

**E N L A C E**

---

**EN LA COMUNIDAD ENCUENTRO A.C.**

**DIPLOMADO EN**

---

**ORIENTACION FAMILIAR**

---

**PARA MAESTROS**

## **COORDINACIÓN**

**E N L A C E**

En La Comunidad Encuentro, A.C.

## **COLABORADORES:**

Sra. Alejandra Kawage de Quintana.

Sra. Paz Gutiérrez de Fernández Cueto.

Lic. Rebeca Reynaud Morales.

Psic. María Llano de Orozco .

Lic. Dolores Martínez Parente.

## **ASESOR PEDAGÓGICO: (S.E.P.)**

Dra. Marcela Chavarría Olarte.

## **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**

Lourdes Dávila Lozano.

Beatriz Finkelstein.

## **REALIZACIÓN:**

Fernández Cueto Editores S.A. de C.V.

# **LA TEORÍA “Z” COMO APOYO EDUCATIVO**

---

1. ¿Qué es la teoría “Z”?
2. Adaptación de la teoría “Z” a casos particulares
3. La teoría “Z” aplicada a la familia
4. La toma de decisiones

## LA TEORÍA “Z” COMO APOYO EDUCATIVO

### I. ¿QUÉ ES LA TEORÍA “Z”?

A. Objetivo Conocer las bases de la Teoría “Z”, usada en empresas japonesas, como base para aplicarlas a la educación.

B. Esquema de apoyo didáctico Esquemas Núm. 1 y 2

C. Desarrollo del tema (50 min)

¿Qué es la Teoría “Z”?

1. Autor de la Teoría “Z”
2. Objetivo final
3. Metas intermedias
4. Intimidad, confianza, responsabilidad
5. Objetivo básico
6. Plazos cortos
7. La familia es una empresa
8. La Teoría “Z” y la educación

Descanso (10 min)

D. Trabajo en equipo (20 min)

Resumir en diez puntos los principales objetivos de la teoría “Z”. Destacar las dos principales.

E. Sesión plenaria (10 min)

Leer los dos puntos que a juicio de los equipos son los principales en la Teoría “Z”.

## **B. ESQUEMA DE APOYO DIDÁCTICO**

ESQUEMA NÚM. 1

### OBJETIVO CENTRAL DE LA TEORÍA “Z”:

Lograr que las personas se encuentren felices trabajando. Quien está feliz lo transmite y rinde más, entre otras cosas.

### METAS INTERMEDIAS:

- A) Crear un ambiente de confianza y libertad.
- B) Mejorar la manera de ser, quizás con ayuda de las observaciones de otros.
- C) Reforzar ciertos conceptos como: justicia, ética y verdad.
- D) Modernizarse, actualizarse.
- E) Fomentar el aprovechamiento del tiempo sin que sufran deterioro las relaciones humanas.

### MEDIOS:

- A) Lograr que la persona quiera.
- B) Ayudarle a encontrar razones poderosas y verdaderas para mover su voluntad.
- C) La educación permanente.
- D) Establecer unos objetivos definidos.
- E) Evaluar periódicamente los resultados.

### **C1. AUTOR DE LA TEORÍA “Z”**<sup>1</sup>

La mejor forma de explicar en qué consiste la Teoría Z, es hacer referencia a la persona que la creó. En los actuales momentos, esta teoría está siendo la causa de profundos cambios en muchas empresas del mundo.

¿Por qué las empresas japonesas tienen productividades más elevadas que las norteamericanas?, ¿por qué, en el área comercial, las sociedades japonesas aventajan a las occidentales? La respuesta no hay que buscarla ni en la tecnología ni en los sistemas financieros. La razón está en que: el comportamiento de las personas es diferente. ¿Por qué? Porque, en la relación tecnología-persona, los japoneses han sabido dar al ser humano la importancia debida. En esta línea, han conseguido llevar las vivencias de las personas en el seno de la familia a las empresas, y este <<saber hacer>> japonés en el área del comportamiento, al ser imitado por las empresas norteamericanas, ha dado nombre a lo que conocemos por: Teoría “Z”.

---

<sup>1</sup> COROMINAS, F., La Teoría “z”, Educación hoy, págs. 133 a 147, España, Madrid.

## **C2. OBJETIVO FINAL**

Si queremos resumir el objetivo final de la Teoría “Z”, sería tan simple como éste:

**QUE LAS PERSONAS SE ENCUENTREN  
FELICES TRABAJANDO**

El esquema no puede ser más sencillo: los trabajadores <<se encuentran a gusto>>, por lo tanto, rinden más y la empresa progresa. Parece una tesis elemental pero no es tan sencillo llevarlo a la práctica.

## **C3. METAS INTERMEDIAS**

Para conseguir este objetivo las metas intermedias se basan en la existencia de:

**MOTIVACIONES HUMANAS POSITIVAS**

Pero, para que dichas motivaciones positivas existan, hay que concretar esas metas y, entre otras, citaremos algunas.

Primero es necesario trabajar en un ambiente de:

**INTIMIDAD, CONFIANZA Y LIBERTAD**

en donde la persona es lo primero.

## **C4. INTIMIDAD, CONFIANZA, RESPONSABILIDAD**

Es posible que las palabras <<intimidad y confianza>> estén mal traducidas. Podemos ampliar su significado añadiendo que para los orientales quieren decir:

- Amistad
- Lealtad
- Compañerismo
- Ayuda desinteresada
- Cooperación
- Buen humor

- Conocerse bien entre ellos
- Compartir penas
- Sinceridad

Además, dan por supuesta la tan conocida <<responsabilidad>>, que traducida del japonés puede significar:

- Constancia
- Obediencia
- Asistencia al trabajo
- Colaboración
- Aportación de conocimientos
- Orden
- Trabajo bien hecho
- Aprovechamiento del tiempo...

Podemos deducir que lo que han descubierto es que: vivir las virtudes humanas en el trabajo, ayuda a trabajar mejor y a sentirse más felices.

