



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**GUADALAJARA**

**“LA TRASCENDENCIA DE LA INDUCCION EN LA  
EMPRESA, UNA VISION DE ESTA EN LAS  
ORGANIZACIONES AUTOMOTRICES DE  
AGUASCALIENTES”**

**LORENA MARIA PLASCENCIA DE LA MORA**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 61693 CON FECHA 17-XII-81.**

**ZAPOPAN, JAL. AGOSTO DE 1996**



46382

CLASIF: TE ARI 1996 PLA  
ADQUIS: 46382 uj  
FECHA: 22-5-02  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ ANALISIS  
128 h. : grafs. ; 21 cm.

Incluye referencias bibliograficas, h. 120.-121

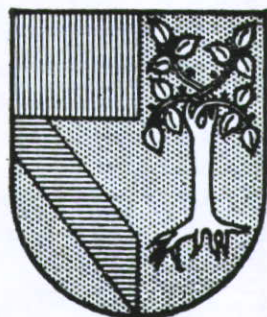
1. Administracion de empresas.
2. Automoviles - Produccion y direccion
3. Tesis y disertaciones academicas.

AROM AL DE ...

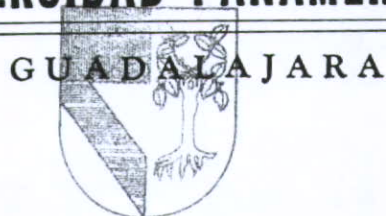
...

...





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**



**GUADALAJARA**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

“LA TRASCENDENCIA DE LA INDUCCION EN LA  
EMPRESA, UNA VISION DE ESTA EN LAS  
ORGANIZACIONES AUTOMOTRICES DE  
AGUASCALIENTES”

**LORENA MARIA PLASCENCIA DE LA MORA**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 81693 CON FECHA 17-XII-81

**ZAPOPAN, JAL. AGOSTO DE 1996**

A Dios por haberme permitido  
realizar este trabajo así como  
también a todas las personas que  
colaboraron conmigo.

A los forjadores de mi educación  
integral, especialmente a mis papás,  
con agradecimiento, cariño y respeto.

A todos los hombres que han  
colaborado al perfeccionamiento de  
la sociedad mediante la tarea  
profesional.

A los futuros estudiantes de  
Pedagogía deseando que  
la presente investigación  
les sea de provecho en  
la carrera.

## INDICE

PRÓLOGO	1
INTRODUCCIÓN	3

### CAPITULO I: LA EMPRESA

1.1 La Empresa	8
1.2 Origen de la Empresa.	9
1.3 Elementos que forman la Empresa.	11
1.4 Aspectos de la Unidad Empresarial.	14
1.5 La Cultura de la Empresa	17
1.6 Objetivos Generales de la Empresa.	18
1.7 Clasificación de la Empresa según su Tamaño.	22
1.8 El Empresario	23

### CAPITULO II: LA PERSONA Y LA EMPRESA

2.1 Introducción.	27
2.2 El Hombre.	27
2.3 Naturaleza Social del Hombre	28
2.4 Conocimiento de las Personas	29
2.5 La Empresa como Realidad Humana	34
2.6 La Motivación Humana.	40
2.7 Un Nuevo Espíritu de la Empresa.	48

### CAPITULO III: IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

3.1 Concepto de Inducción	55
3.2 Importancia de la Inducción en las empresas	57
3.3 Aspectos a cubrir en le Inducción	58
3.4 Beneficios de la Inducción	59
3.5 ¿Quién la Realiza?	61
3.6 Habilidades, conocimientos, y actitudes en la Inducción	62
3.7 Medios y Técnicas Auxiliares	64
3.8 El Manual de Inducción	65
3.9 Muestra de un Programa de Inducción	71

## CAPITULO IV: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

### Antecedentes Históricos

4.1 La Producción Artesana	76
4.2 La Producción en Masa	79
4.3 la Producción Ajustada	84

## CAPITULO V: Investigación de campo sobre la Inducción del Personal en las Empresas Automotrices de la Ciudad de Aguascalientes.

5.1 Objetivo de la Investigación	91
5.2 Justificación de la Investigación	91
5.3 Lugar donde se realizó	92
5.4 Criterios que se utilizaron para seleccionar la empresa automotriz	92
5.5 Análisis de los datos	92
5.6 Gráficas	93
5.7 Conclusiones de la Investigación	112
5.8 Propuesta	113

CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	122

## PRÓLOGO

El Presente trabajo consiste en un estudio que se elaboró con el propósito de descubrir si en la empresa, y concretamente en la empresa del ramo Automotriz se cuenta o no con un **Programa de Inducción**.

Nos pareció importante el tema de la Inducción porque nos dábamos cuenta que en pocas empresas se lleva un proceso de manera profesional, por contraste advertimos que existe una mejora real en la organización cuando un empleado recibe Inducción que cuando no; esto se refleja en la actitud que toma el trabajador una vez que la empresa lo sigue desde el inicio de su incorporación a la misma.

La adecuada incorporación proporciona bienestar en todos los niveles de las relaciones humanas.

Un trabajador que recibe Inducción se siente ubicado y puede aprovechar su experiencia, conocimientos habilidades, etc... en relación con las funciones que va a realizar.

La buena Inducción busca plena identificación del individuo con las políticas, objetivos y misión de la organización de la que forma parte.

Un trabajador sin Inducción carece de todo lo anterior, con lo cual, tarde o temprano se refleja en la empresa: rotación de personal, actitud indiferente ante la empresa, conflictos internos por la falta de personal.

Todas estas razones sumadas a que la empresa familiar es precisamente una agencia automotriz nos motivó a realizar una investigación seria sobre el tema a comprobar el problema existente y plantear posibles soluciones.



## INTRODUCCIÓN

En nuestro mundo moderno hay una sociabilidad creciente, es decir, el individuo aislado tiene pocas probabilidades de subsistir en el mundo económico, social, etc. en cambio, el esfuerzo cooperativo, la unión de esfuerzos y capacidades, tiene cada vez más probabilidades de éxito.

La mayoría de las personas pasan la inmensa mayoría de su vida en una organización, cooperando con otras para sacar dicha empresa adelante, es por eso, que la empresa es una institución decisiva para el *desarrollo de la persona*. La empresa es un "esfuerzo cooperativo", es decir, no es el esfuerzo o la inteligencia u otra cualidad de un solo hombre lo que es la empresa, sino la colaboración consciente de todos y cada uno de los integrantes de la misma.

Con estas premisas podemos afirmar que es necesario darle importancia al factor más valioso de la organización: *El hombre*.

Las raíces de la capacidad de emprender se encuentran en la *persona humana*. Hoy ya sabemos que los problemas más importantes de la empresa no son los tecnológicos sino los antropológicos. El actual directivo empresarial debe ser no solo un experto o un estratega: ha de ser sobre todo un *humanista* capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y a su entorno social.

Este convencimiento ha motivado a que las mejores empresas de todo el mundo se acerquen a los *saberes humanísticos*, en busca de respuestas para los retos de una sociedad cada día más compleja y cambiante. Dichas empresas son entre otras: Coca-Cola, Comercial de Electricidad, Compasan, El Corte Inglés, Nestlé, Nixdorf, Computer, Xerox, etc...

Como afirma el prestigiado Doctor Llano en su libro *La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa*: " Hay que decir que la consideración de la *vertiente humana* de la actividad empresarial no es en modo alguno un tema inédito. Desde el clásico *The Human side of Enterprise* de Mc. Gregor, la literatura sobre "management" de los últimos decenios ha ido resaltando cada vez con más énfasis la importancia del hombre como protagonista del trabajo en la empresa"

La preocupación proveniente de constatar esta realidad nos llevó a querer investigar una posible solución para que el trabajador logre efectivamente un *desarrollo personal* a través de su trabajo en la empresa, que sea tratado con la dignidad que le es propia por el hecho de ser persona, sugerimos que la empresa además de proporcionar un servicio a la comunidad social, *generar un valor económico agregado*, genere un *valor humano agregado*: compensación no económica que el trabajador recibe como fruto de su actividad en la empresa.

La compensación económica adecuada resulta de un reporte adecuado del VEA, en tanto que la Compensación Humana resulta del trabajo mismo, el trabajo debe ser compensador, debe revertirse al hombre que trabaja, en forma de auto-realización, desarrollo de capacidades y logros.

Una solución para conseguir estos propósitos -que imaginamos toda empresa desea conseguir- es contar con un **buen programa de inducción**, tema de la tesis del investigador.

Tal vez pueda parecer un tema demasiado conocido o estudiado, sin embargo no deja de ser tema importante en la empresa para que el trabajador se desarrolle de acuerdo a su naturaleza.

Aunque aparentemente la Inducción en las Empresas es algo que cualquier institución cree tener o cualquier empresario supone conocer bien, hemos advertido que esta actividad no se ha comprendido con profundidad.

En nuestras empresas mexicanas vemos muchas carencias y lagunas. Se ha mal interpretado este concepto de Inducción. Para la mayoría Inducción es tener una entrevista con el nuevo personal de ingreso y en el mejor de los casos acompañarlo a una visita por las diferentes áreas de la empresa.

Los objetivos de estudio son :

A) Fortalecer el concepto de inducción, haciendo hincapié en la importancia que tiene tanto para el trabajador como para la empresa.

B) Proporcionar con este trabajo una guía a los Gerentes de Relaciones Industriales, Gerente de Capacitación, y Jefes de Personal, para que ellos diseñen y lleven a cabo su propio proyecto de Inducción para la empresa que tienen entre manos de manera profesional.

C) Y por último convencer a los dueños de las empresas de que vale la pena invertir tiempo, dinero y cabeza en ésta actividad que traerá consigo óptimos resultados.

En el primer capítulo se profundiza en la Empresa, analizamos lo que es, su origen, los elementos que la forman, sus objetivos generales, etc... En el segundo capítulo se relaciona la persona y la empresa, se analiza el concepto de Hombre, su naturaleza social, se estudia la empresa como realidad humana y se concluye con el espíritu de la empresa que no es otra cosa que el modo como deben estar las personas identificadas con su institución. Dejando claros estos conceptos pasamos al tercer capítulo donde se desarrolla el tema central de la tesis: se define el **término de Inducción**, se profundiza en los beneficios que ésta trae consigo, tanto para la empresa como para los trabajadores. El capítulo cuarto se dedica a dar una visión histórica de lo que ha sido la industria Automotriz desde la producción artesana hasta la producción ajustada, con el fin de tener mayor conocimiento de la misma, ya que esta tesis pretende justificar la importancia de la inducción para la empresa y concretamente la Automotriz. Finalmente se realizó una investigación de campo en la que se muestra realmente el concepto que las empresas tienen acerca de la Inducción. Esta investigación se llevó a cabo en las empresas del ramo

automotriz de la Ciudad de Aguascalientes. Se aplicó un cuestionario que tenía como objetivo diagnosticar si conocían el verdadero concepto de inducción.

La información obtenida por el cuestionario se sometió a un tratamiento estadístico para analizar su validez, obtener una conclusión general de la realidad y pasar a la derivación práctica de toda la investigación.

La derivación práctica se orienta a despertar la inquietud de los empresarios a conocer lo que es realmente la Inducción.

La principal expectativa del investigador es conseguir que el mayor número posible de Empresas Mexicanas cuente con su propio *programa de inducción*, pues como sugiere el Doctor Llano "Cuanto más tenga que ver el trabajo humano con el saber, cuantos más elementos cognoscitivos se inserten y configuren las actividades productivas ,más se humaniza y se libera de su carga materialista".

# **CAPITULO I: LA EMPRESA**

1.1 LA EMPRESA

1.2 ORIGEN DE LA EMPRESA

1.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

1.4 ASPECTOS DE LA UNIDAD EMPRESARIAL

1.5 LA CULTURA DE LA EMPRESA

1.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.7 CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO

1.8 EL EMPRESARIO

## CAPITULO I: LA EMPRESA

### 1.1 LA EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc. Una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de empresa es un concepto análogo; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso. Sin embargo podríamos definir que "La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".<sup>1</sup>

"Dentro de los muchos y correctos conceptos que podemos tener de la empresa, nos gustaría destacar el que la Empresa es un "esfuerzo cooperativo". Los americanos le llaman "Trabajo en Equipo", o sea que no es el esfuerzo o la inteligencia y otra cualidad de un solo hombre lo que es una empresa".<sup>2</sup>

### ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

CONJUNTO DE PERSONAS	CAPITAL TRABAJO DIRECCIÓN	<----- <----- <-----	SOCIOS EMPLEADOS GERENTE
QUE SE ESFUERZAN COOPERATIVAMENTE	COLABORACIÓN CONSCIENTE ACEPTACIÓN DE SACRIFICIOS		
PARA LOGRAR UN FIN COMÚN	OBJETIVOS GENÉRICOS		

<sup>1</sup> GUZMAN VALDIVIA Isaac. La Sociología de la Empresa, México p.20

<sup>2</sup> Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo Académico del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social, México, 1993. p. 1

"El esfuerzo cooperativo es la colaboración consciente de todos y de uno de los integrantes de una empresa. No es aceptable o indiferente, que cualquier elemento humano dentro de la empresa se sienta ajeno a la misma; puesto que esto ocasionaría un retraso y una falta de cooperación en la labor del equipo. En este sentido todos los que trabajan en la empresa son 'empresarios' ".<sup>3</sup>

## 1.2 ORIGEN DE LA EMPRESA:

¿Cuándo se forma una empresa? cuando una persona considerada individualmente no cuenta con los recursos indispensables para lograr una producción que vaya incrementándose tanto en cantidad como en calidad. Es por eso que se reúne con un grupo de personas que aportan los recursos necesarios para producir, esperando con ello conseguir una ganancia.

El surgimiento de una empresa nace de una 'idea'. Detectando una necesidad que se relaciona con el satisfactor (producto o servicio) que la cubra, de aquí la idea de negocio.

"A quien se le ocurra la idea se convierte en el promotor que debe conjuntar: empleados, capital, dirección y lo pone en marcha con objetivos, planes u organización".<sup>4</sup>

"Es una idea vivida y en evolución constante que se enriquece por un pensamiento y actuación eficaz de los componentes de la empresa. Cada uno de los integrantes, sigue el enriquecimiento de la idea inicial del promotor de la empresa, y por esto, se puede considerar con validez que los colaboradores en empresa pueden ser empresarios; promotores, creadores continuadores de la idea inicial de la empresa".<sup>5</sup>

"Hay que tomar en cuenta que la idea inicial de la empresa evoluciona constantemente a un ritmo creciente, de tal manera que solamente las mentes "abiertas" son capaces de seguir aportando al acoplamiento de esa idea inicial a las nuevas necesidades del grupo social en evolución".<sup>6</sup>

La empresa se caracteriza por algunos puntos:

---

<sup>3</sup> idem

<sup>4</sup> Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social, México 1993. p. 3

<sup>5</sup> idem.

<sup>6</sup> idem.

a) la existencia de un patrimonio: se refiere a la existencia de un mínimo de capital disponible para poner en marcha el negocio.

b) la existencia de unos objetivos: toda empresa debe tener distintos objetivos que "son el blanco hacia donde se apunta y constituyen los resultados finales".<sup>7</sup> Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro. Lograrlos implica que lo que se ha venido haciendo va de acuerdo con lo que se había previsto tiempo atrás. Los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera: objetivos a largo y a corto plazo, objetivos principales, colaterales y subordinados. Resumiendo "los objetivos son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa a quienes afectan".<sup>8</sup>

c) la combinación de los factores de los miembros

d) jerarquización y funcionamiento de los miembros

e) que no produce para el autoconsumo, sino que los productos obtenidos se venden en el mercado

f) tendencia a perpetuarse y al mismo tiempo someterse a un riesgo: La empresa no se crea para un momento dado y luego desaparecer. La empresa a diferencia de un negocio es un organismo creado para generar permanentemente un valor económico agregado, buscar la permanencia en el mercado y garantizar fuentes de trabajo estable. En cambio podríamos entender como negocio una o varias gestiones mediante las cuales se logra obtener un beneficio en una operación no repetitiva.

g) la innovación: creación de procedimientos nuevos

h) la maximación del beneficio o lucro.

---

<sup>7</sup> GEORGE R. TERRY, Ph. D. Principios de Administración México 1968. Ed. Continental. p.189.

<sup>8</sup> idem. p. 198.

### 1.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA:

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

#### a) Bienes materiales: <sup>9</sup>

Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones, la maquinaria que tiene como objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos.

Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos. Las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción: combustibles, lubricantes etc. y los productos terminados.

Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

#### b) Hombres: <sup>10</sup>

Son sin lugar a duda, el elemento más importante de una empresa, son los elementos activos, y desde luego el de máxima dignidad. Todos los demás elementos no tendrían razón de ser si no estuvieran hechos para el servicio, utilización, y manipulación que el hombre desee darles. De aquí se deriva la atención especialísima que debe brindársele en todo momento.

Existen ante todo:

**-Obreros**, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Suelen clasificarse en calificados y no calificados.

**-Los empleados**, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Pueden ser también calificados o no calificados.

**-Los supervisores**, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

---

<sup>9</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 72-73.

<sup>10</sup> ídem . 73



- **Los técnicos**, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.

- **Altos ejecutivos**, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

- **Directores**, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### c) Sistemas: <sup>11</sup>

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos etc. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc. Sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc. Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de nivel jerárquico, el grado de centralización o descentralización, etc.

También se puede agrupar a los elementos que forman la empresa de la siguiente manera: **labores de dirección, labores de operación e instrumentos.**

"Esta división de trabajos, tiende a hacernos comprender que entre mejor se desempeñen cada uno de esos tres elementos, mejor será el trabajo y la productividad del esfuerzo cooperativo. Lo importante para mejorar los tres elementos, está en la capacidad de pensar y tener una acción eficaz. Es necesario que se entiendan claramente las metas u objetivos que se persiguen: que se expliquen y comprendan cada uno de los pasos que damos en nuestro trabajo diario o en el de los colaboradores nuestros en la empresa, para que puedan tener eficacia y una adecuada productividad". <sup>12</sup>

Es de sentido común, que entre más entendamos y entre más nos expliquemos, nuestro papel dentro del conjunto de actividades de la empresa más podremos ser elementos de dirección y operación y más podremos aprovechar los instrumentos: máquinas, sistemas y métodos que se encuentran a nuestra disposición.

---

<sup>11</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 73-74.

<sup>12</sup> Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social, México 1993. p. 4

	<b>CAPITAL</b>	<b>TRABAJO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
QUIÉN ES	SOCIO	EMPLEADO	GERENTE
QUÉ ES	DINERO  ACCIONES	OPERACIÓN  ACCIÓN	GUÍA  MANDO  COORDINACIÓN  GESTIÓN  DECISIÓN
QUÉ APORTA	RECURSOS  MEDIOS  INSTRUMENTOS  LINEAMIENTOS  -MISIÓN  -CAPITAL  -CRECIMIENTO	CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN  SERVICIOS	RESULTADOS

QUÉ PERCIBE	DIVIDENDOS PLUSVALÍA	SALARIO PRESTACIONES	SUELDO PRESTACIONES
-------------	-------------------------	-------------------------	------------------------

#### SATISFACCIONES INTANGIBLES

#### 1.4 ASPECTOS DE LA UNIDAD EMPRESARIAL:

##### a) Aspecto económico <sup>13</sup>

Es, indiscutiblemente el fundamental y primero. En este sentido, la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".

Destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hacen que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que por ser más intangibles, resulta a veces difícil apreciar, tales como: información turística, publicidad, etc.

Se añade la idea de que esa producción sea "para un mercado", por que ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado: así una fábrica puede producir celulosa y colocarla en el mercado, formando una empresa; en otra, en cambio, se produce celulosa sólo para producir papel, que es el que se coloca en el mercado: esta sección no forma una empresa. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

##### b) Aspecto jurídico <sup>14</sup>

Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad.

<sup>13</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 74-75.

<sup>14</sup> idem. p. 75-76

En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Más, cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil, mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican, en muchos casos, y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que, cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así por ejemplo: puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerado cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada. Puede ocurrir, por el contrario, que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, sólo existe una empresa, como hemos señalado.

De lo anterior se deduce que, tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

"El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el Art. 27 Constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de Sociedades Mercantiles u otras leyes conexas a ésta".

Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

### c) Aspecto administrativo <sup>15</sup>

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común: o sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona o en una asamblea o grupo de personas.

---

<sup>15</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 76-77.

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, "la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin".

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el Art. 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc. Pero la fuente inmediata de ese mando se halla en la contratación del trabajo, sea individual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecida, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

#### **d) Unidad Sociológica: <sup>16</sup>**

Además de las unidades que hemos visto hasta ahora, existe una más: la sociológica, que es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa y viceversa, las empresas ejercen su influjo y ponen su impronta en la vida social; así, distinguimos inclusive los tipos de trabajadores de cada rama de cada región, y a veces hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en la misma: Dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son la subsistencia de la organización, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Por ello las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador, como lo exige su dignidad de persona, no sea un elemento meramente pasivo, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social en la empresa, y aún en las de tipo económico, dentro de ciertos límites.

---

<sup>16</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 77.

## 1.5 LA CULTURA DE LA EMPRESA <sup>17</sup>

Como toda sociedad, la empresa posee por principio una **cultura dominante**. La cultura dominante expresa los valores y creencias básicos que comparten la mayoría de los miembros, conformando con ello la personalidad distintiva de la organización. La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y muchas subculturas.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de un segmento de sus integrantes. Y aunque incluyen los valores centrales de la cultura dominante y poseen otros que le son propios, no siempre son racionales y coherentes. Se forman y se vuelven a formar subculturas, inclusive contra culturas, dentro de las culturas amplias, esto ocasiona tensiones que pueden provocar cambios drásticos en el seno de la empresa.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variante independiente disminuirá de manera considerable. El significado compartido por todos los integrantes de una cultura hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta. Por eso, si falta, toda la organización se desmorona.

"La cultura organizacional, como "variante independiente":

- 1.- Define la identidad de la empresa; de manera análoga al individuo, la cultura equivale a la personalidad y carácter de la organización.
- 2.- Transmite un sentido de identidad y pertenencia a sus miembros.
- 3.- Facilita la creación de un compromiso personal más profundo con los objetivos de la organización, al superar los intereses egoístas de los individuos en bien de la supremacía de los valores compartidos.
- 4.- Incrementa la estabilidad del sistema social, al proporcionar normas informales que esclarecen a los miembros las pautas de comportamiento aceptadas, ofreciéndoles así la seguridad de un marco de referencias estable".

### **Creación de la cultura organizacional**

La cultura de la compañía empieza a formarse en el instante en el que los fundadores comienzan a concebir su empresa. Sin embargo, no se forma en un día, requiere de mucho

---

<sup>17</sup> cfr. BOLIO Ernesto y CELORIO Benito La Cultura de la Empresa. ISTMO No. 203, México 1991.

tiempo para que se llegue a formalizar; es la expresión institucionalizada del modo de pensar, sentir y actuar de los fundadores.

Las culturas organizacionales, como las culturas familiares fuertes, nacen de adentro, **son edificadas por sus líderes**, no por consultores. No obstante, la gran mayoría de los emprendedores están tan ocupados dándole vida a sus ideas y estrategias que se les olvida alimentar y cuidar a la incipiente cultura.

En este sentido, cuando los directores dejan que sus estrategias cambien según las oportunidades sin tomar en cuenta el desarrollo de su cultura, normalmente provocan una cultura organizacional débil y fragmentada que será incapaz de sostener las siguientes etapas de crecimiento, si es que éstas llegan a realizarse. Este descuido es una de las principales causas de mortandad de las empresas jóvenes.

## **1.6 OBJETIVOS GENÉRICOS DE LA EMPRESA:**

Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda empresa por el hecho de serlo, tiende a un objetivo genérico común y que dada su complejidad conviene separarlo en sus diferentes aspectos.

### **a) Proporcionar un servicio a la comunidad social.<sup>18</sup>**

La función de la empresa no puede entenderse sino en términos de servicio social y puede afirmarse, sin temor a duda, que si la empresa no considera el servicio como un aspecto del objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer.

La sociedad tiene todos los derechos para juzgar la empresa en la calidad e intensidad de su servicio hacia ella, ya que la empresa es un fenómeno social, toma como punto de partida a la sociedad, depende de ella en todo momento e influye y es influida por ella.

El antagonismo entre el proporcionar un servicio y generar un valor económico agregado (VEA), no es más superficial. El hecho mismo de generar riqueza es un servicio, pero deja de serlo en el momento en que la empresa genera un VEA a costa de la sociedad y no en servicio de ella. Lo difícil, pero permanente, es lograr un aumento del VEA, como fruto del servicio.

Este puede medirse con base en:

---

<sup>18</sup> cfr. Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social. México 1993. p. 9

- a) Ventas
- b) Calidad (servicio, quejas, satisfacción)
- c) Penetración en el mercado
- d) Prestigio
- e) Imagen

**b). Generar un valor económico agregado.<sup>19</sup>**

Entendemos por VEA a la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra), y el valor económico que la empresa recibe de terceros, por productos y servicios que les proporciona (valores de venta).

La empresa agrega a la naturaleza un "mayor valor de utilidad para el hombre", que expresado en términos monetarios se refiere al VEA.

La empresa son hombres, hombres libres que aportan dirección, trabajo y capital conjuntando sus esfuerzos eficientemente, producen el VEA máximo posible, a través de atender los mercados cada vez mejor.

Para que haya en la empresa productividad y beneficio para la sociedad, se requiere que del VEA se beneficien, tanto los miembros internos de la empresa como los externos.

Es natural que si no existe el valor económico agregado, entonces, es grave el problema social. Nadie da lo que no tiene. Nadie reparte lo que no genera, ni en el capitalismo, ni en el socialismo, ni en la empresa pública ni en la privada. Con el VEA es posible pagar salarios justos y perfeccionar al hombre sin límite, pagar dividendos atractivos e impuestos justos, reinvertir y desarrollar recursos financieros necesarios para la estabilidad de la empresa, e invertir en la investigación y desarrollo tecnológico y administrativo.

Esto se puede medir mediante factores como:

- a) Utilidades y Rentabilidad

---

<sup>19</sup> cfr. Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social, México 1993, p. 9-10



- b) Margen y volumen
- c) Plusvalía
- d) Solvencia
- e) Liquidez

**c) Generar un valor humano agregado <sup>20</sup>**

Se denomina valor humano agregado a la compensación no económica que el trabajador recibe como fruto de su actividad en la empresa.

La compensación económica adecuada resulta de un reparto adecuado del VEA, en tanto que la compensación humana resulta del trabajo mismo. El trabajo debe ser en sí mismo compensador, debe revertirse al hombre que trabaja, en forma de auto-realización, desarrollo de capacidades y logros.

Puede pensarse que existe un conflicto entre la compensación humana y la generación de utilidades (porción del VEA que corresponde al capital), ya que se piensa que al obtener todos una compensación humana suficiente, el volumen de utilidades se reduce; o bien, porque se pretende lograr el valor humano como medio para reducir la adecuada compensación económica. Este antagonismo es aparente, porque sólo en el grado en que el trabajo actúe por sí mismo como compensador humano, sólo en ese caso, el trabajo será productivo.

Este objetivo se mide mediante:

- a) Productividad personal
- b) Rotación y antigüedad
- c) Capacitación y promoción
- d) Nivel de ingresos
- e) Clima organizacional

---

<sup>20</sup> cfr. Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social. México 1993. p. 10-11

**d) Lograr una capacidad de auto-continuidad (permanencia).<sup>21</sup>**

Cuando se adquiere una perspectiva de largo plazo, se ve que sólo subsistirá la empresa que obtenga el VEA sirviendo a la sociedad, y no sirviéndose parásitamente de ella; que logre un reparto adecuado de VEA y no sólo una momentánea maximización de utilidades; que desgaje una parte conveniente del VEA, para que en forma de reserva o recapitalización, pueda progresar en el futuro; y sobretodo, que consiga que el trabajo sea por sí mismo, un compensador humano del esfuerzo puesto en él por el hombre.

Lo anterior puede ser medido mediante:

- a) Competitividad, que sólo se logra cuando se alcanzan los tres objetivos anteriores.
- b) Flexibilidad o capacidad de adaptación.
- c) Institucionalización o autonomía para el trabajo.
- d) Armonía y equilibrio entre los miembros de la empresa.

**OBJETIVOS GENÉRICOS DE LA EMPRESA  
(FIN COMÚN)**

- 1) SERVICIO A LA SOCIEDAD**
  - VENTAS
  - CALIDAD (SERVICIOS, QUEJAS, SATISFACCIÓN)
  - PENETRACIÓN EN EL MERCADO
  - IMAGEN / PRESTIGIO
- 2) GENERAR UN VALOR ECONÓMICO AGREGADO (VEA)**
  - UTILIDADES / RENTABILIDAD
  - MARGEN / VOLUMEN
  - PLUSVALÍA
  - SOLVENCIA
  - LIQUIDEZ
- 3) GENERAR UN VALOR HUMANO AGREGADO**
  - PRODUCTIVIDAD PERSONAL

---

<sup>21</sup> cfr. Nota Técnica elaborada por el Departamento de Desarrollo del ICAMI. La Empresa y su Entorno Social, México 1993. p. 11

- ROTACIÓN / ANTIGÜEDAD
- CAPACITACIÓN / PROMOCIÓN
- NIVEL DE INGRESOS
- CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 4) PERMANENCIA

- COMPETITIVIDAD (OTROS TRES OBJETIVOS)
- FLEXIBILIDAD (CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN)
- INSTITUCIONALIZACIÓN (AUTONOMÍA)
- ARMONÍA Y EQUILIBRIO ENTRE MIEMBROS

### 1.7 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN SU TAMAÑO: <sup>22</sup>

Probablemente es uno de los problemas más discutidos, ya que existen las más divergentes opiniones entre los autores.

En la practica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: Pequeña, mediana y grande.

Podría aparecer a primera vista que no tiene mayor importancia la clasificación de empresas por su tamaño y que sólo se trata de un prurito de clasificación y tecnicismo. L a realidad es diferente: la necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre una empresa pequeña y una mediana.

No existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido y en todos los aspectos.

A) Desde el punto de vista de la Mercadotecnia: Una empresa puede ser pequeña o grande en razón de su mercado que domina y abastece: Local, regional, nacional o internacional.

B) En cuanto a la producción: Desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo hasta las empresas donde la maquinización es muy intensa y el numero de trabajadores relativamente bajo.

C) Desde el punto de vista financiero: Por razón de su capital puede pensarse en una serie de modalidades determinadas por el tamaño, podría adoptarse como práctico y sencillo un criterio

---

<sup>22</sup> cfr. REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas México, Ed. Limusa, 1992 p. 86-88.

con nexo en lo fiscal, que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que sean causantes menores de las consideradas como causantes mayores.

Aunque los criterios anteriores fundados en las tres funciones básicas de toda empresa, producción de bienes o servicios, su distribución y su financiamiento, para nuestros fines analizaremos fundamentalmente un criterio que determine en forma directa el surgimiento de problemas administrativos diversos: este criterio es: La cantidad de personal ocupado.

En la pequeña empresa: lo característico consiste en que el dueño o gerente conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores; Están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, sus problemas etc.

Podría considerarse como pequeña a aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 80 trabajadores.

En la gran empresa: Resulta imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas etc; puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y quizá ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos.

Empresa grande en México sería aquella que pueda tener un número aproximado de 1000 trabajadores.

La mediana empresa: Es quizá la más difícil de definir porque en realidad, se deja para ella un amplio grupo de empresas que no tienen ni las características ni los problemas de las otras dos. suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionantemente que las otras dos.

La empresa mediana quedaría entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores.

## 1.8 EL EMPRESARIO

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas logran la producción de bienes y servicio para el mercado, quien realice esta coordinación será el empresario.

Debe advertirse que, en la compleja empresa moderna, a veces es difícil encontrar una persona en quien se da exclusiva y nitidamente la función empresarial: De hecho esta función parece repartirse entre muchos de los que integra la misma; quizá de algún modo se halla en todos, según las modernas corrientes de pensamiento social, sin perjuicio de que, en determinada

persona o personas, se encuentren con mayor intensidad los elementos fundamentales de la organización que particularmente requiere.

Analizaremos por consiguiente los principales elementos que integran esa función empresarial:

**a) Asumir los riesgos:**

Suele ser el elemento más claro. Es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa.

**b) Creatividad o innovación:**

Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, nuevos sistemas de producción, ventas, etc; quien fija los grandes objetivos y políticas.

**c) Decisiones fundamentales y finales:**

Otra de las características esenciales que se señalan respecto del empresario es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Es empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias, a cada jefe de cada nivel.

**d) Control:**

El empresario, puede fijar los objetivos y políticas mencionadas tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo; a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, correcciones etc , que fueren necesarios.

Finalmente el empresario no puede perder de vista que en la empresa pasan muchas horas trabajando la inmensa mayoría de las personas y por lo tanto no debe olvidar que: "El trabajo es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad en la

que se vive, y al progreso de toda la humanidad".<sup>23</sup> Esta idea acerca de las finalidades del trabajo para el cristiano guarda estrecha relación con lo que Juan Pablo II pedirá al hombre respecto de su actividad laboral, precisamente al inicio de la Encíclica *Laborem Exercens*: "Con su trabajo el hombre ha de procurarse el pan cotidiano, contribuir al continuo progreso de las ciencias y la técnica, y sobretudo a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad con sus hermanos".

El empresario debe ser consciente que el trabajo es:

- a) fuente de recursos para la propia subsistencia.
- b) medio de desarrollo personal.
- c) instrumento de servicio a la sociedad.
- d) expresión del deber de estado.

El buen empresario debe tener la persuasión arraigada de que el quehacer profesional representa un requisito ineludible para que el hombre conquiste su plenitud; de que se trata por consiguiente, de una realidad noble, buena, necesaria y gratificante.

Podemos concluir este capítulo con la opinión de A. Morita y del prestigiado Dr. Carlos Llano, que son dos experimentados exponentes sobre el tema visto en el párrafo anterior. El primero advierte: "Tengo la creencia de que la gente trabaja para obtener satisfacción de ello".<sup>24</sup> Y el segundo afirma: "El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica de desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. La ausencia de estas implicaciones no podría ser suplida nunca -y menos aún en el futuro- por la compensación económica. Se atisba en el horizonte una aproximación al trabajo por el trabajo mismo, como instrumento del propio desarrollo, y un abandono del concepto de trabajo como mero instrumento para la obtención de compensaciones ajenas a él. Esto es, se atisba ya un trabajo cuya finalidad es la afirmación de uno mismo y el cumplimiento de una misión en el mundo".<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> ESCRIBA DE BALAGUER Josemaría. *Es Cristo que pasa*. México, 1988. Ed. Minos. p.112.

<sup>24</sup> A. MORITA. *Made in Japan*. Barcelona, 1987. Ed. Versal. p.270.

<sup>25</sup> LLANO Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. México, 1979. Ed. Limusina. ps. 49-50.

## **CAPITULO II: LA PERSONA Y LA EMPRESA**

2.1 INTRODUCCIÓN

2.2 EL HOMBRE

2.3 NATURALEZA SOCIAL DEL HOMBRE

2.4 CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

2.5 LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA

2.6 LA MOTIVACIÓN HUMANA

2.7 UN NUEVO ESPÍRITU DE LA EMPRESA

## CAPITULO II: LA PERSONA Y LA EMPRESA

### 2.1 INTRODUCCIÓN.

Durante mucho tiempo se consideró que la empresa, y las organizaciones en general, debían poner el énfasis en la producción y en las ventas.

Desde hace relativamente poco tiempo el **Factor Humano**, y en concreto **La Persona**, es un elemento que se ha colocado en un primer plano, a tal punto que ahora se considera que si no se atiende a las personas que constituyen la empresa, ésta no tendrá el éxito que se espera de ella en tiempos de tanta competencia como los que estamos viviendo. Por esta razón se ve necesario profundizar en el Hombre.

### 2.2 EL HOMBRE.

¿Qué es el hombre?... innumerables escritores, poetas, políticos, filósofos, etc. a lo largo de los siglos se han hecho esta pregunta. Y para responderla se van a señalar las tres más comunes acepciones que se han enunciado sobre el hombre:

- Es un animal racional.
- Es una substancia compuesta de cuerpo y alma espiritual.
- Equivale a la persona, que es la sustancia individual de naturaleza racional.

De las tres anteriores definiciones se elaborará una sola que las abarque:

"El hombre es una sustancia individual compuesta de cuerpo y alma espiritual, esto es, de naturaleza racional" (De Torre, José M. 1982).

#### Presupuestos acerca del hombre:

- **es único:** "No hay dos personas exactamente iguales, aunque igual sea su esencia. De este rasgo de unicidad ha de brotar un profundo respeto por la persona. Es irrepetible: nuestra vida pasa y no es posible repetir en el mismo contexto, en idéntica forma, nuestras acciones, nuestro modo de pensar nuestras experiencias. Podemos, sí, hacer las mismas cosas, realizar las mismas acciones, pensar lo mismo, experimentar lo vivido, y, sin embargo nunca será exactamente igual: nosotros mismos, nuestro ambiente ya no es el mismo. De aquí nace el sentido de responsabilidad ante la vida".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto. Personalidad Madura. ISTMO. septiembre-octubre 1977. p 84.



- **es inacabado e inacabable:** "Sabemos que no somos seres terminados como puede ser un objeto; somos seres que nos vamos haciendo, personas que vamos realizando una tarea que nunca acabaremos totalmente. Esto da origen al deseo de luchar continuamente y seguir aprendiendo".<sup>2</sup>
- **es finito:** "Tiene unos límites concretos. No lo podemos todo ni en el pensar ni en actuar, y por eso aceptamos y comprendemos que no todo está a nuestro alcance".<sup>3</sup>
- **es contingente:** "es decir, es un ser que ha empezado a existir en el tiempo y va a dejar de existir en el mismo; de aquí la necesidad de aprovechar la vida, de no desperdiciarla".<sup>4</sup>

Podemos resumir diciendo que desde el punto de vista metafísico, el hombre posee - como hemos señalado- una naturaleza específica -animal racional y libre- no modificable; de ahí la permanente grandeza y valor del hombre. Por otro lado, en la naturaleza humana hay aspectos accidentales, susceptibles de nuevos perfeccionamientos, con capacidad y cierta exigencia de llegar a su perfección relativa. El hombre es aquel ente capaz de "hacerse" a sí mismo, es decir, de intervenir decisivamente en la configuración de su vida.

