

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY**

**UNIVERSIDAD VIRTUAL**



**MODELO EDUCATIVO PARA LA TRANSMISIÓN DE VALORES  
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA**

**TESIS PRESENTADA  
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN**

**AUTOR: LIC. RAYMUNDO PEÑA SÁNCHEZ  
ASESOR: MTRA. ROCÍO PÉREZ GONZÁLEZ**

**FORTÍN, VER.**

**DICIEMBRE DE 1999**

MODELO EDUCATIVO PARA LA TRANSMISIÓN DE VALORES  
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA

Tesis presentada

Por

RAYMUNDO PEÑA SÁNCHEZ

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
como requisito parcial para optar  
al título de

MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN

Diciembre de 1999

A mi esposa, compañera y amiga Elda Susana  
dado que juntos somos más valientes de lo que creemos,  
más fuertes de lo que parecemos  
y más unidos de lo que pensamos.  
Aún cuando las dificultades existan  
siempre estamos juntos  
en nuestros corazones.

## AGRADECIMIENTOS

Cuando se concluye un trabajo de la naturaleza que fuere un sentimiento de satisfacción, de logro nos invade y nos empezamos a acordar de todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido a formarnos siendo parte de nuestra historia personal. Es el momento extraordinario de darles las gracias por esto y más que nada por la vida misma.

**A Dios**, el ser supremo que siempre nos da más de lo que necesitamos y nunca nos esta pidiendo cuentas. En cuyos actos cotidianos siempre esta presente la gran verdad del amor.

**A mi padre (q.e.p.d.)**, al siempre recordado mejor amigo que he tenido, que me enseñó el arte de vivir y a ese espacio vacío que no logro llenar por su pronta partida.

**A mi madre**, de cuyo ejemplo diario aprendo los valores humanos más trascendentes, a su fe y lucha ante la adversidad y a la mujer que me motivo a seguir siempre adelante con la frente limpia, mil gracias mamá.

**A mi compañera Elda**, porque es lo mejor que me ha sucedido en la vida y en donde siempre tengo un espejo de lo que soy y puedo llegar a ser como mejor ser humano y **a mis dos pequeños hijos**, porque son excelentes y divertidos maestros de la vida.

**A mi hermano Sergio y su familia, abuelos, tíos, primos, mi familia política y al resto de la familia**, porque siempre han sido fuente de mi refugio, mi ternura y mi calma.

**A mis amigos**, por aquellos días y momentos, por su incondicional respaldo y cariño.

**A Rocío Pérez, Héctor Maldonado y a tantos maestros inolvidables**, por lo claro de sus enseñanzas y apoyo permanente moldeando aún más quien soy.

En general al **Grupo FEMSA** porque me ha dado todo lo que tengo y brindado la oportunidad de ser.

## RESUMEN

### MODELO EDUCATIVO PARA LA TRANSMISIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA

DICIEMBRE DE 1999.

RAYMUNDO PEÑA SÁNCHEZ

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Dirigida por la Maestra Rocío Pérez González

Valor es un ideal, un principio, propio del ser humano, un hecho o un objeto, que despierta el aprecio y gusto, que se reflejan en actitudes y predisposiciones para actuar de cierta manera ante el mundo.

El objetivo primario es determinar la mejor forma de enseñanza-aprendizaje de valores organizacionales. Por ello, es necesario enfatizar que valores organizacionales son ideales que comparten los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento cotidiano. Definen lo que es aceptable y lo que no lo es...por ello proporcionan referencias para la toma de decisiones tanto de la empresa como las de todos los que la conforman.

Se establece el concepto de que educar es ayudar a alguien para que se desarrolle de la mejor manera posible, en los diversos aspectos que tiene la naturaleza humana. Así mismo, para poder vivir los valores hay que establecer y proporcionar un mensaje persuasivo, recrear y proyectar de manera contundente el modelo actitudinal a seguir y aclarar la diferencia conflictiva entre los componentes cognitivos, afectivos y conductuales del valor y su contravalor. La didáctica del modelo educativo desarrollado se basa en una

curricula fundamentada en la educación basada en problemas, referencial de capacidades individual, el modelo constructivista de aprendizajes, el desarrollo de anécdotas e historias del acontecer real de la organización y una didáctica participativa, dinámica y centrada en el alumno.

La evaluación del esfuerzo educativo es durante y después del salón de clases y por parte del maestro, el compañero, el nivel superior en la organización y él mismo participante.

El rol del maestro es la de un guía, un facilitador y un observador crítico y analítico del quehacer dentro e incluso fuera del aula.

Estas pautas del modelo renuevan el esfuerzo educativo de la organización, objeto de estudio que anteriormente aplicaba un modelo educativo tradicional y sin resultados evidentes teniéndose diversas áreas de oportunidad para mejorar.

En el modelo educativo se definen con claridad y de acuerdo al marco teórico de referencia objetivos, contenidos educativos, estrategias de aprendizaje y sistemas de evaluación.

La implementación en el corto plazo del modelo seguramente permitirá reafirmar las conclusiones que se derivan como lo son la alta interacción del participante y el rol de guía crítico del maestro.

Se tiene la facilidad de abordar a diversos grupos, a diferentes tiempos y espacios.

El diseño curricular va a permitir rediseños, actualización y construcción de nuevas estrategias educativas y sobre todo el establecimiento de una plataforma de sinergia interna con el apoyo de maestros internos en donde la congruencia seguirá siendo clave en el éxito de la vivencia de los valores del grupo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN	x
1. EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN EN VALORES	
1.1. Esclarecimiento del concepto: que son los valores	1
1.2. Axiología de los valores	4
1.3. Antecedentes de la Educación en valores	7
1.4. Importancia y necesidad de la formación de valores	16
1.5. Marco teórico de la enseñanza de valores	19
2. ANALISIS Y CONTEXTO EDUCATIVO DE LA EMPRESA COTESA	
2.1. Descripción del esfuerzo educativo organizacional	36
2.2. Programa de Desarrollo Humano organizacional	46
2.3. Didáctica de la enseñanza de valores: El método tradicional	49
2.4. Descripción del contexto educativo de la organización	54
3. VIVENCIA DE LOS VALORES EN COTESA	
3.1 Los valores de COTESA	65
3.1.1. Innovación y creatividad	70
3.1.2. Calidad y Productividad	74
3.1.3. Honestidad, integridad y austeridad	75
3.1.4. Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal	78
3.1.5. Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor	81
3.2. Relevancia de reorientar el esfuerzo educativo en valores	82
4. EL MODELO EDUCATIVO DE VALORES PROPUESTO	
4.1. Mapa conceptual del modelo educativo	90
4.2. Diseño curricular	100
4.3. En que consiste	105
4.4. Propuesta de implementación	169
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
ANEXOS	182

## ÍNDICE DE TABLAS, ANEXOS Y FIGURAS

	Página
TABLA 1. Clasificación de la capacitación	45
TABLA 2. Currículum desarrollo humano 1995-1998	46
TABLA 3. Contenidos currículum desarrollo humano	51
TABLA 4. Grupos de referencia dentro de la organización	60
TABLA 5. Proyectos de participación al premio FEMSA 1998	73
TABLA 6. Conciliación entre valores y practicas del comportamiento	83
TABLA 7. Resultados de la encuesta para indagar acerca de la percepción de la vivencia de valores	84
TABLA 8. Diseño curricular del modelo educativo	103
TABLA 9. Contenidos educativos del diseño curricular	104
TABLA 10. Estrategias de enseñanza-aprendizaje curso de Innovación y Creatividad	107
TABLA 11. Evaluación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje Curso de Innovación y Creatividad	120
TABLA 12. Estrategias de enseñanza-aprendizaje curso de Calidad y Productividad	122
TABLA 13. Evaluación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje Curso de Calidad y Productividad	133
TABLA 14. Estrategias de enseñanza-aprendizaje curso de Honestidad, Integridad y Austeridad	136
TABLA 15. Evaluación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje Curso de Honestidad, Integridad y Austeridad	156
TABLA 16. Estrategias de enseñanza-aprendizaje curso de Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del personal	158
TABLA 17. Evaluación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje Curso de Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del personal	163
TABLA 18. Estrategias de enseñanza-aprendizaje curso de Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor	165
TABLA 19. Evaluación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje Curso de Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor	168

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO 1. Planeación de la capacitación	182
ANEXO 2 Matriz de programa de capacitación	184
ANEXO 3. Programa de capacitación	185
ANEXO 4. Evaluación de la capacitación	188
ANEXO 5. Historial de capacitación	190
ANEXO 6. El modelo educativo empleado en COTESA	191
ANEXO 7. Relación valores vs Resultados de operación	192
ANEXO 8. Encuesta para indagar acerca de la percepción de la vivencia de valores	193
ANEXO 9. Determinación del tamaño de muestra para la aplicación de la encuesta	197
ANEXO 10. Entrevista para indagar la opinión acerca de la vivencia de valores	200
ANEXO 11. Formatos de investigación de la acción educativa	
➤ Evaluación dentro del salón de clases	201
➤ Investigación de la acción educativa por responsable de área después de cursar la curricula del modelo educativo	202
➤ Guía de observación y/o de autoevaluación	205

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Mapa conceptual del modelo educativo	91
--	----

## INTRODUCCIÓN

Todos piensan en cambiar a la humanidad y nadie cambiarse así mismo  
León Tolstoy

El presente trabajo tiene como objetivo primordial proponer un modelo educativo que considere las mejores estrategias procedimentales de transmisión de los valores organizacionales establecidos en una empresa manufacturera de la Industria del Cartón.

Se pretende que mediante este proyecto se dote a la organización de conceptos, elementos e ideas derivadas a concretarse en un futuro no lejano que le sean de utilidad en una trascendente labor: crear una nueva cultura de vida y de trabajo que sea perenne en el tiempo contemplando aquellos valores ya discernidos como apropiados a los particulares contextos, circunstancias y hechos de la misma.

La cultura organizacional pretende considerar como patrón de comportamiento humano individual y grupal los valores siguientes:

- Innovación y creatividad.
- Calidad y productividad.
- Honestidad, integridad y austeridad.
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.
- Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor.

El hecho de realizar una investigación de esta naturaleza obedece a la motivación interna de estructurar una real contribución a la mejora del recurso humano de la organización y por ende del grupo (en donde socializa), para lo cual se investigará cuáles son los mejores métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje de valores. En esa búsqueda

encontraremos que debemos cambiar de manera radical nuestra acostumbrada forma de capacitar dentro de una empresa en el tema elegido. Nuestra particular percepción de acuerdo a el cambio iniciará con un esfuerzo educativo que permita y facilite la transmisión de valores, así como el beneficio colectivo e individual de los participantes al establecerse un ámbito de educación en valores, para conocerlos y reflejarlos en solución a las crisis actuales.

Hoy por hoy la forma tradicional establecida en el esfuerzo educativo de la organización no refleja en el grupo humano mejores comportamientos y relaciones humanas, ya que la diferencia entre el valor formal y el valor vivido o real es muy visible, notorio y grande. Se podría decir que hay una incongruencia en la vivencia de valores relacionado a un curriculum oculto organizacional permisible que es poco exigente en cuanto a su aplicación.

Evidentemente que la cúpula organizacional pretende la implementación de los valores “...Hemos impulsado y lo seguiremos haciendo, una campaña para el fortalecimiento de nuestros valores como Grupo FEMSA, como es el respeto y desarrollo por medio de capacitación, calidad y productividad mediante la certificación ISO 9000, impulso especial a la creatividad e innovación por medio de la institucionalización de un premio y pasión por el servicio y enfoque al cliente que genera valor...” (José Antonio Fernández, Dir. Gral. FEMSA en el Día de la Comunicación FEMSA 1997). De ahí la importancia grupal que se une al hecho de analizar un concepto no muy estudiado y en donde son notorias las fallas desde el seno familiar hasta llegar a las instituciones escolares, religiosas, civiles y laborales. Es un tema actual con una vigencia trascendental en el sentido de aminorar la paulatina pérdida de valores humanos en todas las esferas del

quehacer humano y que son el origen e influencia de diversas problemáticas que se presentan en la sociedad en general.

El trabajo inicia buscando responder a la pregunta de ¿Cuál es la mejor forma de enseñanza-aprendizaje de valores organizacionales? A fin de aclarar la visión del tema de investigación; el primer capítulo busca esclarecer el concepto de valor, definiéndolo, clasificándolo y anotando todos sus componentes, filosofía y sentido de ser y hacer buscando una integración hacia el subsecuente desarrollo del marco teórico de la educación en valores, empezando con los antecedentes más inmediatos en dicha materia para derivar en la imperiosa necesidad de retomar un rol más agresivo y fructífero en la transmisión de valores. El marco teórico a exponer esta relacionado con el posterior modelo a proponer.

Dividiendo el trabajo en dos partes, y como elemento integrador de una primera parte, el segundo capítulo analiza todo el esfuerzo educativo actual de la empresa Corrugados Tehuacan, S.A. de C.V.: intenciones educativas, objetivos, programas, didáctica, epistemología y praxis de dicho esfuerzo quedan plasmados en el presente apartado. Como se podrá notar, los dos primeros capítulos bosquejan un panorama de índole introductorio al tema de investigación: teórico (él deber ser, de los expertos en la materia), y del quehacer actual (lo que sé esta haciendo en relación al tema).

La segunda parte del trabajo, contempla un capítulo (el tercero) en donde se investigará sobre la realidad tangible de la vivencia de los valores organizacionales en la entidad estudiada. A lo más que se aproxima en la actualidad es a emitir juicios a priori relativos a ciertos rasgos y características de la cultura organizacional y de sus valores. La idea es descubrir cuál es exactamente la realidad, es hacer un diagnóstico formal, una evaluación integral en la formación de los valores que se pretenden enseñar.

El capítulo cuarto explica el modelo educativo propuesto para la mejor enseñanza-aprendizaje de valores dentro de la entidad productiva. Es bien cierto, que estamos hablando de un modelo, que es una concepción del “cómo” se deberían hacer las cosas y por ello es importante recordar la limitante del tiempo en cuanto al desarrollo del trabajo y que de alguna manera hace que tengamos que delimitar perfectamente el alcance del mismo; a pesar de ello, buscamos una aplicación tangible realizando un apartado en donde se propone una manera de implementación del mencionado modelo. Entre las consideraciones principales del modelo a describir están:

- Establecimiento de un mapa conceptual del modelo que considere los ejes curriculares del mismo, los contextos y particularidades de la organización así como la de sus miembros.
- Énfasis en la didáctica y en la epistemología del modelo para recoger en buena medida el aspecto teórico y experiencias similares exitosas de instituciones escolares y productivas adaptadas a los requerimientos de nuestro entorno.
- Recalcar la importancia de la investigación de la acción como práctica docente diferente en la enseñanza-aprendizaje de conceptos dinámicos y estrechamente vinculados a la formación de individuos integrales (saber ser y hacer), en donde la congruencia predicando con el ejemplo es vital.
- Un modelo que sea una guía al logro de la transmisión de valores motivando a la posterior implementación y búsqueda de mejoras en el arduo camino de educar para conformar una cultura de sólidos cimientos humanos.

# CAPÍTULO I

## EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN EN VALORES

Los valores de una cultura son a la vez ideales y materiales  
Raymond Ruyer

### 1. 1 Esclarecimiento del concepto: qué son los valores

Por buscar lo que nos conviene en lugar de lo que realmente vale, hemos hecho de nuestra conciencia mágico sombrero de ilusionista que transforma en aceptable, positivo y bueno, lo indebido o lo francamente inmoral  
Felicitos Leal

Antes de abordar de manera directa el tema de esta investigación que es: la mejor forma de enseñar-aprender valores organizacionales dentro de un grupo humano heterogéneo, con particularidades propias e indistintas. A manera de un planteamiento que sirva de ruta e introducción al tema se formula la pregunta ¿Qué son los valores ?.

El concepto de valor como tal es muy amplio. Son bastantes los conceptos universalmente aceptados en nuestra sociedad como tales, por ello es necesario revisar su definición desde el punto de vista filosófico más profundo. La mayoría de las personas reconoce como valor al amor, la honradez, la justicia, la paz, la ética y otros conceptos más, que sería largo enumerarlos. Así mismo, también se establece que hay un opuesto al valor de índole negativo, tales como el odio, el ser deshonesto, la injusticia, la guerra, las mentiras y se les conoce como contravalores o antivalores.

“El término **-valor-**, está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico, que, en apariencia, hemos elegido libremente entre diversas alternativas” (Carreras, 1997, p.20).

La raíz etimológica de la palabra valor proviene del verbo latino *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. Como podemos notar, el concepto conocido hoy en día de valor esta mucho más diversificado que el de su remoto origen. Se puede citar que “los valores no existen por sí mismos, al menos en este mundo: necesitan de un depositario en que descansar. Se nos aparecen, por lo tanto, como meras cualidades de esos depositarios” (Frondizi, 1987, p. 15) o bien enfocándolo sobre el eje del hombre como un ser susceptible de ser educado, valor es algo por lo que vale la pena esforzarse dedicando la vida o parte de ella (Rugarcía, 1993, p. 8). La mayoría de los autores y filósofos coinciden en que valor esta estrechamente relacionado a la percepción de un bien humano, es decir que para el ser humano valor es lo que es bueno para él. Así podemos agregar, diciendo que lo bueno para el hombre puede ser algo deseable para él o su grupo, puede ser una cualidad o calidad percibida ya sea en un objeto o en una persona, también puede ser una necesidad, así mismo una creencia reforzada por una actitud y una acción. Queda claro que: “valor es, en sentido objetivo, la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto, y en sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que tiene para la persona dicho objeto” (Rodríguez Estrada, 1993, p. 18).