Realmente, no han aportado nada nuevo. Aristóteles lo sabía muy bien, y en aquella época, en Grecia, ya estaba de moda vivir las virtudes.

Cuando algo se vive y da resultado, se refuerza. La universidad de Tokio ha definido los estudios universitarios de los japoneses de cara al año 2000. Realmente, para los especialistas occidentales, ha sido una verdadera sorpresa ya que consideran más importante que ampliar los conocimientos científicos reforzar conceptos tales como:

- Justicia
- Verdad
- Ética
- Hábitos

Y la palabra virtudes figura con todas sus letras. La Grecia de hace más de 2000 años se vuelve a poner de moda.

### **C5. OBJETIVO BÁSICO**

Regresando al objetivo básico, es decir, <<que las personas se encuentren felices trabajando>>, no parece que sea todo tan sencillo.

Una empresa que quiere actualizarse, renovarse, modernizarse, elabora su plan de actuación y si dispone de la inversión necesaria y no existe problema económico, en un plazo relativamente corto, puede contar con una empresa nueva.

En la Teoría “Z”, hay algo diferente. No se trata de un problema tecnológico, lo que hay que cambiar es simplemente:

**LA MANERA DE SER DE LAS PERSONAS  
= COMPORTAMIENTO**

y esto no se compra con dinero.

De esa teoría se deduce que el camino que hay que recorrer debe ser, en primer lugar, elegido libremente. Después hay que ser muy conscientes de que se trata de un camino largo. En resumen, requiere:

**UNA FORMACIÓN CONTINUA**

Por lo tanto, significa un esfuerzo continuo por mejorar, que es la única forma conocida para adquirir algo que no venden en el comercio: cualidades humanas.

**C6. PLAZOS CORTOS**

Los norteamericanos están acostumbrados a conseguir sus objetivos en plazos cortos de tiempo.

ESQUEMA NÚM. 2

Unas instalaciones nuevas	▶	El tiempo de encontrar quien financia
Manejar una fabricación compleja	▶	Desarrollo de un programa de entrenamiento
Aprender un sistema nuevo de planificar	▶	Un curso de 10 días

Pero el problema de mejorar las acciones de las personas no se resuelve con dinero ni con programas más o menos sistematizados. La única forma de lograrlo es a través de

**UNA EDUCACIÓN PERMANENTE**



querida y deseada por los interesados. Como esta fórmula requiere esfuerzo personal, de momento no se puede comprar en el mercado.

La Teoría “Z” está descubriendo a las empresas un campo de nuevas posibilidades, ya que si en un futuro próximo quieren sobrevivir, tienen que contar con un principio que hoy día no se discute:

## **LAS PERSONAS SON MUCHO MÁS IMPORTANTES QUE LAS MÁQUINAS**

### **C7. LA FAMILIA ES UNA EMPRESA**

La familia es una empresa y, como tal, posible de mejorar. La Teoría “Z” puede ser un buen campo de aprendizaje. Las experiencias no son trasplantables directamente, pero existe una base común. Un principio de la Teoría “Z” se señala en este sentido:

<< Es más un arte que una ciencia. No hay reglas fijas ya que todas las empresas son distintas. Sólo sirven los principios generales>>.

Todo esto nos recuerda que los problemas de la educación en la familia se basan en la lucha por mejorar en las virtudes humanas. Se trata de un punto de coincidencia importante. Son experiencias interesantes de conocer.

No debemos olvidar que las empresas japonesas, en cuanto a las relaciones humanas, recibieron una fuerte influencia de las características de la vida familiar de su país. Ahora, las empresas del mundo occidental se esfuerzan por incorporarlas a sus sistemas de organización, adaptándolas a nuestra mentalidad; lo que nos queda por hacer es estudiar estas características y la adaptación a nuestros sistemas educativos de lo que nos sea útil.

La implantación de la Teoría “Z” en una empresa, en su forma más simple, comprende catorce pasos, de los cuales no hay duda de que, al menos, los siete primeros, pueden aportar arte y ciencia a la tarea familiar de educar.

- 1er paso. Comprender la organización Z.
- 2o. Paso. Analizar la filosofía (los valores) de la empresa.
- 3er paso. Definir la nueva filosofía deseada.
- 4o. Paso. Definir los objetivos prácticos y el papel de cada uno en la organización.
- 5o. Paso. Ponerlo en práctica, estructurarlo.
- 6o. Paso. Desarrollar las habilidades necesarias en el personal de la empresa.
- 7o. Paso. Evaluar los resultados.

NOTA: El 6º. Paso, pasa a ser de formación continua, mientras que los demás se reciclan periódicamente.

El estudio a fondo de la Teoría “Z”, abre nuevos horizontes para las ayudas a los padres en el cumplimiento de su deber.

### **C8. LA TEORÍA “Z” Y LA EDUCACIÓN**

La teoría “Z” destaca la importancia del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la empresa. No se puede olvidar que se trata de fines comunes, pues las personas también forman la empresa.

Al profundizar en la Teoría “Z”, se vislumbra que su aplicación al campo de la educación en la familia es directa, pues la base de ambos campos consiste en motivar la voluntad hacia un objetivo determinado.

Pongamos un ejemplo de técnicas empresariales y su aplicación al campo de la educación.

Entre las cosas que hacen bien los japoneses, hay una indiscutible: << vender >>. Sobre las teorías de vender bien, hay cientos de investigaciones y miles de libros. El marketing ha obsesionado a miles de empresarios en los últimos años, pero, de una forma simple, ¿cuál es el objetivo final del marketing? En palabras de un experto:

#### **ORIENTAR LA VOLUNTAD PREVIAMENTE HACIA UNA DETERMINADA DECISIÓN**

Si descendemos a la casuística podría ser:

- Querer comprar un coche
- Desear hacer un viaje
- Querer dejar de fumar cigarrillos
- Desear beber un << whisky >>
- Querer usar una colonia

Son decisiones de la voluntad hacia un objetivo concreto. Usando estas teorías en la familia, estas decisiones pueden llevar a los hijos a:

- Querer estudiar más
- Abstenerse de tomar droga
- Decidir no llegar tarde a la casa
- Querer no ver tal película

- Decidir cambiar de malas compañías
- Querer adquirir una cualidad o virtud.