### 2.3 NATURALEZA SOCIAL DEL HOMBRE

Una de las características o consecuencias de la naturaleza, es lo que muchas veces se ha oído: "el hombre es un ser social por naturaleza". La sociabilidad del ser humano consiste en que necesita entrar en sociedad con otros hombres: es una operación por la cual se agrupa o une con otros hombres.

¿Para qué se asocia el hombre? la respuesta la da claramente José M. de Torre al señalar que el hombre: "se relaciona con otros hombres con la misma naturalidad con la que el pez se encuentra en el agua. El hombre depende enteramente de los demás para todo". El que el hombre depende de los demás es un hecho de experiencia que comprobamos en la vida diaria. El ser humano no puede vivir aislado de los que le rodean; desde el momento de la concepción, el embrión necesita de su madre para subsistir. Muchas veces se cree -teóricamente, porque la práctica demuestra otra cosa-, que la dependencia es sólo en la infancia, lo que es equivocado ya que en todas las etapas de la vida de las personas intervienen necesariamente otras más.

<sup>2</sup> BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto. Personalidad Madura, ISTMO, septiembre-octubre 1977, p 84.

<sup>3</sup>idem. p 84.

<sup>4</sup> idem. p 84.

Esta relación nuestra con los demás, parece ser una propiedad que brota de nuestra esencia. Es una propiedad del "animal racional", por la cual el hombre comunica sus pensamientos a los demás y crea lazos con ellos. Este hecho lo podemos demostrar el contemplar la historia de todas las culturas: culturas en las que se aprecia una interdependencia cuyo origen es la necesidad de asociación con el objeto de satisfacer sus necesidades, para ayudarse mutuamente, para progresar, para mejorar, para, en última instancia, alcanzar su fin. El fin es el BIEN COMÚN, que se traduce en el bien de cada uno de los que conforman esa sociedad.

Las relaciones del hombre con los demás son tan importantes que ya llegó a decir Cicerón: "Aquellas obligaciones que contribuyen a la conservación de la sociedad y unión de los hombres, deben anteponerse a las que vienen del conocimiento y de la sabiduría".

## 2.4 CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

Para poder tratar adecuadamente a cada persona, conviene tener en cuenta ciertas características y rasgos que ayudarán a tener *un conocimiento más completo* del ser humano, - el hombre es un ser racional, goza de libertad, y es sociable por naturaleza.

Ahora conviene profundizar un poco sobre el temperamento, el carácter y la personalidad.

**1. El Temperamento:** "se define como el conjunto de inclinaciones y aptitudes que se reciben con el nacimiento y la crianza. El temperamento, si bien es influido por el ambiente, es en esencia algo innato. El temperamento es de carácter biológico y está condicionado hormonalmente".<sup>5</sup>

Otra definición es la siguiente: "Es el conjunto de inclinaciones innatas propias de un individuo, son los resultados de su constitución psicológica y están íntimamente ligadas a factores que imprimen unos rasgos distintivos en la conducta primariamente operativa de la persona."<sup>6</sup>

**2. El Carácter:** "Es la forma que la persona da voluntariamente a su temperamento y que se traduce en determinado comportamiento".<sup>7</sup>

"El carácter representa el aspecto intelectual-volitivo de la personalidad, mientras que el temperamento viene a representar su aspecto instintivo-afectivo. El carácter es parte de la individualidad personal, es lo que de algún modo hace que alguien sea distinto a los demás".<sup>8</sup>

<sup>5</sup>SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas. México 1983. Ed. Trillas. p. 32.

<sup>6</sup> SOTO DIEZ Carmen. Las Buenas Maneras. Ed. Palabra. Madrid 1992. p 21

<sup>7</sup> SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas. México 1983. Ed. Trillas. p. 32.

**3. La Personalidad:** "Es el resultado del aprovechamiento que hace la persona de sus capacidades y potencialidades. Los conocimientos, el equilibrio, la generosidad, la honradez y la simpatía son dotes de la personalidad. Esta tiene un aspecto estático y otro dinámico: el aspecto estático se refiere a la riqueza anímica de la persona; el aspecto dinámico, a la capacidad de relacionarse con los otros y de poner las propias cualidades al servicio de los demás. Sólo de la unidad de estos dos aspectos surge una personalidad rica."<sup>9</sup>

### **Clasificación de la personalidad**

Varios pensadores: médicos, psicólogos, filósofos, etc. como Hipócrates, Sheldon, Freud, Fromm, etc. han hecho diversas divisiones sobre la personalidad, nosotros nos quedaremos con la clasificación caracteriológica de los individuos de **René Le Senne**. Este psicólogo divide a los seres humanos según tres cualidades:

*a) La Emotividad:* "Tendencia a conmoverse anímicamente ante las situaciones. Hay personas que son frías y calmadas, hay otras que son efusivas y calurosas."<sup>10</sup>

Es la conmoción que nos producen los acontecimientos de nuestra vida diaria. Todos tenemos la capacidad de conmovernos, pero llamaremos emotivo únicamente a quien se conmueve más fácilmente que el término medio.

La Emotividad se reconoce por la desproporción entre la importancia objetiva de un acontecimiento y el impacto subjetivo que causa. Son rasgos típicos del emotivo, el humor variable, la excitabilidad, la inquietud, la impresionabilidad, la tendencia a exagerar... Por el contrario el no emotivo se muestra habitualmente tranquilo y de humor siempre igual.

Decimos de alguien que es emotivo -ha escrito André Le Gall- cuando reacciona de modo vivo para provocar la emoción, y no es raro ver a los emotivos vibrar al eco de sus propias meditaciones. Podemos decir que hay personas muy emotivas y poco emotivas. El director de personal debe saber discernir este tipo de personas para orientarlas de distinta manera.

En el caso del emotivo el director tendrá en cuenta que se trata de una persona sensible y por tanto cuidará las palabras que utiliza, la forma de hacerlo, el tono de voz etc... con el fin de no lastimarlo lo tendrá en cuenta también a la hora de recibir una comunicación, ya que el muy

---

<sup>8</sup> SOTO DIEZ Carmen. Las Buenas Maneras. Ed. Palabra. Madrid 1992. p.21

<sup>9</sup> SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas México 1983. Ed. Trillas. p. 32.

<sup>10</sup> SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas México 1983. Ed. Trillas. p. 33.

emotivo puede comunicar cosas sencillas de un modo exagerado, mientras que el poco emotivo puede informar de cosas grandes y extraordinarias de una forma demasiado ecuánime

**b) La Actividad:** "Capacidad de realizar prácticamente lo que se propone. Hay personas a las cuales les cuesta mucho pasar a la acción; en cambio otras actúan con naturalidad y eficacia. La actividad no se refiere tanto al número de actividades o al desasosiego, cuanto a la capacidad de realizar eficazmente las iniciativas."

Esta propiedad se reconoce observando cómo reaccionan las personas ante un obstáculo. El no activo duda, retrocede, se desanima y, con frecuencia, abandona. En cambio, para el activo el obstáculo se convierte en un motivo para actuar, en un refuerzo de la acción; lo convierte en un reto. He aquí algunos rasgos típicos del segundo: habitualmente ocupado; se centra rápidamente en el trabajo; decidido, perseverante; no aplaza las tareas.

La actividad favorece a la capacidad para adoptar decisiones, emprender proyectos y aprender por descubrimiento personal. También está relacionada con el espíritu práctico y el optimismo. La no actividad, en cambio, suele crear sensación de impotencia y origina actitudes de pasividad y pesimismo.

El director debe saber que una persona activa es aquella a la cual no se le necesita especificar todo lo que tiene que realizar para lograr un fin; basta con señalarle el objetivo y comprenderá, por iniciativa propia, todas las acciones pertinentes para lograr el fin. En cambio, la persona poco activa esperará a que se le vayan dando instrucciones de cada cosa hasta lograr el fin que se le incentive y persuade en cada paso.

**c) La Resonancia:** se refiere a "la repercusión que tienen sobre la persona los propios actos y proyectos. Los tipos primarios se desaniman fácilmente en la acción, son superficiales e inconstantes. En cambio los secundarios van hasta las últimas consecuencias y son perseverantes."<sup>11</sup>

Es la repercusión que las impresiones tienen sobre el ánimo de cada persona. Todos tenemos una doble resonancia, pero de forma desigual. Si las impresiones tienen efecto sobre la conducta en el momento de la excitación, es decir, de una manera inmediata, **la resonancia es primaria**. En cambio, si las impresiones influyen en un momento posterior a la excitación, **la resonancia es secundaria**.

Los primarios, por ejemplo, suelen reaccionar de forma rápida y contundente ante las ofensas que reciben, pero pronto se olvidan de ello. Los secundarios, por el contrario, tardan más en reaccionar y les cuesta mucho más tiempo olvidar el disgusto. Dicho de otra manera: en los primarios predominan los efectos de la impresión mientras está en la zona consciente; en los

---

<sup>11</sup> SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas, México 1983. Ed. Trillas. p. 33.

secundarios predominan los efectos de la impresión a partir del momento en el que esta última pasa a la zona subconsciente.

El primario vive en el presente y le gusta el cambio. Ello favorece la capacidad de soltura, la rapidez de reacción y el entusiasmo. Por el contrario, se le dificulta la objetividad, la coherencia mental y la sistematización. Actúa frecuentemente de forma dispersa y superficial.

El secundario vive en el pasado, está aferrado a sus recuerdos y principios y, con frecuencia, es prisionero de sus rutinas y prejuicios. Todo le facilita la reflexión, el orden, la sistematización, la perseverancia y la coherencia mental. En cambio, origina lentitud.

### Según estas cualidades los seres humanos se dividen en: <sup>12</sup>

1. Emotivos activos primarios, o **coléricos**
2. Emotivos activos secundarios, o **apasionados**
3. Emotivos no activos primarios, o **nerviosos**
4. Emotivos no activos secundarios, o **sentimentales**
5. No emotivos activos primarios, o **sanguíneos**
6. No emotivos activos secundarios, o **flemáticos**
7. No emotivos no activos primarios, o **amorfos**
8. No emotivos no activos secundarios, o **apáticos**

Los **coléricos** se caracterizan por su acción desbordante. Son como ríos turbulentos, pero sin cauce fijo. Generosos y arriesgados, Todo lo comienzan pero poco lo terminan.

Los **apasionados** son más reflexivos y metódicos.

Los **nerviosos** son susceptibles, e inconstantes. Todo lo encuentran difícil. Se desaniman fácilmente.

Los **sentimentales** son muy responsables pero todo los conmueve. Sufren cualquier desaire. Con ellos las relaciones humanas son fundamentales.

Los **sanguíneos** son tipos inteligentes, sagaces y calculadores. Sus intenciones son difíciles de descubrir.

Los **flemáticos** representan a los trabajadores metódicos y despaciosos pero provistos de mucho criterio y responsabilidad.

---

<sup>12</sup> SUAREZ DIAZ Reynaldo. Hombres y Empresas México 1983. Ed. Trillas. p. 32.

Los **amorfos** y **apáticos** de ellos es poco lo que se puede esperar; se aburren y desaniman fácilmente. Sobretudo los amorfos se caracterizan por su irresponsabilidad.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

<i>Clasificación</i>	<i>Características Personales</i>	<i>Características Laborales</i>
<b>Colérico</b>	Extrovertido, exuberante, animado, concreto, práctico, cordial, aunque impetuoso; generoso.	De inteligencia rápida, práctica y concreta; desordenado, impuntual, rebelde; capaz de iniciativa y tenacidad pero inestable.
<b>Apasionado</b>	Reservado y reflexivo, reacciona fuertemente pero se domina; orgulloso, seguro de sí mismo, independiente, es poco sociable.	Inteligencia sólida, organizadora y sintética; disciplinado, ordenado y hasta intransigente; gran trabajador; tenaz en la ejecución de sus proyectos.
<b>Nervioso</b>	Inestable, de fácil comunicación; pero ama la renovación; muy dependiente y simulador.	Pensamiento intuitivo; más concreto que abstracto; más subjetivo que objetivo; indisciplinado; trabaja a golpes, siguiendo los impulsos de su emotividad.
<b>Sentimental</b>	Reservado, tranquilo, lento, sensible; pocos amigos pero buenos; predomina la vida subjetiva.	Inteligencia concreta; memoria deficiente; trabajador; busca hacer bien las cosas pero se desanima; serio, disciplinado, responsable.
<b>Sanguíneo</b>	Extrovertido, distraído, ávido de excitaciones; relaciones sociales; educado pero sin calor. Le gustan más las cosas, el dinero, los negocios.	Inteligencia viva, rápida pero concreta y utilitarista. Le falta constancia y tenacidad en el trabajo; calculador, disciplinado por política.

<b>Amorfo</b>	Dormido, sin expresión, bien con todo el mundo pero superficial; intereses inmediatos corporales.	Inteligencia lenta; pasivo, desocupado, perezoso; se desanima fácilmente.
<b>Apático</b>	Retraído; no manifiesta ni alegrías ni penas; indiferente, sobrio en sus expresiones; poca atracción por las cosas problemáticas e intelectuales.	Inteligencia práctica y lenta; disciplinado; memoria deficiente; trabaja cuando lo ven; perezoso, calculador, rinde poco.

## 2. 5 LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA

Todo el mundo es consciente de que "una empresa, es una organización de personas, es decir, que esta formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados. De hecho, cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesa, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes"<sup>13</sup>.

Dentro de las organizaciones humanas, la empresa constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el producir y distribuir riqueza.

Los sistemas productivo-distributivo y de incentivos de cualquier empresa intentan regular la producción, distribución y consiguiente adquisición de bienes y servicios. Todos los que participan en una empresa lo hacen, entre otras razones, para conseguir unos ciertos bienes o servicios. Hay que tener muy en cuenta que en la frase se incluyen las palabras "Entre otras razones", porque la omisión de lo que se quiere indicar con ellas sería equivalente a la reducción de las empresas a sistemas técnicos.

Ese error no es tan solo frecuente, sino que esta en la base de gran parte de lo que se escribe sobre la empresa. En efecto: no es lo mismo decir que todas las personas que se relacionan con una empresa buscan satisfacer motivos económicos, conseguir ciertos bienes o servicios en contra prestación de los que aporten, es decir que el único motivo por el cual se relacionan es el logro de esos bienes y servicios.

<sup>13</sup> PEREZ LOPEZ Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid, Ed. RIALP, 1993 P.13

Ni tan siquiera cabe decir que el único motivo es, en la mayoría de los casos, el económico. Probablemente -no siempre- ese es el único motivo en el caso de los clientes y proveedores. Bastantes veces suele serlo en el caso de los accionistas de capital. Casi nunca es ese el único motivo en el caso de los directivos, operarios y promotores de la idea de negocio. Puede que en algunos casos sea el motivo dominante(no único), pero en otros muchos ni siquiera es así.

La amplitud de motivos por los que los seres humanos participan en organizaciones cuyo objeto es la creación, distribución y reparto de bienes materiales -las empresas- es tan grande como la que los que les llevan a participar en cualquier tipo de organizaciones lo que sí que es característico de las empresas es la generalidad e importancia de los motivos económicos (logro de bienes y servicios). No puede ser de otro modo, ya que el propio objeto de la empresa es la producción y distribución de riqueza material.

Los elementos esenciales de una organización son: acciones humanas, necesidades humanas y una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades.

"Para que de verdad exista y opere una empresa se necesitan tres cosas fundamentales:

- **Definición operacional del propósito**, que establece cuáles son los resultados que se intenta alcanzar con la acción conjunta de todos los componentes de la organización.
- **Estructuración del propósito**, por lo que se determina las actividades que ha de realizar cada uno de los componentes de la organización para el logro del propósito, y se les transmite lo que han de hacer
- **Puesta en práctica del propósito**, por lo que se asegura la motivación de cada uno de los componentes de la organización para que quiera realizar, efectivamente, lo que se espera de él".<sup>14</sup>

Resumiendo: el núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen operacionalmente los propósitos, se comunica y se motiva.

"Para mejor entender las organizaciones se elaboraron unos modelos o imágenes simplificados de la realidad. Estos modelos constituyen el fundamento de las distintas teorías que se han formulado sobre las organizaciones humanas. Son tres grandes grupos de teorías o modelos -tres paradigmas- para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Estos son:<sup>15</sup>

1.- Modelos mecánicos (la organización como sistema técnico)

<sup>14</sup> PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid. Ed. RIALP. 1993. P. 19.

<sup>15</sup> idem.



- 2.- Modelos orgánicos (la organización como organismo)
- 3.- Modelos antropológicos (la organización como institución)"

### **Modelo mecánico o de sistema técnico** <sup>16</sup>

En un sistema técnico la organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios. De hecho, dado que las acciones humanas son organizadas tan sólo en cuando producen algo externo, un sistema técnico organiza el intercambio de "objetos" o "cosas" (siendo algunas de ellas acciones humanas).

La organización aparece, pues, como una máquina, más o menos complicada, que produce algo y consume algo.. El modo en que lo produce viene determinado por el *sistema productivo-distributivo*, que se compone de un conjunto de funciones que se intenta especificar lo más posible (tal como ocurre con las piezas o componentes de una máquina).

Los consumos son determinados por el *sistema de incentivos*, el cual se intenta que esté relacionado con el primero de tal manera que lo que reciba una persona esté lo más estrechamente ligado que sea posible con su *contribución* a las operaciones del sistema *productivo-distributivo*.

En un *sistema técnico* no quedan recogidos ni los motivos de las personas, ni sus necesidades, ni las interacciones que no estén incluidas en el *sistema productivo-distributivo*. De hecho, toda relación se establece entre roles o funciones, no entre personas concretas.

Los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación aparecen muy simplificados en un sistema técnico. A través de la *definición del propósito* se busca tan sólo establecer metas operacionales que, dependiendo de las circunstancias concretas del entorno, puedan ser alcanzadas por el sistema productivo-distributivo. Este proceso suele denominarse *planificación estratégica* y en él se intentan conjugar las *capacidades de dicho sistema* con la *situación concreta del entorno*. El objetivo de esa planificación es conseguir la mayor producción posible con el mínimo consumo.

El proceso de comunicación busca transmitir la información necesaria a los distintos puestos o funciones del sistema productivo para que, de la acción conjunta, resulte el logro de las metas. El proceso de motivación se reduce a la utilización del *sistema de incentivos* como instrumento único para el reparto de los resultados conseguidos, es decir, se intenta que, a través de las especificaciones de dicho sistema, lo que una persona reciba de la organización sea mayor cuanto mayor sea su contribución en el sistema de productivo-distributivo y que, por otra parte, sea el mínimo indispensable para que esté motivada a realizar esa contribución.

---

<sup>16</sup> cfr. PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas, Madrid. Ed. RIALP. 1993. P. 22-24.