Sobre la base de todas las ideas anteriores, son innumerables los ejemplos de jerarquías de valores, tales como “el orden, la limpieza, la puntualidad, la responsabilidad, el deseo de superación, la honradez, el respeto, el amor al trabajo, el ahorro y la inversión” (Decálogo del Desarrollo <http://www.cosapidata.com.pe/empresa/indehu/materiales.htm>). Sin embargo, la utilidad de un objeto o su aceptación pueden ser diversamente interpretados por las personas o los grupos, por lo que se hace pertinente reflexionar aún más en la teoría de los valores, para lo cual anotamos el apartado siguiente (ver 1.2.).

Es importante adoptar una postura en cuanto a la definición personal de valores para determinar con claridad las bases de nuestro modelo educativo, además de que se pueden apreciar ciertos elementos que nos hacen concluir que los valores se pueden enseñar, dada la presencia de elementos cognoscitivos, afectivos o emocionales, actitudinales y operacionales. Sobre este aspecto, se puede recalcar que los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano dando pie a uno de los más caros anhelos del esfuerzo educativo; es decir, que los valores deben ser objetivos de la educación ya que van a contribuir a ser más persona al alumno, lo van a ayudar a expresar una actitud, que es la disposición y expresión de que se vive un valor, si la actitud es permanente en el devenir se tendrá un hábito. (Carreras, 1997, p. 21-22).

Por lo anterior, definimos valor como un ideal, principio o concepto que es reconocido en un grupo humano como algo aceptable y bueno para sus miembros y sus objetivos. Este ideal, además debe ser reconocido por la generalidad de la sociedad como universalmente aceptable. El valor se expresa en una actitud que refleje la aceptación personal e intrínseca del mismo y que manejada de forma constante y continua nos ofrece un buen hábito o costumbre en la conducta del ser humano.

Podemos concluir y definir desde nuestra propia óptica que valor es un ideal, un principio, propio del ser humano, un hecho o un objeto, que despierta el aprecio y gusto, que se reflejan en actitudes y predisposiciones para actuar de cierta manera ante el mundo. En la medida en que el hombre esté apoyado en valores profundamente positivos y enraizados en la esencia del ser humano estará conformando un hábito que le permitirá tener una vida fructífera y trascendente.

Ahora bien, el tema de la investigación versa sobre la educación de valores y más concretamente sobre la educación de valores organizacionales dentro de una empresa y por ello definimos que valores organizacionales son aquellos que se relacionan con aspectos que van a facilitar el trabajo humano coordinado y disciplinado para alcanzar las metas establecidas dentro del mismo grupo (empresa), además de facilitar la adquisición de comportamientos, actitudes y hábitos acordes a los mismos. “Los valores son ideales que comparten los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento cotidiano. Definen lo que es aceptable y lo que no lo es...por ello proporcionan referencias para la toma de decisiones tanto de la empresa como las de todos los que la conformamos...hoy ante las dificultades crecientes que vivimos, serán nuestros valores compartidos los que nos mantendrán firmes” (FEMSA al Encuentro del siglo XXI, Revista Bimestral, 1998).

En nuestro caso, los valores a los que nos referimos serán analizados a la luz de su vivencia en la realidad (ver 3.1.) para posteriormente proponer un modelo que facilite su enseñanza-aprendizaje (ver Capítulo 4).

## **1.2. Axiología de los valores:**

El valor del hombre debiera ser medido por lo que da, no por lo que es capaz de recibir  
Albert Einstein

Retomando el hilo exploratorio de que el hombre es un ser susceptible de ser educado y de que valor es algo por lo que se puede esforzar una persona en su vida, se da una clara dependencia a la noción de valor de la particular apreciación personal y caemos

en una posible retórica interminable: lo que para alguien puede ser bueno, no necesariamente lo es para otro; lo que es apreciado como valor para alguien, no lo es para otro. Citando “Pero aunque gocemos de nuestros cinco sentidos, sabemos que no nos bastan para conocer la realidad. Tenemos que ir más allá de ellos. Porque los sentidos nos ponen en contacto con el exterior de las cosas o de las personas (forma, color, textura, aroma, tono, sabor), pero no nos permiten descubrir lo que se esconde detrás de ellos “ (Scheifler, Amézaga, 1991, p. 16).

Estableciendo un ejemplo de la vida real, se ha dicho que las cárceles son excelentes muestras de organizaciones perfectamente ordenadas para “enseñar” supuestos valores apreciados por la casi generalidad de sus miembros: se aprende a robar, a ser un delincuente consumado. Pero ello no es un valor reconocido en una sociedad moral y consciente.

Por otro lado, la axiología, que es la ciencia que estudia los valores y sus especialistas se han preguntado si los valores están en las cosas u objetos o bien en las personas que las perciben y las emplean. Dependiendo de la circunstancia en que se encuentre una persona y de ese preciso momento se puede apreciar una situación o un objeto como valor.

Dado lo anterior se visualizan cuatro ejes sobre los que se pueden estudiar los valores. Existen dos posturas opuestas y extremas entre sí: la objetivista, que define los valores como cualidades de las cosas u objetos; y la subjetivista, que ve en ellos actitudes de las personas. Por otro lado, y aunado a estas posturas, se tiene el eje que se refiere al sentido de la vida con sus inherentes valores y otro eje que se refiere a la manera en que se trata de vivir y los valores que se van adoptar para ello. No es propósito del presente trabajo discernir todo un tratado de filosofía al respecto, simplemente se menciona lo anterior como

plataforma para establecer que una actitud crítica, enfatizando que lo valioso es la cualidad de la cosa son claves para poder esclarecer el concepto de valor (ya que se tienen valores tanto “positivos” como “negativos”). Es decir, que el cuestionar constantemente acerca de lo que se quiere ser y de como se quiere llegar a ser da la pauta para determinar los valores por los que se vivirá y ello es totalmente válido tanto para individuos, grupos o naciones.

Cabría recordar:

Lo esencial es invisible a los ojos.  
Sólo se ve bien con el corazón.

Saint-Exupéry en el “Principito”.

Con ello se quiere dar a entender que los valores profundamente humanos están siempre presentes en su autovaloración, en ese análisis crítico y en ese discernir lo que es bueno y lo que es malo.

También, se puede referir que los valores son generacionales, tienen un origen biológico-cultural y que son transmitidos (Rodríguez Estrada, 1993, p. 20). Llegando a conformar jerarquías y clasificaciones de los mismos y lo que comúnmente se le conoce como escala de valores (Rugarcía, 1993, p. 11), y de cuyo ejemplo dimos cita en líneas anteriores con el reconocido Decálogo del Desarrollo del Ingeniero peruano Octavio Mavila. En nuestra investigación buscaremos las mejores estrategias educativas para enseñar los valores organizacionales ya establecidos como ideales en la empresa. Cabe recordar, que no es propósito del presente trabajo discernir sobre qué valores se debe educar, sino más bien sobre cómo enseñar determinados valores.

### 1.3. Antecedentes de la Educación en valores:

“La tarea de la educación es la hechura del hombre y parece ser que la formación del hombre queda trunca si no se incluyen actitudes humanistas:

No es lo mismo un hombre apasionado por los demás que otro sólo interesado en ellos o que otro apasionado por sí mismo”.

Armando Rugarcía

En los apartados anteriores se explicó brevemente, pero con ánimo integrador el concepto de valor, ahora bien, entra en juego otro discutido asunto:

1. ¿ Se pueden enseñar valores ? ,
- 2.¿ Cuáles son los antecedentes relacionados a la educación de valores ? y
- 3.¿ Cómo se pueden enseñar los valores ?.

Partiendo de estas tres interrogantes, se hará el análisis en este apartado de la necesidad de formar seres integrales y completos que sepan hacer, sepan ser (formar valores), así como del marco teórico (ver 1.5.) qué servirá de patrón a la aportación del modelo educativo que se encargará de transmitir ciertos valores dentro de un grupo humano establecido.

La primera interrogante se contesta a la luz de los diversos discursos que a lo largo de los años, los filósofos de la Educación se han hecho en el sentido de que se puede y se deben enseñar valores en la formación íntegra de las diversas profesiones y ramas del saber. Desde hace cuatro siglos, los valores han sido esenciales en la educación de los jesuitas, los siguientes autores empezando por Piaget (78), Peters (77, 79 y 81), Gowing (81), Fullat (86), Adler (88), Gervilla (88), Lipman (89), Kolvenbach (90) no separan la formación de

valores del hecho educativo (Rugarcía, 1993, p. 11).

A pesar de que todos coinciden en lo anterior, al parecer la formación de valores se ha perdido, citando “la gran grieta de la educación contemporánea es la de haber separado de una parte al acopio de conocimientos y de otra parte la formación del carácter,...Christopher Dawson nos ha hecho la advertencia de que la gran tragedia contemporánea es haber separado al conocimiento científico por un lado y a la vida personal por el otro” (Llano Cifuentes, 1995, p. 62).

Adicional a lo anterior, se podría decir que la educación del siglo XX se ha preocupado más por la “información” que por la “formación” creándose una corriente de pensamiento educativa, social y colectiva más orientada al “tener y hacer” más y mejores satisfactores del ser humano. Afortunadamente hay indicios de que algunas universidades (entre ellas el ITESM con su visionaria misión y su lucha por vivenciarla en una realidad tangible y concreta) y la sociedad en general se han percatado de la necesidad de sensibilizar a los que reciben una educación acerca de los valores necesarios para “ser mejores” personas.

Pero bien, antes de continuar es necesario precisar aún más el hecho educativo, es decir que se debe relacionar el concepto de educación con el de valores, haciéndose la pregunta relativa a ello, ¿Qué es educar? Una de las respuestas que parecen más atinadas, dice “ la enseñanza significa crear situaciones de aprendizaje que le permitan al alumno asimilar, desarrollar y ejercer dichos aprendizajes y asimismo, producir aquellas estrategias de enseñanza mediante las cuales el docente ayudará al alumno en la adquisición de aquellos aprendizajes” (Casarini, 1997, p. 54). Otra definición nos aporta lo siguiente “

Educar es ayudar a alguien para que se desarrolle de la mejor manera posible, en los diversos aspectos que tiene la naturaleza humana” (Rojas, 1995, p.105).

Si bien es cierto que educar es en ocasiones referida sólo a la mera transmisión de conocimientos, ya sean científicos y/o técnicos, también es cierto que se habla de una educación para adquirir una serie de valores y actitudes (López Trujillo, 1995, p. 81).

De todo lo anterior se puede concluir que una educación integral es aquella que colabora en la formación de individuos que por un lado sepan hacer (conocimientos aplicados a una realidad tangible) y que por el otro sepan ser (vivencia de valores y expresión de actitudes). Por ello, se contesta la pregunta, con la afirmación de que los valores si se pueden enseñar desde el momento preciso de que estos contienen elementos cognitivos (aquellos que tienen que ver con el conocimiento mismo de lo que es el valor), afectivos (aquellos que tienen que ver con la vivencia y emotividad que se adopte hacia el valor), volitivos (aquellos que tienen que ver con la aplicación de la voluntad para poder desarrollar la adquisición de un valor) y porque además se expresan mediante una actitud que puede ser desarrollada y habilitada.

En líneas anteriores se esbozó que al parecer hay una ruptura en la educación de valores, “¿ Por qué comenzó esta preocupación ? Simplemente porque todos estamos conscientes de que no todo el mundo anda bien” (Leal, 1991, p. 3). Esta situación o hecho lo analizaremos a profundidad en el apartado siguiente, dado que de ahí parte la justificación y el objetivo básico del presente trabajo.

La pregunta que se refiere a ¿ Cuáles son los antecedentes relacionados a la educación de valores ?, resulta más difícil de contestar a fe de que son pocas las evidencias de que se esté realizando este tipo de contenidos en el aula (llámese desde la instrucción

primaria y hasta la universitaria, y mucho menos fuera de las instituciones escolares). De hecho, y derivado de dicha situación, se está hablando y escribiendo en diversos foros de la necesidad imperiosa de retomar la enseñanza de valores “ Los Valores se han vuelto una moda. Ahora todo mundo considera que es necesario hablar sobre los Valores, estudiarlos, conocerlos” (Leal, 1991, p. 3).

Si aceptamos que una educación de excelencia es que: “la enseñanza es una práctica que se fundamenta -de manera consciente e inconsciente- en concepciones pedagógicas y en juicios valorativos, así como en métodos y procedimientos que el profesor comienza a ejercer desde el momento mismo en que inicia la planeación de sus programas, ya que al hacerlo realiza la acción de tomar decisiones, tanto sobre los futuros aprendizajes de sus alumnos como sobre lo que se va a enseñar y cómo va a hacerlo” (Casarini, 1997, p. 58) y si consideramos las diversas clasificaciones de contenidos curriculares (que son parte esencial de la planeación educativa), se podrá notar que casi todos los autores coinciden que el curriculum ampliado e integral, es una excelente opción para poder incluir e incorporar conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores (Martín, 1997, p. 94). Sin embargo, también se reconoce que precisamente el abordaje explícito y claro de la enseñanza de valores ha sido nulamente socorrido en contraposición con los otros contenidos educativos, “La selección de contenidos del curriculum favorece a unos más que a otros...No todos tienen el mismo poder decisorio” (Gimeno Sacristán, 1992, p. 179). A pesar de ello, de esa separación entre curriculum formal (porque de hecho la enseñanza de valores se declara en ellos) versus el curriculum real y aún más contra el curriculum oculto e institucional de la organización (al existir incongruencias) si se han desarrollado ideas, metodologías, procedimientos e incluso corrientes educativas muy divulgadas y conocidas

como la clarificación de valores (sobre todo en Estados Unidos), que constituyen los antecedentes más próximos para establecer un marco teórico a nuestra propuesta.

Se considera a Louis Raths y a sus colaboradores como los primeros que abordaron la técnica de clarificación de valores (en su publicación de 1966 *Values and Teaching*) y de ahí se han derivado múltiples estudios que se centran sobre sus principios teóricos, siendo uno de los más reconocidos Kirschenbaum. “La base es la integración de pensamiento, afectividad y acción; el objetivo es llegar a la conducta, pasando por el sentimiento y la claridad de ideas” (Pascual Marina, 1995, p. 32).

Raths y sus colaboradores Harmin y Simon estudiaron el proceso por el cual llegamos a adoptar ciertos valores como propios, para lo cual establecieron siete requisitos para poder hacerlo:

1. Seleccionar libremente.
2. Seleccionar entre varias alternativas.
3. Seleccionar después de la cuidadosa consideración de las consecuencias de cada alternativa.
4. Apreciar y disfrutar la elección.
5. Afirmarla.
6. Actuar de acuerdo con la selección.
7. Aplicarla repetidamente en nuestra forma de vida. ( Pascual Marina, 1995, p. 36)

Otras variaciones al respecto han sido citados por otros autores que de alguna manera coinciden con la anterior lista; pero que vale la pena mencionar en aras de considerar todas las jerarquizaciones realizadas. Así encontramos que interesados en el proceso mismo de apropiarse de un valor y de externarlo en una actitud de vida, se

encuentran tres estadios:

1. Selección.- Con libertad, con juicio hacia las consecuencias de cada alternativa posible.
2. Estimación y orientación.- Con sentimiento y afección hacia la alternativa seleccionada y orientación aún en contra de lo que el medio en que se desenvuelve la persona le está proyectando.
3. Actuación.- Expresar con la acción constante y permanente la selección hecha. (Muñoz Batista, 1981, p. 87).

En el mismo tenor, Hernández (1990, pág. 54) cita que algunos autores establecen cuatro pasos en la interiorización y vivencia de un valor dado:

1. Identificación.- Seleccionar un valor.
2. Profundización.- Es estudiar, considerar, reflexionar y racionalizar acerca del valor seleccionado.
3. Asunción.- Vivir el valor en los ejes intelectual (racional), afectivo (emocional) y en la realidad misma.
4. Proyección.- El valor vivido se debe permear hacia el ámbito de socialización del individuo: familia, sociedad, trabajo con acciones y compromisos auténticos.

H. Kirschenbaum en su trabajo: "Mas allá de las aclaración de valores" (1973) establece cinco dimensiones implicadas entre sí y no como una serie sucesiva de pasos:

1. Pensamiento.- Es la capacidad de pensar en varios niveles: Crítico, Moral, Pensamiento divergente o creativo.
2. Sentimiento.- Es importante conocer lo que sentimos para aclarar nuestros pensamientos. Provee de seguridad al alumno en la elección de su propia escala de valores.
3. Elección.- De cada alternativa conocer sus consecuencias.

4. Comunicación.- Establecer una comunicación clara que capte el marco de referencia de los participantes y que ayude a resolver conflictos es determinante en la adquisición de valores.

5. Acción.- Actuar a la luz de nuestras convicciones y de manera congruente y constante, son acciones que avalan la adquisición de un valor.(Pascual Marina, 1995, p. 39)

Independientemente del autor que se elija (porque en realidad todas son variaciones de un mismo tema, matizados bajo la perspectiva personalizada de cada opción), el objetivo es que la clarificación de valores no lo es todo en la Educación de valores ni mucho menos, constituyéndose en una excelente herramienta de enseñanza personalizada ya que provee de medios a los alumnos a hacer mejor sus elecciones, decisiones, ser responsables y a comprometerse.

Ciertamente, que el modelo educativo propuesto en el presente estudio considera elementos importantes de la clarificación de valores, auxiliándose de técnicas didácticas que se plasman en la planeación (curriculum) del mismo, pero también tiene el propósito firme de ir más allá.

Siguiendo el hilo conductor que es guía para el establecimiento de un marco teórico que sirva de referencia primero para la evaluación del esfuerzo educativo que se pretende mejorar y segundo para aportar el modelo educativo a implantar en aras de dicha mejora, se retoma la última de las preguntas planteadas en este apartado ¿Cómo se pueden enseñar valores ?.