Las técnicas de cómo convencer a la voluntad para que se decida a cambiar, son de sobra conocidas en el área comercial, y sus resultados han sido probados con éxito.

De hecho, se utilizan para promover:

- Consumismo
- Materialismo
- Hedonismo

pero las mismas técnicas pueden ser útiles para promover:

- La ética
- La amistad
- Las virtudes

¿Por qué no emplear en educar mejor los resultados de los millones de dólares gastados por las empresas para vender más? ¿en cómo vender más?

Todas las técnicas tienen un fin común:

## **MOVER LA VOLUNTAD**

Es cuestión de orientarlas para promover la búsqueda del bien, y para motivar a las personas a ser más responsables.

En una reunión de empresarios sobre el tema “Recursos Humanos”, se trabajaba en uno de los problemas más agudos que actualmente viven las empresas: los conflictos laborales. La mayor parte de las empresas tienen sus problemas técnicos resueltos o saben cómo resolverlos. Los asuntos laborales pueden ir por otros caminos, ya que cuando las personas no quieren colaborar en su trabajo, los problemas se agravan.

Los móviles que llevan al ser humano a tomar decisiones, no se rigen por reglas fijas. Tienen que ver con la libertad de las personas que en un momento determinado deciden lo que quieren. Por lo tanto, el estudio de las motivaciones en la toma de decisiones pasa a primer plano.

## **RAZONES PODEROSAS Y VERDADERAS CONDUCEN AL CAMBIO**

Encontrar unas razones que sean verdaderas y que se consideren poderosas, no es nada fácil. Sin embargo, el camino queda señalado.

Los hijos, desde los catorce años en adelante, son más adultos que niños, y, en nuestro trato con ellos, se obtienen mejores resultados si los consideramos como si tuviesen tres años más. Tratarlos como adultos, con las excepciones propias de cada caso, es una medida inteligente.

## LA TEORÍA “Z” COMO APOYO EDUCATIVO

### II. **ADAPTACIÓN DE LA TEORÍA “Z” A CASOS PARTICULARES**

A. Objetivo      Aplicar las bases de la Teoría “Z” al análisis de un caso de orientación familiar.

B. Esquema de apoyo didáctico      No hay

C. Desarrollo del tema (50 min)      Adaptación de la Teoría “Z” a casos del tema particulares.  
1. Introducción = recordar las bases de la Teoría “Z” (Módulo XVI.1).  
2. Lectura individual del caso.  
3. Discusión grupal.

Descanso (10 min)

D. Trabajo en equipo (20 min)      Analizar en pequeños grupos los aprendizajes obtenidos y escribir en forma algunas conclusiones.

E. Sesión plenaria (10 min)      Intercambiar puntos de vista sobre las conclusiones obtenidas por los distintos participantes.

## **C1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo de la educación es ver por el bien y la felicidad de la persona.

A no ser que domine el egoísmo, la familia es el lugar privilegiado para formar una afectividad equilibrada y sana, para crecer en amor y para trabajar con ánimo.

Trabajo y amor se refuerzan en cada familia por:

- La continuidad en el trato
- El conocimiento de los demás
- La alegría y las penas compartidas
- Las metas comunes
- Las experiencias vividas
- Los lazos afectivos, etc.

Las relaciones humanas se dificultan si no hay afecto de por medio, tanto en las empresas como en las familias. Por eso viene al caso preguntarse ¿cómo querer mejor?, quizás la respuesta adecuada sea: deseando el bien de los demás.

Se procurará:

- Comprender a los demás
- Interesarse por sus cosas
- Respetar el modo de ser de todos
- Ayudarles a mejorar, a superarse
- Disculpar cuando viene el caso
- Animar siempre

**EL OBJETIVO ES SER FELIZ  
SER FELIZ TRABAJANDO**

Este es un objetivo para una empresa tipo “Z”.

Y en la familia ¿qué se entiende por felicidad? se puede estudiar desde tres niveles al menos.

Nivel 1o.: Tener dinero y salud corporal y emocional; es decir, bienestar material, pero para ser feliz se necesita algo más.

Nivel 2o.: Saber más, alcanzar un buen puesto, lograr éxito. Sin embargo, se requiere de algo más para ser feliz.

Nivel 3o.: Amar, hacer el bien, colaborar con los demás. No basta saber si se requiere de un amor práctico para ser feliz. Para ser verdadero el amor debe materializarse en detalles de servicio a los demás.

Los tres niveles de objetivos familiares mencionados no se excluyen, se complementan pero hay que:

## **ORDENAR Y JERARQUIZAR LOS OBJETIVOS**

Cuando en una familia se atiende a los tres niveles dando preferencia al 2o. sobre el 1o. y al 3o. sobre el 2o., esa familia tiende a ser una familia feliz. Por el contrario, la infelicidad proviene de centrarse en el nivel 1o. ó 2o. de los objetivos familiares, porque el olvido del 3er. nivel genera egoísmos y autosuficiencia:

## **DESUNIÓN Y DESINTEGRACIÓN FAMILIAR SE PRODUCEN CUANDO NO SE PLANTEA EL OBJETIVO DE AMAR**

Cuando una familia se centra en el 2o. nivel, educa para el éxito profesional, únicamente.

### **C2. APLICACIÓN A UN CASO**

“Isabel y Simón”<sup>(\*)</sup>

Simón e Isabel llevan 18 años de casados. Él es originario de Cobán y ella de Izabal, donde se conocieron. Se casaron después de un año de novios y se fueron a vivir a Escuintla donde Simón consiguió trabajo en un rancho ganadero.

