en todos los niveles de la organización evaluar su desempeño y erradicar las evaluaciones subjetivas o de actividades que si bien pueden significar de alguna manera el esfuerzo que se realiza, nos dice muy poco de lo único que hace sobrevivir a una empresa y lograr éxito, que son precisamente los resultados.

La administración por objetivos surgió como una respuesta en los años sesenta y deriva de la teoría general de sistemas a una necesidad de evaluar en forma específica el resultado de las distintas acciones que se desarrollan en una empresa; está basada en dos prin-

cipios filosóficos que son: los resultados como única medida de evaluación y la participación, para que los involucrados puedan enriquecer con su talento el logro de los objetivos. Por supuesto cubre una necesidad básica de motivación al propiciar la oportunidad de participación en la gestión directiva, negociando el subordinado sus propios objetivos.

En toda organización que ha logrado la excelencia se encuentra la administración por objetivos como ingrediente catalizador para armonizar conjuntamente todos los esfuerzos de los recursos humanos.

Una adecuada administración por objetivos debe convertir a todo supervisor en un asesor de calidad, entendiendo por supervisor a todo aquél que tenga personal bajo su mando y logre a través de ellos resultados, convirtiendo la tradicional línea de autoridad que busca errores, en una muy diferente que "asegura que las cosas salgan bien"; por lo tanto la administración por objetivos nos auxilia para medir permanentemente los avances logrados, y apoyarlos oportunamente cuando éstos, por alguna razón, estén en peligro de no lograrse. Deben ser los resultados la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro de la organización y su amplia participación para capitalizar todo su empuje y talento.

La administración por objetivos, cuando es aplicada correctamente, logra el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación, simplificando además la difícil labor directiva de la evaluación, trayendo consigo un grado mayor de equidad al momento de premiar y promover a la gente.

Octavo paso: Desarrollar una cultura de control estadístico

A los doctores Edward Deming y Juran se les atribuye gran parte del milagro japonés por las aportaciones

que hicieron a ese pueblo, en los años cincuenta con las técnicas del control estadístico de calidad, ya que solamente a través de un riguroso control estadístico de fallas nos podemos guiar para atacar los problemas más importantes que nos están afectando para no atacar aquellos problemas que por corazonada o por opiniones aisladas creamos que son los más importantes y urgentes; así por ejemplo, solamente a través de recabar y clasificar adecuadamente las opiniones de los clientes de una empresa, se localizarán las más importantes deficiencias y obviamente las de mayor reincidencia que nos marcarán las prioridades a atacar. Esta dinámica llevada a todas las áreas de las empresas tanto de servicio, comerciales y fabriles, nos permitirán una jerarquía de las acciones para desarrollar un producto o servicio de calidad: para esto se hace necesaria la participación total de los miembros de la organización, dándole a cada uno de ellos la valiosa función del autocontrol de sus propias fallas, lo que viene a representar la piedra angular de los círculos de calidad y que al final de éste capítulo abordaremos.

Noveno paso: Implantar un sistema organizado de participación: Círculos de control de calidad

Los círculos de control de calidad son el resultado de una cultura de excelencia y si se gestan todos los cambios descritos, los círculos se darán sin mayor esfuerzo; la razón más común de su fracaso, es que nacen sin darse las condiciones necesarias y básicas para su desarrollo.

Los círculos de control de calidad son el resultado de las investigaciones en el área humanística de Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederik

Hersberg, así como de las técnicas del control estadístico de los doctores Deming y Juran y que el profesor Isikawa concretó hacia 1961: hasta la fecha ha demostrado ser el mejor sistema para lograr la participación y colaboración de todos los miembros de una organización.

Visitamos la empresa Matsushita en Japón y la cifra de 4'620.000 sugerencias realizadas por los trabajadores en un año, llevadas a la práctica por ellos mismos, con varios millones de dólares en beneficio de la organización, habla por sí misma de las virtudes que plantean los círculos de calidad.

La mayoría de las empresas que practican este sistema obtienen semejantes resultados: se calcula que en Japón más de 10'000.000 de trabajadores están involucrados en él.

En E.U.A. ha aumentado en forma notable la actividad de los círculos de calidad: un estudio de la Bolsa de Valores de New York, muestra que el 44% de las empresas que tienen más de 500 empleados cuentan con programas de círculos de calidad. Aproximadamente tres de cada cuatro empresas empezaron después de 1980 y esto se debe fundamentalmente a los sorprendentes resultados obtenidos por los japoneses durante más de veinte años, por supuesto, toda su base tecnológica son conocimientos provenientes de los propios Estados Unidos. Se calcula que el 90% de las 500 compañías que la revista *Fortune* considera las más grandes en ese país, tienen en la actualidad programas de este tipo: son empresas de la talla de IBM, Honeywell, Westing House, Dana, Hewlett Packard, Digital Equipment, etc.

William Servin, corresponsal de New York Times, afirma que son cientos de programas participativos en las empresas norteamericanas en los que están involucrados más de dos millones de trabajadores: Servin aclara que finalmente está siendo aceptada esta

filosofía en los E.U.A., después de haberse vuelto común en otras naciones industrializadas, y aclara que de hecho las cooperativas existieron desde el siglo XIX, pero que el enfoque participativo se vio derrotado a principios del siglo XX por el pensamiento de Taylor y su escuela de la administración científica.

Durante la segunda guerra mundial, algunos de los milagros que se dieron en algunas fábricas se debieron a la amplia participación de los trabajadores; no obstante, muchos directores se mostraron renuentes a aceptar este cambio, y sólo hasta que la experiencia japonesa y europea demostraron su valía se comenzó a reconsiderar este enfoque y a tomarlo más en serio.

En el caso de la Ford estiman que por cada dólar invertido en participación, reciben cinco dólares a cambio.