Es fácil reconocer la presencia de esos modelos como soporte básico de las aseveraciones de un autor concreto. Para ello es suficiente con mirar cuál es el objetivo último que se asigna, explícita o implícitamente, a la organización. *Siempre que ese objetivo sea la maximización de la relación producción-consumo, el modelo es el de sistema técnico.*

Los modelos concretos pueden ser muy diferentes, pero todos tendrán esa característica común. Sus diferencias fundamentales se encontrarán en los diferentes postulados que manejan acerca de las características del conocimiento humano, el papel del conocimiento en las decisiones, y el modo en que estas se toman. La imagen de persona -el modelo de hombre- que utilizan oscilará entre el que ha usado tradicionalmente la economía -*hombre económico*-, y el que es un poco más complejo introducido por Herbert Simon con el nombre de *administrative man*.

### **Modelos orgánicos: la organización como organismo: 17**

Así como un sistema técnico mira la organización como si ésta fuera una máquina -una coordinación de elementos materiales-, un organismo la contempla como un *conjunto social*, como una agrupación de individuos en una sociedad en la que se integran voluntariamente para satisfacer todo un conjunto de motivos. Precisamente la diferencia más radical entre el organismo y el sistema técnico radica en que éste no trasciende el plano de los *objetos*, mientras que aquél llega al plano de los sujetos, en lo que se refiere a sus *motivaciones actuales* para cooperar con la organización.

Otra diferencia esencial: un organismo trata de analizar la coordinación de las acciones humanas no mirando únicamente el *lado objetivo* de las acciones -lo que éstas producen-, sino también su *lado subjetivo* -su mayor o menor atractivo para el que las realiza-. No puede ser de otro modo, ya que los "esfuerzos" o "acciones" de los componentes de la organización *afectan a sus motivaciones actuales*, y son precisamente éstas las que buscan satisfacer la organización.

El proceso de definición del propósito en un organismo no intenta solamente la adaptación al *entorno externo* a través de la planificación estratégica, como en el caso de un sistema técnico. En ese proceso ha de contemplarse también la adaptación a lo que podríamos llamar *entorno interno* (que no es otra cosa que la organización informal). En otras palabras: las metas concretas de actuación, que van siendo determinadas a través del proceso de definición del propósito no sólo buscan un logro exterior, sino, simultáneamente, una aceptabilidad por parte de las personas que han de esforzarse para conseguirlas. Esa aceptabilidad es la que garantiza la satisfacción de sus motivaciones actuales, en cuanto éstas vienen afectadas por aquello que se les pide que realicen. Por esta razón, el proceso de definición del propósito en un organismo se caracteriza por ser un proceso *participativo y negociador*.

---

<sup>17</sup> cfr. PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid. Ed. RIALP. 1993. P. 24-28.

El proceso de comunicación no busca solamente transmitir la información necesaria para el logro de las metas establecidas a través del proceso anterior. Es característico del proceso de comunicación en un organismo el intento de hacer muy fluida la *comunicación ascendente*, es decir la transmisión de información acerca de la motivaciones actuales de los componentes de la organización, para que éstas puedan influir en la definición del propósito. Lo mismo cabe decir respecto a *comunicaciones laterales*, que suelen ser necesarias para precisar y concretar las metas operacionales.

El proceso de motivación no queda confiado tan sólo al sistema de incentivos. Se reconoce que únicamente una parte de las motivaciones actuales puede ser satisfechas a través de dicho sistema. La asignación de funciones en el sistema productivo es parte del proceso de motivación. También lo es la participación y la negociación dentro del proceso de definición del propósito.

Es, pues, evidente que la complejidad de los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación, tal como los representa un modelo orgánico, es muy superior a la que tienen en un sistema técnico. De hecho, en este último *no son tan sólo procesos distintos, sino que están separados*. En un organismo *podemos distinguirlos*, pero en el fondo, son *aspectos distintos de un único proceso*: el proceso de dirección.

Puede decirse, por lo tanto, que el proceso de dirección de un organismo está, al mismo tiempo, formulando propósitos, comunicando y motivando. Las decisiones que se van tomando al hacer funcionar el organismo tendrán normalmente consecuencias respecto a lo que hay que hacer (definición operacional del propósito), a lo que se está transmitiendo internamente (comunicación), y a la satisfacción de las personas de la organización (motivación).

### **Modelos antropológicos: la organización como institución: 18**

Una institución analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales (o, lo que es lo mismo *motivaciones potenciales*) de los miembros de la organización. Una institución incluye un *organismo* y, por supuesto, tiene también un *sistema técnico*. La diferencia respecto a un *organismo* reside en que lleva la organización a un plano más profundo que el de las simples motivaciones actuales.

La *institución*, busca de modo explícito la satisfacción de motivaciones actuales, pero de tal modo que esa satisfacción no sea perjudicial y, en la medida de lo posible, resulte beneficiosa

---

<sup>18</sup> cfr. PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas, Madrid. Ed. RIALP. 1993. P. 28-30.

para todo el conjunto de necesidades de la persona. Así como un sistema técnico únicamente se contemplan las cosas que se hacen y en un organismo las cosas que se hacen y cómo se hacen, en una institución, aparte de esos dos planos, se considera también el del "para qué" se hacen. La institución se propone como finalidad no solamente la propia de un organismo, sino también la de dar un sentido a toda la acción humana que coordina. Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido.

Un organismo contempla la organización solamente como un conjunto social; una institución contempla la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. En un sistema técnico no hay más valor que el que se mide por la relación entre lo producido y lo consumido.

En un organismo el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que componen la organización. En una institución el valor último es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas.

Si sólo se busca la satisfacción actual, puede fácilmente estarse sacrificando la satisfacción futura.

Si tuviéramos que expresar el objetivo único de una institución, diríamos que éste es la satisfacción futura de las personas que la componen. Precisamente los valores concretos que encarna una institución son aquellos que, al ser aceptados por la persona le van ayudando a su desarrollo como tal persona. Esos valores condicionan todo el operar de la organización, de tal modo que las acciones que se oponen a ellos son rechazadas, con independencia de que, en un determinado momento fuesen aceptables o no en los procesos participativos o de negociación.

Cualquier organización humana tiene unos valores. Esos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas, lo cual, a su vez, implica:

- a) una concepción de la persona humana y del modo concreto en que ésta se desarrolla y perfecciona, y
- b) una concepción de la misión que la organización se asigna respecto a su papel en aquel proceso de perfeccionamiento.

Esos valores son los que se van haciendo patentes a lo largo de la vida de la organización - importa lo que ésta hace, no lo que diga al respecto -, y los que van produciendo la identificación o la alienación de sus miembros.

En cuanto a los procesos de definición del propósito, comunicación y motivación en una institución, que todos ellos han de estar impregnados de los valores institucionales. El análisis de dichos procesos para poder formular guías prácticas que orienten su desarrollo de modo que éste sea coherente con una visión institucional de la empresa, es el objetivo que nos proponemos a continuación. Para analizar estas cuestiones se requiere como paso previo, un análisis profundo

de las motivaciones humanas. De ahí que la teoría de la motivación ocupe un lugar esencial dentro de los conocimientos necesarios para entender y manejar las organizaciones.

## 2.6 LA MOTIVACIÓN HUMANA

Prácticamente todo el mundo está de acuerdo en que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades o apetencias. El desacuerdo empieza a aparecer en el momento en que se intenta concretar cuáles son esas apetencias.

Los filósofos han tratado mucho y muy inteligentemente el tema a lo largo de los siglos, pero frecuentemente sus elaboraciones han servido únicamente de base para formular teorías, sin intentar con ellas una conducción de la acción práctica.

Desde el punto de vista práctico esas teorías han servido en ocasiones, y es justo reconocerlo así, para denunciar situaciones reales en las que ciertas necesidades quedaban insatisfechas, y, por ello, han sido un elemento influyente aunque el modo en que hayan influido no esté claro en muchas ocasiones, para producir cambios en la realidad.

Para la conducción práctica de la acción, y sobre todo en ese mundo tan esencialmente práctico como es el mundo económico en que se mueve la empresa se tiende a dar por supuesto que ya sabemos bastante acerca de las necesidades humanas con lo que al respecto nos dice el más elemental sentido común.

Ocurre, además, que la empresa se dedica a la producción de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas con lo cual parece evidente que, si una persona aporta su esfuerzo a una empresa, lo hará para conseguir una parte de esos bienes y servicios o su equivalente en valor económico.

Si la empresa funciona bien, será capaz de generar suficiente valor económico como satisfacer a los que contribuyen con su trabajo a generarlo. En caso contrario, no podrá satisfacerles lo suficiente como para llegar a inducirles a trabajar a cambio de lo que pueda darles.

Sin ser demasiado conscientes de ello, éstas son las ideas de fondo - el paradigma de base - sobre las que luego pensamos en términos prácticos. Por ello, si le preguntamos a cualquier persona por qué trabaja en una empresa, con gran probabilidad su respuesta será: " para ganar dinero ". Claro está que, si la hacemos reflexionar un poco más probablemente le haremos descubrir que lo que nos ha dicho es verdad, pero no es *toda la verdad*.

En seguida se dará cuenta de que hay muchas otras cosas que la mueven a realizar el trabajo concreto que está realizando, en lugar de otro diferente que también podría tener la oportunidad de desempeñar. Probablemente muchos de nosotros, si nos ofrecieran un trabajo que fuera distinto al que ahora tenemos y en el que pudiéramos ganar un poco más de dinero, no aceptaríamos el cambio. Puede ser que, en bastantes ocasiones, el único argumento para no cambiar fuera el de que "más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer"; pero, incluso una argumentación tan poco sólida como ésta, ya pondrá de relieve que no es *tan sólo* la retribución lo que nos retiene en nuestro actual puesto de trabajo.

Estas verdades tan triviales, tan de sentido común, no son nada fáciles de tener en cuenta a la hora de hacer teoría y, por ello, no es de extrañar que, a lo largo de muchos años, se haya prescindido de ellas a formular teorías sobre el trabajo humano en la empresa.

Vamos a realizar un breve recorrido por las distintas teorías existentes respecto al tema. Las relacionaremos siguiendo los tres modelos o conceptos de fondo que hemos identificado anteriormente.

### **Las teorías mecanicistas.**<sup>19</sup>

Los primeros científicos que abordaron el análisis de lo que han de hacer las empresas tendieron a dejar de lado la cuestión de como conseguir que las personas estuvieran motivadas para realizar el trabajo que las empresas les pedían; es decir, tendieron a prescindir en sus análisis de la cuestión de por qué razones una persona decidiría cooperar con una empresa en lugar de decidir el no hacerlo así.

En el trasfondo último de su pensamiento, aquella cuestión era tan trivial que no valía la pena el analizarla explícitamente. Su postura era parecida a la del personaje del viejo chascarrillo que al escuchar a una persona que le decía: "Realmente me ha hecho usted un gran favor, y no sé cómo manifestarle cuánto se lo agradezco", le contestó sin dudarle: "Caballero, desde que los fenicios descubrieron el dinero, ninguna persona inteligente tiene esas dudas respecto al *cómo*; todo lo más dudará respecto al *cuánto*, y eso es mucho más fácil de negociar". Así pues existe un gran número de trabajos técnicos acerca de las empresas y del modo en que éstas operan, que intenta resolver las siguientes cuestiones:

- Cómo definir qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta funcione lo más correctamente posible.
- Cómo conseguir que cada persona sepa exactamente qué es lo que se espera que ella haga, asegurando, además, que sea capaz de hacerlo.

---

<sup>19</sup> cfr. PEREZ LOPEZ, Juan Antonio, Fundamentos de la Dirección de Empresas, Madrid, Ed. RIALP, 1993, P. 39-43.

- Cómo conseguir que cada persona quiere efectivamente hacer lo que se le pide partiendo siempre del supuesto de que una persona concreta estará o no dispuesta a hacerlo, dependiendo únicamente de las cosas que se le ofrezcan a cambio.

"Podríamos sintetizar el contenido de todos aquellos trabajos diciendo que tratan acerca de como *planificar* la acción conjunta, de como *comunicar* las acciones individuales requeridas para el logro de la acción conjunta, y de como *motivar* a las personas para el desempeño de su tarea individual"<sup>20</sup>.

Esos tres aspectos del funcionamiento de las empresas están muy relacionados entre sí. Lo que se planifique, y cómo se planifique tiene gran influencia en la motivación de las personas; también la comunicación influye en la motivación, y ésta en la planificación, etc.

Esas complejas interacciones han sido, en general ignoradas por todos aquellos científicos que han tratado con uno cualquiera de aquellos grandes temas aislándolo de los otros dos, es decir, que han tratado con ellos *como* si fueran independientes. Todos los análisis producidos por ese enfoque tienen, a pesar de su aparente diversidad, una misma concepción - un mismo paradigma de fondo - a la hora de pensar en la empresa. A esa concepción básica es a la que llamamos *el modelo mecanicista*, y no es otra cosa que la concepción de la empresa como si fuera simplemente un *sistema técnico*.

Dentro del *modelo mecanicista* de la empresa el problema de la *motivación* de las personas se contempla como el problema de *qué ( y cuánto )* hay que darle a una persona para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide. Es un problema acerca de *cuáles* han de ser los *incentivos* y su *cuantía*. Como antes decíamos se pensaba que a efectos prácticos el dinero es un *motivador universal* y que, por lo tanto lo único que merecía ser estudiado a fondo y con cierto detalle era *cuanto* valdría la pena pagar a cambio de un cierto trabajo.

Surgen así numerosos estudios sobre *incentivos* y el modo de relacionar su cuantía con la *producción*. En seguida fue evidente que no bastaba con estos elementos para conseguir motivar a las personas para que alcanzaran los niveles de producción que la empresa deseaba.

Una de las *anomalías* que más pronto atrajo la atención de los investigadores fue el hecho de que con frecuencia, muchos trabajadores renunciaban a alcanzar niveles más altos de retribución, limitándose a producir hasta un cierto punto y no pasando de él, aunque esas autolimitaciones de la cantidad producida les impedían el logro de una serie de incentivos económicos que hubiesen podido alcanzar en el caso de producir más.

---

<sup>20</sup> PEREZ LOPEZ Juan Antonio. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid., Ed. RIAL., 1993. p. 40

El análisis de todos estos fenómenos va convirtiéndose en una absoluta evidencia científica el hecho de que, a efectos prácticos no puede prescindirse en la empresa de una realidad que ya no era bien conocida por el sentido común, a saber que el dinero no es un motivador universal, que la gente busca *otras cosas* y que por lo menos, hay que aceptar que el intento de convencerles de que sacrifiquen esas otras cosas a cambio de dinero resultará tan caro que de ningún modo será práctico intentarlo.

Y en esto han coincidido tanto aquellos que piensan que hay realidades muy valiosas para la persona que no se pueden comprar ni vender por dinero como los que piensan que " todo es cuestión de precio ".

A partir de todo esto se empieza a manejar, una concepción más profunda del trabajador y del trabajo de la empresa. Se toma conciencia de la necesidad de tener en cuenta las dimensiones psicológicas de una persona a la hora de intentar que esté motivada para realizar su trabajo.

### Modelos Psicológicos <sup>21</sup>

La constante verificación de aquellos hechos ha ido haciendo surgir, trato entre los estudiosos de estos temas como entre los hombres de empresas, una nueva concepción -un nuevo paradigma- acerca del tipo de realidades que es la empresa. Esa nueva concepción significa la aparición de un *modelo orgánico* que trasciende e incluye al de simple *sistema técnico*.

Frente a la *concepción mecanicista* a la que nos hemos venido refiriendo, aparece una *concepción psicosociológica*. A la empresa se tiende a contemplarla como un *organismo social*, en el que las personas participan para conseguir con tan sólo unos incentivos que les ofrece la empresa, sino también para satisfacer otras necesidades. Además se tiene en cuenta que la satisfacción de algunas de ellas va a depender de las interacciones concretas que tengan lugar con las otras personas en el seno de la propia empresa.

En definitiva, la motivación de una persona para desempeñar un trabajo concreto se deja de atribuir a los incentivos ofrecidos por la empresa, como si éstos fueran su *única causa*. Es bien cierto que estos incentivos producen una cierta motivación, pero también lo es que, al realizar su trabajo, una persona puede encontrar otra serie de factores que contribuyan a determinar su motivación para desempeñarlo.

A partir de esos momentos -estamos hablando de la década de los cuarenta-, hay un buen número de personas, tanto del mundo académico como entre los directores de empresas, que abandonan aquella ingenua concepción mecanicista. Para ellos se convierte en tema prioritario de

---

<sup>21</sup> cfr. PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas, Madrid. Ed. RIALP. 1993. P. 43-59.



sus esfuerzos el profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que el ser humano busca satisfacer a través de su trabajo.

Como muestra clara de esta toma de conciencia podemos encontrar en el trabajo de Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* tal vez la obra que más ha influido en las concepciones modernas sobre las organizaciones humanas.

Esta madurez en la toma de conciencia de la necesidad de investigar sobre el ser humano, y sobre lo que le mueve a actuar, a fin de elaborar auténtica teoría, ha orientado multitud de investigaciones.

La concepción de fondo en esas investigaciones ya no es *mecanicista*, sino, más bien, la que denominábamos *psicosociológica*. Son todas ellas investigaciones que estudian la empresa como un *organismo social*, en el que se producen y distribuyen, por supuesto, bienes económicos, pero cuya realidad completa no puede ser captada ni entendida si se miran tan sólo los procesos que tienen lugar en el plano económico.

### La teoría de Maslow

Por lo que afecta a nuestro tema -la motivación de las personas para trabajar en la empresa-, se comienza a tener en cuenta los trabajos de algunos científicos, principalmente del campo de la psicología, que investigaban en general sobre las motivaciones humanas, normalmente sin referirse específicamente al mundo de la **empresa**. Tal vez el de mayor influencia al respecto sea Abraham Maslow y su obra *Motivation and Personality*<sup>22</sup>. De hecho, la teoría de Maslow consta de dos partes:

- 1.- Establece una jerarquía de las necesidades humanas
- 2.- Postula un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

Respecto a las necesidades, las clasifica en cinco tipos:

1. **Fisiológicas:** Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
2. **De Seguridad:** Protección contra posibles privaciones y peligros.
3. **Sociales:** Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.
4. **Autoestima:** Estimación propia (confianza en sí mismo, competencia profesional, conocimientos, etc.) y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.
5. **Autorrealización:** Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

---

<sup>22</sup> MASLOW Abraham. Motivation and Personality. Nueva York. Ed Harper and Row, 1954.

En cuanto al dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer sus necesidades, la teoría de Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior tan sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de sus necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas; del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización solamente cuando tenga razonablemente satisfechas las cuatro anteriores, etc.

La teoría de Maslow constituye más bien un marco que ayuda a la observación que una teoría en sentido estricto. Por lo pronto, los *tipos de necesidades* que utiliza no son otra cosa que una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que parecen mover la acción humana.

Tienen la ventaja de ser muy abiertas, y en ese sentido ayudan a escapar de las fáciles simplificaciones que tienden a reducir los motivos de las acciones humanas a la búsqueda del logro de objetivos demasiado estrechos (dinero, comodidad, admiración, etc. ); dada su riqueza de fines que persiguen los hombres al actuar.