Isabel y Simón nos cuentan de sus primeros años de casados:

ISABEL

Aún me acuerdo de nuestra primera casita en las afueras de Escuintla: 2 cuartitos y un baño. No teníamos muebles, apenas la cama, una silla y una estufa de petróleo.

Simón salía de madrugada y yo me quedaba sola, sin conocer a nadie. Todo me

---

<sup>(\*)</sup> Caso proporcionado por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Navarra.

parecía difícil.

Apenas sí sabía guisar. Alzaba lo poco que había, luego leía un rato, cosía otro poco y me aburría bastante, hasta las 7 que llegaba Simón.

La verdad no me sentía a gusto en aquella casa, estaba lejos de mis padres, hermanos y amigos, me sentía muy sola y triste... Pero por otro lado, tenía a Simón que me hacía muy feliz.

Cuando regresaba del trabajo estábamos juntos, me platicaba, me hacía reír, salíamos a pasear y el tiempo pasaba.

Poco a poco iba descubriendo sus cualidades y mi corazón se alegraba. Me casé enamorada; pero sin saber a lo que iba.

Me perseguía la idea de que el matrimonio era para siempre y no podía volverme atrás... ¿y si me cansaba de él?... ¿y si me enamoraba de otro?

Pero Simón que no era tan inseguro, decidió por mí y me eché al río sin saber nadar.

Poco después conocí a una muchacha que me presentó amigos. Era buena de verdad y se le notaba, no podía tener hijos y se dedicaba a ayudar a los demás. De ella aprendí a hacer favores, a ser generosa con los amigos, a vencer los problemas de la vida diaria y a tener gusto por la vida. Ella siempre encontraba lo bueno que tenían los demás. Con un dinerito que un tío le dejó a Simón, nos cambiamos a una casita mejor y compramos algunos muebles; pero se acabó ese dinero y empezaron a llegar uno tras otro los hijos, hasta cinco.

Y yo, muy mala de salud, ya no aguantaba las piernas.

Aún no hemos podido disfrutar de vacaciones; pero me dice Simón que va a procurar sacarme cuando cumplamos 10 años de casados.

Pero no me hago ilusiones.

Pienso que nuestro matrimonio va bien, discutimos de vez en cuando pues somos muy diferentes. No todo puede ser tan perfecto.

## SIMÓN

Antes de casarme, no sabía bien lo que esperaba de la que sería mi mujer. Me enamoré de Isabel y aunque no quería casarme pronto, ¡al año ya estaba casado! Así son las cosas.

Empezamos a conocernos estando casados, como quien dice, y entonces me di cuenta que Isabel tenía su propio carácter y que yo lo tenía que respetar. No todo era como me lo imaginaba.

Al llegar a Escuintla, con todos los apuros que pasamos, tuve que esforzarme por trabajar bien.

Siempre he pensado que las personas que trabajan bien logran mejorar en la vida.

Al principio, a Isabel la notaba triste, y no sabía por qué, nomás procuraba ser cariñoso y me acordaba del consejo de un amigo: "cuida a Isabel, no puedes encerrarla en la casa. Tiene otras necesidades".



Aunque la casa no tenía muebles ni nada, yo me sentía contento cuando llegaba, me agradaba que me cuidara, que cocinara para mí, que me lavara la ropa y salir juntos a pasear. A veces íbamos al cine o a tomar un helado.

Isabel me ayudaba a controlar los gastos de la casa. Siempre he pensado que ella tiene que saber lo que gana y a distribuir mejor el sueldo.

Me dio gusto que Isabel encontrara una buena amiga y después de un año ya teníamos muchas amistades en Escuintla.

También estaba contento con mis compañeros de trabajo. Me reunía con ellos un rato el sábado en la tarde a platicar, antes de salir con Isabel.

Al ver a mi mujer embarazada me sentí orgulloso y feliz. No entendía bien cómo ella podía sentirse a veces deprimida o enojada. Todavía trabajo para entenderla.

Me gusta el orden y a veces soy mandón y dominante. Yo tengo que agradecerle a mi esposa que me ayuda a darme cuenta de esto.

Cada día me impulsaba a salir de la rutina. Sin embargo, yo notaba que me faltaba algo. No me sentía satisfecho del todo.

#### SURGE UN CONFLICTO

Un día Simón empezó a cambiar. Se le notaba irritado y fácilmente se molestaba ante la menor contrariedad.

Simón empezó a reprender constantemente a Isabel por no saber administrar su economía. Por su parte, él empezó a llegar tarde por motivos laborales. Últimamente lucha por disciplinar a sus dos hijos mayores porque son desobedientes.

Al hijo mayor (que es un adolescente de 16 años) no le gusta estudiar. Detesta los libros y únicamente acepta aprender un oficio. Tiene problemas en su casa por su desorden y falta de cooperación para el trabajo. Ha llegado a agredir a su mamá con palabras groseras. En dos ocasiones se ha puesto al "tú por tú" con Simón. Constantemente amenaza al papá con irse a vivir a otro lado por falta de entendimiento con la familia.

Tuvo una discusión con su hermano de 15 años, que estudia el tercer año de secundaria, pero va mal en sus estudios, de modo que a duras penas alcanza el 65 de promedio, y no se hablan desde hace una semana.

Los dos muchachos son muy aficionados a ver la televisión.

Los dos hijos mayores son objeto de fuertes recriminaciones por su falta de obediencia, a veces Isabel apoya a los hijos y le lleva la contra a Simón por defenderlos. Ve que urge recuperar el respeto perdido.