Una muestra que se realizó en Japón con 275 empresas, de 900 empleados cada una, mostró que la inversión promedio que llevaron a cabo durante un año fue de 300.000 dólares y el rendimiento que alcanzaron en promedio fue de 2'800.000. Cada dólar invertido en el proyecto les redituó nueve dólares y así encontramos cifras sorprendentes en algunas empresas como Sanyo, que atribuye el 71% de sus beneficios totales a las actividades desarrolladas por los círculos de calidad.

Este factor que incide en forma significativa en la alta productividad de los japoneses los han llevado a tener un rendimiento en mano de obra de tres veces más que los norteamericanos, una producción de automóviles por trabajador del doble que sus homólogos en E.U. y una relación similar en la producción de acero por trabajador.

Algunas empresas no les denominan Círculos de Calidad y les han buscado otros nombres que, de acuerdo con su cultura, reflejan más fielmente la naturaleza de lo que están haciendo; por ejemplo: Hi-

tachi le ha denominado "movimiento de mejoramiento administrativo". En el año de 1980 esta empresa reportó utilidades derivadas de este movimiento de 250 millones de dólares, que equivale al 70% de sus utilidades totales.

En México, hemos visto surgir empresas hacia el camino de la excelencia. Hasta hace algunos años parecía inconcebible que pudieran lograr los parámetros de calidad y beneficio que están obteniendo empresas como Gillette, Ericsson, Distribuidora Kay, Champion, Primsa, Tremec, etc.

Los Círculos del Control de Calidad no son otra cosa que un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente, por lo regular en horas de trabajo, para resolver problemas de calidad que atañen a sus áreas, contribuyendo así a elevar los niveles de productividad de la empresa, añadiendo a su labor un alto grado de satisfacción y realización personal.

El desafío que plantea este sistema es lograr incorporar los trabajadores de una empresa a un movimiento productivo en el que voluntariamente se empeñen en hacer mejor su trabajo y se preocupen, con sus compañeros, en optimizar los recursos que manejan; por supuesto el único camino para lograrlo es modificar su actitud personal hacia el trabajo y para ello es necesario comprometerlos, de modo que den a la organización, rompiendo el esquema tradicional de la empresa dadora, despertando así la necesidad de realizar su labor en cooperación y armonía con sus compañeros. Desde luego esto no va a ser factible a menos que se den los cambios filosóficos, estructurales y de estilo de liderazgo que se anotaron en los pasos anteriores. En síntesis, el sistema de Círculos de Calidad será factible en la medida en que se avance en la instauración de una cultura de excelencia, de lo contrario su vida es muy efímera y pronto no será sino otro sistema para la manipulación y explotación

del trabajador. Los ideales no afloran si el empleado no cree en la organización y menos para regalarle las buenas ideas que se le ocurren.

Los Círculos de Control de Calidad no son otra cosa que un sistema de alta participación en el que los propios trabajadores identifican sus problemas y buscan por si mismos las soluciones más viables, pues el sistema parte del principio de que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar.

A diferencia de nuestros tradicionales comités integrados por ejecutivos de diversas áreas, los cuales normalmente después de horas de juntas no llegan a nada y se convierten en sesiones de quejas, lamentaciones y justificaciones de lo que les impide llegar a resultados, los Círculos de Calidad se concentran en una sola área con trabajadores de la misma y con sus propios problemas; esto les permite hablar un solo idioma, entendiendo todos la naturaleza del problema, actitud que obviamente facilita el planteamiento de soluciones factibles. Como son los trabajadores mismos los encargados de llevarlos a la práctica, se van a asegurar de que sus proposiciones alcancen el éxito, y por lo tanto tendrán el orgullo y la satisfacción de ser ellos mismos quienes lograron la solución, lo que se traduce en logro y realización personal.

Los Círculos de Control de Calidad se circunscriben a temas relacionados solamente con calidad y mejoramiento del área de trabajo, quedando prohibidos temas como: políticas, sueldos, castigos, sindicato, permisos, etc. Ya en una obra posterior analizaremos a fondo la implementación y beneficios que los Círculos otorgan. Bástenos por ahora considerarlos un paso más en el camino hacia la excelencia.

Pero apuntemos, sucintamente, la estructura y los objetivos que pretende lograr un Círculo de Calidad. Estos últimos son:

- Reducir los errores y aumentar la calidad
- Generar más efectividad (resultados)
- Promover el involucramiento en el trabajo
- Incrementar la motivación
- Crear una actitud de prevenir problemas
- Crear la capacidad de resolver problemas
- Mejorar la comunicación
- Desarrollar relaciones más armoniosas entre jefes y subordinados
- Establecer un ambiente de higiene y seguridad
- Promover el desarrollo personal

Esto se traducirá por supuesto en reducción de costos, tiempos muertos y ausentismo y todo está basado en el desarrollo de las potencialidades humanas para lograr extraer las infinitas posibilidades del hombre.

Los miembros de un Círculo de Calidad son entre siete u ocho personas; en México hemos podido integrar grupos hasta de quince personas con resultados bastante satisfactorios.

Los miembros de los Círculos de Control de Calidad deberán de ser entrenados en las técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones, así como en la tormenta de ideas y análisis ilimitado, además de técnicas que cada Círculo deberá implementar para hacer sus presentaciones ante la gerencia.

Los sistemas de sugerencias, que estuvieron muy de moda sobre todo en empresas norteamericanas, tienen la gran desventaja de que dado el gran número de sugerencias que se hacen, la gerencia no tienen tiempo suficiente para analizarlas y dar una respuesta concreta; caso contrario a lo que sucede con los Círculos de Control de Calidad, ya que la solución al problema no se sugiere sino se discute y enfrenta entre los involucrados, que son los primeros en reconocer si una solución es o no viable.

Los C.C.C., como los denominaremos en lo sucesivo no sólo son aplicables al área de manufactura sino que se ha podido demostrar con éxito su funcionamiento en áreas de servicio como comercialización, administración, ventas, etc. Consideramos que si este método se implementa en empresas del sector público, los resultados serán simplemente extraordinarios.