Su inconveniente principal estriba en su falta de conexión con una concepción del ser humano -carencia de una teoría antropológica- que explique y dé sentido unitario a todo ese conjunto de realidades que los hombres buscan conseguir a través de sus acciones.

### La teoría de Herzberg

La obra de Maslow se mueve en el ámbito general de la psicología individual, sin referencia específica a la empresa. A finales de los años cincuenta y a lo largo de los setenta, Frederick Herzberg realiza sus investigaciones, y formula su teoría (frecuentemente llamada "higiene y motivación") acerca de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas<sup>23</sup>.

En muchos aspectos, la teoría incluye elementos que también están presentes en la de Maslow, ya que propone dos tipos de factores que influyen en la motivación; los *factores de higiene* y los factores propiamente *motivadores*, incluyendo respectivamente en cada uno de ellos, por una parte los que afectan a la satisfacción de las necesidades de jerarquía inferior -son los *higiénicos*- y por otro los que afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior -son los *motivadores*-.

Así, entre los *factores motivadores*, Herzberg incluye: sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores, etc.

---

<sup>23</sup> HERZBERG Frederick. Work and the Nature of Man. Nueva York. Ed. Crowell, 1966.

Entre los *factores motivadores* aparecen elementos como: posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.

Como puede apreciarse, no es difícil relacionar los factores del primer grupo con las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales de la escala de Maslow; los del segundo grupo corresponderían a las necesidades de autoestima y autorrealización en dicha escala.

Hay sin embargo, algunas diferencias importantes entre ambas teorías. Esa diferencias se deben, sobre todo, al ámbito más restringido de la teoría de Herzberg, en la que se estudia la motivación para realizar un trabajo en el seno de una organización, y no la motivación en general como elemento impulsor de la acción humana, que es el marco en el que se mueve Maslow.

Así mientras en Maslow cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción, para Herzberg tan sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los que llama factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa simplemente insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la no satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Según Herzberg, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo tan sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esa postura de Herzberg es la que sirve de soporte al diseño de todos los programas de "enriquecimiento de la tarea", que tan amplia difusión han tenido en las empresas, como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

### McGregor: Teoría X y Teoría Y

Tal vez la elaboración más completa, intentando sintetizar las teorías que hemos mencionado, la encontramos en Douglas McGregor, con sus famosas Teoría X y Teoría Y, como enfoques alternativos de la dirección, tal como la expuso en su obra ya clásica *The Human Side of Enterprise*<sup>24</sup>.

En dicha obra, McGregor reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. A la vista de los desarrollos ocurridos acerca de la motivación afirma que existe un cuerpo de teoría generalmente aceptada que puede servir de base a una nueva concepción de la dirección, concepción que desarrolla en la que denomina Teoría Y.

---

<sup>24</sup> MCGREGOR Douglas. *The Human of Enterprise*. Nueva York. Ed McGraw Hill, 1960.

La teoría de la dirección , se apoya fundamentalmente en consecuencias derivadas de las teorías de la motivación que antes hemos expuesto, y otras similares, que analizan la motivación en el contexto de problemas relativos a la productividad, satisfacción de los trabajadores, control, etc., en las empresas. La Teoría Y no es otra cosa que una teoría de la dirección basada en una concepción de la empresa como *organismo social* -un *paradigma psicosociológico*-, que aparece, por lo tanto, opuesto a una Teoría X que corresponde a la concepción de la dirección propia de un *modelo o paradigma mecanicista* de la empresa.

En sus elaboraciones posteriores McGregor, al comentar el esquema de Herzberg, llega a establecer una distinción muy importante entre los factores que afectan a la motivación. Distingue McGregor entre lo que denomina *factores extrínsecos* y *factores intrínsecos*<sup>25</sup>.

Los primeros son los que suelen estar asociados con la satisfacción de las necesidades inferiores de la jerarquía de Maslow, y pueden ser controlados "desde fuera" del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones que "alguien", fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su actuación.

Los *factores intrínsecos*, por el contrario, están más bien ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona, y ésta los consigue como resultado directo de su propio esfuerzo; son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad realizada por ella. El "sentido de logro" , el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo..., son ejemplos de *factores intrínsecos*.

Para McGregor los factores que *motivan intrínsecamente* en el desempeño de un trabajo, son propiedades de un *sistema humano*, y representan una fuerza potencial que no existe en los *sistemas mecánicos*. En estos últimos la acción ha de ser movida externamente, a través de *factores extrínsecos*. En los primeros se ofrece la posibilidad de que la acción sea realizada por *motivos intrínsecos*. En el fondo, su Teoría Y concibe al directivo como alguien que no tan sólo motiva ofreciendo estímulos exteriores (incentivos), sino que, sobre todo es capaz de liberar las energías del ser humano para automotivarse por los resultados intrínsecos de la acción.

Utilizando los descubrimientos de aquellos autores podemos concluir diciendo que la motivación humana debe desarrollarse sobre **bases antropológicas**, tomando en cuenta a la persona en su dimensión integral .

El prestigiado Dr. Llano nos habla de una *revolución de las motivaciones* diciendo que "Miller detecta cinco puntos centrales en los que las motivaciones de los componentes de la sociedad norteamericana han sufrido una quiebra fundamental que no puede ya ignorarse en términos de la organización:

---

<sup>25</sup> McGREGOR Douglas. *Leadership and Motivation*. Cambridge, Mass. Ed The M:I:T. Press, 1966

1. Las motivaciones mediante recompensas materiales se hacen cada vez más inadecuadas.

2. El hombre empieza a sentir de manera pujante la atracción por un trabajo más intelectual y creativo que tenga su recompensa en sí mismo.

3. Los individuos disponen de opciones que les facilitan moverse, adiestrarse y organizarse sin necesidad de que otros los intimiden con un mando que implique más amenaza que impulso de superación.

4. Las necesidades de supervisión y gerencia son cada vez menos imperiosas. Los trabajadores están ahora más motivados y pueden -si se logra que quieran- autodirigirse.

Esta revolución de las motivaciones nos obliga a alterar la definición gerencial y a suscitar nuevas expectativas y valores porque "los antiguos han demostrado ser insuficientes".<sup>26</sup>

## 2.7 UN NUEVO ESPÍRITU DE LA EMPRESA

Podemos concluir este capítulo apoyándonos en un artículo del Dr. Llano "Un nuevo espíritu de la Empresa en el cual apoyándose a su vez en el libro de Miller "El nuevo espíritu Empresario" nos señala con profundidad la necesidad de examinar el alma y espíritu de los procedimientos administrativos que tienen poco que ver con las técnicas directivas y mucho en cambio, con las **convicciones** que se sustenten sobre la **naturaleza del hombre**. Este planteamiento tiene la originalidad de presentarse como una llamada a descubrir los **verdaderos valores** subyacentes en la empresa. Buena parte de las sugerentes aportaciones del autor guardan estrecha coincidencia con la doctrina social cristiana, tal como Juan Pablo II la define en la Solicitud Rei Socialis y, sobre todo, en Laborem Exercens.

Miller identifica ocho valores primarios:<sup>27</sup>

- 1.-Propósito
- 2.-Consenso
- 3.-Excelencia
- 4.-Unidad
- 5.-Desempeño
- 6.-Empirismo
- 7.-Intimidad
- 8.-Integridad

<sup>26</sup> LLANO Carlos. Un Nuevo Espíritu de la Empresa ISTMO No. 204. p.47.

<sup>27</sup> cfr. LLANO Carlos. Un nuevo espíritu de la empresa. ISTMO No.204. Enero-Febrero 1992. p.47

### **El Principio del Propósito:**

La diferencia entre líder y gerente, a favor del primero, es el propósito. Ello hace que existan demasiados gerentes y pocos líderes. Estos definen el éxito en términos de logro de una meta valiosa. Aquellos, de acuerdo con medios derivados del proceso del negocio. Los líderes apelan en sus propósitos a valores elevados; los gerentes, a las necesidades usuales e ineludibles: ingreso, **status**, seguridad y poder.

Debería afirmarse que el propósito de un negocio es "la respuesta posible a las necesidades de sus clientes" o "crear bienestar, los bienes y servicios que superen nuestro nivel de vida".

Concentrarse en los resultados finales no logrará movilizar la energía humana. "La riqueza no es dinero. En todo el mundo existen economías que producen más dinero y menos riqueza".

Esto, concede Miller, "no quiere decir que los objetivos financieros no sean deseables" sino que "no deben ser el motivo principal" de un negocio: en el mejor caso, serán "un método secundario para medir un aspecto de su éxito".

### **El Principio del Consenso: 28**

El responsable de una organización no debe considerar su trabajo como tomar decisiones, sino "asegurarse de tomar la mejor decisión posible". Se creía antes que el atractivo del liderazgo era la posibilidad de ordenar o mandar a otros, es decir la vivencia del poder.

"Consenso es el proceso de interacción humana que da por resultado un curso de acción" e "involucra a la persona que debe ponerla en práctica", ya que los participantes en el consenso entienden el porqué de la decisión tomada y conocen las consideraciones que hubieran de hacerse para tomarla. En cierto modo, las decisiones por consenso representan la suma de todo el conocimiento y experiencias del grupo. De ahí que surjan las decisiones más creativas y acciones más determinadas.

Hay acciones que no deben deliberarse con otros si no ordenarse y exigirse: suelen tener un alcance de corto plazo, producirse de modo rápido, y referirse a un detalle tan preciso que el mismo de quien parte la orden no se percata de haberla dado. Igualmente, la orden es indicada para un momento de crisis que requiere una acción inmediata.

---

<sup>28</sup> ídem p.48.

### **El principio de la excelencia:**

La excelencia es un proceso sin fin de aprendizaje que brinda su propia satisfacción. Quien tiene apetito de excelencia es quien escucha sobre todo lo que no funciona en su conducta.

La excelencia va de la mano con la capacidad de aprender, con la habilidad de responder al entorno de manera adecuada y funcional. Por ello hay en toda organización dos tipos de personas: los que buscan la excelencia y los que no quieren reconocer su mediocridad y se encuentran satisfechos con ella; su motivación es alcanzar los signos exteriores del éxito y no el verdadero autodesarrollo interno.

La excelencia está emparentada también con la *insatisfacción creativa* que es uno de los rasgos culturales que deben infundirse en nuestras organizaciones: la seguridad de que la forma como hoy se hacen las cosas será inadecuada mañana; la expectativa continua del cambio. Factores todos ellos, que tienen como respuesta la insatisfacción, el deseo de búsqueda, el afán del descubrimiento, la tendencia a crecer. Esta es "la mercancía más valiosa de la organización".

Es necesario descubrir la necesidad de crear una cultura en la que se exalte la virtud, en la que haya realmente héroes, dejando a un lado los valores **standard** sugeridos por la ingeniería, que establecen generalmente un patrón uniforme, en que se institucionalicen la mediocridad en lugar del desafío. Deben fijarse metas progresivamente más altas en lugar de desempeños normativos.

El camino que conduce a un trabajo de alto nivel se encuentra sustentado por la responsabilidad personal; cada uno deberá verse a sí mismo "con el control de las cosas en sus manos", asumiendo la convicción de la propia responsabilidad, de que puede y debe controlar los acontecimientos, sin echar la culpa a nadie más que al hecho de no haber juzgado la situación personalmente de manera apropiada.

### **El principio de Unidad:**

Los trabajadores ya no desean ser ajenos a la responsabilidad, quieren "jugar para ganar": debemos convertirlos a todos en gerentes.

Los gerentes deben deshacerse de la ilusión del control total, que no es ni posible ni deseable. Ello no significa que pierdan poder. Al revés, adquieren el poder verdadero: "el poder entendido como capacidad para lograr que las cosas se hagan" <sup>29</sup>.

Frente aquella división, deben suscitarse el espíritu de unidad, la armonía de los propósitos, los intereses comunes, buscando, al seleccionar el personal aquellos individuos que

---

<sup>29</sup> MILLER M. Lawrence. El Nuevo Espíritu Empresario. México, 1989. Ed. Edamex. p.89.

tengan capacidad de convertirse en parte interrelacionada de la cultura de las organizaciones, partes interdependientes de un todo.

Un recurso al que acertadamente Miller apela para el logro de ese trabajo unitario, es el de la *psicología de la propiedad*: que la gente piense que la empresa es suya; más aún "que su propio bienestar está ligado al de la organización", <sup>30</sup> a fin de encontrarse dispuesto a satisfacer la autogananancia inmediata por el bien del todo, porque cree en la interdependencia entre el yo y la organización, al punto de que cada uno experimente "placer con el éxito de la empresa y dolor con su fracaso", <sup>31</sup> con el conocimiento de que tienen en sus manos el destino de la compañía.

Antes el gerente se sentía satisfecho de trabajar para el propietario, pero teniendo poco que ver con el éxito de la empresa: ahora el gerente debe *sentir la propiedad*.

Miller concluye con seguridad que "en los próximos decenios" se fomentará "el espíritu de unidad y de propiedad" como "elemento esencial de motivación de nuestra era". <sup>32</sup>

### **El principio del desempeño:**

La principal ley de la conducta humana establece que el comportamiento está en función de sus consecuencias. Cuando aprendamos a recompensar el desempeño, tendremos rendimiento.

Hay una tendencia generalizada a no recompensar extraordinariamente un buen trabajo, bajo el supuesto de que eso es lo que debe hacerse, y por lo tanto no habría de implicar un plan de remuneración. Esta tendencia nos inclina más al castigo que a la recompensa. Por el contrario Miller presenta el caso de varias cooperaciones de alto nivel de eficacia, que le resultan familiares, las cuales siguen la dirección contraria: más que castigar por el trabajo mal hecho, estimular el desempeño que consideran deseable.

### **El principio del empirismo:**

Miller disiente de Peter y Watermann señalando que los gerentes no han de tener "predilección por la acción", como ellos quieren, sino "predilección por la acción racional", y disiente también de quienes piensan que la acción racional es la que se hace tomando como base los números por millares que les proporcionan las computadoras. Poniendo en su boca la afirmación de Deming, asegura que los "grandes hombres anotan los datos clave; los más

---

<sup>30</sup> idem p. 90.

<sup>31</sup> idem. p.90.

<sup>32</sup> idem. p.101.



pequeños usan computadora".<sup>33</sup> Para que el uso de datos apoye una acción más racional nuestro autor da cuatro consejos: 1. los datos son más valiosos en el punto de origen, 2. los datos son más útiles en gráficas, 3. el valor de los datos se relaciona con su duración, 4. la computadora debería generar informes sencillos sobre los 5 o 10 puntos en que el gerente debe concentrarse: ningún ejecutivo deberá entenderse con cientos de números.

Esto implica, para Lawrence Miller, la "creación de culturas con pensamiento de calidad".

### **El principio de Intimidad:**

"La intimidad es el hilo invisible entre el interior de una persona, su gerente y la organización para la que ambos trabajan. Esta intimidad es la que da origen a la confianza, el sacrificio y la lealtad"<sup>34</sup>

La intimidad significa, por lo menos, cercanía. Las personas deben estar, siquiera anímicamente, próximas a la empresa en la que se encuentran. Muchas empresas no cubren de forma adecuada la necesidad que todo hombre tiene de esta intimidad, proximidad o cercanía, respecto de las organizaciones en las que trabajan. Las empresa, además de producir hacia afuera bienes y servicios, han de asumir la responsabilidad de la educación, desarrollo y atención de sus miembros individuales, no ya como elementos de la organización, sino como personas únicas; es decir, deben preocuparse por cubrir la relación negocio individuo.

La necesidad de la intimidad se encuentra entre los intereses humanos más fundamentales; la intimidad es la capacidad para compartirse uno mismo de manera total y confiada. Como ya se dijo, produce confianza, dedicación y sacrificio.

La intimidad ha de basarse en el respeto, el interés mutuo, y la interdependencia. Ha de ser como la de un matrimonio maduro: "ni sofocante ni opresivo".

Es importante notar que Millar, con mucho acierto, vincula estrechamente la intimidad con el proceso de creatividad y de energía humana, pues la creatividad brota de manera más normal en grupos de individuos con talento similares, sin la presencia de un juez: el interés y el

---

<sup>33</sup> MILLER M. Lawrence. El Nuevo Espíritu Empresario, México, 1989. Ed. Edamex. p.132.

<sup>34</sup> MILLER M. Lawrence. El Nuevo Espíritu Empresario, México, 1989. Ed. Edamex. p.138.

entusiasmo genuinos estimulan la energía creativa. Esto explica el que en las empresas se localicen "pequeños núcleos" en los que se compartan abiertamente ideas.

Este requerimiento de la creatividad subraya el **beneficioso impacto que produce la mujer dentro de la organización**. El estilo de la organización actual, dice audazmente nuestro autor, ha de ser un estilo de administración más "femenino". Y más atrevidamente aún: "el estilo... del macho es una variedad que está destinada a la extinción.

**Las mujeres** "tienen más experiencia en el campo de la amabilidad y la intimidad". Lo que requiere la empresa es desarrollar "una nueva intimidad".

### **Principio de Integridad:**

El acto de seguir a otro es un acto de confianza, de fe en el líder, y ello sólo puede asegurarse si los líderes actúan con integridad. De todos los principios de liderazgo, es con el de la integridad con el que no se puede tener concesión: es el aspecto más seguro de entre las cualidades del líder; aquél sobre el que menos dudas deben darse.

La integridad es definida por Miller como "*honradez*" y "persuasión responsable de un curso de acción establecido. La integridad implica, por otro lado, lo que nuestro autor denomina *sacrificio a corto plazo y ganancia a largo plazo*.

Los gerentes son dignos de confianza cuando hacen lo que dicen que harán son coherentes con su palabra, la administran sobriamente. La consistencia de la conducta del gerente tiene impacto duradero. La integridad es contagiosa, y cuando nos sacrificamos por una causa noble descubrimos, por extraño que parezca, que no hubo tal sacrificio.

**En resumen:** el hombre, el ser humano que pasa la mayor parte de su día en la empresa debe encontrar en la misma un lugar de desarrollo personal. En este capítulo desarrollamos como debe ser atendido, motivado, tratado y por último proponemos que la empresa luche por adquirir estos ocho principios: *propósito, consenso, excelencia, unidad, desempeño, empirismo, intimidad e integridad*. Al filo de los agudos análisis de Miller podemos apreciar que no será fácil su implantación sin embargo lo vemos no solo conveniente sino necesario.

## **CAPITULO III: LA INDUCCIÓN**

3.1 CONCEPTO DE INDUCCIÓN

3.2 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

3.3 ASPECTOS A CUBRIR EN LA INDUCCIÓN

3.4 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

3.5 ¿QUIÉN LA REALIZA?

3.6 HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES

3.7 MEDIOS Y TÉCNICAS AUXILIARES

3.8 EL MANUAL DE INDUCCIÓN

3.9 MUESTRA DE UN PROGRAMA

## CAPITULO III: LA INDUCCIÓN

### 3.1 CONCEPTO DE INDUCCIÓN:

La inducción es la etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa etc.

"El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción."<sup>60</sup>

"La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general."<sup>61</sup>

En algunas organizaciones el programa formal de inducción para los recién contratados es casi inexistente, o cuando se da el caso de que éste exista, se lleva a cabo de manera informal. Casi siempre el procedimiento que se sigue es que, después de seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante, se le cita para su primer día de trabajo, se le presenta con su jefe y, con suerte, se le da un entrenamiento para su desarrollo laboral.