## LA TEORÍA “Z” COMO APOYO EDUCATIVO

### III.

## LA TEORÍA “Z” APLICADA A LA FAMILIA

A. Objetivo      Analizar la aplicación de la Teoría “Z” a la familia.

B. Esquema de apoyo didáctico      Esquema Núm. 1

C. Desarrollo del tema (50 min)      La Teoría “Z” y la familia  
1. Introducción  
2. Lecciones de la Teoría “Z”  
3. La intimidad  
4. ¿Cómo cuidar la intimidad familiar?  
5. La lealtad  
6. Trato con los demás  
7. Trato personal  
8. Ejercicios a realizar

Descanso (10 min)

D. Trabajo en equipo (20 min)      Elegir cuatro de las siete preguntas que están al final de la nota y contestarlas en equipo.

E. Sesión plenaria (10 min)      Leer respuestas dadas a las 7 preguntas, sin repetir respuestas y obtener conclusiones grupales.

## **C1. INTRODUCCIÓN**

Nos ha parecido fecunda la idea de aplicar la teoría “Z” japonesa a la vida familiar. Para ello se ha tenido en cuenta, sobre todo, un libro clave del autor de la expresión teoría “Z”. William Ouchi<sup>1</sup>.

Las tres primeras lecciones de la teoría “Z” son: confianza, delicadeza e intimidad. Naturalmente, ello implica.

- Motivaciones positivas
- Virtudes
- Educación permanente
- Una cierta felicidad
- Y lealtad a la familia

La teoría Z, introducida por W. Ouchi en la dirección de empresas, ofrece algunas soluciones para resolver el problema de la productividad<sup>2</sup>.

La solución llegará, dice Ouchi, cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente.

Se trata del trabajo en equipo, de la cooperación y de la participación para coordinar los esfuerzos individuales de una manera provechosa, de tal manera que motive a los empleados a tener una actitud de cooperación continua.

A todos gusta que los traten como personas; sin embargo, no siempre se comportan como tales.

## **C2. LECCIONES DE LA TEORÍA “Z”**

A)

### **LA PRIMERA LECCIÓN DE LA TEORÍA “Z” ES LA CONFIANZA**

Para esto es indispensable fomentar el sentimiento de confianza. Creer en los demás, es decir, respetarlos y no negarles su capacidad de mejorar.

---

<sup>1</sup> OUCHI, W., Teoría “Z”. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1982, Pág. 13.

<sup>2</sup> Ibidem, Pág. 13.

B)

**OTRA LECCIÓN ES LA DELICADEZA,  
QUE ES OTRA FORMA DE RESPETO**

La delicadeza no debe faltar en las relaciones interpersonales. Se fundamenta en el trato respetuoso que el otro merece por el hecho de ser persona. Este trato exige aceptar la dignidad de su ser personal, que implica ser cordial, atento, educado.

Las relaciones humanas son complejas y volubles. Un supervisor que conozca a sus empleados, podrá describir sus personalidades; y sabe quién se lleva bien con quién para organizar, de este modo, equipos de trabajo que funcionen con el máximo de efectividad.

C)

**LA INTIMIDAD ES  
LA TERCERA LECCIÓN**

**C3. LA INTIMIDAD**

**LA PERSONA ES UN SER  
QUE TIENE INTIMIDAD**

pero ¿qué es? dependiendo de la profundidad, puede ser:

- A) Conciencia moral: ser testigo y juez de la moralidad de nuestros actos.
- B) Conciencia: espacio interno donde actúan las potencias espirituales, el entendimiento y la voluntad, y en donde el ser humano guarda toda su riqueza interior. Porque tiene intimidad (riqueza), puede dar y recibir para aumentar esta capacidad interior.
- C) Conciencia psicológica: darse cuenta o percibir.

Cultivar la intimidad es crecer por dentro, enriquecerse. Conocemos el exterior de las personas (caras vemos, corazones no sabemos), pero las conocemos realmente

cuando nos asomamos a su intimidad. Esta funciona en forma distinta en cada individualidad.

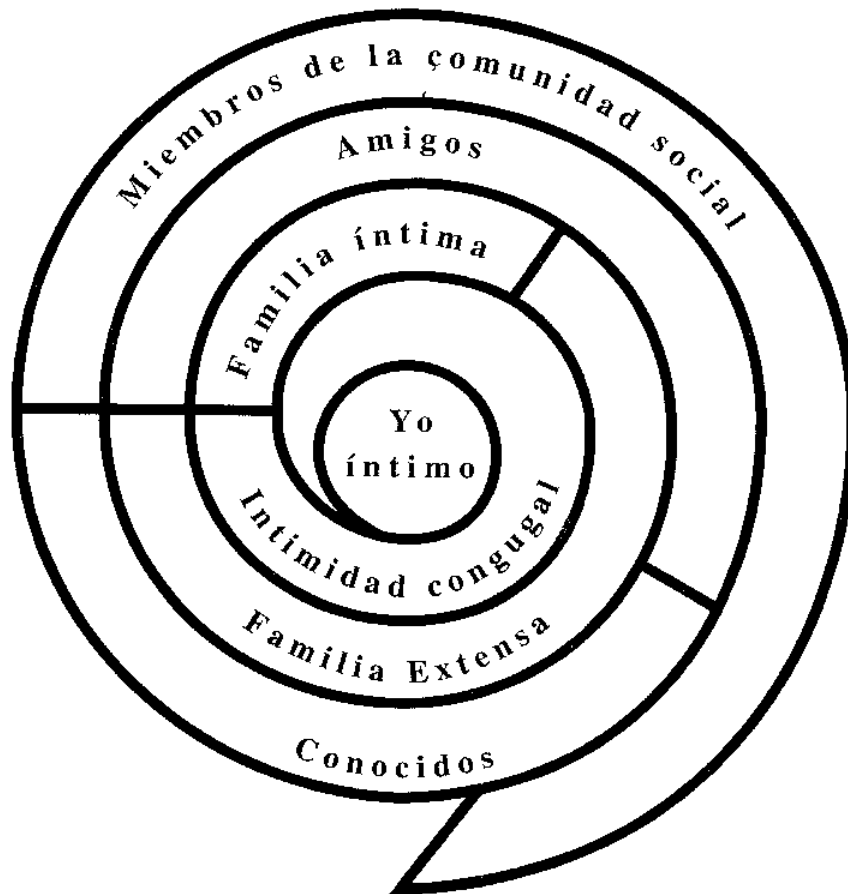
Cultivar la apertura es aprender a expresarse. Esto se logra en la familia en la convivencia cotidiana. Es básico practicar la apertura para aprender a amar y a dar.