Para lograrlos se deberán seguir diversas etapas:

1. **Concientización.** Se desarrollará una campaña de concientización a todos los miembros de la organización, acerca de los beneficios que aporta el sistema C.C.C., para lo cual, la empresa deberá prepararse simultánea y paralelamente para mejorar el estilo de liderazgo de todos los cuadros de mando de la organización, así como realizar un levantamiento de las situaciones más importantes de la organización como es el ausentismo, la calidad de los productos, la moral del personal, la posición de la empresa en el mercado, etc., además, desarrollando la instauración de un lenguaje común del que ya se habló en un paso anterior.
2. **Comité Coordinador.** Deberá integrarse el comité coordinador formado por los puestos de más alto nivel de la organización los que deberán funcionar como el primer gran Circulo de Calidad. Su objetivo será trazar un plan para llevar a cabo la implementación de los C.C.C. en toda la organización. Este comité coordinador sesionará por lo menos una vez a la semana y posteriormente se podrán espaciar las reuniones a una vez cada quince días o cada mes debiendo insistir constantemente hasta que sean una realidad; además, deberá conocer su avance y desarrollo en todas las áreas de la empresa.
3. **Gerente Coordinador.** Se nombrará un gerente coordinador que enlace todos los círculos dentro la empresa con el propio comité y tendrá la responsa-

bilidad de conocer el avance de cada uno de ellos, asesorando y entrenando, para que se desarrollen con todo éxito. El coordinador deberá aprobar y coordinar todas las sugerencias que realice cada C.C.C., sobre todo cuando ello implique la inversión de recursos o la modificación de métodos importantes de trabajo.

4. **Asignar líderes de grupo.** Deberá de nombrarse en cada círculo de calidad un líder de grupo que normalmente se sugiere sea el supervisor o jefe inmediato, aunque en México hemos tenido varios problemas por la figura de autoridad que inhibe al resto de los participantes; pero a través de un adecuado entrenamiento en el cual su estilo de liderazgo no sea autócrata, sino eminentemente participativo, deberá ser quien estimule la creatividad y genere la confianza de los miembros del grupo.
5. **Entrenamiento de Líderes.** La empresa deberá de avocarse al entrenamiento sistemático del desarrollo de los líderes de los C.C.C., en las áreas que ya se anotaron anteriormente, además de asegurar un permanente crecimiento en materia de liderazgo efectivo para el manejo de las relaciones humanas.
6. **Formación de Círculos.** Deberá convocarse a todo el personal de la empresa para la formación de los C.C.C. Su participación será voluntaria y por consecuencia no se obligará a nadie. Nuestra experiencia en México consta que el principio de los C.C.C. debe de ser forzado un poco para que pueda realmente consolidarse el movimiento y posteriormente si hacerse voluntario.
7. **Metodología de trabajo.** Dentro de la metodología de trabajo existen diferentes técnicas como la espina de pescado de Isikawa; así como otras técnicas para el análisis de problemas que deberán ser incluidas en los programas de entrenamiento, además claro del manejo de bitácoras, órdenes de tra-

bajo, manejo de rotafolios, técnicas de presentación, etc.

Durante las primeras sesiones deberá utilizarse el tiempo en el entrenamiento y desarrollo de los miembros del C.C.C.

Cuando en las áreas de una empresa el número de personas es muy amplio, se podrán formar dos o más Círculos de Calidad; cuando se dé este caso, por supuesto, el líder del área no podrá coordinarlos todos por lo que nombrará a varios sublíderes para que los manejen.

El tiempo de duración de una junta normal en los C.C.C. es de una a dos horas a la semana, mismas que por ningún motivo deben suspenderse sino deberán mantenerse con la mayor rigidez posible aun cuando pueda tenerse flexibilidad acerca del día y la hora por razón de las presiones de trabajo. Estas juntas se lleven a cabo normalmente en horas de trabajo pero cuando la línea de producción es continua y no se puede suspender, deberá buscarse precisamente su implementación fuera de horas de trabajo; en todos los casos, los costos correrán a cargo de la empresa.

Se recomienda como prueba piloto iniciar en una área determinada y conforme se vaya ganando experiencia y seguridad, se irá extendiendo al resto de las áreas de la empresa. El número de problemas que normalmente pueden resolverse en un círculo de calidad en un año es aproximadamente de cuatro a cinco; claro está que si tenemos en nuestra organización cincuenta C.C.C. tendremos 250 mejoras cada año; esto anula la tradicional idea de la gerencia sabelotodo, ya que la gran sinergia y la fuerza de la gente es lo que puede producir grandes innovaciones y resultados sorprendentes.

Además los C.C.C. servirán para la formación de líderes, ya que a través de su rendimiento detectaremos a los futuros directivos de la organización.

Las recompensas y reconocimientos a la labor de los C.C.C., normalmente será a través de estímulos que vienen a satisfacer la necesidad que tenemos todos los seres humanos de reconocimiento a través de medallas, diplomas, trofeos, etc., pero por ningún motivo deberá dejarse de reconocer a ningún Círculo por mínima que sea su aportación; para ello es importante establecer una serie de elementos que permitan exhibir con orgullo los logros obtenidos por cada círculo como tableros, publicaciones internas, eventos anuales en los que cada C.C.C. exponga sus logros y por supuesto el reconocimiento de la dirección general deberá ser hecho en forma abundante y efusiva.

En algunas organizaciones se ha establecido el dar premios en efectivo, lo cual puede llevar al error de que solamente las grandes sugerencias son premiadas y por supuesto los pequeños esfuerzos de otros sean menospreciados; esto puede desalentar y crear mercenarios de la sugerencia. De hecho, la excelencia se logrará a través de muchas pequeñas sugerencias para crear un gran torrente de cambio y mejora en toda la organización, lo que equivale a que no hay sugerencia pequeña.