Los antecedentes educativos en parte hacen referencia a la enseñanza de valores; aunque más desde el punto de vista de qué hacer para enseñar valores (dimensiones para vivenciar un valor), pero no responden al cómo poderlo hacer. Esta pregunta se refiere más

a la didáctica y a formas de poder hacer operacional el valor, que en buena medida es por donde gira nuestra pregunta básica del problema a investigar: ¿Cuál es la mejor forma de enseñanza-aprendizaje de valores organizacionales ?. Es necesario establecer a fin de dar respuesta a ello, que la imagen y el perfil que el profesor, instructor o capacitador debe tener para poder figurar como pieza importante, protagónica y significativa en la transmisión de valores. La congruencia que el maestro proyecte entre lo que está tratando de enseñar y en cómo vive lo que está enseñando es determinante en la aceptación que el propio alumno pueda tener con los contenidos enseñados y en su aprendizaje significativo. De tal modo, que es necesario en nuestro modelo describir detalladamente el perfil del maestro que se desea de acuerdo a lo anterior y al contexto institucional y educativo de la organización.

Así mismo, diversos autores han reconocido y enfatizan sobremanera que la enseñanza-aprendizaje de valores no debe efectuarse a la manera tradicional dentro de un aula; es decir, una enseñanza meramente transmisora (el maestro exponiendo, aunque utilice medios tecnológicos modernos, actuales y de vanguardia), unidireccional (centrada en la figura del maestro, sin permitir espacios para que el alumno interactúe con peso específico), y en suma a una enseñanza del tipo “lista o receta de soluciones” expuesta por el maestro en donde solo se transmita el deber ser de los valores. Aunado al tipo de educación, se debe tener mucho cuidado; así como el rol del maestro ya expuesto y su congruencia, con el modelaje y el predicar con el ejemplo de todas las personas que representen liderazgo para con los alumnos, tales como su familia, personas de su núcleo social más cercano, jefes de trabajo, amigos íntimos ya que también son esenciales en un esfuerzo por desarrollar valores en ellos. Una educación dinámica, participativa, con acción

y congruencia entre el hacer y decir del maestro y de otros agentes educativos (padres, amigos, jefes) son vitales en el desarrollo de nuestra propuesta metodológica (Muñoz Batista, 1981; Puig, 1995).

De acuerdo a los antecedentes educativos y tomando en consideración el hecho de que la reflexión, la emoción y la acción son pasos que necesariamente debemos recorrer para poder llegar a vivir los valores, diversos autores han sugerido aproximaciones y recomendaciones para poder lograrlo. Bednar y Levie (1993) nos dicen que es saludable:

1. Establecer y proporcionar un mensaje persuasivo;
2. Recrear y proyectar de manera contundente el modelo actitudinal a seguir.
3. Aclarar la diferencia conflictiva entre los componentes cognitivos, afectivos y conductuales del valor y su contravalor (el valor pero visto desde su opuesto negativo).

Armando Rugarcía, nos refiere principios metodológicos que nos son de utilidad:

#### *Habilidades o capacidades intelectuales*

- Una habilidad o destreza (varias habilidades en juego) se desarrolla si se ejercita.
- Una habilidad se refuerza en la medida en que se maneja con otras habilidades en la solución de problemas.
- Se desarrollan las habilidades que se pongan en juego al investigar, aprender o realizar cualquier otra actividad académica.

#### *Valores-actitudes*

- El ejemplo de personas dignas de respeto es promotor de valores.
- El diálogo crítico ha mostrado ser el fermento comunitario más eficaz para el cuestionamiento de valores aparentes y la aprehensión de nuevos valores.
- Los valores tienden a captarse mejor si se desprenden o relacionan de una situación

“cotidiana”. (Rugarcía, 1993, p. 14).

De lo anterior derivar en estrategias procedimentales educativas que contribuyan necesariamente en el éxito de dichas recomendaciones, tales como las técnicas didácticas participativas (rol playing, sociodramas, juegos, narración de cuentos, etc.), las discusiones y mesas redondas, el estudio activo, exposiciones persuasivas con conferencistas de reconocida trayectoria e imagen auténtica, los dilemas éticos y filosóficos bien manejados, la misma herramienta de clarificación de valores, el involucramiento en la toma de decisiones por parte de los participantes (Puig, 1995 y Sarabia, 1992). Estas aplicaciones son fundamentales en el desarrollo del modelo educativo que se propone y se detallaran en el punto 1.5.; pero antes de ello, es indispensable contextualizar nuestro marco teórico a fin de centrar la investigación en la organización que será objeto de estudio y establecer las pautas referenciales en donde descansará el modelo educativo propuesto.

#### **1.4. Importancia y necesidad de la formación de valores.**

¡El hombre decide al final por sí mismo !  
Y, en suma, la educación debe ser  
educación hacia la capacidad para decidir  
Víctor Frankl

Antes de detallar con amplitud las técnicas educativas recomendadas en la enseñanza de valores, es necesario hacer un alto en el camino y retomar la consideración que se ha venido tocando de cierta manera en los apartados anteriores en el sentido de urgencia que la sociedad actual esta demandando en cuanto a la formación de valores.

Es evidente que hoy en día se habla de fallas en la vivencia de valores sólidos y universalmente aceptados como buenos e incluso diversos discursos y estudios se han

realizado para validar lo anterior, en el sentido que desde el seno familiar y hasta llegar a las instituciones escolares, religiosas, civiles y laborales se ha dejado de lado dicha tarea.

La frase de que “estamos ante una crisis de valores” es del consumo diario en todos los niveles y ordenes sociales y culturales, y se expresa de múltiples formas lexicales y semiológicas. Hace referencia a una verdadera debacle en nuestra supuesta “civilización”. Y aunque no se ha desatado una onda propiamente milenarista, como algunos intelectuales tal vez esperaban y pronosticaban, de todos modos...se han venido expresando en hitos y términos más o menos terribles, como amenaza nuclear, contaminación, fundamentalismo, violencia, terrorismo..., destrucción de la familia. Pese a muchos y grandes avances en diversas líneas del desarrollo humano los pensadores probablemente están de acuerdo en que la cosa, en general, simplemente no funciona o no funciona como sería mínimamente deseable. (Los Códigos de ética de los Colegios Profesionales Peruanos).

<http://etichs.cwru.edu/spanish/eth-peru1.html>).

Es por ello que el propósito de este inciso es enlazar la importancia que tiene para las entidades productivas la enseñanza y transmisión de valores, es decir contextualizar la enseñanza de valores dentro de una empresa: “En la medida en la que las organizaciones han logrado apreciar la importancia del aprendizaje y del conocimiento como herramientas competitivas, sus enfoques de capacitación han tomado mayor importancia. Ayudar a los empleados a adquirir las habilidades críticas de forma rápida y efectiva se ha vuelto un objetivo organizacional clave...” (Schank, 1997, p. xvii).

Pero, ¿ Por qué precisamente la enseñanza de valores dentro de una empresa ? Primeramente, porque se debe recordar que las instituciones escolares han abordado de

manera reduccionista la enseñanza propiamente dicha de valores, egresando profesionistas y técnicos que no se consideran integrales, ya que el modelo educativo tradicionalmente socorrido con clases convencionales centradas en el maestro, no hace fácil ni explícita en la enseñanza-aprendizaje de los valores a desarrollar derivando en que su adquisición por parte de los alumnos no es programada ni accesible a todos, además de que no se cuenta con una evaluación integral . (El Rediseño de la práctica docente en el Sistema Tecnológico de Monterrey, 1999, p. 6-7). En segundo término, porque a la organización ingresan individuos de las más variadas profesiones, niveles de preparación, diferencias socioculturales- económicas que por lo general en el mejor de los casos poseen un cúmulo de conocimientos relativos a un campo del saber; pero en donde se tienen serias dificultades para dar coherencia y adecuado manejo de los mismos, por lo que a la organización le interesa consolidar una cultura de trabajo y de vida que posea valores reconocidos por todos sus miembros.

“ Asombrosamente, la clase empresarial está de acuerdo con la necesidad de un trabajador que al mismo tiempo - sepa/hacer, sepa/pensar - y que para ello, debe poseer un nivel elevado de escolaridad” (Sagre L.M., 1995, p. 395-397). Una última consideración a efectos de la pregunta, es considerar que todo esfuerzo de desarrollo humano, debe iniciar lógicamente por el mismo ser humano y que éste es en mucho lo que sus valores son.

En el mundo de los negocios en donde la lucha por sobrevivir y de tener una competitividad que permita ganancias a todos sus miembros (dueños, accionistas, empleados, trabajadores y comunidad) es más feroz que nunca; es determinante la transformación del sistema productivo por vía de la innovación tecnológica, el uso de sistemas informativos, aplicación de los conocimientos (conocimiento profundo) y el

empleo de métodos de trabajo que incrementen la probabilidad de ese éxito económico (Muñoz García, 1996, p. 9). En diversos foros y congresos se ha hablado de este tema, “la empresa mexicana esta viviendo una modernidad y transformación de su planta productiva, así como el empleo de nuevos métodos de trabajo, que de manera conjunta convergen en una cultura de trabajo y de vida deseada” (Heredía E.V. en XVIII Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo, Octubre 1996).

Como se podrá notar todo esfuerzo empresarial por modernizarse y ser competitivo gira sobre tres aspectos básicos: tecnología, métodos de trabajo y recursos humanos. La tecnología y los métodos de trabajo son manejados por el recurso humano, de ahí que sea precisamente con los miembros de la entidad productiva en quien se debe centrar la mayor importancia. La forma y el proceder de un individuo dentro de una empresa se verá influenciado por sus diferencias individuales intrínsecas (conocimientos profundos, experiencias laborales) y educativas (nivel académico), pero también mucho por los valores que posee.”De ahí que el estudio de los valores sea relevante en tanto que refieren a principios básicos mediante los cuales las personas denotan preferencias, creencias, instituciones y toda aquella gama diversa de procesos que ocurren en la sociedad” (Muñoz García, 1996, p. 13).

### **1.5. Marco teórico de la enseñanza de valores.**

Nada más práctico que una buena teoría  
Kurt Lewin

En la realidad, podemos referenciar aunado a los antecedentes educativos ya explicados, que la escuela transmitía sobre todo en las clases de ética los valores

establecidos en la religión y por el gobierno; aunque en la mayoría de los casos por ser una enseñanza impuesta y basada en dogmas que no se interiorizaban no lograban lo que la sociedad esperaba, dando origen a la crisis de los sistemas de valores (Carreras, 1997, p. 20).

Por otro lado, el interés de la enseñanza de valores se ha renovado y está siendo abordado con suma importancia por parte de organizaciones e instituciones educativas. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) ha desarrollado estudios y trabajos en pro de ello. Ejemplos de esto, es el Programa de Educación en Valores del Instituto de Ciencias de la Educación de Barcelona, así como una colección de videos “Educación en Valores”, coordinados por Ma. Rosa Buxarrais y Miguel Martínez de dicha Universidad. Estos programas están enfocados a la capacitación del docente y a la formación de los propios alumnos. Además cuenta en su banco de datos con una amplia bibliografía acerca de los valores (<http://www.oei.es/demobol3.htm> y <http://www.oei.org.co/valores/valores2.htm>).

En España, se da un curso en la modalidad de enseñanza a distancia titulado “Educación en valores” organizado por el Instituto de Técnicas Educativas de la C.E.C.E. e impartido por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) cuyo objetivo es sensibilizar al personal que trabaja en las escuelas - equipos, directivos y profesores- para la educación en valores de los alumnos ([http://www2.cecc.es/cecenet3/Cursos/cur\\_val.htm](http://www2.cecc.es/cecenet3/Cursos/cur_val.htm)).

Al igual que el Tecnológico de Monterrey, diversas instituciones educativas de México empiezan a preocuparse por vincular a la enseñanza la educación en valores.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en su misión considera de suma trascendencia la formación de habilidades, actitudes y valores

(<http://www.sistema.itesm.mx/mision/>).

Todos estos esfuerzos educativos coinciden en buena parte en que la enseñanza de valores debe partir desde el mismo planteamiento de un curriculum base que incluya contenidos académicos, procedimentales y actitudinales, así como que además de los objetivos propios de dicha enseñanza, se dé una serie de intenciones educativas que coadyuven al desarrollo de otras habilidades e incluso de otros valores diferentes a los enseñados. Además, este tipo de enseñanza debe estar centrada en el alumno y no en el maestro (como es el esquema tradicional); el rol de este último cambia en el sentido de ser un facilitador, un guía que oriente al alumno en su mismo autoaprendizaje. También, el empleo de una didáctica dinámica y participativa acorde al proceso. Así mismo, el contar con una tecnología educativa de avanzada es muy útil para facilitar este modelo educativo.

Todo lo anterior es un preámbulo a establecer que nuestro marco teórico descansa precisamente en el diseño curricular, las estrategias, métodos y procesos didácticos sugeridos para la enseñanza de valores.

Considerando que la enseñanza de valores es dentro de una empresa con particularidades, contextos, necesidades, valores y recursos propios, el diseño curricular deberá ser un “traje a la medida”. Deberá ser un currículo que habilite a las personas para saber hacer (dominio de su puesto organizacional mediante el conocimiento profundo y la experiencia enriquecedora, así como la aplicación de métodos y sistemas de trabajo), saber ser (un desempeño basado en los valores de la organización, una actuación íntegra y completa dentro y fuera de la empresa y en todos los ámbitos). Saber hacer y saber ser significa que en las organizaciones los puestos de trabajo no solo requieren de conocimientos profundos y experiencias, sino que también se requiere de un buen número

de habilidades, actitudes y valores , que se consideran “aprendizajes mayores” y que le darán coherencia al quehacer productivo y a una cultura laboral con profundo respeto por el hombre. De acuerdo a Ducci (1997, p. 20) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por nuestra parte, podemos agregar que un trabajador competente; no solo debe saber como hacer su actividad, sino que también necesariamente debe tener y vivir con los valores establecidos, tales como la calidad y la productividad. Los valores y la competencia laboral van de la mano, están íntimamente relacionados.

Es bien cierto, que en la actualidad la mayoría de las empresas enfocan su capacitación al saber hacer, buscando la asimilación de un conocimiento que se generaliza y el dominio de sus actividades. Sin embargo, en buena medida, las primeras instrucciones y capacitación en ello suelen fracasar, dejando al tiempo, a la experiencia, a la emulación, a la prueba y error ese saber hacer, con las lógicas consecuencias de adquisición de vicios en la forma de trabajar y de aprendizajes erróneos. Schank (1997, p. 1) recalca que es increíble la cantidad de personas que no saben cómo hacer su trabajo apropiadamente...y en cuántas veces la gente se equivoca todos los días. Precisamente ahí radica el problema de la baja competitividad en términos generales de la empresa mexicana. Aunado a ello, una empresa no se puede dar el lujo, so pena de desaparecer de tener una curva de aprendizaje larga, infructuosa, desmotivante basada en el aprender sobre la marcha con fallas y fallas continuas poniendo así en peligro su sobrevivencia en el mercado al generarse productos de mala calidad y/o servicios que provoquen problemas en los clientes y lo que es peor

funcionar sin una rentabilidad que le permita ganar a todos los protagonistas del quehacer productivo y laboral.

Por lo anterior, el enfoque de una capacitación efectiva busca experimentar con nuevos métodos curriculares. Teniendo sus orígenes en Canadá y una amplia aceptación y difusión en los Estados Unidos, sobre todo en la Universidad de Ohio y en un importante número de Universidades a nivel internacional, la educación basada en problemas, trata de enfocar los problemas reales a que se enfrentan las personas como punto de partida de un currículo. Sus características son:

- La utilización de materiales que simulan la vida real (o que tratan de situaciones de la vida real).
- La disponibilidad de recursos para permitir a los educandos analizar los problemas y enfrentarlos. (Gonczi, 1997, p. 165).

En ese sentido, podemos referir las ventajas de un currículo aplicado a la resolución de problemas específicos dentro de una empresa:

- Se toma en cuenta cómo se aprende;
- Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo;
- Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas dado que incorpora un enfoque multidisciplinario que permite una mejor visión de las problemáticas, incrementando la probabilidad de cursos alternativos de solución;
- Es más flexible que otros métodos, permitiendo la enseñanza individual;

- Se combina muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica. (Mertens, 1997, p. 92).

Como se podrá notar es evidente vincular la formación y la capacitación a los requerimientos de la planta productiva (en nuestro caso la asimilación y vivencia de valores). “Ha sido un propósito largamente reiterado por los teóricos del sistema educativo y una antigua demanda de las empresas” (Samaniego, 1997, p. 87).

Otro elemento a considerar en la planeación curricular de la enseñanza-aprendizaje de valores es el Referencial de Capacidades que son el conjunto de capacidades requeridas para obtener comportamientos esperados y que se refieren a los tres ámbitos propios del individuo:

- Psicomotor (terreno del saber hacer).
- Cognoscitivo (terreno del saber).
- Socio-afectivo (terreno del saber ser y saber convertirse).

Este referencial de Capacidades es una herramienta de diagnóstico que va a facilitar la identificación de los perfiles de capacidad individual y colectiva y determinar los estilos de aprendizaje de cada miembro de la organización (Tuijman, 1997, p. 55).

Es necesario considerar que el currículo basado en el aprendizaje sobre problemas reales de la empresa, en una educación alternada (entre aula y realidad) tiene su sustento en el modelo educativo de la teoría constructivista. De acuerdo a Bertrand Shwartz, protagonista francés de esta corriente, el concepto constructivista alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también

entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir que se da el aprendizaje no por el solo hecho de que es necesario enseñar algo, sino porque se le da igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (de ahí que se tenga que tomar en cuenta su Referencial de Capacidades). Sus principales características son:

- Incluye a todo el grupo aun los más atrasados o menos formados. Se basa en dar confianza a todos, a ofrecer la posibilidad de aprender por si mismos y en la posibilidad de que todos pueden crear, ser autónomos y responsables.
- El mismo grupo debe participar en la definición de los contenidos; es decir, en la construcción y análisis del problema para relacionar el saber con el hacer: la adquisición de conocimientos vinculados con la acción.
- Como el entorno y el contexto individual y colectivo influye en el aprendizaje, el esfuerzo educativo debe ser colectivo.
- Se debe establecer una investigación en la acción docente en donde todos los protagonistas (maestro-alumno) deben participar activamente.
- Se tiene que dar confianza y responsabilizar a los participantes para motivar a la adquisición de conocimientos complejos
- En y durante el proceso se identifican las disfunciones organizacionales que impiden la obtención de conocimientos.
- Al final del proceso, después de un aprendizaje por alternancia y de acciones para contrarrestar las disfunciones se puede definir si se adquirió el conocimiento. (Mertens, 1997, p. 83-84).