El japonés Ouchi explica la relación de intimidad como el interés que se manifiesta por los demás, el apoyo, la ayuda generosa y disciplinada que, haciendo posible la convivencia, fructifica en unas relaciones sociales más estrechas. La intimidad hace posible la amistad verdadera que es una relación entre intimidades.

La personalidad es la orientación de la propia vida según la propia intimidad.

Por otra parte, observamos con tristeza que este sentimiento de intimidad y de trato con los demás, cada día se ve más amenazado por la civilización actual. Los sociólogos sostienen que el cultivo de la intimidad es algo esencial en una sociedad sana; cuando la intimidad desaparece, la sociedad entra en un proceso de decadencia.

ESQUEMA NÚM. 1



#### **C4. ¿CÓMO CUIDAR LA INTIMIDAD FAMILIAR?**

Se cuida al evitar la frivolidad, la superficialidad. ¿Cómo? Por medio de la conversación y la participación.

Esto reclama virtudes, que son los óptimos desarrollos de las tendencias naturales de la persona; las manifestaciones del amor verdadero. Así surgen las costumbres y el estilo propio de cada familia. Las reuniones familiares son reuniones vivas.

La frivolidad es orientar la vida hacia lo superficial, que equivale a fomentar el hedonismo, el materialismo y la sensualidad.

Se han de evitar dos errores:

- A) la proyección de uno mismo (quiero que mis hijos sean igual que yo o más que yo);
- B) la tendencia a querer tener hijos “perfectos”; hay que aceptarlos como son, pero establecer objetivos concretos para cada uno, como pequeñas obligaciones de orden, de sinceridad, o de generosidad.

Los padres y los directivos deben ser capaces de analizar su situación familiar y poder:

1. Detectar lo significativo.
2. Encontrar los problemas (no estudia, no obedece, etc.)
3. Buscar soluciones apoyándose en lo positivo. Necesitamos de sus capacidades y cualidades para impulsarlos a mejorar y para neutralizar lo negativo. Saber qué es lo típico de cada edad, de ser el “mayor”, “el menor”, el “sándwich”..., conocer su carácter.
4. Elegir lo más conveniente.
5. Mover a adoptar un plan de acción para mejorar.

La teoría “Z” implica también:

**LEALTAD A LA FAMILIA**

## **C5. LEALTAD**

Una empresa ha de salir adelante con el esfuerzo y la iniciativa de todos. Construida por todos día a día, cuenta con la lealtad de cada uno y con su esfuerzo personal.

Mientras en Occidente la huelga se utiliza como uno de los principales recursos de presión ante situaciones justificadas o enfrentamientos políticos, en Japón utilizan la huelga como “el único medio de hacerle saber al empresario que...” Además se reduce al mínimo (un día) y se procura por todos los medios evitarle daños y perjuicios a la empresa. Han hecho compatible la reclamación con la lealtad, algo posible porque la lealtad no les es impuesta, sino que responde a sus intereses.

Les importan mucho las relaciones humanas, la huella que pueden dejar en sus compañeros, la armonía entre quienes construyen la empresa cada día, por lo tanto, dice Ouchi:

“No son las evaluaciones externas o las recompensas lo importante... lo verdaderamente trascendental es esa compleja, sutil e íntima impresión que el individuo deja en sus compañeros, a quienes no puede engañar. Este hecho fundamental es la piedra angular del éxito de infinidad de organizaciones, no sólo en el Japón, sino en cualquier otra parte”<sup>3</sup>.

Como conclusión, podríamos decir que los principios que orientan la Teoría “Z” son:

- 1o. El interés por el hombre.
- 2o. El interés por la producción.

Trasladada a la familia, podemos afirmar que el fundamento de la Teoría “Z” es mantener:

- 1o. El interés por los hijos.
- 2o. El interés por el estudio y rendimiento de los hijos.
- 3o. Y, el interés por los demás y, en definitiva, por la sociedad.

En síntesis, el objetivo de la teoría “Z”, aplicado a la familia, es la unión familiar,

### **LA INTEGRACIÓN FAMILIAR**

Los japoneses dicen que para aplicar la teoría “Z” a la empresa, es imprescindible saber cómo se deben tratar y organizar a los individuos en el trabajo.

---

<sup>3</sup> Ibídem. Pág. 41.

Como padres de familia, diremos que es imprescindible saber cómo se debe tratar y organizar a los hijos dentro de la familia. En ambos casos el fin es el mismo:

## **QUE SEAN FELICES CUMPLIENDO SU DEBER**

Así como la repetición de actos facilitan la adquisición de hábitos buenos o virtudes, de la misma manera la repetición de actos malos lleva a la adquisición de vicios que llegan a formar parte de la persona. Así se dice: Fulano es flojo o es borracho. Es vicioso, no el que tiene el vicio, sino el que no lucha en contra de él: el que no hace nada para quitárselo.

### **C6. TRATO CON LOS DEMÁS**

La teoría “Z” nos anima a conocer mejor a los hijos, para lo cual debemos estudiar

- Su carácter
- Su temperamento
- La evolución de su personalidad
- Sus crisis
- Cómo proveer sus problemas
- Pedagogía de la comunicación

Si para llevar a cabo un proyecto de trabajo es necesario ser experto y tener el apoyo de una capacitación, para ejercer como padres también es necesaria una preparación adecuada.

En la familia no hay jubilaciones porque esas relaciones son permanentes. El padre siempre será padre y lo mismo la madre. Cuando se dan las “jubilaciones” se ocasionan desequilibrios sociales: abandono de hogar, rompimiento matrimonial, niños abandonados, depresiones infantiles, evasiones, etc.