Un error muy común en las organizaciones es pasar por alto la Inducción, desaprovechando esta gran oportunidad para dar a conocer al empleado donde está trabajando, la importancia de su presencia en la empresa, las políticas, los procedimientos establecidos, etc. Todo esto con el fin no solamente humanitario de hacer mínima la ansiedad de la persona en un ambiente extraño, sino también porque en el momento en que se inicia la actividad profesional de una persona, una mala adaptación puede traducirse en una sensación de incomodidad o fracaso que afecta al empleado y se traduce en una carga para la empresa.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Para dar una idea más completa de lo que es la inducción, a continuación se enuncian algunas definiciones:

---

<sup>60</sup> ARIAS GALICIA Fernando. Administración de Recursos Humanos México, Ed. Trillas, 1991. p.276.

<sup>61</sup>idem

"Es un programa amplio y sistemático que requiere uno o dos días para establecerse; durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir cierta cantidad de bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la organización y conocer diferentes personas".<sup>62</sup>

"Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc."<sup>63</sup>

"La inducción es un proceso formar que consiste en familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo".<sup>64</sup>

Por lo anterior, podemos concluir que la inducción es un paso imprescindible posterior a la contratación que permite al nuevo empleado conocer la filosofía de la empresa, sus políticas, los beneficios que otorga, los servicios que proporciona, las posibilidades de desarrollo y los derechos y responsabilidades que adquiere, con el objeto de lograr una adecuada y eficaz integración en su nuevo empleo; y que desde el primer día cuente con la información básica necesaria para que así pueda poner en la realización de sus labores todos sus conocimientos, habilidades y experiencia.

**El propósito del programa de inducción es** "que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral"<sup>65</sup>

**Los objetivos del programa de inducción son:**

"1. que comprendan la función, propósitos y objetivos de la organización como un todo; 2. que entiendan los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus secciones personales y contribuciones esperadas para el logro de estos objetivos; 3. que se planeen la capacitación inicial y la experiencia laboral para permitirles cumplir con esas responsabilidades; 4. que se aporte información amplia sobre los siguientes aspectos: condiciones de trabajo, arreglos laborales...; 5. que se tomen medidas positivas para facilitar la adaptación social de los nuevos

---

<sup>62</sup> TYSON, Shaun. YORK, Alfred. Administración de Personal, México, Ed. Trillas, 1989, p.160.

<sup>63</sup> GRADOS, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección, México, Ed. Manual Moderno, 1992, p.258.

<sup>64</sup> SHERMAN, Arthur Jr. BOHLANDER, George. Administración de los recursos humanos, México, Ed. Iberoamérica, 1994, p.152.

<sup>65</sup> TYSON, Shaun. YORK, Alfred. Administración de Personal, México, Ed. Trillas, 1989, p.160.

empleados; 6. que el programa de inducción se monitoreó de manera continua y se evaluó su efectividad".<sup>66</sup>

### 3.2 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN EN LAS EMPRESAS:

Los recién llegados necesitan "ser 'socializados', es decir aprender las actitudes, valores y patrones de conducta que esperan tanto la organización como la gerencia: en otras palabras, el nuevo empleado debe 'aprender las reglas' ".<sup>67</sup>

Para que una empresa logre sus objetivos, debe de contar con personal plenamente identificado tanto con la misma como con dichos objetivos. Esta identificación se inicia desde el momento en que un nuevo empleado ingresa a laborar a una organización; de ahí que un buen programa de inducción lleve al empleado a un rápido y eficaz nivel de adaptación con su nuevo lugar de trabajo.

Lo anterior se puede justificar aún por orden de deficiencia, pues los primeros recuerdos son los que mas persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables aun inconscientemente afectaran su moral, su estabilidad y hasta su lealtad para con la empresa; es bien sabido que la primera fase de un nuevo empleo es un periodo estresante y así lo apoya la experiencia personal y las pruebas de los datos de investigación; sin embargo las empresas continúan tolerando la ausencia de éste proceso.

Es importante que dentro del programa de inducción se contemplen dos fases: una primera, que estará dirigida a la inducción del empleado a la empresa en general, brindándole información general sobre la misma; la segunda fase estará totalmente relacionada con la inducción a su puesto de trabajo.

" Hay que conseguir tres cosas fundamentales en la inducción:

1. Definir los términos de empleo clara y exactamente.
2. Enterar al nuevo empleado de todos los requisitos de su trabajo.
3. Inculcar confianza en la empresa y en la propia capacidad del recién venido para aprender el trabajo para el que ha sido contratado y su habilidad para realizarlo bien".<sup>68</sup>

Cuanto mas tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor es la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma.

<sup>66</sup> TYSON, Shaun. YORK, Alfred. Administración de Personal, México, Ed. Trillas, 1989, p.160-161.

<sup>67</sup> DESSLER Gary. Administración de Personal México, Ed. Prentice Hall, 1991, p.261.

<sup>68</sup> H.B. Maynard. Administración de Empresas, España, E. Revertè, 1987 p. 11-70.

A diferencia del entrenamiento que señala el qué y cómo hacer las cosas, la inducción hace hincapié en el **por qué**. Está diseñada para desarrollar en los empleados una particular actitud con respecto al trabajo que estarán realizando y el papel que desempeñan en la organización.

A diferencia de la capacitación; la inducción incluye una orientación general a todo el ambiente de trabajo, mientras que la capacitación corresponde a las aptitudes y obligaciones específicas del trabajo relacionadas con un puesto en particular.

### 3.3 ASPECTOS A CUBRIR EN LA INDUCCIÓN

El contenido de los programas de inducción generalmente varía entre unas empresas y otras pero hay ciertos puntos necesarios y generales que debe tener toda inducción independientemente del tamaño o rama de la organización. Estos tópicos son los siguientes:

1) Es importante proporcionar la información general de la empresa -historia, productos, políticas, normas y reglamentos, vacaciones, prestaciones, beneficios, servicios, etc.-. Suele y es lo ideal facilitarle al nuevo empleado un " Manual de Inducción " que incluya todo esto por escrito, con el objeto de facilitarle el consultarse cuando lo necesite, y al contar con este manual, se evitara muchos malos entendidos. Mencionar también en éste punto una explicación de la política de la empresa sobre aumentos de salario y ascensos, evitará que ésta explicación se interprete como promesa.

2) Definir lo que la empresa espera del trabajador en materia de calidad, productividad, ritmo de trabajo, asistencia, puntualidad, secreto profesional, etc..

3) Comunicar al trabajador las condiciones de empleo y asegurarnos de que las mismas han sido comprendidas, para que, transcurrido el tiempo, el empleado no se sienta engañado o con información tergiversada en el desarrollo de su actividad. Algunos puntos concretos a incluir son: horario y turnos de trabajo, vacaciones y días festivos, tiempo extra, caja de ahorros, salarios y descuentos, capacitación y ascensos, reglamento y normas a observar en el trabajo, sanciones, etc.

4) Mencionar son los documentos y procedimientos importantes con una amplia y adecuada explicación: ordenes de trabajo, fichas de trabajo, informes, formularios, planos, catálogos. Hay que explicar cómo, cuándo y dónde hacer diversos informes y cómo extraer herramientas y materiales, cómo tramitar quejas y cómo recurrir a una autoridad.

5) No debe olvidarse mencionar las condiciones especiales como peligros contra la seguridad personal, incomodidades personales, forma de vestir, suciedad, ruido, temperatura, cargas periódicas extraordinarias de trabajo, zonas peligrosas y movimiento de cargas pesadas.

6) Aclarar la relación sindical, si la hay, explicando las cláusulas del contrato colectivo del trabajo, la forma de comunicación con el sindicato; es muy recomendable proporcionar al empleado una copia del contrato para aclarar todos los puntos referente a este.

7) Es necesario que el nuevo trabajador conozca las instalaciones de la planta u oficina, esto se logra llevando a cabo una visita guiada o un recorrido no solo por el área en la cual se ubica su lugar de trabajo, sino por todas las instalaciones a fin de que conozca a diferentes personas e irlo presentando con alguno de los directivos de mayor categoría.

8) Decirle al empleado dónde y cuándo presentarse a trabajar ; irónicamente este es un punto muy olvidado.

Al termino del programa se llevara a cabo una entrevista de ajuste que permita conocer el grado de comprensión y adaptación del nuevo empleado a su lugar de trabajo.

Es recomendable reforzar lo anterior con un cuestionario que el nuevo empleado deberá contestar para conocer el grado de comprensión sobre lo visto a lo largo del proceso de inducción.

Si al terminar esta evaluación se detectan carencias en las respuestas de los empleados, es necesario volver a impartir la inducción hasta que quede totalmente comprendido. Esta segunda explicación es en beneficio reciproco, no importa el tiempo extra que se tenga que invertir.

### **3.4 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN.**

Contar con un programa formal de inducción, trae consigo diferentes beneficios para la empresa; no sólo se beneficia al trabajador al disminuir la incertidumbre de estar en un ambiente extraño, y el beneficio de relaciones públicas obtenido con los entusiastas relatos que el empleado hace de su nuevo e importante trabajo y excelente empresa, hay varios beneficios concretos que se obtienen al contar con un buen programa de inducción. A continuación se enunciaran los principales

#### **1. Reduce el índice de rotación de personal.**

Con mucho, la rotación mayor se da al principio de la relación de trabajo; los primeros días en su trabajo pueden determinar fácilmente si el empleado se queda o no, pues casi todos, especialmente los que carecen de un logro anterior en otra parte, están al principio inseguros e incómodos; y gracias a la inducción adquieren seguridad y confianza en la empresa y les evitara la tentación de abandonarla, pues estarán convencidos de que su ubicación es la mejor.



## **2. Cubre información al añadir empleados a la nómina**

La inducción proporciona un medio económico y práctico de aclarar los numerosos pequeños detalles de información que hay que intercambiar cuando una nueva persona se añade a la nómina. Evita la necesidad de un serie posterior de interrupciones de trabajo "por instrucción" que son engorrosas para la supervisión y desanimadoras para el nuevo trabajador.

## **3. Mayor productividad**

La inducción permite a la empresa liberar al recién llegado de preguntas no contestadas, incertidumbres, miedo, mal entendidos e ignorancia que pudieran afectar su actuación y desempeño y su moral, lo cual se puede medir en términos de productividad, pues libre de todos esto el empleado podrá poner en su actuación todos sus conocimientos, habilidades y aptitudes logrando así resultados más satisfactorios y esto será benéfico para la empresa.

## **4. Mejor disposición de los empleados**

Una inducción cuidadosamente dirigida alejara quejas ya desilusión del empleado, dado que las primeras impresiones tienden a perdurar particularmente en el campo de las relaciones humanas, el que la actitud habitual del empleado sea de entusiasmo o de indiferencia, dependerá en gran parte de la forma en que lo traten durante su adaptación inicial a la empresa. Una adecuada inducción, introduciendo los puntos fuertes, tradiciones y valores de la empresa puede nutrir el impulso y la creatividad del mismo.

## **5. Bajo costo en la Capacitación y Adiestramiento**

La inducción no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un gran beneficio al empleado, y por lo tanto a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente.

Al aclarar la atmósfera de preguntas indirectas y celos, un programa formalizado facilitara el adiestramiento en el trabajo y ayudara al nuevo empleado a concentrarse en el aprendizaje de nuevas obligaciones, ganarse la aceptación de sus compañeros y mejorar la actuación y espíritu de servicio de su grupo de trabajo.

## **6. Se facilita el aprendizaje.**

Facilita el aprendizaje, porque la inducción ayuda a borrar de la mente de los trabajadores algunas cosas de su experiencia pasada que es necesario eliminar y así, sin ellas, pueda dominar los nuevos y extraños entornos, rutinas, expectativas y normas y se evita que el trabajador, confiando en si mismo, aprenda mal las cosas o peor aun que aprenda cosas malas.

## 7. Reducción de la ansiedad del nuevo empleado

Sabemos por experiencia personal o a través de investigaciones la existencia de la incertidumbre y ansiedad que provoca un trabajo nuevo, lo desconocido, las correcciones, las críticas o regaños al nuevo trabajador, y también sabemos que aun inconscientemente afectan su moral, su estabilidad y hasta su lealtad para con la empresa.

Gracias a la inducción todas estas "nubes negras" se ven apartadas, pues desde el principio se infunde en el nuevo empleado confianza en si mismo y en la empresa; que tiene muchas posibilidades de éxito fomentarles que hagan preguntas y busquen ayuda, decirles que hagan caso omiso a los comentarios de los empleado negativos o exagerados que hacen alarde de lo que no es y también invitarlos a entablar amistad con sus jefes.

### 3.5 ¿QUIEN REALIZA LA INDUCCIÓN?

**a) El departamento de personal** "el primer punto de contacto que tiene un nuevo miembro del personal con una organización es con la sección de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones. Como una función central, los departamentos de personal y de recursos humanos, como a veces se denominan, frecuentemente se separan de los demás departamentos y es aquí donde puede empezar la desilusión."<sup>69</sup>

"Es de suma importancia que haya un entendimiento común del nuevo personal entre aquellos que lo seleccionan y quienes lo manejan diariamente."<sup>70</sup>

**b) Gerentes y supervisores:** los gerentes y supervisores de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. "Los gerentes y supervisores deben convencerse de la necesidad de realizar programas de inducción sistemáticos y completos para el nuevo personal y estimular al otro personal para que participe en el proceso."<sup>71</sup>

**c) colegas y demás personal:** Como la inducción también debe dar una visión general de la organización, el personal de los demás departamentos y funciones se pueden convocar para que

---

<sup>69</sup> MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p.96.

<sup>70</sup>idem.

<sup>71</sup> MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p.97.

hagan presentaciones ante los nuevos empleados en los cursos de inducción. Por tanto "estos invitados o expositores ocasionales deben estar preparados para contribuir en esos cursos de una forma interesante".<sup>72</sup>

**d) personal de capacitación:** "Ellos tienen a pesar de todo, un papel importante en ese proceso al facilitar la función de inducción y diseñar y realizar cursos y programas de inducción".<sup>73</sup>

### 3.6 HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES EN LA INDUCCIÓN

En esta parte de nuestra investigación consideraremos "que personas deben participar en el proceso de inducción. Si este personal tiene que participar debe tener habilidades particulares para poder realizar la inducción en forma adecuada y completa. Debe tener un nivel razonable de conocimientos sobre procesos de inducción y la organización. Además, debe poseer las actitudes correctas para poder realizar esa inducción profesionalmente".<sup>74</sup>

#### **Habilidades:**

- "escuchar
- presentación afectiva
- observación
- interrogar
- habilidades orales
- uso de ayudas audiovisuales
- habilidades para escribir
- motivación
- despertar confianza
- habilidades de ventas
- negociación
- manejo de grupos
- toma de decisiones
- solución de problemas
- organización

---

<sup>72</sup> idem p.98.

<sup>73</sup> idem p.99.

<sup>74</sup>MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p. 85

evaluación"<sup>75</sup>

### **Conocimientos**

"estructura de organización o programas  
recursos para inducción  
conocimiento de sí mismo  
dinámica de grupos  
conocimientos de sistemas de apoyo  
políticas de salud y seguridad  
políticas de iguales oportunidades  
conocimientos ocupacionales  
grupos de clientes  
relaciones culturales o sociales"<sup>76</sup>

### **Actitudes**

"cultura  
amabilidad  
positivo  
útil  
no impositivo  
autocrítico  
dedicado  
entusiasta  
accesible  
estimulante  
flexible/adaptable  
honesto  
compromiso con el entrenamiento  
cuidadoso  
respetuoso  
confiado  
afirmativo  
confiable  
sentido del humor  
determinación  
objetividad

---

<sup>75</sup>MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p.86.

<sup>76</sup>MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p.86-87.

apariciencia aceptable  
realista"<sup>77</sup>

### 3.7 MEDIOS Y TÉCNICAS AUXILIARES

Generalmente los instructores al dar la inducción, se ayudan con algún tipo de material o se apoyan en personas especializadas con el fin de lograr un inducción óptima y satisfactoria.

Para hacer una buena elección de medios y técnicas a utilizar para reforzar la información que se va a transmitir al nuevo empleado hay que tomar en cuenta cuatro factores importantes:

1. Cantidad de información comunicada de acuerdo con los objetivos de la empresa.
2. Tiempo disponible para la inducción
3. Total de empleados de reciente contratación.
4. Nivel laboral de la mayoría -obreros, técnicos, ingenieros o ejecutivos-.

Entre los medios y técnicas mas utilizados actualmente como complemento de la inducción se encuentran:

#### **a) Conferencias**

Además de la clásica platica de bienvenida, se pueden impartir a los nuevos empleados una o dos conferencias impartidas por alguna autoridad superior, o incluso algunos de los fundadores de la empresa para motivar a los empleados.

#### **b) Otro material escrito.**

Puede participársele al nuevo empleado de información interna con que se cuenta, por ejemplo: informes anuales, periódicos para empleados, material de lectura selecta, catálogos de productos, folletos de ventas, publicaciones de aniversarios, etc..

#### **c) Cartas de bienvenida**

---

<sup>77</sup>MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Colombia, Ed. Legis, 1992. p.87

Constituye un buen detalle mandar a la casa del nuevo empleado una carta de bienvenida, donde se le haga saber lo importante que es para la empresa el que este se sienta parte de la misma, y donde se le invite a aportar su esfuerzo dedicación y experiencia para la óptima realización de sus funciones en un beneficio reciproco.,

#### **d) Ayudas visuales**

Con ayudas visuales nos referimos a películas, diapositivas, audiovisuales y fotografías, que ayuden a mostrar de manera gráfica las operaciones generales de la empresa, asegurando así la claridad y demostración de la explicación, aumentando la atención de los empleados y con esto lograr un mayor interés y mejor aprendizaje.

#### **e) Visitas dirigidas**

Se planean con base a un recorrido por las instalaciones físicas de la empresa, con las cuales el empleado tendrá mayor relación; quien las guíe, debe ser una persona plenamente identificada con la empresa, que conozca dichas áreas, que sepa transmitir los conocimientos y cuente con la suficiente paciencia para explicar, las veces que sea necesario, los diferentes procesos vistos durante el recorrido.

También es muy recomendable facilitarle al personal un "Manual de Inducción" practico y completo incluso para cuando no se tiene tiempo de llevar a cabo en forma personal dicho programa, éste será muy buen sustituto. A continuación se hablara mas ampliamente de este medio.

### **3.8 MANUAL DE INDUCCIÓN.**

¿Que es manual de inducción? "Es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente ".<sup>78</sup>

El manual de inducción es un escrito diseñado por la empresa con el fin de proporcionar a sus empleados de nuevo ingreso un elemento primordial para su ubicación en su nuevo empleo y logren una mayor eficiencia en su trabajo. El manual contiene un resumen de información general: historia, filosofía, estructura organizacional, objetivos, políticas, competencia local o internacional, normas y procedimientos generales, compensaciones, prestaciones, consejos, etc.. Referentes a la empresa y a su ambiente laboral. Resume los datos que se menciona en los programas de inducción y se asientan por escrito.