Es evidente que estamos hablando de un currículo abierto, amplio y diversificado

teniéndose que tomar en cuenta que el progreso puede ser lento, ya que se deberá ir al ritmo que marque el grupo. Al ser una educación centrada en el autoaprendizaje de la persona, se deben establecer grupos pequeños. La didáctica de este tipo de currículo debe descansar más en el proceso de autoaprendizaje de los individuos que en la exposición de temas, más en material didáctico que refleje situaciones reales y no simuladas, más en medios de comunicación que a materias modulares. Mención aparte y especial es la evaluación educativa de este proceso; ya que hace énfasis en el logro de resultados concretos con una frecuente retroalimentación e investigación de la acción educativa, es decir una evaluación sistemática para mejorar continuamente el proceso. (Mertens, 1997, p. 93).

La evaluación basada en la investigación de la acción basada en los estudios del psicólogo social Kurt Lewin es el estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma; es decir se enfoca a la búsqueda de elementos que faciliten el juicio práctico en situaciones específicas y la validez de las teorías e hipótesis que genera no depende tanto de pruebas “científicas” de verdad, sino de su utilidad para ayudar a las personas a actuar de modo más inteligente y acertado, ya que verifica el aspecto teórico a través de la práctica misma (Elliot, 1996, p. 88).

Los valores organizacionales que se pretenden enseñar como ya se ha mencionado contribuyen al éxito como negocio de la empresa, pero también al éxito de las aspiraciones humanas individuales y colectivas del ente social. Esos valores son determinantes en sustentar la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral y en la evaluación del esfuerzo educativo que se haga estriba la principal dificultad, pues se podrá notar que hablamos de un proceso abierto, dinámico y

verificable en resultados concretos, a pesar de que se puede llevar bastante tiempo en ello.

Por todo lo descrito en relación a la planeación curricular y la evaluación de la enseñanza-aprendizaje podemos concluir que:

- El curriculum se debe enfocar a desarrollar la capacidad de aprender, fomentar la iniciativa y facilitar la formación de competencias individuales y sociales, medibles en resultados y valorizando el principio de aprender haciendo.
- El curriculum debe considerar y facilitar la formación a grupos humanos con muy distintas capacidades y necesidades.
- El curriculum debe planear cuidadosamente la forma de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje basándose en la investigación de la acción docente y del proceso mismo.
- La evaluación deberá planearse cuidadosamente a manera de poder ir mejorando el proceso en la vivencia misma de su desarrollo. A pesar de que se establezcan objetivos educativos hasta cierto punto conductistas (al hacer operacional y medible un valor dado); el hecho mismo de abordar la enseñanza de dichos objetivos relacionados a valores humanos, hace difícil determinar hasta qué punto ya se adquirió o aprendió el valor, porque se incorpora el contexto del individuo, su historia personal y el constructo que pueda elaborar para adquirir los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Todo lo anterior es un proceso complejo con diversidad de variables.
- Al enfocarse el curriculum hacia una educación personalizada e incorporar su referencial de capacidades y todo lo que le rodea, se hace necesario establecer esa evaluación dinámica y sobre el proceso mismo de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a la mejor manera de hacer realidad toda la planeación-evaluación de la enseñanza, se debe recordar que en los antecedentes, se establecieron nominalmente las estrategias y herramientas didácticas que pueden facilitar el proceso. Las técnicas para obtener la asimilación de valores y manifestarlos en actitudes se refieren a una amplia diversidad de actividades que bien implementadas e insertadas en una planeación educativa holística e integral, grupal y a la vez también personalizada podrán facilitar el desarrollo de los hábitos sociales más necesarios para la convivencia y la cooperación que satisfagan dicha diversidad.

El juego y la narración de cuentos son medios para llegar a los valores de manera expositiva y grupal, siendo más específicos los diálogos clarificadores, el dilema, el role-playing. A manera de abordar a más personas tenemos el symposium, la mesa redonda, el panel, el debate, el philips 66, el seminario, la lluvia de ideas, la sesión de tribunal, la entrevista y el fórum (Carreras, 1997, p. 54). Más recientemente, la enseñanza virtual con simulaciones por computadora o bien la representación de papeles de problemas reales (documentación y representación de anécdotas, muchas de ellas, referidas a errores y fracasos) están siendo abordados por los especialistas en educación de valores. A continuación una explicación de cada una de ellas.

El juego manejado en un nivel maduro y adulto nos puede ser útil para fomentar el apoyo mutuo, la cooperación, la responsabilidad, la autoestima, la confianza y el respeto. Será más fácil asimilar un valor si todo el grupo lo experimenta. En esta técnica se debe abordar el manejo constructivo del conflicto entre las partes que están compitiendo y en donde ganar o perder no es la única opción o alternativa, sino más bien como un suceso que nos hará crecer y madurar. Esta técnica es lúdica porque también pretende divertir.

La narración o representación de un cuento o anécdota alusivo a los temas abordados que de preferencia sea real, da lugar a su discernimiento, a su detallamiento para ir descubriendo la presencia de los valores que se pretenden enseñar y en suma a la reflexión crítica sobre la situación planteada. Esta técnica también la podemos denominar como “de la experiencia”, ya que se está hablando de una vivencia que busca generar reacciones y que faciliten el constructo en el participante a partir de sus propias vivencias (Nérici, 1969, p. 441). En este sentido, Schank (1997, p. 142-144) amplía la idea en el sentido de que esto es aprendizaje virtual y para lo cual nos da los siguientes lineamientos para la reunión de anécdotas:

- Ser específico en cuanto a la pregunta, como “¿Qué es lo que causó el retraso más grande al cargar un camión el año pasado ? o ¿Cuál es el peor error que ha cometido en una visita de ventas que haya causado que perdiera a un cliente ?. Si analizamos estas preguntas es muy probable que se refieran a valores como la calidad, productividad, responsabilidad, pasión por el servicio y enfoque al cliente.
- Obtener el esquema de indexación que usa la otra persona, es decir pensar sobre la forma en la que alguien almacena y etiqueta anécdotas. Se debe usar el lenguaje del entrevistado.
- Adquirir el conocimiento sobre el campo que se pretende abordar. Si vamos a enfocarnos sobre el valor del Desarrollo Integral, primero debemos entender y conocer sobre ello y así poder hacer preguntas específicas que promuevan la narración del suceso.
- Relacionar las preguntas con fracasos probables ya que la persona lo que más recuerda

es precisamente el hecho de que cometió errores y de que fracasó. Ejemplo: ¿ Hubo alguna vez que por no medir la temperatura de fundición del adhesivo se orilló a perder toda la corrida de cartón corrugado, flauta C ?

- Incluir preguntas en donde se comparen conceptos diametralmente diferentes y ello puede provocar la descripción del hecho.
- Ayudar a que el entrevistado se relaje e incluso se pueden abordar los éxitos del entrevistado para hacerlo sentir cómodo, aunado a ser amistoso antes de empezar de hablar acerca de los errores.

Si se considera simular el hecho real descrito y recopilado a fin de enseñar un valor determinado a efectos de resolver la forma en que la anécdota debería terminar, se debe considerar:

- Simular las cosas como son, no como le gustaría que fueran; es decir, ser congruentes con la veracidad de la anécdota y no manipular la información obtenida a modo de no causar una disonancia cognoscitiva. Aunque a veces es necesario tener una disonancia cognoscitiva. El problema radica en que deberá ser adecuada a las necesidades educativas establecidas.
- Proporcionar diferentes vías de posibles soluciones a la resolución de la anécdota para acercarse lo más posible a la realidad del participante. Es lógico que habrá elecciones que no sean las adecuadas, pero ello contribuirá a que el individuo recuerde lo que hizo mal y lo asocie en su vivencia cotidiana.
- Mantener complejo el ejercicio a fin de no aburrir, desalentar, desmotivar al participante y por el contrario lo obligue a esforzarse y esmerarse en resolver el problema.

- No dar la idea de que todo está prefabricado y caer en la falacia de que el participante solo se interesa en cómo resolver el problema.
- Alentar un fracaso inesperado que atrape al participante por sorpresa a pesar de que sienta que hizo lo correcto. (Schank, 1997, p. 145-149).

Esta técnica puede ser confundida con el estudio de casos, la diferencia radica en que el estudio de casos es una presentación expositiva por parte del maestro y la clase tiene que sugerir o presentar soluciones (Nérici, 1969, p. 431) y la anterior es una educación basada en una simulación de un hecho real para su solución.

En realidad, todas las técnicas descritas se pueden utilizar de manera integral o al mismo tiempo y así se puede combinar una narración anecdótica con el uso del juego. Las siguientes técnicas grupales tienen la misma cualidad de ser dinámicas, centradas en el alumno y estableciendo el nuevo rol de guía del maestro.

El dilema consiste en plantear un hecho y sugerir dos o más caminos para llegar a su resolución e incentivar a que se formen grupos con opiniones encontradas y en donde se deberá defender cada posición. Al igual que en el juego, lo importante no es que alguien gane y el otro pierda, sino el mismo proceso de discernimiento y discusión.

El diálogo clarificador es una acción consciente y sistemática del maestro que tiene por objeto estimular el proceso de valoración en los alumnos con el fin de que éstos lleguen a darse cuenta de cuáles son realmente sus valores y puedan, así, sentirse responsables y comprometidos con ellos (Pascual Marina, 1995, p. 31). Se basa en una serie de preguntas que, ante un tema determinado, tiene como objetivo hacer pensar a los alumnos y desencadenar la autorreflexión (Carreras, 1997, p. 58). Esta técnica cuestionante se

fundamenta también en un gran dominio y experiencia por parte del maestro para efectuar la pregunta en el momento y al participante exacto, ya que más que preguntar para exigir conocimientos es preguntar para llevar a la reflexión. Los diálogos clarificadores representan las técnicas más socorridas para educar en valores y aunado a la organización del esfuerzo educativo, los contenidos del curriculum, la metodología empleada en el proceso y el tipo de relaciones interpersonales entre maestros, alumnos y todos los integrantes son medios fundamentales para la educación en valores (Pascual Marina, 1995, p. 31).

En “Cómo educar en valores” (1997, p. 59) se definen las siguientes técnicas didácticas que facilitan la enseñanza de valores:

El symposium se refiere a que un grupo pequeño de alumnos del total del grupo desarrollan y exponen un tema determinado. Se busca la participación amplia y activa de todo el grupo al cuestionar a los expositores y estos por su parte deben participar equitativamente entre ellos.

La mesa redonda es parecida al symposium, pero en esta técnica los alumnos intervienen, sucesivamente, exponiendo y defendiendo sus particulares puntos de vista. Las posiciones pueden y se deben fomentar que sean divergentes, contradictorias, coincidentes...sobre el mismo tema.

El panel consiste en debatir de manera informal. El maestro puede fungir como un moderador que se limita a presentar el tema y a resumir las conclusiones que se deriven de la discusión.

La técnica del debate se lleva a cabo entre dos participantes o dos grupos de participantes presentan posiciones contrarias alrededor de un tema determinado y sus

razones para hacer prevalecer su opinión y convencer al resto.

El philips 66 consiste en dividir al grupo total en pequeños grupos de 6 personas que durante 6 minutos resuelven o debaten una cuestión para posteriormente exponer sus conclusiones mediante un representante. De esta forma, en poco tiempo, todos pueden hablar de forma representativa.

El seminario consiste en formar grupos de 10 a 12 personas para discutir un problema, habiendo un moderador que organiza la participación individual y una persona que se encarga de resumir las conclusiones, así como un expositor al resto de la clase. La duración del ejercicio y el tamaño del grupo dependerán del grupo mismo y el tema abordado.

La lluvia de ideas busca estimular la creatividad de los alumnos para que expresen su opinión sobre un tema específico. Se busca abordar el tema desde todos los puntos de vista y ángulos de análisis sin cuestionar en primera instancia si la opinión es correcta o no. Ese será un paso posterior y podrá combinarse con alguna de las técnicas mencionadas.

El role-playing o psicodrama es una representación de situaciones realizada por los alumnos y cuya explicación amplia se dio en la narración o representación de anécdotas reales.

La sesión de tribunal es reproducir un juicio con todas las posibilidades que éste ofrece y así resolver un tema o una opinión de un tema específico.

También es válido incorporar en la clase una entrevista realizada a una persona ya sea del grupo mismo o fuera de él que pueda aportar sus experiencias y vivencias sobre los temas que se están enseñando-aprendiendo. En la Universidad Virtual del ITESM esta técnica es bastante socorrida.

En un sentido holístico, nuestro marco teórico retoma conceptos que van desde el inicio mismo del proceso de enseñanza-aprendizaje; como lo es la planeación y evaluación educativa, estableciendo un curriculum basado en la resolución de problemas hasta el empleo de ciertas técnicas didácticas y considerando una evaluación continua y sobre la misma acción.

Otro punto relevante a resumir en el aspecto teórico a considerar es relacionado al modelo educativo que se está adoptando. En nuestro caso, la teoría del constructivismo satisface las necesidades y requerimientos de un aprendizaje que considere a la persona y lo que es y lo que ha sido gracias a su entorno social y cultural. Se abordará la propuesta metodológica a partir de la idea de que se van a desarrollar nuevas habilidades, actitudes y valores en personas ya adultas y hasta cierto punto formadas. Por lo anterior, se hace indispensable pensar que estamos construyendo un trabajo pedagógico que comprenda la misma clase en su complejidad y que permita plantear propuestas diversificadas de acción que se adecuen a los movimientos que surgen en la realidad (Souto, 1997, p. 151).

Así mismo, el rol del maestro es la de un coordinador que interviene desde el campo de lo grupal facilitando los procesos de aprendizaje individual y los de interacción, generando ambientes favorables al cambio. Debe propiciar la generación de tareas, a proveer el conocimiento necesario al alumno, al seguimiento de los procesos individuales y grupales de aprendizaje, al análisis de situaciones de conflicto grupal y a su abordaje como problemas, a la toma de conciencia y al autoanálisis de cada sujeto (Souto, 1997, p. 153).

Otro aspecto relevante a considerar en el andamiaje de nuestro marco teórico es nunca dejar de lado en el modelo educativo a proponer el contacto constante con el mundo de la producción. Contacto a nivel de formación con una interacción programada durante

los cursos y contacto a nivel de actualización permanente con las necesidades operativas y de negocio de la organización (Tonucci, 1985, p. 32). Recordar en este sentido que los valores organizacionales establecidos coadyuvan al éxito de la entidad productiva como tal.

Finalmente, previo a la descripción detallada del esfuerzo educativo de la empresa analizada y evaluada, debemos recapitular que la educación de valores se refiere a una enseñanza receptiva y significativa. De acuerdo a M. Carretero y M. Asensio (1985, p. 219) la organización lógica y disciplinar de los materiales permitirá un acercamiento progresivo a la estructura psicológica de los alumnos mediante un progreso comprensivo y significativo, esta estrategia tiene un considerable interés cuando se plantea el aprendizaje de sistemas conceptuales amplios y complejos.

Como dice John Gardner (1964) el de los valores es el camino de la creación constante, personal y colectiva.

El capítulo siguiente analizará las acciones educativas realizadas en la organización.

Posteriormente, en el capítulo tercero se hará la investigación de campo adoptando el papel de observador directo externo del acontecer organizacional para emitir un juicio personal y en la medida de lo posible lo más cercano a lo neutral. Este juicio se complementa con la utilización de las herramientas de aplicación de encuestas y entrevistas de tal modo que se determine la percepción y la opinión general de la entidad en relación a como se viven los valores establecidos en el grupo.

Derivado de lo que se ha hecho en materia de esfuerzo educativo para el desarrollo humano, de los resultados de la investigación de campo y del marco teórico descrito en este capítulo se da origen a la parte más importante del presente trabajo que representa la aportación misma al campo de la educación: el modelo educativo propuesto.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS Y CONTEXTO EDUCATIVO DE LA EMPRESA COTESA

Todas las empresas que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman

#### 2.1. Descripción del esfuerzo educativo organizacional:

Los valores no suelen ser transmitidos formalmente y por escrito sino que frecuentemente se difunden por medios más sutiles: concretamente a través de las anécdotas, mitos, leyendas y metáforas.

Philip Selznick

El problema de encontrar la mejor forma de enseñar, transmitir valores organizacionales se llevará a cabo en la empresa denominada Corrugados Tehuacán, S.A. de C.V. cuyo giro es la fabricación de empaques y cajas de cartón para la industria cervecera, refresquera y alimenticia fundamentalmente.

Corrugados Tehuacán, S.A. de C.V. es mejor conocida como COTESA, Planta Ixtac (por estar ubicada en el Parque Industrial del municipio de Ixtaczoquitlan muy cercano a Orizaba, Ver.) es una de las empresas con más arraigo en la región de Córdoba y Orizaba, Veracruz ciudades localizadas en el sureste del Estado. Es una de las plantas de FEMSA-EMPAQUE del Grupo FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.) y fue reinaugurada en agosto de 1995 en un predio con instalaciones totalmente nuevas; aunque anteriormente se localizaba dentro del predio industrial de Cervecería Cuahatemoc-Moctezuma desde 1934.

El origen de COTESA se remonta al año de 1934 cuando Cervecería Moctezuma empezó a fabricar sus propios empaques de cartón para la distribución de sus cervezas.