## **“AVENTAR LA TOALLA” PARECE UNA SALIDA FÁCIL, PERO EN REALIDAD ES UNA PUERTA FALSA QUE DETERIORA LA FAMILIA**

La presencia de unos padres o de una madre que cumple su deber con constancia, da seguridad a los niños; sobre todo si se saben conocidos y aceptados.



## **C7. TRATO PERSONAL**

En la organización “Z” destaca el enfoque global en las relaciones humanas. Se demuestra una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados, que consiste en tratarlos como personas; es decir, como seres humanos cabales.

SER PERSONA ES:

- la forma más digna de existir
- estar abierto al conocimiento de la verdad
- tener voluntad propia no manipulable
- hacer uso de la libertad
- ser perfectible
- ser capaz de conocer, de amar, de aportar
- tener capacidad de ser feliz

Un ser humano puede ser superior a los demás en algo y, por tanto, merecedor de admiración y respeto.

**NADIE ES SUPERIOR  
EN TODOS LOS ASPECTOS**

En una organización tipo “Z” no es posible la despersonalización. ¿Qué mejor perspectiva para la vida familiar? El trato personal no disminuye sino que exige el ejercicio de la autoridad, sin el uso de palabras malsonantes. Se trata de un servicio de mejora.

**LA AUTORIDAD DEBE CONJUGAR LA  
EXIGENCIA CON LA COMPRENSIÓN**

Sacar a la familia adelante es misión de un conjunto. El trabajo de la casa es de todos. Cada uno tiene una misión que cumplir. Exige:

- Unión de voluntades
- Cooperación
- Amistad
- Buen humor
- Aprovechamiento del tiempo
- Penas y alegrías compartidas
- Conocimiento de lo que gusta o no a los demás

Son actitudes que de algún modo se viven dentro de la familia. Se lucha por una sociedad mejor a partir de una familia unida. Es básico que los hijos se sientan tomados en cuenta ya que así es como se logra la participación y el compromiso.

Tres obreros estaban picando piedra para hacer una construcción. A cada albañil se le preguntó lo que hacía y las respuestas fueron diversas:

EL PRIMERO RESPONDIÓ:

- Estoy picando piedra.

EL SEGUNDO DIJO:

- Estoy ganando el sustento del día.

EL TERCERO AFIRMÓ:

- Estoy construyendo el museo de la ciudad.

Los tres hacían lo mismo. Todos respondieron correctamente; pero la visión de cada uno era distinta.

La Teoría "Z" intenta conseguir una completa unidad de objetivos entre los componentes de una empresa. Trata de que cada uno se sienta parte del todo, miembro activo y orientado al fin de la institución.

#### **D. TRABAJO EN EQUIPO**

Elegir cuatro de las siete preguntas y contestarlas en equipo.

1. Dar un ejemplo de trato personal en el trabajo y/o en la familia.
2. Poner un ejemplo de trato impersonal en la escuela o en la familia.
3. ¿Cómo crear un ambiente de confianza en la familia, en todos los niveles?  
Marido, hijos, hermanos.
4. ¿Cómo lograr que cada uno de los hijos se sienta tomado en cuenta?
5. ¿Por qué se dice que no hay jubilaciones en la familia?
6. ¿Qué sucede cuando algún miembro de la familia intenta jubilarse?
7. Explica cómo un hijo puede hacer compatible la queja con la lealtad.

## LA TEORÍA “Z” COMO APOYO EDUCATIVO

### IV.

### LA TOMA DE DECISIONES

- A. Objetivo
- Comparar la toma de decisiones individual con la toma de decisiones en grupo.
  - Analizar el desarrollo de un grupo o de unos grupos orientados hacia una tarea específica.
- B. Esquema de apoyo didáctico
- Hoja de respuestas individuales y de grupo.
- C. Desarrollo del tema (50 min)
- Ejercicio NASA
- 1o. Se distribuye la Hoja de trabajo individual y se dan 15 min. para contestar;
  - 2o. Se entrega a cada persona una Hoja de respuestas individuales y de grupo;
  - 3o. Se da una Hoja de Trabajo en grupo a cada equipo. Uno de los miembros del equipo anota la decisión común (35 min.).
- Descanso (10 min)
- D. Trabajo en equipo (20 min)
- Explicado en el Núm. 3o. Mientras el equipo trabaja en equipo en su decisión, el monitor prepara la gráfica que reunirá la decisión grupal.
- E. Sesión plenaria (10 min)
- 4o. Se dicen las decisiones correctas según la NASA, dando la razón de cada una (Anexo 3);
  - 5o. Cada participante anota sus diferencias en números absolutos. Por ejemplo, si la respuesta correcta a cualquier artículo era 13 y la respuesta de una persona fue 10, la diferencia absoluta es de 3. Esta se anota en la columna de “Diferencias individuales”.
  - 6o. La persona que lleve el control de las decisiones de grupo debe repetir el proceso anterior, anotándolo en la columna de “Diferencias de Grupo”.
  - 7o. Se pide a los grupos que obtengan la mínima y la máxima diferencia individual y el promedio de error del grupo, el que se obtiene con la suma de las diferencias individuales dividida entre el número de miembros de ese equipo, y la diferencia total en la Hoja para trabajo en grupo.
  - 8o. Esta información se concentra en el inciso “d”, en la gráfica del Anexo 2.

### C. EJERCICIO NASA

#### HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

#### Instrucciones:

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas su nave se vio obligada a descender a unas 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje, se dañó gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas. En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar tal viaje. Coloque el No. 1 en el objeto que considere más importante, el No. 2 en el siguiente, etc., y el No. 15 en el menos importante. Tiene usted 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en forma individual.