Los manuales deben ser breves, claramente escritos, con un tono cordial e inteligentemente ilustrados. Muchas empresas incluyen caricaturas, fotos, planos, organigramas,

---

<sup>78</sup> RODRIGUEZ, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Ed. ECASA 1990. p.29.

esquemas y otros medios gráficos para atraer la atracción y lograr que las cosas queden grabadas en las mentes de los empleados. Siempre es importante subrayar los puntos destacados para evitar que no se pasen por alto. Lo completo y extenso del manual dependerá de los objetivos de la empresa y del nivel de los trabajadores para quien sea elaborado este manual.

### **Importancia de los manuales de inducción**

Ya se ha mencionado que la inducción es de vital importancia para conseguir que el personal de una empresa se identifique tanto con este como con sus objetivos. No todas las empresas cuentan con un departamento de personal capacitado para dar inducción; generalmente se tiene a una sola persona encargada de todo lo referente al personal: nominas, contratación, compensaciones, etc. Esta situación provoca que dispongan de muy poco tiempo para atender a los nuevos empleado, quienes generalmente son enviados al departamento al que van a ingresar y piden a su jefe inmediato o algún compañero experimentado que les muestre las instalaciones y los capacite, pasando por alto la inducción.

Para remediar o solucionar lo anterior, es útil contar con un manual de inducción, diseñado con el cuidado necesario para que no se omita información que la empresa quiere que su personal conozca y que esta sea autorizada. Este manual se le facilita al nuevo empleado para que lo lea y posteriormente cuestione sobre lo que no entiende, así se asegura que ya se le dio la información necesaria para su actuación en el trabajo.

Un manual de inducción hace que la información que se da, proporciona idea definitiva, evitando las malas interpretaciones, muestra a cada empleado el lugar que ocupa en el total de la organización y le indica la manera en que puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa y a tener buenas relaciones con los demás empleados.

Dado que el manual abarca la información mencionada en el programa de inducción, se considera como un gran suplemento del mismo. Este se utiliza cuando no se tenga tiempo o las posibilidades de efectuar todo un programa de inducción. Al contar con un manual, se tendrá la facilidad de proporcionarlo inmediatamente al nuevo empleado, sin necesidad de hacerlo esperar al día del programa o incluso a esperar a que se sumen los empleados necesarios como cupo mínimo para la impartición del programa.

Es muy importante mencionar que no basta con proporcionar al empleado el manual y dar por hecho que ya la ha leído y comprendido, es necesario por parte del departamento de personal o de su jefe inmediato comprobar, buscando el momento adecuado si el manual ha sido leído y comprendido.

## **Objetivos de los manuales de inducción**

\* Un primer objetivo de los manuales es servir al personal de nuevo ingreso como medio de integración y orientación, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la empresa.

\* E segundo objetivo es el de instruir al personal acerca de aspectos tales como : objetivos funcionales, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

\* El tercer objetivo que persiguen los manuales es el de precisar las funciones y relaciones de de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

\* Los manuales también buscan coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

\* Por último los manuales buscan propiciar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

## **Beneficios del manual de inducción**

Dentro de los beneficios que proporciona el contar con un manual de inducción, se encuentran::

1. Que es un documento que contiene información por escrito, lo cual garantiza que se ha brindado la información autorizada y evitará malas interpretaciones.
2. Se le proporciona inmediatamente al empleado y ofrece la posibilidad de dar forma más definida a la empresa, perdiendo su carácter nebuloso y abstracto, tomando cuerpo en una serie de información definida.
3. Es un medio de comunicación de la administración para con los empleados concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.
4. Instruye al personal en los aspectos de políticas, relaciones, procedimientos, normas, funciones, etc.
5. Integra al personal a la empresa, haciéndolo que se "ponga la camiseta", porque los trabajadores, al brindarles un conocimiento más amplio de la institución y su área de trabajo y, conociendo los lineamientos a seguir, serán más productivos.



6. Es un medio de selección de personal, pues después de leído el manual, podemos ver si los trabajadores están dispuestos a quedarse bajo esas normas y procedimientos y si no, es muy buena oportunidad para invitarlos a irse y evitarse problemas futuros.
7. Los manuales servirán también como base para la planeación y reformas administrativas.
8. Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas etc.

### **Limitaciones y desventajas de los manuales de inducción**

Cuando se elabora es deficiente, provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

El costo de producción y actualización -si está bien hecho y con calidad- es alto.

Requieren ser actualizados periódicamente, de lo contrario perderán efectividad.

Incluyen solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informes, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

Si se hacen manuales muy sintéticos, carecen de utilidad y si se hacen muy detallados, pueden tomarse complicados.

### **Contenido de los manuales de Inducción**

Los manuales de inducción deben ser cuidadosamente planeados si se desea que satisfagan las necesidades de los usuarios y que se justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos.

En general, la mayoría de los autores coinciden que un manual de inducción debe abarcar los siguientes puntos.

#### **a) Una bienvenida cordial.**

Puede ser una carta de bienvenida, enviada por el presidente de la compañía o de ser posible por alguno de los fundadores, cuidando siempre su redacción, que tenga rasgos de cordialidad y de sinceridad. En ella se menciona los retos de la empresa, las expectativas de la misma y lo que el empleado puede esperar de ella, motivándolo para que empiece a sentirse parte de la empresa.

#### **b) Antecedentes de la Institución.**

Es importante que el nuevo empleado conozca y comprenda por qué la empresa es, cómo fue, cuándo fue fundada, por quién, por qué, en qué lugar, bajo qué circunstancias, número de miembros, marca, etc. Mencionar cómo se ha ido expandiendo o incluso mencionar los planes a futuro.

#### **c) Filosofía de la Institución.**

La cultura de una organización se puede definir como "las actitudes y percepciones prevalentes que tienen los empleados del tipo de organización en la que están trabajando".<sup>79</sup> En otras palabras, los empleados recogen claves sobre sus organizaciones y a partir de estas claves se forman una imagen compuesta referente al tipo de organización en la que laboran.

Todo empleado debe conocer la línea de comportamiento y forma de pensar en general de la empresa, moralidad, honradez, espíritu de servicio, las costumbres, las formas de ser y hacer, hábitos, etc. Para que desde el momento en que ingresa a la empresa, sepa hacia dónde va y que comportamiento debe adoptar, con esto le evitamos al empleado confusiones e incluso malos entendidos.

#### **d) Estructura de la Institución.**

Es recomendable utilizar una representación gráfica de los puestos y sus dependencias, esto es posible con un organigrama, para facilitar al nuevo empleado la ubicación y jerarquía de los puestos. Así identificará dónde se ubica su puesto dentro de la empresa, su importancia, de quién depende, que puesto tendrá a su cargo, quiénes dependerán de él, etc. Todo esto ayudará al empleado a ubicar a las personas y servicios y en caso de que necesite algo sabrá a quien acudir, evitándose pérdidas de tiempo y confusiones.

#### **e) Departamentos e instalaciones.**

Es importante contar con un listado de los departamentos existentes, mencionando una breve explicación de sus actividades, así como de las instalaciones con que cuenta la empresa. Una herramienta muy útil en este punto sería graficar un plano de las instalaciones para su más rápida ubicación.

#### **f) Servicios**

En este apartado se especifican los productos o servicios que brinda la compañía y hacia que consumidores van dirigidos. Es muy importante que el empleado entienda qué hace la empresa para que pueda tener una visión en conjunto y aprecie su trabajo y su aportación individual hacia el logro de los objetivos generales, evitando que se concentre sólo en su trabajo y

---

<sup>79</sup> GARI DESSLER. Administración de Personal. Ed. Prentice-Hall.

se desligue de los demás departamentos e incluso desaproveche oportunidades que le ofrecen éstos.

#### **g) Responsabilidades de la institución para con sus empleados.**

Es la oportunidad de demostrarle a los trabajadores la seriedad y compromiso de la empresa para con ellos, los beneficios a que tendrán derecho por trabajar en ésta, aclarando siempre que el beneficio será recíproco. Darles una visión tanto de las prestaciones a que tendrán derecho y las oportunidades de capacitación y desarrollo tales como de crecimiento personal, formación integral, programas de becas, etc.

#### **h) Responsabilidad de los empleados para con la Institución**

Después de mostrar la seriedad y compromiso de la empresa para con los empleados, es necesario aclarar lo que la empresa espera de ellos y las obligaciones que adquieren al integrarse a la misma.

#### **i) Políticas**

"Una política en una norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que adoptada y seguida por un dirigente"<sup>80</sup> Esto quiere decir que una política estable las normas generales o las limitaciones que dan orientación que debe seguir la acción administrativa.

Las políticas son normas amplias, generales, elásticas y dinámicas. Pueden considerarse como un código que define las orientaciones que debe seguir cada uno de los miembros de la empresa.

Las políticas son importantes por que interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes, para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, para obtener los resultados deseados.

"Las políticas tienden también a dar estabilidad e infundir confianza en los esfuerzos de planeación, por lo general, las políticas de una empresa dada señalan normalmente un curso firme, sin cambios frecuentes".<sup>81</sup>

Es muy importante incluir las políticas por escrito pues dan significado a los objetivos. La meta puede haberse expresado en términos tan generales, que prácticamente carezcan de significado para los miembros de la empresa; pero por medio de las políticas, las metas adquieren una expresión significativa, individual, e íntima pues de las políticas emanan las directivas que deben seguirse para lograr aquellas.

#### **j) Procedimientos de pagos**

<sup>80</sup> GEORGE R. TERRY, PH. D. Principios de Administración. Ed. Continental, S.A 1968. p 215.

<sup>81</sup> GEORGE R. TERRY. PH. D. Principios de Administración. Ed. Continental, S.A 1968. p 216

Dentro de éste apartado se dará al nuevo empleado una explicación detallada de las formas de pago (en efectivo, cheque, otros) lugar, horarios y tipos de pago (mensual, quincenal, semanal, etc.), y todo tipo de información que requiera el nuevo empleado para recibir el pago que le otorga la empresa. Es muy recomendable dar un ejemplo desglosando el monto de un salario, para que el nuevo empleado tenga clara visión de lo que se le está otorgando por cada concepto.

### 3.9 MUESTRA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

#### MUESTRA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

<b>Metas</b>	Este curso de entrenamiento tiene por objeto introducir en la compañía a los recién llegados y asegurar una integración completa haciéndolos conocer las políticas y los procedimientos más importantes de la compañía.
<b>Objetivos</b>	Al final del curso los participantes explicarán: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Los antecedentes, la estructura y futuros desarrollos de la empresa.</li><li>2. La política de salud y seguridad de la compañía y el compromiso de trabajar y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.</li><li>3. El sistema de seguros y su papel personal en el mantenimiento del seguro.</li><li>4. Las calificaciones y las oportunidades de lograrlas.</li><li>5. Todos los asuntos importantes del personal administrativo.</li><li>6. Las asociaciones y los clubes de personal.</li></ol>
<b>Preparado para:</b>	Todos los que entran a la empresa principal y sucursales de la misma.
<b>Duración del curso:</b>	Dos días.
<b>Programa</b>	
<b>Día 1</b>	<i>Bienvenida y presentaciones</i>
<b>9:00 a.m.</b>	Esta debe ser una actividad para romper el hielo que pretende estimular a los participantes a conocerse entre sí. Dar instrucciones para que digan: nombre, de dónde vienen, en qué oficina van a trabajar, cuales son sus tareas, <i>hobbies</i> , deportes, intereses.

- 10:00 a.m. *Bienvenida*  
Esta es una bienvenida formal a la compañía hecha por el jefe de personal y capacitación. Irá seguida de un descanso durante el cual el jefe hablará con los nuevos.
- 11:00 a.m. *La compañía...*  
Esta es una presentación de la compañía que abarca historia, geografía y futuros desarrollos.  
Es un programa con diapositivas especialmente producido para este curso. Presenta varias empresas locales y su personal a quién los nuevos probablemente reconocerán.  
Cuando termina el programa se lleva a los participantes a una pequeña introducción titulada *vida en la compañía a través de los años*. Analiza los cambios, condiciones de trabajo, comunicaciones, personal (más mujeres), tecnología de la información.  
Esta sesión pretende mostrar que mientras la compañía está con la época, también está garantizando que las condiciones para el personal sean modernas.
- 12:00 a.m. *Condiciones de empleo*  
Lo anterior debe llevar claramente a esta sesión que es una presentación hecha por la sección de personal sobre los principales factores que tienen que ver con términos y condiciones de empleo.
- 13:00 p.m. *Comida con el personal en el comedor*
- 14:00 p.m. *Salud y seguridad*  
Al regresar de la comida, hacer grupos pequeños. Explicar que se les mostrará una película de una oficina de la empresa durante un día normal de trabajo. Decirles que después de la película se les pedirá a los grupos que identifiquen las cosas de la película que consideren inseguras o peligrosas.  
En la plenaria, pedir a los grupos nueva información; mostrar los puntos principales de la ley de salud y seguridad. Entregar un folleto con la ley de salud y seguridad.
- 16:00 p.m. *Discusión abierta y repaso*  
En esta sesión se debe revisar el trabajo hecho durante el día. La discusión se debe concretar en las inquietudes y en los intereses que tengan los recién llegados.

16:45 p.m.

*Salida*

**Día 2**

9:00 a.m.

*Nueva bienvenida*

Preguntar si hay preguntas sobre lo del día anterior y analizarlas.

9:30 a.m.

*Trato con el público*

Aunque habrá un curso sobre *trato con el público* esta sesión se utilizará para presentar los puntos principales.

Hacer grupos homogéneos y escribir en el rotafolio los puntos principales que se van a ver: vestido, apariencia y conducta.

10:30 a.m.

*Normas y calificaciones*

Esta sección tiene por objeto presentar a los nuevos empleados las normas recientemente establecidas de la compañía y las calificaciones patrocinadas por ella que sería útil adquirir. Mostrar el video de la agencia de capacitación: "Normas para el éxito".

11:30 a.m.

*Capacitación y desarrollo*

Explicar que además de estar a su disposición nuevas calificaciones la compañía desea invertir en el desarrollo de personal.

Mostrar el video sobre estudios de casos de personal que han aprovechado oportunidades de capacitación y desarrollo. Analizarlo.

12:30 a.m.

*Comida*

13:30 p.m.

*Visita a la empresa*

Al regresar de la comida comentar a los participantes que van a hacer un recorrido por la empresa. Cada jefe de sección ha recibido instrucciones para hacer una breve explicación sobre el trabajo de la sección.

Al final entregar: directorios de la compañía, mapas de las oficinas locales, organigramas.

15:30

*Asociación y club del personal*

Este es un análisis y una presentación hecha por un representante de la asociación. El análisis se debe basar en lo que los participantes buscarían en una asociación que supuestamente los representa. Analizar los beneficios de pertenecer a la asociación. Entregar formularios de solicitud.

Analizar el club del personal y las instalaciones y actividades disponibles. Entregar volantes.

16:15

*Revisión y clausura*

En esta sección se debe revisar el trabajo de los dos días. Analizar y entregar hojas de evaluación que se deben devolver a través de los jefes de sección.

El curso será clausurado por el jefe de personal y capacitación.

# **CAPITULO IV: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

**4.1 LA PRODUCCIÓN ARTESANA**

**4.2 LA PRODUCCIÓN EN MASA**

**4.3 LA PRODUCCIÓN AJUSTADA**



## CAPITULO IV: LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

#### 4.1 LA PRODUCCIÓN ARTESANA:<sup>82</sup>

En 1894, el honorable Evelyn Henry Ellins un acaudalado miembro del Parlamento Inglés decidió comprarse un coche. No fue a un concesionario -no había-. No se puso en contacto con ningún fabricante de automóviles Inglés, tampoco había ninguno.

En lugar de ello visitó a la famosa compañía Parisina de máquinas herramientas Panhare y Levassor y le encargó un auto. En 1894 era la principal empresa automovilística del mundo.

Hacia principios de los noventa P&L fabricaba varios cientos de automóviles al año.

Cuando Ellis llegó a P&L que aún eran fabricantes de sierras para cortar metales antes que de automóviles, se encontró con el sistema de producción artesana. Los trabajadores de P&L eran en su mayoría artesanos cualificados que construían a mano cuidadosamente coches en pequeñas cantidades.

Estos trabajadores conocían perfectamente los principios del diseño mecánico y los materiales con que trabajaban.

Los dos fundadores de la Compañía, y sus asociados más inmediatos, eran responsables de hablar con clientes para determinar las especificaciones exactas del vehículo, de encargar las partes necesarias y ensamblar el producto final. Gran parte del trabajo, incluido el de diseño e ingeniería, se realizaba en talleres artesanos individuales dispersos por todo París.

Como P&L no podía producir en masa coches idénticos, no trató de hacerlo. En lugar de ello se centró en adaptar cada producto a los deseos expresos de compradores individuales.

También destacaron las prestaciones de sus coches y su pericia artesana al conseguir que las uniones entre las distintas partes fueran casi invisibles.

Para los consumidores que Panhard estaba tratando de satisfacer, este montaje tenía perfecto sentido. Estos acaudalados clientes tenían choferes y mecánicos entre sus empleados. Las preocupaciones principales no eran el costo, la facilidad de conducción y el mantenimiento sencillo, sino la velocidad y la adaptación a sus gustos.

---

<sup>82</sup> cfr. WOMACK James P. JONES Daniel T. ROSS Daniel La máquina que cambió el mundo España, 1992. Ed. Mc Graw Hill. p. 9-14

Evelyn Ellis era, sin lugar a dudas, el cliente típico de P&L. No deseaba un coche cualquiera, sino uno construido de forma que satisficiera sus necesidades y gustos. Estaba dispuesto a aceptar el chasis y el motor básicos de P&L, dijo a los propietarios de la firma, pero deseaba que un carrocerero parisino le hiciera una carrocería especial.

Hizo también una petición que sorprendería al fabricante actual de coches por extravagante: pidió que la palanca del cambio, los frenos y los mandos del motor se cambiaran del lado derecho del coche al izquierdo. A P&L, la petición de Ellis le parecería probablemente sencilla y razonable.

Como todas las partes se hacían de una en una, se trataba simplemente de inclinar las barras de mando a la izquierda en lugar de la derecha y de revertir las conexiones. Para el productor en masa de hoy día, esta modificación requeriría años y millones, o cientos de millones de dólares.

Cuando le terminaron el coche, Ellis, acompañado de un mecánico contratado para este fin, lo probó exhaustivamente por las calles de París. Porque, a diferencia de los coches actuales, el vehículo que acababa de comprar era un prototipo en todos los sentidos. Cuando se convenció de que su coche nuevo funcionaba adecuadamente, Ellis salió para Inglaterra. Su llegada, en junio de 1895, fue histórica Ellis se convirtió en la primera persona que condujo un coche en Inglaterra. Atravesó las 56 millas desde Southampton a su tierra en sólo 5 horas y 32 minutos a una velocidad media de 9.84 millas por hora.

Por esta época, un cierto número de firmas inglesas comenzaron a fabricar coches, dando muestras de que la edad del automóvil se estaba extendiendo desde sus orígenes en Francia e Inglaterra, en su proceso de expansión por todo el mundo.