Con el propósito de cubrir sus requerimientos, Cervecería Moctezuma adquirió en el año de 1979 una planta corrugadora en la ciudad de Tehuacán, Pue., cuya razón social era Corrugados Tehuacán S.A. En esa época, con dos plantas fabricantes de los empaques de cartón se cubrían las necesidades de demanda. Sin embargo, se presentó la situación de asegurar el suministro de la materia prima, por lo que se adquirió en 1980 una planta elaboradora de papel en la ciudad de Jalapa, Ver, cuya razón social era Celulosa y Papel de Jalapa ( CEPAXA).

La crisis económica que sufrió el país en la década de los ochenta se hizo crítica para la Cervecería Moctezuma, llegando ésta a la quiebra, por lo que en el año de 1986 se dió la fusión con el grupo VISA, hoy FEMSA en donde se encontraba la cervecería Cuauhtémoc como parte de los negocios que administraba.

Esta fusión dió a la Cervecería Moctezuma y a sus fábricas complementarias (fábrica de envases de vidrio, fábrica de hermetapas y fábrica de cajas), los bríos necesarios para continuar su operación como negocios, sólo que ahora independientes y de esta manera cada una de las fábricas complementarias adoptó su propia razón social. La fábrica de cajas adoptó el nombre de su similar en la ciudad de Tehuacán, Puebla: Corrugados Tehuacán S.A. de C.V. (COTESA). A partir de enero de 1994, Celulosa y Papel de Jalapa adopta la razón social de Corrugados Tehuacán S.A. de C.V.

Para el año de 1993, COTESA contaba con una gran cartera de clientes externos; es decir, no pertenecientes al grupo FEMSA, por lo cual su capacidad de producción se saturó, y surge la iniciativa para hacer de COTESA lo que es hoy día, una planta del siglo XXI. Es así como se inicia la construcción de lo que hoy conocemos como COTESA, Planta Ixtac con equipo tecnológico completamente nuevo y de punta, de origen europeo (alemán, suizo

y francés).

La empresa cuenta con 133 trabajadores de planta y 69 eventuales que se distribuyen en tres turnos operativos y en diversos procesos de producción (todos ellos con equipos modernos con fundamentos de mecánica avanzada y sobre todo controles electrónicos y computarizados) basados en un funcionamiento colectivo, en donde las máquinas conforman grupos de trabajo compactos y la labor de equipo es determinante para el éxito total. Para las labores administrativas, de mantenimiento, de proyectos, humanas y de coordinación hay 54 empleados distribuidos en un organigrama funcional por departamentos típicos: manufactura, mantenimiento, ingeniería, aseguramiento de calidad, administración, comercialización y recursos humanos.

La política de calidad es la guía de acción general para todos los miembros de la organización y se expresa de la siguiente manera:

Proveer a nuestros clientes con empaques y servicios que cumplan las especificaciones y requerimientos acordadas.

La misión de la empresa se define de la siguiente forma:

- Atención diferenciada al consumidor para tener una relación comercial a largo plazo.
- Generar rentabilidad atractiva para crecer.
- Desarrollar al personal.
- Integrados a la comunidad.
- Cuidar el medio ambiente.

La visión de COTESA es la siguiente:

- COTESA es una empresa que produce empaques de cartón que son percibidos por los

clientes como la mejor opción en el mercado.

- Que brinda un servicio al cliente, que la diferencia de sus competidores por la rapidez de respuesta, flexibilidad, apoyo técnico especializado con un enfoque a la cadena de valor y atención a las urgencias de sus clientes.
- Que posee y domina tecnología de punta y métodos de trabajo que garantizan el control de sus procesos y por ende la calidad de sus productos, con un costo de operación menor que su competencia.
- Tiene un equipo humano capaz técnicamente, comprometido con la empresa, orientado al cliente, innovador, enfocado a resultados e identificado con la comunidad. Consciente de su responsabilidad ecológica y de su compromiso con los accionistas de la empresa.

Los valores organizacionales son:

- Espíritu de servicio.
- Innovación/creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Integridad/Honestidad.
- Calidad.
- Desarrollo del recurso humano.
- Austeridad.
- Orientación al cliente y al consumidor.
- Sinergia de grupo.
- Respeto a la ecología.

En este sentido encontramos importante aclarar el porqué de la decisión de abordar los valores de FEMSA y no los de COTESA como tales, ya que en la introducción del trabajo se establecieron los valores organizacionales que se pretenden institucionalizar. Estos valores antes mencionados corresponden al lineamiento de la Alta Dirección del grupo FEMSA, pero cada empresa del mismo corporativo “tropicaliza” y adopta diferentes acepciones de los mismos de acuerdo a su contexto, sus particulares necesidades y requerimientos. Si analizamos ambas listas, encontraremos similitudes muy fuertes salvo que en COTESA se agregan trabajo en equipo, sinergia de grupo y respeto a la ecología. Para evitar confusiones y darle al estudio una mayor claridad y dimensión, abordamos el análisis, discernimiento y propuesta de enseñanza-aprendizaje de los valores organizacionales establecidos para todo el grupo FEMSA ya que son los que la Alta Dirección Corporativa está preocupada en promover en sus diferentes centros productivos. También porque al parecer habrá una estandarización hacia los valores de FEMSA en todas las empresas del grupo y recordar que no es propósito de este estudio discernir sobre que valores se debe educar. De cualquier forma las intenciones educativas del modelo educativo a proponer contemplan el fomentar el trabajo en equipo y el respeto en sí como un valor . Así mismo una de las más ambiciosas expectativas de este trabajo es que se haga realidad el valor de la sinergia de grupo al potencializar al máximo el alcance y trascendencia del modelo educativo de transmisión de valores.

Lo anterior nos da el panorama de una empresa completamente reestructurada con grupos de reciente formación (1995) y que cuenta con tecnología moderna y una serie de directrices filosóficas muy claras, es decir, se tiene una visión nítida hacia donde se quiere

llegar como entidad productiva.

A efectos de empezar a describir el esfuerzo que esta empresa realiza en materia de educación y capacitación, primeramente se detallará el procedimiento para determinar y establecer acciones, cursos y capacitaciones específicas, el cual se encuentra documentado bajo las normas ISO 9000 que en el punto 4.18 refiere:

“El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de entrenamiento y proveer la capacitación de todo el personal que realice actividades que afectan a la calidad. El personal que realice tareas específicas asignadas debe estar calificado sobre la base de educación apropiada, entrenamiento y/o experiencia, según se requiera. Deben mantenerse registros adecuados del entrenamiento (ver 4.16 de la norma)”.

De acuerdo a ello es determinante cuidar dos aspectos primordiales. El primero se refiere a la detección de necesidades de capacitación específicas y relacionadas a la calidad del producto que se está manufacturando: empaques de cartón y el segundo se relaciona a efectuar lo necesario para cubrir dichos requerimientos. Contando con evidencias y registros de estar cumpliendo satisfactoriamente lo establecido en las normas. La planeación de la capacitación se realiza de manera anual para establecer un marco de referencia que sirva de control y se dinamiza con eventos programados sobre la marcha dependiendo de las particulares necesidades de la entidad productiva.

Para poder detectar necesidades de capacitación se emplean diversas herramientas evaluatorias y de administración de recursos humanos ya establecidas, como lo son las descripciones de puesto, los curriculums vitae de cada miembro de la organización, evaluación escrita en caso de personal sindicalizado y sistema de evaluación del desempeño

para personal empleado (estructurada entre el colaborador y su superior, en la escala jerárquica organizacional). A efectos de ir detallando la información obtenida de estas fuentes se utilizan diversos formatos establecidos con la idea de desglosar por departamento y por posición laboral: sindicalizado.- operador y empleado.- administrador. Este aspecto es documentado en el procedimiento CIGIRH001 del sistema ISO (Anexo 1).

Las necesidades de capacitación desglosadas por departamento-posición laboral se concentran en una matriz calendarizada en un año en donde se clasifica el tipo de capacitación que se está manejando: Técnica (saber hacer en tecnologías), administrativa (saber hacer en métodos de trabajo) y humana (saber ser) (Anexo 2). Esta matriz indica el nombre del evento de capacitación, su clasificación, a qué grupo va ir dirigida, el posible instructor con la duración del mismo, así como la fecha probable de su realización. Este programa es meramente una guía para ir mediando tiempos y esfuerzos de todo el personal; no es limitativa, ni exhaustiva, ni excluyente a eventos de enseñanza que en el devenir dinámico de la organización se tendrán que ir estructurando, planeando y ejecutando. Estas posibilidades se plasman en el procedimiento CIGIRH002 del sistema ISO (Anexo 3).

De conformidad con Pinto Villatoro (1990, p. 139) la evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados; siendo precisamente ése el sentido del procedimiento CIGIRH003 en donde se anota la metodología adoptada en la organización para acceder la evaluación del esfuerzo educativo (Anexo 4).

Como ya se mencionó existen tres orientaciones acerca de la capacitación en la empresa:

- Técnica, que es la enfocada a entrenar, adiestrar y dotar de los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente un trabajo netamente operativo. Esta modalidad de enfoque educativo se aborda tanto de manera teórica (enseñanza en el aula) con fuertes apoyos tecnológicos (videos, empleo de cañón para proyección en color y de manera muy gráfica), así como en la práctica (observación y ejecución de las tareas asignadas). La práctica se acompaña de verificación por parte de técnicos extranjeros y coordinadores ingenieros e inclusive de viajes de capacitación a los países de origen de la tecnología adquirida (Francia y Alemania). Además, de los cursos inherentes a cada proceso operativo derivados de la misma tecnología, se tiene a un grupo de operarios clave (21) estudiando la carrera de Técnico Electromecánico en un centro escolar de la localidad (CONALEP). El 70.8 % de la Capacitación impartida en la organización es de índole técnico. Como en 1995, se dió el cambio de la plataforma tecnológica, adquiriéndose equipo moderno, de avanzada y con mayor complejidad a la que se tenía antes, el esfuerzo educativo se esmeró en dotar del saber hacer del recurso humano. A partir de ese año y de manera continuada en cada año que ha transcurrido se ha introducido un nuevo equipo tecnológico y por ello la mayor cantidad de horas de capacitación es para continuar enseñando nuevos conocimientos técnicos a los operadores (Tabla 1), de tal forma que el tiempo y el esfuerzo dedicado a ello puede considerarse importante.
- Administrativa, orientada a dotar de conocimientos, experiencias y habilidades en métodos de trabajo que permitan la administración adecuada de los recursos asignados,

así como el dominio del puesto administrativo asignado. El modelo educativo seguido para satisfacer estas necesidades e intenciones es el tradicional en aula, mediante la programación de cursos dirigidos al personal de estas áreas y con contenidos muy digeribles y que por lo general se enfocan al “qué” y “cómo” de hacer las cosas.

El 7.9 % (sobre el total de un 100%) de la Capacitación impartida en la organización es de índole administrativa.

- El 21.3 % de la Capacitación impartida dentro de la organización es de índole humanista. Este enfoque de capacitación pretende la vivencia de los valores y hacer del saber hacer, un saber ser. Desde 1995 a 1998 se impartieron una serie de cursos en donde de alguna manera se manejaron los valores organizacionales establecidos. Este curriculum se basó en un modelo tradicional de enseñanza en el aula y como figura central al instructor (en nuestro caso, fue el mismo instructor en cada uno de estos eventos) (Tabla 2). En 1998, se planeó una diferente opción para no centrar la enseñanza en una sola persona y para tales efectos, se estableció un curriculum en donde la planeación y secuencia de las mismas es seriada, iniciando con un curso básico que contempla como piedras angulares la autoestima, las relaciones interpersonales y la comunicación sobre las cuales girarán los posteriores conocimientos como lo son el trabajo en equipo y la aplicación de las técnicas del 9s + 1 (este curso tiene su origen en el Japón y se fundamenta en metodologías encaminadas a establecer disciplina, orden y limpieza, así como responsabilidad en el quehacer productivo de las organizaciones). De alguna manera se tienen “conceptualizadas” las características del entorno cultural y educativo (ver 2.4.), así como bien definidas las metas y deseos de la organización; lo cual nos hace enfatizar la importancia del “qué” y “para qué” enseñar, además de

“idealizar” el manejo de nuestro curriculum oculto en donde la congruencia entre lo que se dice y hace sea ejemplo para la obtención de aprendizajes significativos.

**TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

AÑO / % TIPO	1995	1996	1997	1998
Hrs/Hombre/Capacitación	30,084	28,961	30,651	15,665
Hrs/Hombre/Trabajadas	409,864	417,592	474,040	571,824
% TIEMPO TOTAL	7.34 %	6.94 %	6.47 %	2.74 %
TÉCNICA	87.8 %	59.5 %	67.7 %	68.3 %
ADMINISTRATIVA	7.0 %	8.9 %	8.1 %	7.4 %
HUMANA	5.2 %	31.6 %	24.2 %	24.3 %

Se parte del principio de que todo desarrollo humano empieza con un conocimiento profundo del ser interno con un incremento posterior de la autoestima, para después establecer la filosofía del trabajo humano, como eje sobre el cual se desarrollan, establecen y multiplican diversas redes de información, datos y comunicaciones mediante la ejecución de las relaciones que se dan entre las personas que confluyen en dicho ente social. La clasificación y organización de los conocimientos y contenidos empiezan desde el individuo para trascender hasta el establecimiento de relaciones entre los mismos individuos. Este programa de desarrollo humano está planeado para 1999 tal como lo muestra el Anexo 2 y desafortunadamente para efectos de este trabajo de investigación sus resultados no podrán ser incluidos en la evaluación que se haga del proceso educativo, por lo que dicho análisis abarcará de 1995 a 1998 y cuyas derivaciones servirán de plataforma para proponer el nuevo modelo educativo más centrado y dirigido a los valores

organizacionales cumpliendo a la vez la idea de aplicarlo en la realidad educativa de la empresa.

## 2.2. Programa de desarrollo humano organizacional:

“...la diferencia entre nosotros y la competencia es la importancia que se da al desarrollo del personal y su capacitación; estamos convencidos de que la base del cambio es la gente mejor preparada y más responsable...”  
 Ing. Alberto Galvan R., Director División Empaque de FEMSA

**TABLA 2. CURRÍCULUM DESARROLLO HUMANO 1995-1998**

AÑO / MATERIA	CURSO	GRUPO	VALORES IMPLÍCITOS
1995	- Características competitivas de COTESA - Jefes FEMSA EMPAQUE	- 60 sindicalizados planta anterior - 40 empleados	- Calidad y productividad. - Respeto, Desarrollo integral y excelencia del personal - Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor
1996	- Servicio al cliente interno (ene y jun.) - COTESA 2000 (abr. y mayo.) - Los 7 hábitos de la gente eficaz (1º parte) (jul., sept., dic.)	- 39 empleados - 33 sindicalizados - 39 empl. y 2 ejecutivos	- Calidad y productividad. - Respeto, Desarrollo integral y excelencia del personal - Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor

1997	- Los 7 hábitos de la gente eficaz (2º parte) - Decálogo del desarrollo	- 39 empl. y 2 ejecutivos - 49 sindicalizados	- IBIDEM a 1995 y 1996. - IBIDEM años anteriores y se agrega Honestidad e Integridad.
1998	- Decálogo del desarrollo	- 132 sindicalizados y 33 empl.	- IBIDEM a 1997.

La epistemología y didáctica de este desarrollo curricular se analizará a fondo en el apartado 2.3. Sus efectos serán objeto de investigación, estudio y análisis en el capítulo III.

A continuación y como marco referencial al modelo educativo que busca la vivencia de los valores, se especificará lo referente a la planeación y administración de la enseñanza para el período de 1999.

Además de pretender enseñar el proceso humano de las adecuadas y productivas relaciones dentro de la organización COTESA los cursos de autoestima, de relaciones interpersonales y de comunicación pretenden sensibilizar de manera importante al personal en un proceso de cambio en cuanto a los valores y principios de tal forma que conformen una sólida cultura de trabajo y de calidad de vida reconocida. La intención no es solo la de comunicar qué es el trabajo, cómo está conformado, cuáles son las principales obligaciones y derechos, sino también iniciar todo un proceso de re-educación que va más allá de los propósitos básicos de un negocio que es el de ganar dinero. En este sentido la intención implícita (curriculum oculto) de este curso es la de propiciar un serio cuestionamiento acerca de la situación actual y hacer consciente al personal de sus áreas de oportunidad donde puede mejorar al cambiar.

El objetivo general de estos esfuerzos es el de transmitir todo el proceso de interacción humana dentro de un grupo de tal forma que identifique la posición actual con respecto a lo que se espera de cada individuo dentro del grupo.

Los objetivos específicos del curso son:

- Transmitir de manera clara y precisa el proceso de relaciones humanas.
- Sensibilizar acerca de la problemática de las relaciones humanas como factor de éxito en la administración de una organización productiva.
- Despertar el interés e inquietud acerca de los valores y principios básicos para establecer un proceso de cambio estructurado en el proceder para poder cimentar una mejor cultura de trabajo y de vida.
- Transmitir los lineamientos básicos de comportamiento y de relaciones “ideales” para establecer una exitosa y fructífera interacción humana.

En este caso, se optó por una combinación de los enfoques existentes. Por un lado, aquellos contenidos referidos a una realidad muy concreta y tangibles (la realidad de la organización y el de la relación humana existente) deberán ser abordados bajo la óptica del objetivismo; pero aquellos contenidos relacionados a los valores y al trabajo humano (los cómo y por qué de la organización y de las relaciones) deberán ser considerados y manejados bajo la lupa del subjetivismo. Los primeros contenidos son evidentemente muy manejables en un esquema de transmisión del conocimiento basados en una alta fidelidad de lo que se quiere enseñar. Los segundos contenidos tienen que ver mucho con lo que el individuo ya conoce y puede llegar a construir con lo que se le transmita de una forma distinta. En tal sentido, la epistemología es integral y el modelo educativo se basa en una

combinación del conductivismo (objetivos a enseñar bien claros y alcanzables), así como en el cognotivismo (cómo aprenden las personas) y el constructivismo mismo al integrar el contexto cultural e individual de nuestro grupo. Lo que se buscará es la mejor combinación de los conceptos básicos de cada uno de los modelos educativos que estén a su vez acordes con las intenciones y objetivos establecidos.