Es recomendable involucrar en el inicio y durante el desarrollo de los C.C.C. a los líderes sindicales para que ellos desmitifiquen los peligros que pueda acarrear este sistema; en un principio, los sindicatos se muestran renuentes ante la idea, pero posteriormente ellos mismos se convierten en los principales promotores, ya que en última instancia todo esto se revierte en el crecimiento y desarrollo de la misma organización y por supuesto del crecimiento de la fuente de trabajo.

Los C.C.C. pueden fracasar por varias causas; la primera y más usual es que no son producto de una cultura de excelencia. Después podemos anotar otras razones:

- Falta de apoyo de la dirección
- Gerencia media y cuadros de mando no preparados
- Falta de entrenamiento

Estos podrían considerarse los principales obstáculos para desarrollar con éxito los C.C.C.

Si nos preguntaran cuál es el ciclo vital de un C.C.C., sólo diríamos que desde 1961 hasta la fecha, continúan con resultados extraordinarios. De hecho el concepto "edificar gente", que la gente vaya creciendo por su capacidad personal, por su confianza, el respeto y la comunicación abierta, parece no tener límite.

Finalmente quisiera hacer especial énfasis en que el compromiso de la alta dirección deberá consistir en promover realmente la idea en toda la organización, hacer la inversión que se requiera y considerar que para que se obtengan resultados es necesaria una cultura de excelencia que tenga como finalidad obtener la integración de los C.C.C. Habrá que ser muy constantes en el sistema para integrarlo a todos los niveles; sobre todo, la dirección deberá sustentar el principio filosófico de que la gente constituye su bien más preciado y la idea de que solamente produciendo calidad humana podrá lograrse calidad empresarial.

Independientemente del método elegido, sean o no los C.C.C., la idea central de este paso es integrar un concepto de participación activa en toda la organización, basado en el principio de que sólo amalgamando la potencialidad y sinergia de un grupo humano, se podrán gestar cambios. Una de las grandes estrategias de las empresas de excelencia, no consiste en ser 1000% mejor que la competencia, sino solamente el 1% en mil cosas diferentes; esto significa que hay que buscar las mejoras en todas las áreas de la organización para agregar ese 1% en todas las funciones que

hace que una empresa, desde la adquisición de sus materias primas hasta la entrega del propio producto que debe llevar siempre su pequeño Valor Agregado. La propia gente de una empresa es la que puede ofrecernos más ideas de cómo enriquecer nuestros productos o servicios; es así que el concepto de holismo organizacional se traduce en que el líder de cada área puede convertirse en un miembro activo de su propio círculo, sin dejar de ser su jefe, pero participando de igual a igual, para inspirar la confianza y el desarrollo en la creatividad de su gente.

Lo que necesitamos hoy más que nunca son líderes auténticos, que desarrollen la potencialidad infinita del hombre.

Décimo paso: Crear un centro educacional clave del éxito empresarial

A lo largo de extensas investigaciones desarrolladas en países con altos índices de productividad, la cuestión permanente es: ¿Cómo lo han logrado? Se encuentran innumerables respuestas; pero tal vez la única que refleja la verdadera naturaleza de su desarrollo está en la educación.

Analizando a nivel mundial, la paz o inquietud interna de cada país y sus correspondientes sistemas gubernamentales, se deduce que aquellos en los que la educación es deficiente, sufren movimientos de agitación subversiva, utilizando la ignorancia de la mayoría de sus habitantes como materia prima para sembrar ideologías contrarias.

Las diversas visitas que hemos realizado a países en vías de desarrollo, nos permiten asegurar que el único camino viable de desarrollo para América Latina es la educación. Asimismo, países altamente industrializados como los Estados Unidos de Norteamé-

rica, pueden reencontrar su crecimiento productivo, que ha tendido a disminuir drásticamente, reeducando a su población económicamente activa.

En esta línea educacional, Japón ha sorprendido al mundo entero con su alto índice de desarrollo y productividad en las últimas décadas. Es precisamente la educación lo que ha lanzado a este país a superar a otras grandes potencias mundiales. La educación formal lograda no tiene precedentes en la historia de otros pueblos. Sin lugar a dudas, su mayor esfuerzo lo han realizado a través de la educación en las empresas, ya que las grandes corporaciones en el Japón han tomado como detonador básico de su propia productividad la educación interna. A través de ella han logrado mayores niveles de calidad en el orden técnico, humano y cívico, capacitando al trabajador no solamente para que contraiga un serio compromiso con su empresa, sino que le concientiza de la grave responsabilidad que contrae con los consumidores cuando el producto ha sido manufacturado a través de su esfuerzo personal. A esto se agrega la identificación de la participación cívica que realiza con su trabajo para engrandecer a su país.

Es incuestionable que los países desarrollados que han visto decrecer en la última década sus índices de productividad, se han percatado de que el grado de responsabilidad y compromiso de sus trabajadores ha decaído gravemente, hundiéndose en la mediocridad y el egocentrismo, características del ser humano que se cree merecedor de todo sin obligación alguna.

Por otra parte, la apatía y demagogia, en los países en vía de desarrollo, han tipificado una conducta a nivel empresarial, en la cual la fe en el hombre no existe y el único interés es el logro de una utilidad financiera a corto plazo.

Por parte del trabajador mantener una actitud de espera para que todo se le dé por el simple hecho de tra-

bajar y por pertenecer a la clase económicamente activa más desfavorecida.

Es primordial recapacitar seriamente para lograr un cambio de actitud en el empresario y en el trabajador. El reto es demostrar que la educación es el único camino, a través de la formación técnica, humana y cívica. Así podrán obtenerse productos de más calidad, incrementando las ganancias para todos. Aunada a esto se obtendrá la gran satisfacción de cumplir con la misión social que trabajadores y empresa contraen con la comunidad a la que pertenecen.