- \_\_\_\_\_ Caja de fósforos
- \_\_\_\_\_ Alimento concentrado
- \_\_\_\_\_ 50 pies de cuerda de nylon
- \_\_\_\_\_ Seda de paracaídas
- \_\_\_\_\_ Unidad portátil de calefacción
- \_\_\_\_\_ Dos pistolas de calibre 45
- \_\_\_\_\_ Una caja de leche en polvo
- \_\_\_\_\_ Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- \_\_\_\_\_ Mapa estelar (de la constelación lunar)
- \_\_\_\_\_ Bote salvavidas
- \_\_\_\_\_ Compás magnético
- \_\_\_\_\_ Cinco galones de agua
- \_\_\_\_\_ Señales luminosas
- \_\_\_\_\_ Botiquín de primeros auxilios
- \_\_\_\_\_ Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar.

## D. TRABAJO EN EQUIPO

### HOJA PARA EL TRABAJO EN GRUPO

#### Instrucciones:

En este ejercicio se tomará una decisión dentro de un grupo, después de que cada persona la haya tomado de manera individual. Al tomar la decisión de grupo se tratará de obtener consenso entre los miembros del grupo. Esto es, la predilección para cada uno de los objetos debe ser aceptada por cada uno de los miembros del grupo antes de convertirse en una decisión. El consenso no es fácil de obtener; por lo tanto, no todas las decisiones gozarán de la total aprobación de todos los miembros del grupo. Procuren, como grupo, hacer cada clasificación en forma tal que todos los miembros puedan estar al menos parcialmente de acuerdo con ella. Se recomienda seguir esta guía:

1. Evitar defender sus propias decisiones sólo porque son suyas. Enfoque el problema desde un punto de vista lógico.
2. Evite cambiar de opiniones sólo por lograr acuerdo y evitar conflicto. Sólo apoye soluciones con las cuales pueda estar de acuerdo (al menos parcialmente).
3. Evite “técnicas de reducir conflicto” como decidir al azar, voto de la mayoría, promedio o cambio de una decisión por otra.
4. Aprecie que las diferencias de opiniones son útiles y saludables para lograr una buena solución y no son simplemente obstáculos.

Proceda a tomar una decisión en grupo. Tiempo: 35 minutos.

- \_\_\_\_\_ Caja de fósforos
- \_\_\_\_\_ Alimento concentrado
- \_\_\_\_\_ 50 pies de cuerda de nylon
- \_\_\_\_\_ Seda de paracaídas
- \_\_\_\_\_ Unidad portátil de calefacción
- \_\_\_\_\_ Dos pistolas de calibre 45
- \_\_\_\_\_ Una caja de leche en polvo
- \_\_\_\_\_ Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
- \_\_\_\_\_ Mapa estelar (de la constelación lunar)
- \_\_\_\_\_ Bote salvavidas
- \_\_\_\_\_ Compás magnético
- \_\_\_\_\_ Cinco galones de agua
- \_\_\_\_\_ Señales luminosas
- \_\_\_\_\_ Botiquín de primeros auxilios
- \_\_\_\_\_ Transmisor-receptor F.M., accionado por luz solar.

ANEXO 1

HOJA DE RESPUESTAS INDIVIDUALES Y DE GRUPO

Artículo	Solución de la NASA	Respuestas		Diferencias	
		Ind.	Grupo	Ind.	Grupo
Caja de fósforos					
Alimentos concentrados					
50 pies de cuerda de nylon					
Seda de paracaídas					
Unidad portátil de calefacción					
Dos pistolas calibre 45					
Una caja de leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno de 100 lbs. c/u					
Mapa estelar de la constelación lunar					
Bote salvavidas					
Compás magnético					
5 galones de agua					
Señales luminosas					
Botiquín de primeros auxilios					
Transmisor-receptor FM accionado por luz solar					

## ANEXO 2

### GRÁFICA DE CONCENTRACIÓN DE GRUPOS

GRUPO	Mínima diferencia Ind. (1)	Mínima diferencia Ind. (2)	Diferencia de grupo (3)	Promedio de error de grupo (4)	Posibilidad de mejoría (5)	Mejoría (6)	De efectividad de la acción del grupo (7)
I							
II							
III							
IV							
V							

1. Mínima diferencia individual. Se saca por simple diferencia entre las respuestas correctas y las del individuo.
2. Máxima diferencia individual. Mismo procedimiento que el inciso 1.
3. Diferencia de grupo. Igual procedimiento que en el inciso 1, sólo que la comparación se hace con hoja de decisión del grupo.
4. Promedio de error de grupo. Suma de diferencias individuales entre número de participantes.
5. Posibilidad de mejoría. Promedio de error de grupo menos mínima diferencia individual.
6. Mejoría. Promedio de error de grupo menos decisión de grupo.
7. De efectividad de la acción del grupo.

---

Cfr. ACEVEDO, A., Aprender jugando, I. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría, Limusa, Noriega editores, México 1987.



## ANEXO 2

## HOJA DE RESPUESTAS CORRECTAS SEGÚN LA NASA

NÚMERO CORRECTO	ARTÍCULO	RAZONAMIENTO
15	Caja de fósforos	No hay oxígeno
4	Alimentos concentrados	Puede vivirse algún tiempo sin comida
6	50 pies de cuerda nylon	Para viajar por terreno áspero
8	Seda de paracaídas	Para cargar algo
13	Unidad portátil de calefacción	Lado iluminado de la luna
11	Dos pistolas calibre 45	Pueden usarse para propulsión
12	Una caja de leche en polvo	Necesita agua para usarse
1	2 tanques de oxígeno de 100 lbs. cada uno	No hay aire en la luna
3	Mapa estelar (de la constelación lunar)	Se necesita para orientación
9	Bote salvavidas	Para protección o para cargar algo
14	Compás magnético	El campo magnético lunar es diferente del terrestre
2	5 galones de agua	No se vive mucho sin ella
10	Señales luminosas	No hay oxígeno
7	Botiquín de primeros auxilios	Podría ser necesario
5	Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar	Para comunicación