### **2.3. Didáctica de la enseñanza de valores: El método tradicional.**

Las compañías visionarias imponen un rígido control ideológico, y, simultáneamente, conceden amplia autonomía operativa, que fomenta la iniciativa individual.  
James C. Collins y Jerry I. Porras

El curriculum real del desarrollo humano de la organización de 1995 a 1998 (ver Tabla 2) considera los siguientes cursos:

- Características competitivas de COTESA.
- Jefes FEMSA EMPAQUE.
- Servicio al cliente interno.
- COTESA 2000.
- Los 7 hábitos de la gente eficaz.
- Decálogo del desarrollo.

De hecho existió otro tipo de eventos de desarrollo humano, aunque enfocados sobre problemas específicos de la organización como lo fue: el capacitar a los mandos medios en diversas herramientas laborales y de supervisión efectiva de la mano de obra, así como el mismo adiestramiento en la función de capacitador interno, aunado a tópicos como la seguridad y la higiene y la inducción a personal de nuevo ingreso. Para tener una

panorámica más amplia de todo este entorno, en el Anexo 5 se hace un resumen por años y por tipo de capacitación de aquellos eventos de mayor trascendencia.

Es pertinente ahora, hacer un somero análisis del curriculum mencionado a la luz de sus intenciones educativas, objetivos, contenidos, estrategias didácticas y su evaluación. Este análisis no pretende evaluar los efectos logrados en el comportamiento humano de los participantes (que es tema del siguiente capítulo), sino hacer una retrospectiva que permita entender aún más la necesidad de replantearse el esfuerzo educativo.

No se tienen evidencias de que las intenciones educativas fueran planteadas explícita y claramente, por lo que se presume la intención de querer apoyar al recurso humano de la organización para lograr ser una persona integral y más completa (una persona que viviera con elementos valorativos y herramientas que le permitirían ser eficaz en su trabajo y en sus relaciones fuera y dentro de la empresa). Hubiera sido conveniente el tener información más precisa, porque da la impresión de que los logros se esperaban de manera implícita y que todos estos cursos ayudarían a que los trabajadores fueran mejores y se estableciera una sólida cultura de trabajo y tal como se expresa en la Tabla 2; los valores organizacionales, también fueron abordados aunque solo superficialmente, quedando implícitos en el material enseñado.

Nunca (salvo el caso del curso de Servicio al cliente interno, en donde sí se detallaron los objetivos educativos) se hicieron del conocimiento de los participantes el objetivo general y en específico que se pretendía lograr. Al revisar el material impreso que se le entrega a cada trabajador, en ningún lado se detallan los objetivos educativos; por lo cual en este renglón, al parecer tampoco se siguió una metodología pragmática y conforme a los cánones teóricos que incrementara la probabilidad de una mejor administración y

evaluación del proceso.

En cuanto a los contenidos educativos, estos son muy precisos y basados en gran parte en una serie de recomendaciones y sugerencias de cómo hacer de manera correcta las cosas, es decir el tipo de enseñanza orientada a transmitir el deber ser. A efectos de conocer dichos contenidos se estructura la Tabla 3.

**TABLA 3. CONTENIDOS CURRÍCULUM DESARROLLO HUMANO 1995-1998**

CURSO / CONTENIDOS	CONCEPTUALES
Características competitivas de COTESA.	Comparación entre planta anterior y planta nueva. Conceptualización de la misión.
Jefes FEMSA EMPAQUE	Nuevo esquema de coordinación de las actividades productivas y administrativas.
Servicio al cliente interno	Claves y proceso del servicio. Equipo service-plus. Las quejas son un regalo. Dinámicas grupales e individuales.
COTESA 2000	Trabajo humano. Comunicación. Feedback. Vida integral e inventario de vida.
Los 7 hábitos de la gente eficaz. (Basado en S. Coby)	Efectividad. Enseñar a una 3ª persona. Cambio de paradigmas. Madurez. Los 7 hábitos.
Decálogo del desarrollo. (Basado en O. Mavila)	Descripción y dinámicas de cada uno de los valores contemplados en el decálogo.

Los contenidos procedimentales se pueden concluir en la integración de los conocimientos adquiridos para relacionarlos a la realidad individual de cada participante, aunque esto es una afirmación a posteriori, dado que nuevamente se puede establecer que toda esta planeación de la educación fue realizada sobre bases preestablecidas al parecer sin basarse en un diagnóstico formal.

Los contenidos actitudinales, al igual que los procedimentales quedan implícitos en la sana intención de ayudar al personal a ser mejor. Todo lo anterior, no debe desilusionar, sino al contrario, representa una extraordinaria oportunidad de efectuar un análisis teórico y sustentado en una investigación de campo que puede dar la pauta para mejorar todo este esfuerzo educativo.

La forma de enseñar los contenidos pactados en cada curso es la tradicional, en un aula alejada de la factoría (aunque dentro del mismo predio), expositiva por parte del maestro, auxiliado por medios audiovisuales (proyección de acetatos y de películas) y apoyándose en ejercicios y dinámicas grupales e individuales. La habilidad y experiencia del maestro es determinante para fomentar la participación y la relajación de los trabajadores para crear una atmósfera propicia a experimentar en la clase misma. Tal y como lo expresa el ITESM en su Rediseño de la práctica docente (de hecho, estos cursos no llegan a satisfacer todas las facetas mencionadas, por lo que es necesario ver el Anexo 6 y como se da en la realidad), este modelo tradicional de enseñanza ha demostrado ser muy efectivo en manos de un buen profesor, se adapta en gran medida a los recursos y tiempos disponibles, dependiendo del maestro y del alumno pueden ayudar a propiciar el desarrollo de habilidades, actitudes y valores. En esta situación el problema es de fondo, ya que al centrar en el maestro la impartición de conocimientos, el alumno se vuelve solo un receptor quedando en duda si desarrolló las actitudes y valores que se buscaban. En realidad, dentro del mundo de las empresas, la capacitación humana busca responder a la necesidad imperiosa de contar con personas que apliquen de manera correcta sus conocimientos y especialidades (saber ser, integrar un todo en sus partes) pero también y en gran medida que prediquen viviendo con valores que faciliten el trabajo humano y es ahí donde radica la

problemática, porque como veremos en el contexto de nuestra población y en resultados observables y muy notorios de la organización, existe un divorcio, una diferencia grande entre lo que se pretende enseñar y lo que se vive. Esta afirmación está sustentada en hechos y conclusiones derivadas de la observación de la realidad, buscando profundizar y darle una connotación de validez científica con la investigación de campo.

Finalmente, en cuanto a la evaluación de la enseñanza, esta queda circunscrita a compromisos personales e íntimos por escrito de cada participante y se deja al libre albedrío de los mismos su real aplicación. No hay un seguimiento evaluatorio formal en la realidad social y laboral del individuo. Se hacen generalizaciones de hechos aislados observables y no se llega a tener una idea clara de cuáles son sus efectos, de ahí la importancia de evaluar en el campo su trascendencia e impacto.

En cuanto a una descripción pormenorizada del perfil del instructor único que dió la serie de cursos, se puede establecer que es una persona madura, capaz, titulada en psicología y con una amplia experiencia laboral y un gran conocimiento de lo que es el grupo FEMSA y en particular de esta empresa, dado que ha sido un observador inteligente de todo el devenir histórico de la misma, desde la planta antigua hasta la nueva. Se percibe aceptación por parte de los trabajadores que asistieron a los eventos ya mencionados (que cabe recalcar, casi fue la totalidad de la población, tanto operarios de piso como empleados administrativos). Como se habrá dado cuenta el lector, en términos generales, se está describiendo un esfuerzo educativo típico de una empresa que tiene la intención de mejorar, pero que en buena medida no se ha dado la oportunidad de reflexionar y dimensionar la enorme trascendencia de ese esfuerzo.

#### **2.4. Descripción del contexto educativo de la organización:**

Creo firmemente que cualquier organización, para sobrevivir y lograr el éxito, debe contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones.  
Thomas Watson, Jr.

La responsabilidad de la Capacitación de la organización recae en el puesto de Recursos Humanos , que a su vez tiene a su cargo las demás funciones y responsabilidades clásicas del área, como son el reclutamiento y selección de personal, relaciones laborales, seguridad e higiene, estudios técnicos de recursos humanos, relaciones públicas, es decir, un puesto muy complejo con diversidad de funciones a dominar (multihabilidades) y con fuertes apoyos externos a la organización. Dado el tamaño y el volumen de las actividades, se deben buscar soluciones creativas y efectivas a las problemáticas que se presenten en cada responsabilidad asignada. El proceso de educación del recurso humano de la planta es prioritario, hay presupuesto de considerable monto y se tienen aulas y equipos necesarios para una adecuada infraestructura, así como un fuerte y valioso apoyo corporativo que establece lineamientos y directrices de acción.

Bajo esta orientación y escenario, la investigación a realizar debe determinar de manera clara y precisa la forma de desarrollar un punto crítico de todo el esfuerzo educativo de la organización y en este caso estamos hablando de encontrar la mejor forma de transmitir valores y por ello la misma debe encaminarse a establecer esa mejor forma, ya sea adoptando ejercicios y experiencias exitosas de otros o bien aplicando un marco teórico, herramental-tecnológico, planeación curricular, etc. que lo logre. Esta intención se debe establecer en un lapso de 6 meses aproximadamente en este trabajo (enero a junio de 1999), dado que se cuenta con bastante información de la realidad educativa de la organización

COTESA.

Por lo que se ha comentado ya en líneas anteriores es evidente que la empresa ha adoptado una vía tradicional de capacitación, por cierto bastante socorrida no sólo por ella, sino por casi la generalidad de las empresas mexicanas. Como en una ocasión comentaba la Mtra. Casarini (catedrática de tiempo completo de la Maestría en Educación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey), “yo desconfío bastante de la serie de cursos que en el ámbito empresarial y laboral se manejan”. En lo personal, yo considero que así es, dado que se deja en gran proporción al participante la tarea de aprender y como recordaremos la educación es ayudar, facilitar, encontrar y no sólo transmitir.

Bajo esas premisas, resulta difícil establecer los contextos desde ángulos educativos estrictamente hablando, además de que si partimos de lo que ya se plasmó en los apartados anteriores; el análisis no se hace de una institución educativa, en donde hay especialistas (ya sea por experiencia o por habilidad o por conocimientos mismos), hay recursos asignados cuya misión es la de educar, por el contrario, estamos analizando una empresa, en donde hay funciones que se asignan a personas y en donde la estructura organizacional plana no permite en un momento dado especializaciones, ni aplicación de recursos en lo particular y en donde la exigencia por resultados concretos, específicos y medibles en períodos de tiempo cortos es muy alta y demandante. A pesar de todo este entorno, hay ciertas pautas observables, datos y estadísticas que nos permiten establecer un contexto en varios sentidos que puede contribuir a entender mejor lo que se está buscando: la mejor forma de enseñanza-aprendizaje de los valores del grupo humano conformado.

El análisis del contexto debe empezar por recordar que estamos hablando de una empresa que se renovó completamente en el año de 1995, cambiando de tecnología, métodos de trabajo e inclusive de lugar y por lo cual el acervo histórico que conllevan las personas que vivieron ese proceso es vasto y muy aprovechable para facilitar aprendizajes significativos, ya que se han vivido éxitos y fracasos que se pueden transmitir vía las anécdotas e historias. Las estructuras humanas cambiaron, formandose grupos de referencia muy visibles y notorios en la interacción actual de la organización. Las diferencias individuales del grupo se pueden tipificar o segmentar en subgrupos y aún más la empresa misma es un subgrupo dentro de la región de Orizaba, Ver.

Empecemos por explicar, COTESA es una de las cinco empresas del grupo FEMSA que se ubican en la localidad, ya que además esta Cervecería Cuahémoc-Moctezuma (mejor conocida como cervecería), Sílices de Veracruz, S.A. de C.V. (SIVESA, fábrica de envases de vidrio), Centro de Servicio Diesel (proveedor de servicios de transporte a las empresas mencionadas), Quimiproducos (fábrica de compuestos químicos utilizados en las empresas mencionadas y otras).

Para Cervecería, SIVESA y COTESA se tiene la misma representación sindical, que vale la pena decirlo, tiene un historial muy especial (Río Blanco, Ver., fue la cuna del sindicalismo en 1907, esta población está pegada a Orizaba, inclusive fue sede de la casa del Obrero mundial en repetidas ocasiones) ya que se tuvo durante décadas (aproximadamente 30 años) un cacicazgo sindical muy acendrado y rígido hacia sus miembros hasta que en el año de 1988 se le derrocó por otro grupo y en la época actual se encuentra en una etapa de cambios de comité ejecutivo cada dos años en circunstancias difíciles y complicadas, pero controlables. Ese fuerte liderazgo sindical aunado a prácticas

administrativas y laborales viciadas anteriores a la administración del antes grupo Visa, hoy FEMSA dieron como resultante un sentido de lucha social en ocasiones mal encauzado, mal orientado y con rasgos característicos del personal muy acentuados. Es decir, el factor sindicalismo; es un factor a considerar en todo esfuerzo educativo, dado que por lo general, los trabajadores reaccionan con recelo y mucha desconfianza, aunque en este sentido se han dado enormes pasos y progresos desde el año 1986 en que la Administración cambió y sobre todo con hechos y acciones evidentes.

Dentro de las empresas mencionadas hay diferencias visibles; por un lado Cervecería, la planta más antigua cuenta con personal de muchos años y por ende (dado los antecedentes sindicales y laborales) más complicada, más reacia y resistente a los cambios y por ello con mucho más problemas de actitudes y falta de valores (por citar ejemplos, existe un problema real y preocupante de un alto índice de alcoholismo), por lo que se puede afirmar que sus progresos en el cambio de cultura caminan más despacio, aunque de manera firme y sostenida. Por otro lado SIVESA y COTESA cuentan con personal más joven, pero que de alguna manera mantiene fuertes lazos amistosos e incluso hasta familiares que influyen en sus comportamientos humanos. SIVESA al estar ubicada junto a Cervecería, recibe una influencia más directa; pero a diferencia de las anteriores ya lleva años de estar esforzándose en cimentar una cultura de trabajo y de vida diferente, se puede decir a priori que es la que lleva más adelantos y progresos en ese sentido. COTESA esta ubicada lejos del predio de Cervecería y al ser de reciente transformación cuenta con ventajas, como personal de reciente ingreso. En conclusión, queremos puntualizar que el fuerte sindicalismo sigue siendo un factor relevante y a considerar en este contexto. Esta variable se puede explicar en términos generales (que no por el hecho de ser generales, dejan de

tener su importancia) en la circunstancia de que para hacer un cambio se tiene que convencer a la representación sindical y ver que esta decisión no afecte a las otras plantas productivas; y segundo, que el recurso humano sindicalizado tiene muy arraigadas en su forma de ser actitudes y valores contrarios a los que se están buscando actualmente, aclarando que pese a ello se han logrado dar cambios muy importantes y trascendentes, volviendo a confirmar la confianza que todos los miembros de la organización tienen en que sí se pueden hacer los progresos y avances necesarios en el establecimiento de una cultura de trabajo y de vida de excelencia con actitudes y valores aceptados universalmente como buenos.

Aunque para validar lo anterior, se tendrían que dar pruebas concretas, con visualizar la realidad del accionar productivo, se puede comprobar que éstas son ciertas: ausentismo injustificado que paulatinamente se viene controlando y disminuyendo, preocupación para motivar el desarrollo personal (bajos niveles de escolaridad y de referencia de capacidades que poco a poco se vienen mejorando), establecimiento de la confianza necesaria para validar lo que la empresa pretende (teniendo que hacer esfuerzos grandes para comunicar y transmitir), mala administración del patrimonio personal en términos generales en donde se procura ayudar al trabajador a ver su propia realidad económica y social (vista por el desmedido uso de prestaciones y prestamos de las personas), preocupación por situaciones vanales y de distracción más que por las cosas profundas, bajos niveles de calidad y productividad con mejoramientos consistentes en el tiempo que avalan el hecho de poder hacer cambios más impactantes, persistencia de casos de indisciplina, desorden que afortunadamente se van disminuyendo dramáticamente en el devenir del accionar productivo. Se debe aclarar que se está generalizando estadísticamente, lo que implica que

hay excepciones que confirman la regla. A fin de tener una fotografía de estos juicios se agrega el Anexo 7, en donde claramente se puede visualizar que sí se han dado los pasos necesarios para llegar a ser una empresa con cultura de calidad de excelencia. Lo importante es que se nota que sí es una realidad el valor del cambio que es positivo y progresivo. La problemática radica en que deben ser cambios más acelerados que estén a la par de las exigencias de los mercados (ver que todavía se está lejos del benchmark tanto nacional como internacional) y de la sociedad en general. De ahí, que este trabajo pretende hacer su contribución para que el valor del cambio se dé más rápidamente y los éxitos y beneficios sean más fructíferos de lo que hasta hoy en día han sido.

Por su parte el personal profesional por lo general es captado de las Universidades y Tecnológicas locales y con serias deficiencias de preparación, haciendo que las empresas busquen subsanar las diferencias entre lo que debería saber y aplicar el profesionista con lo que realmente hace. En esta región del país, se tiene la idea de que ser un profesionista, ya es un logro terminal y volviendo a generalizar con las reservas del caso, se puede establecer en este subgrupo de referencia, que es un grupo al que le falta ayudarlo a ver otras perspectivas, otras formas de éxito integral, otras formas de ser. Al igual que el grupo de operarios, se trata de personas con capacidad para aprender y modificar su percepción y realidad de la vida en su más amplio sentido.