La receta mágica para las empresas ineficientes e improductivas no existe, como tampoco los resultados favorables para el día de mañana. Solo el entendimiento de la urgente necesidad de una educación impartida a todos los niveles provocará el cambio.

Aquí cabe señalar un caso que experimentamos en nuestras oficinas de consultoría, cuando al visitarnos los directores de una importante empresa de mudanzas, nos exponían su problema buscando una solución:

"Nuestros choferes son irresponsables, —nos comentaron— les falta cuidado en el manejo de las unidades y son negligentes en el trato de la mercancía. Esto provoca grandes pérdidas a nuestra empresa".

Nuestra respuesta consistente en que la única solución es la intensa capacitación y educación que toda empresa debe impartir a sus trabajadores, fue recibida con el consabido:

"Si invertimos en su capacitación, pronto se irán a otra compañía donde les paguen más".

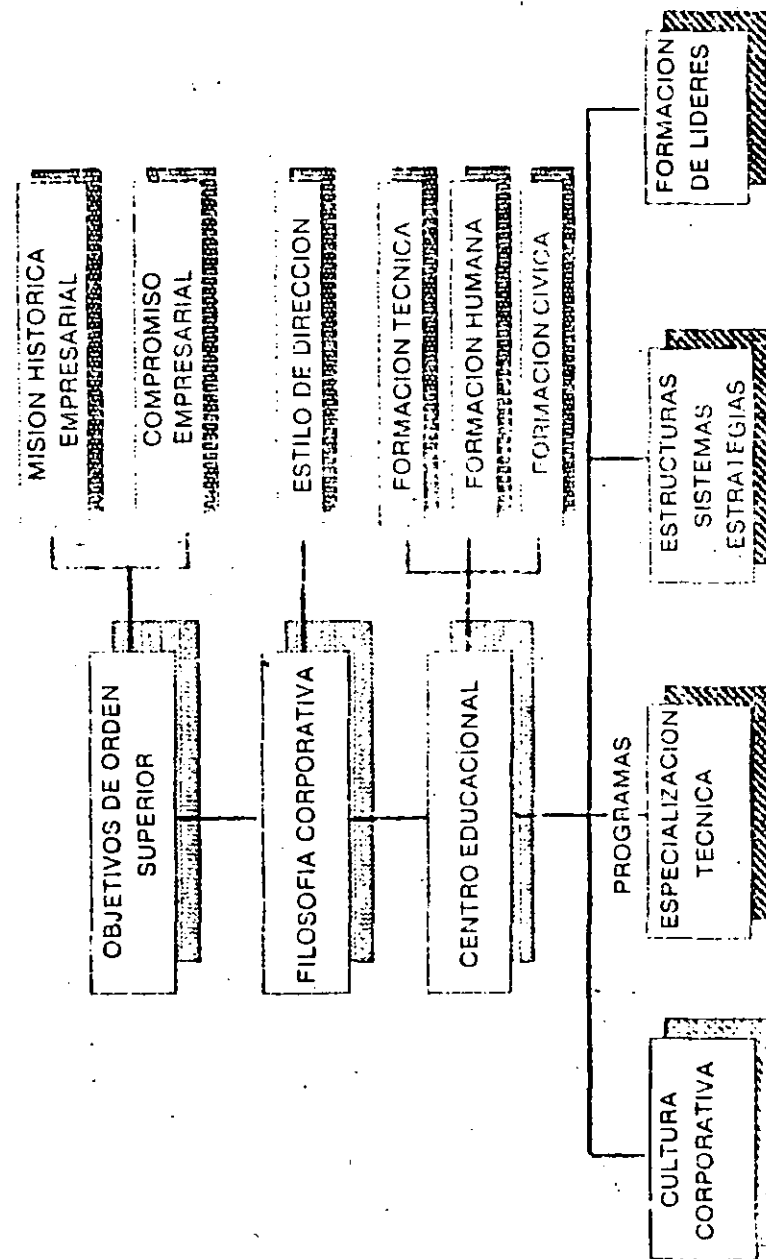
La idea errónea de esperar que un empleado lo sepa todo por el hecho de haber sido contratado y recibir un salario, ha dañado seriamente a la economía empresarial y por ende a todo el país. Todo ser humano destinado a desempeñar una labor debe ser capacitado de acuerdo con las necesidades mismas de él y

su empleo. Esta labor debe involucrar a todos los integrantes de una empresa, institución o grupo laboral, desde el vértice hasta la base, tanto al director general como al último de los empleados de la jerarquía organizacional.

Nos sorprendemos ante el hecho de conocer empresas donde los trabajadores tienen un alto índice de productividad con un control de calidad de cero errores, un ausentismo mínimo y un orgullo extraordinario por la empresa a la que pertenecen. Este es el caso de las empresas japonesas y de las de más prestigio en los Estados Unidos, Europa y México. El compromiso que se adquiere al trabajar en estas compañías, proviene de sus procesos educativos.

Estos logros provocan el entusiasmo de otras empresas que de inmediato deciden implantar sistemas participativos como son los círculos de calidad, sin percatarse de que éstos son el resultado de un estilo de dirección basado fundamentalmente en la educación y formación de los que integran la organización.

Es necesario visualizar en forma práctica el proceso para implantar en nuestras empresas una cultura altamente productiva y así estar en posibilidades de recibir los beneficios tan deseados. La incorporación del centro educacional se basará en objetivos de orden superior y en el estilo de dirección.



La metodología para difundir una nueva filosofía de excelencia, será a través de la integración de un centro educacional, en el que se contemplen programas de capacitación de cultura corporativa, independientemente de los programas de capacitación técnica y de especialización, según el giro de cada empresa, de su estructura, sistemas, estrategias y programas de desarrollo de líderes ejecutivos.