A fin de detallar los subgrupos de la organización presentamos la Tabla siguiente, en donde se anotan datos relevantes para establecer diferencias reales entre los miembros tales como su grado escolar, su edad, su referencial de capacidades (coeficiente intelectual y capacidad de aprender, medidos en pruebas psicométricas vigentes). Así mismo se anotan pautas de comportamiento muy notorios en cada subgrupo formado.

**TABLA 4. GRUPOS DE REFERENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

GRUPO	GRADO ESCOLAR	EDAD ANT	C.I.	C.A.
59 SINDICALIZADOS PLANTA ANTERIOR	3 prof. Incompl. 2 prepa incompl. 11 estudiando técnico electromec. 44 Secundaria (22 la terminaron en 1998)	40 años edad 15 años antigüedad	68 bajo	30 promedio
74 SINDICALIZADOS PLANTA NUEVA	7 prof. Incompl. 17 técnicos 31 prepa 19 secundaria (hay 11 estudiando técnico).	28 años edad 2 años antigüedad	94 promedio	43 normal brillante
69 SINDICALIZADOS TEMPORALES	8 prof. Incompl. 27 técnicos 15 prepa 19 secundaria	26 años edad 1 año antigüedad	94 promedio	43 normal brillante
21 EJECUTIVOS Y JEFATURAS PLANTA ANTERIOR	1 Maestría Ing. Industrial 2 Ing. Industr. 2 Ing. Electrónico 5 Ing. Químico. 1 Ing. Mecánico 1 Lic. Derecho 1 L.A.E. 6 Contador Público 2 técnicos	39 años edad 10 años antigüedad	100 promedio	30 promedio
19 JEFATURAS Y MANDOS MEDIO PLANTA NUEVA	3 Ing. Industrial; 1 Ing. Electrónico.; 1 Ing. Mecánico. ; 3 Ing. Químico. ; 2 Lic. Diseño; 1 Lic. Informática. ; 4 Contadores Públicos. ; 4 L.A.E.	30 años edad 3 años antigüedad	115 promedio	45 normal brillante
14 PERSONAL MANDOS MEDIOS NUEVO INGRESO (1998)	3 Ing. Industrial; 3 Ing. Electrónico; 1 Ing. Mecánico; 2 Ing. Químico; 2 Lic. Informática; 3 L.A.E.	26 años edad 6 a 8 meses antigüedad	110 promedio	43 normal brillante

CI.- Coeficiente intelectual. CA.- Capacidad de aprendizaje

De acuerdo a la tabla anterior se pueden inferir diferencias individuales que deben ser consideradas en el modelo educativo a proponer. De hecho la investigación de campo está basada en tres vertientes: observación y manejo de la información estadística ya disponible, aplicación de encuesta y realización de entrevistas a realizar con una muestra representativa y significativa (ver capítulo III).

Dentro de las pautas de comportamiento muy notorias en cada subgrupo (de acuerdo a mi observación de campo y documental) se puede decir que el personal sindicalizado que viene de la planta anterior (59 operarios) en términos generales y con evidentes excepciones expresa resistencia a los cambios, manejo de la queja constante y casos muy claros de indisciplina y poco apego a los valores organizacionales (el ausentismo, la mayoría de las acciones improductivas, la poca participación e involucramiento en su mayoría proviene de este grupo). En cuanto a los otros dos subgrupos de sindicalizados, también con un ánimo generalista, se puede establecer que son personas con amplia disposición, participación, colaboración y dispuestas a desarrollarse y al trabajo. Aunque cabe aclarar que de 1996 a la fecha han existido cuatro casos muy concretos de ausencia de valores en personal de reciente planta y en donde se tuvo que llegar a la separación total de la empresa. De conformidad con su referencial de capacidades, estos miembros de la organización tienen todo el potencial necesario para lograr un desarrollo integral. Es más, su capacidad para aprender puede ser considerada como alta y por ende representa un factor clave a considerar.

En cuanto al grupo de empleados, se puede decir que el primer subgrupo vivió todo el proceso de cambio de la planta anterior a la actual, con un nivel de involucramiento en los procesos que emergían en la nueva organización que se podría calificar de mediano a

bajo y al inicio de las labores productivas de la nueva planta con una expectativa y sentido de logro terminal que en realidad no se concretaba (las separaciones de personal que han existido han sido de este grupo). Es un personal que participa, que posee amplios conocimientos y experiencias de la industria y cuya experiencia enriquecedora debe ser aprovechada aún más.

En cuanto a los otros dos subgrupos de empleados son personas que se han incorporado a una cambiante estructura organizacional (en cuanto a su tamaño y funcionalidad) y que han tenido en la mayoría de las veces que diseñar sus puestos de trabajo y aprender bajo la premisa de la prueba y el error. El primer subgrupo (19 empleados), no en su totalidad es inexperto porque llegó de otras plantas del grupo o experiencias laborales previas de otras compañías de la región. La mayoría de los cambios efectuados en la empresa han sido promovidos y ejecutados por este grupo de empleados (baste un ejemplo: el sistema de aseguramiento de calidad bajo la norma ISO 9000 es soportado por este grupo).

Hasta ahora en el análisis del contexto educativo, podemos concluir que un factor de influencia sociopolítico es el sindical y que en cuanto a potencial intelectual (CI, escolaridad), capacidad de aprender (CA) y formas de comportamiento existen grupos plenamente identificados que nos arrojan evidentes diferencias individuales. Todo ello hace evidente que es posible el desarrollo pleno de todas las potenciales facultades de estas personas. A manera de continuar con el análisis de todas las posibles variables que puedan influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la organización (recordando que hay prioridades en cuanto a la educación, como lo es también la capacitación técnica y administrativa, entendiéndose conocimiento del quehacer laboral y productivo), es necesario

considerar que al hablar de una entidad productiva, se tienen establecidos horarios de trabajo y actividades extramuros que también facilitan la integración plena del trabajador.

Hay tres turnos laborales rotativos semana a semana para el personal operario y un turno mixto (para personal empleado administrativo) que da como resultado el trabajar 8 horas al día, contar con 8 horas para un sueño normal en casa y por lo tanto 8 horas disponibles y/o libres para que la persona pueda dedicarlas a su vida privada con su familia, su círculo de amigos y/o actividades deportivas, recreativas y de desarrollo integral. Por lo tanto, nuestro modelo educativo debe considerar que de esas 8 horas disponibles, hay que descontar las horas de traslado de la casa a la empresa y viceversa, así como respetar horas para el descanso y privacidad de la persona.

La plataforma de educación tecnológica de la empresa está sustentada en los medios audiovisuales vigentes que se combinan con la presencia de aulas de capacitación plenamente equipadas con todo lo necesario para una enseñanza presencial, por lo que nuestro modelo educativo debe tomar en cuenta la estructuración de clases presenciales.

Saliéndose del contexto particular de la empresa y haciendo una retrospectiva sobre la comunidad que rodea a la misma, vale la pena establecer que la región se ha estado desarrollando consistente y progresivamente vía el establecimiento de universidades privadas que de alguna manera han satisfecho las necesidades de educación de la juventud existente, el fortalecimiento de las empresas asentadas y su creciente preocupación por el desarrollo del recurso humano, así como la incorporación de nuevas organizaciones que impulsarán la economía de la localidad. De alguna forma, el desarrollo campea, por lo cual se supone que la preparación y la actitud ante los cambios constantes de la población, es de una apertura que permitirá que los esfuerzos sean logrados.

El contexto que incide en el modelo educativo a proponer será considerado y a manera de visualizar en un todo integral se plasmará en un mapa conceptual (ver 4.1.) en el capítulo más importante de este trabajo en donde se aporta el modelo educativo.

## CAPÍTULO III

### VIVENCIA DE LOS VALORES EN COTESA

Nuestros valores constituyen una parte esencial en la cultura corporativa,  
son pieza fundamental en la vida de nuestras empresas.  
Ing. José Antonio Fernández, Director General FEMSA

#### 3.1. Los valores de COTESA:

El autor Joe Fowler en su libro “El Príncipe del Reino de la Magia” nos da uno de los ejemplos más reconocidos en el mundo de los negocios de vivencia de valores en su máxima expresión:

Ésta no es la historia de una corporación. Es la historia de una lucha profundamente humana por ideas, valores y esperanzas, por los cuales hombres y mujeres estuvieron dispuestos a entregarse por completo, valores a veces tan sutiles que algunas personas podrían despreciarlos como tonterías, valores tan profundos que otros resolvieron estudiarlos o dedicaron su carrera a hacerlos vivir, o se enfurecieron y se amargaron cuando parecía que habían sido violados, o se volvieron inspirados poetas en su defensa. Esto es lo que es impresionante de Disney: nadie es neutral...Walt Disney fue un genio o un charlatán, un hipócrita o un hombre ejemplar, un vendedor de aceite de culebra o una amada figura paternal para generaciones de niños.

Un anhelo personal sería llegar a oír de parte de clientes, proveedores y personal externo a COTESA, que en esta organización se es congruente en la realidad con los valores que pretende institucionalizar en el grupo. Además de que la tesis presenta la argumentación de que la educación en valores puede ayudar al personal a ser mejor en

todos los sentidos.

Para Disney y en orden de importancia los cuatro valores básicos para sus parques de diversión con un concepto orientados a un tema central son: seguridad, cortesía, espectáculo (actuar conforme a las exigencias del rol que se desempeña) y eficiencia. Si estos valores no hubieran sido clasificados de manera muy rigurosa, la gente habría tenido que valerse por sus propios medios. Así, un gerente orientado al nivel de línea podría insistir demasiado en la eficiencia y al hacerlo poner en peligro los otros tres valores superiores (Blanchard y Waghorn, 1996, p. 36).

De acuerdo a Blanchard y Waghorn (1996, pp. 35-38) los valores básicos son aquellos que la empresa ha adoptado y antepone a cualquiera otra consideración. Los valores representan lo más importante y valioso, ya que son las nociones fundamentales del comportamiento ideal, el conjunto de principios a partir de los cuales se toman decisiones y se actúa. Las declaraciones de valores constituyen directrices muy útiles para reorientar el comportamiento del grupo.

Los valores formulados pueden tener un significado muy rico, de acuerdo al grado de congruencia que cierto tipo de personal con liderazgo en la organización haya asumido para “predicar con el ejemplo”. Durante algún tiempo, las personas de la empresa escucharán lo que dicen ellos, pero a la larga creen solo en lo que hacen. Acerca de esta congruencia recordemos la frase popular “El ruido de lo que haces, no me deja oír lo que dices”. Si los trabajadores piensan que los líderes de opinión dicen una cosa y hacen otra, aparece el cinismo y las declaraciones de valores carecen totalmente de sentido. Por lo anterior, se ha querido en el presente capítulo transcribir una serie de hechos observados que unidos a una investigación de campo permiten identificar áreas de oportunidad. En el

libro de Blanchard y O'Connor *Managing By Values: Becoming a Fortunate 500 Company*, los autores identifican tres pasos de dicho proceso:

- Identificar los valores básicos. En el caso de COTESA y el grupo FEMSA, los valores como bien se recordara son: Innovación y Creatividad; Calidad y Productividad; Honestidad, Integridad y Austeridad; Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal; Pasión por el Servicio y Enfoque al Cliente/consumidor. Este tipo de valores, según los autores posee significado sólo en el caso de que se definan con mayor exactitud partiendo del comportamiento real que se observará en el personal y el estar jerarquizados para indicar las prioridades.
- Comunicar los valores básicos. Para lo cual diversas acciones han sido implementadas para destacar la importancia de conocer y vivir los valores organizacionales como lo son: las campañas permanentes de difusión y reafirmación a través de mantas, trípticos, pósters y cuadros; implementación del Premio a la Innovación y Creatividad FEMSA; desarrollo e implementación de sistemas de calidad (algunas empresas certificadas bajo la norma ISO; implementación de diversos programas institucionales de entrenamiento, capacitación y desarrollo de habilidades en todo el personal; adecuaciones importantes en los sistemas de trabajo de las plantas.
- Conciliación de los valores y las prácticas. Si no se dispone de un método para identificar las brechas entre valores y conducta, un conjunto de valores no será más que una simple lista de buenos deseos. Los autores refieren que el 80 % del tiempo asignado a poner en práctica el proceso de la administración por valores se consume en esta etapa.

El hecho de aclarar los valores ofrece una nueva forma de ver los problemas: como violaciones de los valores. Una vez que se empieza a buscar, al parecer lo único que se encuentra son brechas que representan un gran reto de subsanar.

La tesis se fundamenta y defiende la postura que mediante la aplicación de un modelo educativo se puede transmitir e incrementar la vivencia de los valores organizacionales.

En el capítulo anterior y sobre todo en el detalle del Anexo 7 se relacionan los valores organizacionales establecidos con los resultados reales observables a través del tiempo identificando áreas de oportunidad, además de que se estuvieron bordando algunas opiniones y generalizaciones personales basadas en nuestra percepción y experiencia, con validez y soporte en estadísticas. Por ello, el propósito fundamental del presente apartado es llevar a cabo una investigación en el campo para comprobar si el grado previo de percepción y generalización es el correcto o no. Para nosotros es muy evidente que la vivencia de los valores en COTESA ofrece una gran área de oportunidad, sin embargo se considera conveniente la aplicación de una encuesta que nos permita obtener datos más cercanos a la realidad del personal (Anexo 8). A fin de darle una connotación y seriedad científica y de acuerdo a los subgrupos conformados en el Anexo 9 se explica ampliamente la fórmula empleada para determinar el tamaño de muestra y el número de personas a las cuales se les aplicará la encuesta antes mencionada.

El objetivo de la encuesta es determinar:

- Si se conocen los valores organizacionales.
- La percepción de la organización de cómo se aplican los valores organizacionales.
- Cómo es percibido el grupo en función a los valores organizacionales.

- Si se considera que el esfuerzo educativo ha contribuido a la vivencia de los valores organizacionales.
- Ideas de cómo se podría mejorar la vivencia de los valores organizacionales.

La encuesta fundamentalmente contiene preguntas de opción múltiple y algunas abiertas a fin de simplificar la tabulación e interpretación de datos. Se buscará hacer correlaciones sencillas que permitan dar más luz acerca de la vivencia de los valores dentro del grupo humano.

Bajo el mismo tenor y para obtener una mayor información, también se efectuarán entrevistas (Anexo 10) que amplíen y profundicen la percepción de la misma organización sobre sí misma con relación a su vivencia de valores. Se buscará realizar las entrevistas a personas que se consideran como líderes de opinión con capacidad dentro de la organización para influir y hacer que las cosas se den, así como a las personas que resulten percibidas por el grupo como ejemplo de vivencia de valores en las encuestas aplicadas. A fin de guardar el respeto a sus opiniones y el anonimato debido, las respuestas obtenidas se generalizan y se asocian a los resultados mismos de las encuestas.

En cada uno de los siguientes apartados se dará la información y la explicación de los factores observables directamente relacionados con el valor organizacional referido (observación para emitir nuestro análisis externo). Previo a ello, se define cada uno de los valores organizacionales y qué es lo que el grupo pretende con su real aplicación en el actuar y sentir del personal de las empresas (información obtenida de los trípticos, revistas, publicaciones e impresos del mismo grupo FEMSA). En el apartado 3.2. se dan a conocer los resultados de lo que el grupo “percibe” acerca del conocimiento y aplicación de los valores.

### **3.1.1. Innovación y Creatividad:**

Los problemas que afrontamos no pueden resolverse en el mismo nivel en que los creamos.  
Albert Einstein

Creatividad es aquella capacidad humana que nos faculta para generar ideas originales que, en caso de aplicarse, proporcionarán desarrollo y resolverán problemas individuales, grupales y organizacionales. Es la esencia de la innovación; es decir, “la idea”.

Innovación es la consecuencia concreta de aplicar la creatividad sobre el mundo real, generando cambios prácticos en éste. Es la realización práctica de la idea; es decir, “la idea en acción”.

Ambos, creatividad e innovación, son necesarias para que toda empresa se fortalezca y avance con paso firme y seguro hacia el éxito en todos sentidos.

Innovación y creatividad son la base de la superación y el desarrollo. Las mejoras inician con una idea y mucho trabajo que al final culmina en resultados excelentes; el grupo FEMSA quiere empresas innovadoras.

Los negocios están expuestos a infinidad de retos y problemas que deben ser superados con prontitud, porque la competencia tanto nacional como internacional cada día es mayor, por lo que se debe reaccionar con celeridad para ser mejor que los demás. Estar delante de la competencia significa que se pueden solucionar los problemas con mayor rapidez y que se desarrollen innovaciones que satisfagan a los clientes para ganar su preferencia.

Mejorar los resultados de una empresa en la actualidad, implica que absolutamente todos, independientemente del puesto que se ocupe, deben buscar innovaciones que

mejoren el desempeño. Entre mayor información, comunicación e involucramiento existan mejores opciones de innovación habrá.

¿Cómo se puede aprender a ser creativo para innovar?

- La persona se debe comprometer con los resultados aceptando que esta obligada a contribuir.
- Buscar varias alternativas de solución, puede ayudar preguntarse: ¿De cuántas maneras diferentes puedo solucionar este problema?
- No desechar ninguna idea antes de analizarla a fondo.
- Adquirir el hábito de observar con detalle las cosas... pensar que todo puede mejorarse.
- No desechar una innovación por considerarla de baja contribución, ya que ¡ todas ¡ por sencillas y simples que sean ayudan a mejorar.
- Involucrarse al 100 % en la ejecución de las innovaciones.

Innovar y crear requiere del deseo de querer ser mejor y también corregir las situaciones, así como siempre tener en mente que detrás de una idea hay mucho trabajo que hacer para poder llevarla a la práctica. Por lo tanto, se requiere un gran involucramiento con la idea y con las estrategias para hacerla realidad. La creatividad hace trabajar la inteligencia del ser humano.