La filosofía corporativa deberá estar contemplada en la misma temática de los programas de capacitación técnica, por ejemplo: un curso técnico en contabilidad debe ser impartido con sentido filosófico, humano y cívico. Se deberá transmitir la importancia de la filosofía en la información financiera y en la toma de decisiones, de las repercusiones económicas a nivel macro y micro de una empresa que logra progresar gracias a una contabilidad eficiente, de su dimensión humana como herramienta de realización personal. Es preciso proyectar la creatividad de los empleados a través de la misma y la dimensión cívica que logra toda persona que colabora con el progreso de una empresa y cuya labor trasciende dentro del entorno del progreso nacional. Esta formación deberá darse a los participantes en forma conjunta con la capacitación técnica, propia de la materia contable.

El cuadro de instructores del centro educacional deberá estar formado básicamente por ejecutivos de la empresa, independientemente de que se tenga que recurrir a especialistas externos para apoyar la educación de los miembros de la organización; pero en cuanto a los programas de filosofía, éstos deberán estar bajo la responsabilidad única de los directores de la empresa, con lo que se logra el concepto de auto-doctrinamiento que compromete al capacitador a la congruencia entre su decir y hacer, además del alto grado de identificación que logra con todo el personal de la organización.

La necesidad de incorporar a toda empresa en un proceso educativo es la misma para la pequeña o la mediana que para la gran empresa, pues en la medida que exista una cultura superior se obtendrá una mayor productividad y con los beneficios económicos y sociales consecuentes; por tanto la dirección de la empresa deberá de asumir como objetivo fundamental a corto y largo plazo, la gestación de su centro educacional, adecuándose a los recursos y posibilidades de cada organización, pero en todos los casos, deberá de ser prioritario el desarrollo de este centro, que asegure en buena medida un futuro próspero y seguro.

Solo a través de la definición de una cultura corporativa y de la identificación de los miembros de una organización con la filosofía y objetivos de orden superior, se puede dar una auténtica orientación a la empresa para que en ella se hable un mismo idioma, se persigan los mismos objetivos y el trabajador encuentre un significado a su diario hacer y tenga así la oportunidad de trascender históricamente dando un sentido a su existencia.

Así surge la necesidad de la creación de centros educacionales con filosofía propia, que cumplan cometidos humanísticos, técnicos y cívicos. La capacitación debe ser permanente, sin dejar de considerar los cambios constantes que suceden en el mundo empresarial.

La educación dentro de los centros de trabajo evita la robotización del ser humano, alentando la creatividad y la participación, eliminando así la lucha fratricida que ha causado el fracaso de muchas empresas.

Cada individuo, por igual, debe decidirse a ser al mismo tiempo alumno y maestro para lograr el mejoramiento de la raza humana. La posibilidad de compromiso de todas las empresas es inmensa y la humanidad puede aspirar a una verdadera comuni-

dad en la medida en que se aporten conocimientos sin explotación y tecnología sin enajenación.

El personal de la empresa conjuntamente con su líder debe ser generador de riqueza material y espiritual, dignificando la misión empresarial, que además de cumplir con sus metas económicas, también genera paz y felicidad. El personal deberá sentir que no solamente se contrató por un salario, sino que se unió a una lucha por alcanzar y realizar un ideal; así el empresario debe convertirse un arquitecto social, escribiendo con su empresa parte de la historia de su Nación.

En el desarrollo de un nuevo estilo de dirección, en la identificación de la misión empresarial, en la definición de objetivos de orden superior, en la integración de una filosofía de valores corporativos y en la educación están las respuestas para alcanzar la productividad.

EPILOGO

"Los hombres tendemos a ser miopes y solo atendemos a lo que tenemos delante. Pasamos días debanándonos los sesos con los problemas inmediatos y la urgencia de las tareas cotidianas; pero los hombres no vivimos solamente hoy sino también mañana, el próximo año y el siguiente. No podemos perder de vista que aunque el individuo crece, la especie permanece. ¿Cómo será el futuro de la humanidad? ¿Mejor o peor? Nadie lo sabe, pero todos deseamos que sea mejor. No obstante, los buenos deseos no bastan para realizar un mundo mejor, es necesario actuar".

Konosuke Matsushita

Es necesario promover y difundir, por todos los medios al alcance, el principio fundamental de que es el hombre centro y esencia de toda empresa y que a través de su potencialidad es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivos con la certeza de que desarrollando calidad humana se podrá integrar auténtica calidad empresarial.

El reto consiste en concientizar, día a día, al mayor número de empresarios, de modo que se integren a un movimiento de reedificación de la dignidad del mexicano, despertando nuestra fe, en nosotros mismos y en los demás. Sólo a partir de esta fe, se podrán recuperar e instaurar valores tales como la justicia, la honestidad y el amor a la patria.

Los modelos directivos planteados a lo largo de este libro, no son métodos por comprobar. Su eficacia, está planteada en términos adecuados a la mentalidad y realidad nacional. La experiencia con estos modelos en empresas totalmente mexicanas, demuestra su factibilidad de operación, con resultados inmejorables, tanto a nivel empresarial, comunitario y personal. Es así como, por este conducto, hago un llamado a todos los empresarios, gerentes, altos directivos y ejecutivos, para que participen en todo su talento y capacidad personal, en la restructuración de los valores empresariales y éstos puedan difundirse no sólo al interior de la corporación, sino a la familia y comunidad enteras.

Las crisis ponen a prueba el talento creador de los grandes líderes que conscientes de la realidad estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos. Hoy se nos presenta ante nosotros la oportunidad de demostrar nuestra calidad humana, tomemos como base de nuestra lucha la fe inquebrantable de que es la reedificación del hombre la cumbre de nuestros objetivos.

Vivimos un momento propicio para generar el cambio: es evidente que si los problemas que aquejan al país son de índole diversa, sólo de los líderes auténticamente comprometidos surgirá la solución, así como la preservación de la paz social que aún goza nuestra patria. La idea no es entregar lo que nos sobra a la masa creciente que vive en la indigencia: se trata más bien de entregar lo mejor de nosotros mismos: la crisis la salvan los seres creativos y consistentes. Por

ello es preciso proporcionar nuestro reconocimiento a aquéllos que están por encima del caos y se dedican a aportar soluciones y a encontrar caminos que nos hacen avanzar.

Si nuestra filosofía empresarial está orientada a producir utilidades no nos limitemos únicamente a su dimensión económica, la cual desde luego se justifica para lograr preservar el centro de trabajo, así como a su expansión y desarrollo compensando justamente a quienes arriesgan su capital. Debemos, además, producir alternativas de realización humana, que propicien el crecimiento del hombre, haciendo germinar en él valores morales y todo aquello que contribuya a su integral desarrollo de la comunidad a la que pertenece, rescatando los conceptos de nación y sociedad. Sólo mediante esta mística se puede y se debe entender el auténtico espíritu empresarial.

Convirtamos cada empresa en centro educacional en el que se moldee el mexicano del mañana: técnica, humana y cívicamente, y así cada líder empresarial ya sea que pertenezca al sector público o privado se convierta a su vez en un auténtico arquitecto social produciendo calidad humana.

En lugar de preocuparnos por el mundo que heredaremos a nuestros hijos, ocupémosnos en preparar a los hijos que heredaremos a México.

MIGUEL ANGEL CORNEJO Y ROSADO

BIBLIOGRAFIA BASICA:

DESARROLLO HUMANO:

-E.PAPPALIA.

- EDITORIAL FONDO DE CULTURA.

CAPSULAS MOTIVACIONALES

CRUZ BEAUREGARD ABELARDO

EDITORIAL DIANA

LIDERAZGO DE EXCELENCIA

LIC.MIGUEL ANGEL CORNEJO Y ROSADO

EDITORIAL GRAD. S.A. DE C.V.

EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD

LIC.MIGUEL ANGEL CORNEJO Y ROSADO

EDITORIAL GRAD. S.A. DE C.V.

- EL LIDERAZGO BASADO EN LA ACCION

- J.ADAIR

- EDITORIAL MC.GRAW HILL.

- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

- EDGAR F. HUSE, JAMES BOWDITCH

- EDITORIAL MC. GRAW HILL.

- PSICOLOGIA INDUSTRIAL

- MARVIN D. DUNNETTE Y
WAYNE K.KIRCHNER.

- EDITORIAL TRILLAS

- CAPSULAS MOTIVACIONALES

- ABELARDO CRUZ BEAUREGARD

- EDITORIAL DIANA

LIDERAZGO, DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

MARIO RODRIGUEZ ESTRADA

EDITORIAL EL MANUAL MODERNO.

EL PRINCIPE

NICOLAS MAQUIAVELO

EDITORIAL EPOCO S.A.

EL CIRCULO VITAL COMPLETADO

- ERICK ERICKSON

- EDITORIAL PAIDOS

LA EDAD ADULTA

- RAPPOPORT

- EDITORIAL PAIDOS

EL LIDERAZGO HOY:

PROGRAMA

1.- BASES PSICO - SOCIALES DEL HOMBRE EN LA ETAPA PRODUCTIVA.

1.1.- NECESIDADES, INTERESES, APTITUDES.

1.2.- MOTIVACIONES.

1.3.- PERFIL DEL HOMBRE EN SU ETAPA PRODUCTIVA.

2.- ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO.

2.1.- DIRECCION

2.2.- LIDERAZGO

2.3.- TEORIAS SIGNIFICATIVAS

3.- DINAMICA DEL LIDERAZGO.

3.1.- ESTILOS

3.2.- DESARROLLO

4.- EL LIDERAZGO COMO COMPROMISO

**DIRECTORIO DE ALUMNOS
DEL CURSO: LIBERAZO... HOY.
del 16 al 20 de marzo de 1992.**

1. BARRUETA OCAÑA LORENZO RAFAEL
SUPERVISOR DE CONSTRUCCION
S.C.T. DIR. GRAL. DE CARRETERAS
FEDERALES.
ALTADENA No. 23-3er. PISO,
NAPOLES, BENITO JUAREZ,
C.P. 03810
LANCEROS DE OAXACA No. 66
UNIDAD EJERCITO DE ORIENTE,
IZTAPALAPA,
C.P. 09230
TEL: 687-61-99 EXT. 273
744-14-13
2. CONTRERAS WEBER FRANCISCO JAVIER.
3. CRUZ CORPUS ERGUIN
INGENIERO CL-20A
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
SALONICA 275
JARDIN AZPEITIA, AZCAPOTZALCO
ACAMBAY 109 COL. CUMBRIA
CUAUTITLAN IZCALLI
TEL: 355-49-81
4. DIAZ MORALES CARLOS GABRIEL
ESTADISTICA DE CALIDAD
FORD MOTOR CO., S.A. DE C.V.
CARRETERA MEXICO QUERETARO KM. 36.5
CUAUTITLAN IZCALLI.
AGUASCALIENTES # 69
VALLE CEYLAN, TLALNEPANTLA
C.P. 54150
TEL: 326-76-19
391-82-71
5. ESCALANTE NUÑO JESUS
INGENIERO DE MANTENIMIENTO
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
SAN NICOLAS No. 5
TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO
CIRCUITO ACTORES No. 19
CD. SATELITE, NAUCALPAN
TEL: 310-78-38
562-12-55
6. FRAGOSO HERNANDEZ ANDRES RICARDO
SUB-GERENTE DE REDES Y BASES DE DATOS
BANCA SERFIN
TLALPAN 3016
ESPARTACO, COYOACAN,
CALLE 615 # 219
COL. SAN JUAN DE ARAGON
GUSTAVO A. MADERO.
C.P. 07920
TEL: 684-90-00 EXT. 1243
7. GARCIA RODRIGUEZ JOAQUIN
JEFE DE OFICINA
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
VERTIZ. 800-5° PISO
NARVARTE, B. JUAREZ
MERIDA 114
PEÑON DE LOS BAÑOS,
V. CARRANZA
C.P. 15520
TEL: 579-91-18.
762-36-89
8. GARDUÑO BUCIO FERNANDO
DIRECTOR RESPONSABLE DE OBRA
INDEPENDIENTE
PROLONGACION PIÑON 194-B-403
SAN JOSE DE LOS CEDROS
CUAJIMALPA
C.P. 05200
TEL: 813-00-97
9. GONZALEZ OLVERA BLANCA LIDIA
RETORNO 1 DE SUR 4-B# 17-1
A. ORIENTAL
IZTACALCO
C.P. 08500
TEL: 758-50-66
- 10.- GONZALEZ OLVERA GUILLERMO CUSTAVO
RETORNO 1 DE SUR 4-B # 17-9
AGRICOLA ORIENTAL, IZTACALCO
C.P. 08500
TEL: 758-50-66
11. GUTIERREZ HERNANDEZ FELIPE
SUBJEFE DEL DEPTO. CABLES SUBTERRANEOS XESTOR
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
DR. MARQUEZ No. 312, DOCTORES
CALLE TROVADOR No. 46
MIXCOAC, A. OBREGON
C.P. 01430
TEL: 588-14-37
12. MARTINEZ JURADO OSCAR ENRIQUE
INGENIERO CIVIL
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM.
PROLONGACION IXCATEOPAN # 311-3
SANTA CRUZ ATOYAC
BENITO JUAREZ
C.P. 03310
TEL: 548-96-69
688-64-82