El grupo FEMSA a fin de reconocer y apoyar estas características en el personal, ha desarrollado el Premio FEMSA a la Creatividad e Innovación, cuyo objetivo también es ser una plataforma para alcanzar objetivos de negocio. Este Premio está dirigido a todas las divisiones, unidades organizacionales, equipos de trabajo y colaboradores en forma grupal o individual. Su propósito es:

- Otorgar un mayor valor a nuestros clientes, al incorporar innovaciones en los mercados en los que servimos.
- Generar y aplicar con éxito nuevos métodos de trabajo.
- Inventar y hacer uso de nuevas tecnologías que incrementen la productividad.
- Incorporar nuevas patentes al acervo tecnológico de los negocios de FEMSA.
- Implantar y aprovechar con alta eficiencia esquemas administrativos de vanguardia.
- Crear y utilizar estrategias novedosas y eficaces para ofrecer mejores procesos, productos y servicios a nuestros clientes.

Existen cuatro categorías a las cuales los equipos de trabajo (con no más de 6 integrantes) y/o los individuos de las distintas divisiones puedan inscribirse para hacerse merecedores del Premio FEMSA:

- Categoría 1. - Satisfacción al Cliente Externo (Ventas, Mercadotecnia, etc.).
- Categoría 2. - Procesos Operativos (Manufactura, Distribución, Logística, etc.).
- Categoría 3. - Procesos de apoyo (Finanzas, administración, recursos humanos, legal, etc.).
- Categoría 4. - Productos.

Los equipos directivos de cada una de las Divisiones se constituyen como jurados oficiales del premio, aplicando ciertos criterios de evaluación, como lo son:

- Originalidad de la idea fundamental.
- Nivel de implantación práctica.
- Impacto en resultados en calidad y costo.
- Congruencia con los principios del desarrollo sustentable.

- Impacto sobre el cliente.
- Potencial a futuro.
- Aprendizaje.

Este premio tiene su primera convocatoria para 1998, en donde la empresa COTESA presentó el proyecto de Manufactura de Caja “Noche Buena” Alta Gráfica y para el presente año el de Alta Gráfica en Cartón. Son dos proyectos, uno por cada año, lo cual es el primer hecho observable para indagar sobre la aplicación real dentro de la empresa del valor de la innovación y la creatividad. Para reafirmar lo anterior y como referencia, anexamos la tabla 5.

**TABLA 5. PROYECTOS DE PARTICIPACIÓN AL PREMIO FEMSA EN 1998**

DIVISIÓN	NO. PROYECTOS
FEMSA CORPORATIVO	DOS
DIVISIÓN TRANSPORTE	CUATRO
DIVISIÓN COMERCIO	TRES
DIVISIÓN CERVEZA	SIETE
DIVISIÓN COCA-COLA	CINCO
DIVISIÓN EMPAQUE	
Fabricas Monterrey, S.A.	SIETE
COTESA	UNO
SIVESA	TRES
Productos Técnicos Mexicanos	DOS

### 3.1.2. Calidad y Productividad:

Para alcanzar el éxito, los empleados no sólo deben cambiar la manera de funcionar, sino también su manera de concebir el pasado.

Jon Madona, Dir. Gral. KPMG

Si aprendemos a hacer las cosas bien la primera vez, sucederán dos cosas: trabajaremos menos y complaceremos a quien servimos

Roger Patrón Luján

Calidad y productividad se definen como hacer las cosas bien a la primera y con mejora continua para ser competitivos nacional e internacionalmente. Cuando no se actúa con calidad... sencillamente se pierde al cliente... Hoy cualquier empresa, chica o grande está expuesta a enorme competencia y sólo los más aptos son los que salen adelante.

Dado lo anterior, se puede decir que la competencia beneficia primariamente al cliente que obtiene hoy mejores productos y servicios que antes y para el proveedor también es benéfico porque le obliga a hacer las cosas muy bien y a mejorar continuamente para no perder a los clientes.

El concepto de calidad lo debemos entender como satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. La calidad es un hábito de vida que impulsa a asumir una actitud de servicio entre todos los que laboran en la planta. La satisfacción de las necesidades del cliente viene siendo una consecuencia de que todos los miembros de la empresa actúen de la misma forma (vivencia del valor). La calidad se logra cuando cada persona y cada departamento hacen perfectamente su parte y logran ser un eslabón bien articulado sin que nadie falle para que todo funcione correctamente.

La productividad es un concepto estrechamente relacionado con la calidad que significa hacer más con menos recursos. Es decir, se trata de dejar de gastar aquello que es innecesario, como son las mermas y desperdicios. El costo de todos los errores se suma al

costo de los productos buenos, por lo que finalmente serán los clientes quienes van a pagar los problemas y si el competidor no tiene problemas ofrecerá un mejor precio y una mejor alternativa para los consumidores.

Para ser productivos, hay que buscar nuevas formas de ahorro, trabajar siempre a tiempo, evitar errores, desperdicios y mermas. El mejor camino para la productividad es el involucramiento y la participación activa en las soluciones a los problemas, buscando ser innovadores y creativos (valor anterior).

Para ver como se vive este valor en COTESA, observar los resultados de productividad y merma escritos en el Anexo 7. Es claro, que hay progreso en estos indicadores (la empresa esta certificada bajo la norma internacional ISO 9000), pero no es suficiente a la circunstancia de mercado, económica y estratégica de la misma.

### **3.1.3. Honestidad, Integridad y Austeridad:**

Integridad es decirse la verdad a sí mismo.  
Y honestidad es decirles la verdad a los demás.  
Spencer Johnson

Se establece que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifican al ser humano, entendiendo por esto, al respeto de los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, está direccionada en hacer uso racional y eficiente de los recursos de la empresa. El lema “trabajo y ahorro” debe tener vida en la empresa.

Haciendo un desglose por cada uno de los valores expresados en la frase, podemos ampliar explicando que una persona honrada es alguien cuyo principal atributo es la rectitud de sus acciones y por consiguiente una persona digna de toda nuestra confianza. El

actuar con honestidad se traduce en una persona íntegra y congruente en todos sus actos. Las personas incongruentes no son íntegras porque utilizan diferentes formas de ser y de actuar conforme a las diversas circunstancias que le rodean buscando a toda costa salir bien librados de cualquier situación. En cuanto al tercer concepto del valor organizacional, la austeridad significa utilizar de una manera racional los recursos que no son ilimitados, es evitar desperdicios innecesarios e incongruentes con el tiempo actual. La austeridad está enfocada hacia utilizar racionalmente y de manera eficiente los recursos de la empresa. Al tener las empresas recursos limitados, es necesario explorar soluciones creativas más económicas que permitan la optimización y ofrecer precios competitivos para mantenerse en el mercado. El valor de la austeridad se puede relacionar con el lema de “trabajo y ahorro” antes mencionado, que al final del camino laboral y productivo da la amplia posibilidad de vivir con dignidad, honestidad e integridad.

Los hechos observables dentro de la vida del grupo humano que conforma COTESA relacionados con la honestidad, integridad y austeridad, se pueden describir de la manera siguiente:

La honestidad puede ser analizada a la luz de los sistemas de trabajo (básicamente tres mecanismos) que se tienen implantados dentro de la organización basados en esquemas de confianza y honestidad.

Uno, el sistema de almacén de refacciones e insumos abierto a todo el personal, en donde no se tiene un despachador responsable que esté vigilando lo que cada persona necesita y toma del almacén. Este sistema funciona casi a la perfección, habiendo diferencias mínimas entre las existencias físicas y las existencias en el sistema computarizado cada fin de mes; en ocasiones (dos o tres veces por año) se dan casos de

pérdida de insumos que pueden ser utilizados en el hogar o ser fácilmente comercializables. Mientras se den estos casos, no se puede decir que hay una cultura de honestidad completa.

El segundo parámetro observable se refiere a que no existe reloj checador dentro de la planta, siendo obligación de todo trabajador estar a tiempo al inicio de su horario de trabajo, sin haber una exigencia de marcar en algún lado o mecanismo. Obviamente que existen referencias para verificar que esto se dé en la realidad, que por cierto no se da así, existiendo un 2 % del personal (tanto empleado como operario, aproximadamente 5 personas al día, es decir considerando los 3 turnos y el turno mixto) que no llega a tiempo a sus labores. Esto se podría considerar como falta de disciplina y en un momento dado de honestidad o incluso integridad.

El tercer factor observable dentro de la organización, se refiere a la disposición de la ropa de trabajo y comida personal de cada miembro, colocadas en casilleros abiertos y expuestas a todos dentro del área del comedor. En promedio cada mes existen dos casos de pérdida o robo de comida de algún trabajador. Lo grave de esta casuística es que el robo se da entre los propios compañeros de trabajo, pues nadie más que ellos tienen acceso a los lugares en donde se guarda la comida.

La integridad (congruencia entre el pensar, decir y hacer) de los miembros de la organización puede ser referida a un hecho verdadero que nos da una dimensión de lo que esto quiere decir. Este hecho, es la rotación de personal que se ha dado, al tener que despedir personal (ver Anexo 7) ya que cada año, desde 1996 a 1998 se tuvieron que despedir a seis elementos cuya causa de separación fue precisamente la incongruencia en su actuar laboral y personal. Es evidente que seis personas del total representan un 2.34 %, pero al igual que el porcentaje de retardos representa un foco amarillo de alerta de que no

todo el grupo esta viviendo con los valores pretendidos. En el caso de la rotación, se agrava un tanto la situación, cuando se aclara que una de las personas despedidas era un alto ejecutivo y que por su posición de facto ejercía un liderazgo organizacional.

La austeridad de la organización es un factor que puede ser medido bajo el comportamiento del nivel de costos de producción y de ventas; pero obviamente, que inciden muchos factores y variables ajenas incluso a la administración del mismo negocio que pueden influir en su determinación, por lo cual no se hará referencia a esos comportamientos. De hecho, anotaremos los resultados de las encuestas y entrevistas para acercarnos a la realidad percibida por el grupo.

#### **3.1.4. Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del personal:**

Los emprendedores son personas de excelencia que ven hacia el futuro,  
se dan cuenta de lo que debe hacerse y lo comunican a otros.

Ken Blanchard

Liderazgo es otra cualidad de excelencia...

Reconocer el mérito de los demás... y señalarlo de manera  
espontánea, pronta y pública es la característica del verdadero líder.

Eugenio Garza Sada

Se impulsa el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientando a tener colaboradores con excelencia y calidad de clase mundial, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral. Se busca la integración de estos elementos en la persona, ya que se desea que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de la globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora. ¡ Lo mejor de la empresa es su gente!, por esto se considera, ante todo, una

empresa humanista.

El respeto se refiere a entender a todo individuo con sus diferencias, creencias, hábitos y costumbres, ya que de todos se pueden aprender a visualizar diferentes puntos de vista que ampliarán y enriquecerán la visión de una situación dada. Para ser respetuoso hay que aprender a escuchar y a expresar su opinión de una manera clara y asertiva (ser propositivo y no destructivo).

Desarrollo integral es sinónimo de educación integral que significa aprender a hacer cosas y a entender todo lo que sucede a nuestro alrededor. Se refiere a tener conocimientos, es decir saber sobre una serie de cosas que van a permitir el desarrollo de una actividad específica. También, se refiere a tener habilidades para ser capaces de poder hacer que las cosas sucedan y a tener visión que es utilizar todos los conocimientos y habilidades que se poseen para aprender a moverse en el mundo y en esta época con éxito, tomando acciones que se adelanten a los acontecimientos.

Un ser humano perfectamente integrado, dedica equitativamente y con igual importancia su tiempo a su salud, familia, trabajo, espiritualidad, desarrollo económico y a contribuir con la comunidad que le rodea. La búsqueda de ese equilibrio integral de vida representa la excelencia del personal. De ahí que el grupo le dé una importancia vital al aspecto familiar de cada trabajador, al fomento y desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas (desarrollo familiar, cuidado de la salud, transmisión de los mismos valores). La excelencia del personal representa una actitud de vida basada en valores universalmente aceptados como superiores: ser puntual, ser responsables, con deseo de superación, ser buen padre de familia, buen amigo y compañero, enseñar al que no sabe, ayudar al que no puede. Se tiene muy presente que si alguien alcanza la excelencia

seguramente la va a transmitir a su familia. Se busca y se exhorta a cuidar y respetar a la familia como núcleo social clave en el logro de un México y un mundo mejor en todos los aspectos. ¿ Cómo se puede lograr? Buscando un desarrollo integral... es decir adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y teniendo visión en lo que se hace y se dice.

Si analizamos de nueva cuenta el citado Anexo 7, veremos que esta serie de valores se relaciona evidentemente a cada uno de los indicadores de negocio plasmados ahí. Mientras los resultados del negocio no sean del todo satisfactorios se dudará que el grupo que se conforma para lograrlos esté teniendo el grado de conocimientos, habilidades y visión necesarios para revertir dicho resultado.

Si se es un observador más crítico de la entidad productiva y se racionalizan algunos datos relacionados al recurso humano del grupo, se puede también citar que en el período de 1995 a 1998 hubo cuatro casos de divorcio (ruptura del núcleo familiar al cual tanto se le quiere defender) que se suman a los cinco ya existentes desde antes. Esto representa un 3.52 %, que podría considerarse bajo dada las oportunidades que ofrece la empresa, pero que en realidad nos indica que el respeto por la familia no se ha cuidado, puesto que los casos de ruptura aumentaron en lugar de disminuir.

En cuanto al desarrollo integral visto desde el renglón de adquisición de nuevos conocimientos, se pueden anexar los siguientes hechos. Sólo se tienen cuatro empleados de un total de 54 con iniciativa personal para estudiar el grado de maestría, dando un 7.41 % que puede ser considerado bajo dada las oportunidades que ofrece la empresa y más si referimos que cuatro empleados más un solo operario con iniciativa propia para estudiar, nos da un 1.9 % del total de la población.

Claro que hay un buen número de empleados insertos en diversos programas educativos institucionales, como los referidos en el Anexo 5 (Historial de Capacitación), pero estos se dan porque así lo ha decidido la empresa y no por iniciativa de la persona misma. Este valor se refiere más a la iniciativa de la persona por autodesarrollarse y preocuparse por su acervo intelectual y no esperar que la empresa se encargue de ello. Por citar también, el personal operario clave que estudia técnico electromecánico en el CONALEP fue una decisión de la empresa, más que de los participantes (aunque cabe señalar que lo han hecho de una manera digna de todo elogio, con entusiasmo, dedicación y un gran sacrificio y esfuerzo de su parte).

### **3.1.5. Pasión por el Servicio y enfoque al cliente/consumidor:**

Si el hombre no ha descubierto algo por lo que cree  
que vale la pena morir, no está hecho para vivir.

Martin Luther King, Jr.

La más alta de las distinciones es el servicio a otros  
George VI

Se promueve que todas las actividades que se realizan estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que se ofrecen. Cliente y consumidor son la razón de la empresa. Hoy en día los clientes son muy exigentes y no aceptan productos o servicios malos, es lo que se denomina un mercado de consumidores, al existir diversidad de competidores y por tanto de opciones para elegir la compra final.

Al existir una gran competencia en todos los órdenes obliga y hace necesario que las empresas generen productos y servicios de calidad so pena de desaparecer. Siendo así, es obligación de toda la organización conocer perfectamente a los clientes para poder conocer

y luego satisfacer sus requerimientos.

El enfoque al cliente debe ser una actitud de todos y no solamente de quien da la cara al cliente externo (comprador de cajas y empaques) ya que dentro de la organización misma existen redes interconectadas entre los diversos departamentos y las personas que establecen relaciones de cliente-proveedor internos haciendo una cadena que no puede romperse para no afectar al cliente final.

Pudiera ser que el cliente abusara en sus necesidades, pero para ello (como en toda relación) se debe escuchar y analizar todas las posibilidades de ejecución y aprender a negociar y a generar cursos alternativos de satisfacción (recordar el valor de la innovación y la creatividad).

Para analizar este valor volvemos a referir el Anexo 7 en donde se observa el área de oportunidad en el indicador de aceptación de clientes. Una empresa que se precie de una pasión por el cliente en su máxima expresión, evidentemente debe tener 100 % de aceptación a sus productos. Otro factor que apoya la oportunidad de mejora son la casuística de quejas y/o reclamos que hoy por hoy la organización tiene en sus sistemas de atención a clientes.

### **3.2. Relevancia de reorientar el esfuerzo educativo en valores:**

Todas las personas pueden ser inducidas a un cambio, ya que la verdad es un valor que la inteligencia del ser humano reconoce en cuanto sé la presentan adecuadamente y difícilmente negara que no la desea como tal.

Mtra. Rocío Pérez González, Asesora Diseño Instruccional ITESM

Derivado de la observación crítica que busco conciliar los valores enunciados y su realidad se hace evidente que existen diferencias que se resumen en la tabla siguiente:

**TABLA 6. CONCILIACIÓN ENTRE VALORES Y PRACTICAS DEL COMPORTAMIENTO**

<b>VALOR</b>	<b>PRÁCTICAS OBSERVABLES</b>
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Un proyecto innovador en 1998 y otro en 1999.
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Productividad de 30 m <sup>2</sup> /pers vs 36 y 56 de referencia. Merma de 17.1 % vs 8 y 5 % de referencia.
HONESTIDAD, INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD	Diferencias de existencia físicas y administrativas en el almacén. 5 % de impuntualidad. Uno o dos casos por mes de robo de alimentos en el comedor. 2 % de rotación anual por incongruencia en la vivencia de valores (de todos los niveles de la organización).
RESPECTO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL	Incremento de 4 divorcios a los 5 existentes. 1.9 % de la población esta estudiando por su propia iniciativa y gusto.
PASIÓN POR EL SERVICIO Y ENFOQUE AL CLIENTE / CONSUMIDOR	Aceptación de 88.8 % vs 100 % de referencia.

La tabla siete nos muestra de manera resumida y fría los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas para ver como el grupo percibía la vivencia de valores, pregunta por pregunta, ahora se dará una interpretación de los mismos haciendo correlaciones y derivando conclusiones aunadas a la información generada en las entrevistas del personal seleccionado.