13. PACHECO RODRIGUEZ OSCAR
JEFE DEL DEPTO. INSTALACION
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
PENSADOR MEXICANO ESQ. EJE CENTRAL
CENTRO
ASTURIAS # 156
ALAMOS, BENITO JUAREZ
C.P. 03400
TEL: 512-21-41
530-11-80
14. PALACIOS DIAZ BEATRIZ
TECNICO EN SISTEMAS
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
MELCHOR OCAMPO 171-5° PISO OF. 500
TLAXPANA, M. HIDALGO
C.P. 11370
EDIF. H4-2-12
LOMAS DE PLATEROS
15. PEGUERO PARRA MARIO
PERDIZ 34,
LOMAS VERDES, NAUCALPAN
C.P. 53120
TEL: 343-29-37
16. PEREZ RUIZ RUBEN
GERENTE CORPORATIVO DE PRESUPUESTOS
BANCA SERFIN, S.A.
INSURGENTES SUR 1931-PISO 15.
SAN ANGEL INN,
ALVARO OBREGON
C.P. 01020
ESPIRIDION MORENO No. 68
CONSTITUCION DE LA REPUBLICA
GUSTAVO A. MADERO
C.P. 07460
TEL: 680-73-77 EXT. 9718/19
577-19-80
17. PIÑEYRO GUERRERO SARA F.
LIDER DE PROYECTO
CASA DE BOLSA INVERLAT, S.A. DE C.V.
BOSQUES DE CIRUELOS No. 120
BOSQUES DE LAS LOMAS
CUAJIMALPA
C.P. 11700
NOVELISTAS No. 63
CTO. NOVELISTAS
CD. SATELITE
NAUCALPAN, MEXICO.
C.P. 53100
TEL: 325-30-16
562-90-28
18. REYNA GONZALEZ ROBERTO
DIRECTOR GENERAL
ABC CONSULTORES, S.C.
PEDREGAL No. 37
LOMAS VIRREYES,
MIGUEL HIDALGO
C.P. 11000
TEL. 202 77 85
19. ROBLES PEÑA MIGUEL ANGEL
INGENIERO SUBJEFE DE DEPTO.
CIA. DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.
MELCHOR OCAMPO 171
TLAXPANA, MIGUEL HIDALGO
VIVEROS FLORESTA No. 35,
VIVEROS LOMAS, TLALNEPANTLA
C.P. 54080
TEL:
20. RIVERA SOTO JAIME
INSTRUCTOR EQ. MEDICA
IMSS
SAN JUAN DE ARAGON ESQ. CON E. MOLINA
SAN PEDRO EL CHICO
GUSTAVO A. MADERO
GARGOLAS 85
JARDINES DEL SUR, XOCHIMILCO
C.P. 16050
TEL: 781-22-60
653-58-91
21. ROA OLVERA JAIME
GTE. MODELOS MATEMATICOS
BANCA SERFIN, S.A.
INSURGENTES SUR 1931-11° PISO
GUADALUPE INN
FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS # 84
VASCO DE QUIROGA,
GUSTAVO A. MADERO
C.P. 07440
TEL: 680-73-77
757-40-72
22. SALAS CHAVEZ JORGE MIGUEL
JEFE AREA DE ESTRUCTURAS
AEROVIAS DE MEXICO, S.A.
AV. FUERZA AEREA MEXICANA 416
FEDERAL, VENUSTIANO CARRANZA
C.P. 15700
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA No. 8
COL. FEDERAL,
VENUSTIANO CARRANZA
C.P. 15700
TEL: 571-92-52
762-32-92
23. SANCHEZ MIRANDA GERARDO
JEFE DE PROYECTO
CASA DE BOLSA INVERLAT, S.A. DE C.V.
BOSQUE DE CIRUELOS # 120
BOSQUE DE LAS LOMAS
CUAJIMALPA
C.P. 11700
JUCHITEPEC # 39
CUMBRIA, ESTADO DE MEXICO
C.P. 54740
TEL: 325-30-19
873-32-10
24. VALDIVIESO ROSADO JULIO C.
DIRECTOR GENERAL
ESTUDIOS Y PROYECTOS DE PROTECCION
AMBIENTAL, S.A. DE C.V.
VENTISCA 143-3
ACUEDUCTO DE GPE., G.A. MADERO
C.P. 07270
PASEO FERROC. 105-0-302
LOS REYES IXTACALA,
TLALNEPANTLA, MEX.
TEL: 391-26-94
382-70-49