Vale la pena recordar a Evelyn Ellis y a P&L, a pesar del fracaso posterior de la firma Panhard y de la tosquedad del auto de Ellis de 1894 (que se encuentra en el museo de la ciencia en Londres, donde puede verse aún). Ambos resumen perfectamente la edad de la producción artesana en la industria del motor.

### **Características:**

- a) Una fuerza laboral altamente cualificada en el diseño, las operaciones manufactureras y el ensamble.
- b) Una organización descentralizada en extremo aunque concentrada en una sola ciudad.
- c) El empleo de máquinas, herramientas de propósito general para perforar, esmerilar y realizar otras operaciones en metal y madera.
- d) Un volumen de producción muy reducido.

Ninguna compañía, por supuesto, podía ejercer el monopolio con estos recursos y características, y Panhard y Levassor se vieron pronto compitiendo con montones de otras compañías que producían vehículos de manera similar. Hacia 1905, menos de veinte años después de que P&L produjera con éxito su primer automóvil comercial, cientos de Compañías de Europa Occidental y de Norteamérica producían coches en pequeños números y utilizando técnicas artesanas.

La industria del automóvil caminó hacia la producción en masa después de la Primera Guerra Mundial y P&L termino por hundirse. Sin embargo, algunas firmas de producción artesana han sobrevivido hacia el presente. Continúan centrándose en diminutos nichos en torno al segmento más alto y lujoso del mercado, poblado por compradores que desean una imagen única y la posibilidad de tratar directamente con la factoría al pedir sus vehículos.

Aston Martin, por ejemplo, ha producido menos de 10,000 coches en su taller inglés en 65 años y, generalmente, produce un solo automóvil por día laborable. Sobrevive manteniéndose pequeña y exclusiva, convirtiendo en virtud los elevados precios que requieren sus técnicas de producción artesana.

En los años 80, a medida que el ritmo de los avances tecnológicos en la industria del automóvil se ha acelerado Aston Martin y firmas similares han tenido que aliarse con los gigantes automovilísticos (Ford, en el caso de Aston Martin) para acceder a los conocimientos expertos en áreas que van desde el control de los gases emitidos a la seguridad ante los choques. El costo de desarrollar estos conocimientos por sí mismos hubiera sido sencillamente prohibitivo.

En los años 90 surge otra amenaza para estas firmas artesanas a medida que las firmas que dominan la producción ajustada -lideradas por los japoneses- comienzan a ir atrás de sus núcleos de mercado que eran demasiados pequeños especializados para los que productores en masa, como Ford y General Motors los hubieran atacado con éxito.

Los nostálgicos considera que la era de Panhard y de sus competidores fue la edad dorada de la producción automovilística: La artesanía se valoraba y las compañías dedicaban toda su atención a los consumidores individualmente. Además, artesanos orgullosos perfeccionaban sus habilidades y muchos se convertían en propietarios de talleres independientes.

Todo esto es cierto, pero los inconvenientes de la producción artesana son obvios cuando se la contempla en perspectiva. Los costos de producción eran elevados y no descendían con el volumen, lo que significa que solo los ricos se podían permitir tener coches. Además, como cada coche que se producía era realmente un prototipo, resultaba difícil conseguir dotarles de consistencia.

Los propietarios de los coches, como Evelyn Ellis, o sus choferes y mecánicos tenían que probarlos en la carretera. En otras palabras, el sistema fallaba en lo referente a calidad del producto debido a la falta de chequeo sistemático.

También resultaba fatal en aquella edad la incapacidad de los pequeños talleres independientes, en los que se fabricaba la mayor parte de la producción, para desarrollar tecnologías nuevas. Los artesanos individuales no tenían, sencillamente, recursos para procurar innovaciones fundamentales: el auténtico avance tecnológico hubiera requerido investigación sistemática en un lugar de composturas precisas. Pónganse juntas estas limitaciones y quedará claro, retrospectivamente, que la industria estaba alcanzando una meseta cuando llegó Henry Ford.

En este punto, Henry Ford encontró un modo de superar los problemas inherentes a la producción artesana. Las nuevas técnicas de Ford reducirían drásticamente los costos, al tiempo que incrementaban la calidad del producto. Ford llamo a este sistema innovador producción en masa.

#### 4.2 PRODUCCIÓN EN MASA <sup>83</sup>

EL modelo T de Ford, de 1908, fue su vigésimo diseño en un periodo de 5 años que comenzó con el original modelo A en 1903. Con su modelo T Ford alcanzó 2 objetivos. Tenía un coche diseñado para la fabricación, como diríamos hoy, y que era, también en términos actuales, amigable. Casi nadie podía conducir y reparar un coche si un chofer o un mecánico. Estos dos logros proporcionaron la base del cambio revolucionario de dirección de toda la industria automotriz.

La clave de la producción en masa no fue la cadena de montaje móvil o continua, como creía y cree mucha gente, sino la total y coherente intercambiabilidad de las partes y la sencillez de su ensamble. Estas fueron las innovaciones que hicieron posible la cadena de montaje.

Para conseguir la intercambiabilidad, Ford insistió en que se utilizara el mismo sistema de medida para todas las partes a lo largo de todo el proceso de fabricación. Su insistencia en que se tomaran las medidas con precisión estaba motivada por su comprobación de los beneficios que se podían obtener de los ahorros en los costos de montaje. Ningún otro fabricante en la naciente industria había contemplado esta causa y -efecto-. Por eso nadie podía conseguir que se trabajara con medidas precisas como lo hacía Ford con celo casi religioso.

---

<sup>83</sup> cfr. WOMACK James P. JONES Danel T. ROSS Daniel La máquina que cambió el mundo España, 1992. Ed. Mc Graw Hill. p. 14-33

La intercambiabilidad, la simplicidad y la facilidad de ensamble, aplicadas conjuntamente, proporcionaron a Ford tremendas ventajas sobre sus competidores. En primer lugar, pudo eliminar a los ensambladores cualificados que habían constituido siempre el grueso de toda fuerza laboral de ensamble.

Los primeros esfuerzos de Ford por montar sus coches, que comenzaron en 1903, suponían levantar stands de ensamble en los que se pudiera montar todo un coche, a menudo por un montador. En 1908, en vísperas de la introducción de su modelo T, el ciclo medio de trabajo en un ensamblador de Ford era de 514 minutos, es decir, 8.56 horas. Cada trabajador tenía que ensamblar una gran parte del coche antes de ir al siguiente.

El primer paso que se dio para hacer más eficaz este proceso fue entregar las partes en cada lugar de trabajo. Con ello, los ensambladores podían permanecer en el mismo lugar todo el día.

Alrededor de 1908, cuando Ford consiguió la intercambiabilidad perfecta de las partes, decidió que el ensamblador debería realizar solo una tarea y moverse de un vehículo a otro por toda la nave del montaje. Hacia agosto de 1913, justo antes de que se introdujera la cadena de montaje móvil, el ciclo de trabajo del ensamblador medio de Ford se había reducido de 512 a 23 minutos.

Naturalmente, esta reducción acarrea un notable incremento de la productividad, en parte porque la total familiarización con una sola tarea significaba que el trabajador podía realizarla más rápidamente, pero también porque se había eliminado ya toda la tarea del limado y ajuste de las partes. Los obreros solo tenían que ocuparse de partes que ajustaban siempre.

Ford se dio cuenta pronto del problema que suponía trasladar al obrero de un stand de ensamble a otro: El andar aunque sólo fuera de unos metros, llevaba tiempo y frecuentemente se producían atascos cuando los obreros más rápidos alcanzaban a otros más lentos que iban por delante. La chispa de genio que tubo Ford en la primavera de 1913, en su nueva planta de Highland Park de Detroit, consistió en introducir la cadena de montaje móvil, que colocaba al coche delante del obrero, que permanecía en su sitio. Esta innovación redujo el ciclo de 23 minutos a 1,19: La diferencia reside en el tiempo ahorrado por el hecho de que el obrero permaneciera quieto, en lugar de trasladarse, y en el incremento del ritmo de trabajo que la cadena móvil podía imponer.

Las mejoras de productividad de esta magnitud captaron la atención y espoliaron la imaginación de otros ensambladores de automóviles. Los competidores de Ford se dieron cuenta pronto de que este había hecho un notable descubrimiento. Su nueva tecnología reducía las necesidades de capital.

Lo que es aún más sorprendente, el descubrimiento de Ford redujo simultáneamente la cantidad de esfuerzo humano necesario para ensamblar un automóvil. Más aún, cuántos más vehículos producía más bajaba su costo unitario.

Los competidores de Ford estaban extrañados por este diseño enfocado a la facilidad de reparación como por la cadena de montaje móvil. Esta combinación de ventajas competitivas colocó a Ford a la cabeza de la industria mundial del motor y eliminó a las compañías de producción artesana incapaces de igualar sus economías en la fabricación.

La producción de masa de Ford dominó la industria automovilística durante más de medio siglo y fue adoptado en casi todas las actividades industriales de Norteamérica y Europa. Sin embargo, ahora esas mismas técnicas tan arraigadas en la filosofía manufacturera, están frustrando los esfuerzos de muchas compañías occidentales para cambiar hacia la producción ajustada.

### **Características:**

**a) La mano de obra:** Ford no solo perfeccionó la intercambiabilidad de las partes o piezas, sino también la de los trabajadores. Hacia 1915, cuando las cadenas de montaje estuvieron plenamente instaladas en Highland Park y la producción llegó a su punto máximo, trabajaban en el montaje más de 7,000 obreros. La mayoría de ellos habían llegado recientemente a Detroit y, a menudo, procedían directamente de las granjas. Muchos otros acababan de llegar a los Estados Unidos.

Una encuesta de 1915 ponía de manifiesto que los trabajadores de Highland Park hablaban más de 50 idiomas y que muchos de ellos apenas si eran capaces de hablar inglés. ¿Cómo podía cooperar este ejército de extranjeros para producir un producto complejo (el modelo T) en mayor cantidad de lo que ninguna compañía hubiera imaginado nunca y hacerlo con precisión?

La respuesta está en el hecho de haber llevado al extremo la idea de división de trabajo. El montador cualificado de la planta de producción artesana de Ford de 1908 había reunido todas las partes necesarias, había obtenido las herramientas del almacén, las había separado si era necesario y había efectuado todo el trabajo de montaje y ensamble del vehículo; después había probado su obra antes de enviar el vehículo completo al departamento de embarque.

Por contraste, el ensamblador de la cadena de producción en masa de Ford tenía un sola tarea. No solicitaba piezas ni se procuraba sus herramientas, no reparaba sus equipos ni inspeccionaba la calidad o, incluso, ni siquiera sabía que hacían los demás trabajadores en otros lugares. El hecho de que ni siquiera pudiera hablar el mismo idioma que sus compañeros de ensamble o el capataz carecía de importancia para el éxito del sistema Ford.

Gracias a esta separación de trabajo, el ensamblador se formaba en solo unos minutos. Además, el ritmo de la cadena, cuya velocidad aligeraba a los lentos y relentizaba a los rápidos, les disciplinaba implacablemente. El capataz podía percibir inmediatamente cualquier disminución o cualquier fallo en la realización de la tarea asignada. Como

consecuencia de todo ello, los trabajadores de la cadena eran tan reemplazables como las piezas del coche.

**b) Las herramientas:** La clave de las partes intercambiables reside, en el diseño de nuevas herramientas que podía cortar el metal endureciendo y troquelar planchas de acero con precisión absoluta. Pero la clave de las partes intercambiables baratas se encontraría en las herramientas que podía realizar esto en grandes volúmenes con un costo bajo o nulo entre piezas.

Ford redujo dramáticamente el tiempo de montaje fabricando máquinas que sólo podían hacer una cosa.

Además, como Ford fabricaba un sólo producto podía colocar sus máquinas en una secuencia tal que cada paso de la fabricación condujese inmediatamente al siguiente.

Muchos visitantes de Highland Park tuvieron la sensación de que la factoría de Ford era realmente una gran máquina en la que cada paso de la producción estaba estrechamente ligada al siguiente. Como los tiempos de montaje se habían reducido de minutos -o incluso horas- a segundos, Ford podía obtener mucha más producción con el mismo número de máquinas. Más importante aun, los ingenieros encontraron también el modo de trabajar en la máquina muchas piezas al mismo tiempo. El único inconveniente de este sistema era la inflexibilidad. El cambiar estas máquinas dedicadas a una tarea para que hicieran otra llevaba tiempo y era caro.

Las herramientas de Ford eran muy precisas y en muchos casos automáticas o casi, pero estaban también dedicadas a producir a un solo artículo.

**c) El producto:** El producto original de Ford producido en masa, el modelo T, se fabricaba en nueve carrocerías distintas entre ellas uno de dos plazas, un turismo de cuatro asientos, un sedán cubierto de cuatro asientos y un camión de dos asientos con caja detrás. Pero todos iban sobre el mismo chasis, que contenía todas las partes mecánicas. En 1923, el año cumbre de la producción del modelo T, Ford produjo 2,1 millones de chasis del mismo, cifra que iba a ser la máxima en la producción en masa estandarizada.

El éxito de sus automóviles se basaba, en primer lugar y sobre todo, en los bajos precios que continuaron bajando. Ford no dejó de rebajar sus precios desde el día en que apareció el modelo T.

La sorprendente popularidad del coche de Ford derivaba también de lo duradero de su diseño y de sus materiales y, del hecho de que el usuario medio pudiera repararlo con facilidad.

Ford fue capaz de dominar la que pronto se convirtió en la mayor industria del mundo al ser el primero en aplicar los principios de la producción en masa.

### **Los límites de la producción en masa:**

La producción en masa comenzó -como hemos visto- con Highland Park, pero no se le veía fin. Ford creyó que la última pieza era aplicar una "mano visible" en cada etapa de la producción, desde la materia prima al vehículo terminado. Esto fue lo que intentó hacer en la planta de Rouge, que abrió cerca de Detroit en 1927. En 1931 abrió otras, a menor escala, en Dagenham, Inglaterra y en Colonia, Alemania.

En estas instalaciones, Ford continuó con su obsesión de un sólo producto: el modelo A en Rouge, el Y en Dagenham, y el Ford VS en Alemania.

Todas las materias primas entraban por una puerta y los coches terminados salían por otra. Ford había conseguido eliminar por completo la ayuda externa. Al final Ford intentó producir en masa todo. La idea de Ford era que, al producirlo todo podía reducir drásticamente el costo de los productos y hacer ricas a las masas. Financió todos sus productos internamente por que aborrecía a los bancos y estaba decidido a mantener el control total sobre su compañía.

Estos pasos posteriores a Highland Park acabaron fracasando, en parte por lo antes mencionado y en parte por que no supo organizar un negocio global en el que sólo en él estaba concentrada la toma de decisiones.

### **Sloan. complemento necesario de Ford:**

Alfred Sloan -director General de la General Motors- vio rápidamente que GM tenía que resolver dos problemas críticos si quería triunfar en el campo de la producción en masa y desbancar a Ford del liderato de la industria Automotriz: 1) la compañía tenía que gestionar de forma profesional las enormes empresas que las nuevas técnicas de producción habían tanto necesitado como hecho posible y 2) tenía que trabajar con base en el producto básico de Ford, de manera que sirviera, como Sloan expuso, " a todos los bolsillos y propósitos.

Sloan encontró solución a casa una de las dificultades de GM. Para resolver el problema de gestión creó divisiones descentralizadas gestionadas objetivamente "por los números" desde pequeñas sedes centrales.

Con el fin de satisfacer el amplio mercado que General Motors aspiraba a servir, Sloan desarrolló una gama de productos compuesta por cinco modelos, que iban del más barato al más caro, del Chevrolet al Cadillac. Esto se acomodaría plenamente con los ingresos de los compradores potenciales a lo largo de sus vidas.



Estas ideas resolvieron los últimos problemas graves que impedían la extensión de la producción en masa.

Las innovaciones de Sloan constituyeron una revolución en el “marketing” y la gestión de la industria automovilística.

### **El apogeo de la producción en masa: América en 1955:**

Tomemos las prácticas de fabricación de Ford, añadámosle las técnicas de marketing y de gestión de Sloan, mezclémosles la nueva organización del trabajo con control de la asignación, y control de puestos y tareas, y tendremos la producción en masa en su forma madura final. Este sistema fue de victoria en victoria durante décadas. Las compañías automovilísticas norteamericanas dominaron la industria mundial automovilística y el mercado estadounidense contabilizó el mayor porcentaje de las ventas de autos en el mundo.

El año 1955 ilustra, como ningún otro antes, las dimensiones y penetración a que había llegado la industria automotriz y el sistema en que se basa, al ser el primer año que se vendieron en los Estados Unidos más de 7 millones de coches. Fue también el año en que se retiró Sloan después de haber sido durante 34 años presidente de la General Motors.

Tres empresas gigantes -Ford, General Motors y Chrysler- contabilizaban el 95% de todas las ventas y seis modelos el 80 % de todos los coches vendidos. En los Estados Unidos había desaparecido todo vestigio de la producción artesana, que fue en un tiempo el modo de operar de toda industria.

Irónicamente, también en 1955 fue el año en que comenzó la cuesta abajo de la producción en masa. Esta situación de la producción en masa tanto en los Estados Unidos como en Europa podía haber continuado indiferente si ni hubiera surgido en Japón una nueva industria del motor: El verdadero significado de esa industria fue que no consistía simplemente en otra réplica del ahora venerable enfoque americano de la producción en masa. Los japoneses estaban desarrollando un modo totalmente nuevo de hacer las cosas, que nosotros llamaremos producción ajustada.

### **4.3 LA PRODUCCIÓN AJUSTADA <sup>84</sup>**

En la primavera de 1950, un joven ingeniero japonés, Eiji Toyoda, realizó un viaje de tres meses de duración a la primera planta Rouge de Ford, en Detroit. De hecho, el viaje

---

<sup>84</sup> cfr. WOMACK James P. JONES Daniel T. ROSS Daniel La máquina que cambió el mundo España, 1992. Ed. Mc Graw Hill, p. 35-49

constituía una segunda peregrinación para la familia, puesto que el tío de Eiji, Kiichiro, había visitado a Ford en 1929.

Desde esa primera vez había ocurrido muchas cosas a la familia Toyoda y a la Todoya Motor Company que habían fundado en 1937. (El apellido familiar, Toyoda, significa "campo de arroz fecundo" en japonés, por lo que consideraciones de marketing hicieron que la novel compañía tomara un nuevo nombre. De acuerdo con ello, en 1936, la compañía efectuó un concurso público que proporcionó 27,000 sugerencias. "Toyota", que no tiene significado alguno en japonés, fue la ganadora.)

Eiji no era un ingeniero común y corriente ni por su capacidad ni por su ambición. Después de haber estudiado cuidadosamente cada pulgada de la vasta Rouge, que era la instalación manufacturera mayor y más eficaz del mundo, escribió a su sede central que "pensaba que se podía mejorar el sistema de producción".

Pero sólo la copia y la mejora de Rouge iba a demostrar ser una tarea difícil. De vuelta a casa en Nagoya, Eiji Toyoda y su genio de la producción, Taiichi Ohno concluyeron pronto que la producción en masa no podría funcionar nunca en Japón. De este comienzo vacilante había nacido lo que Toyota vino a llamar el sistema de Producción Toyota y, finalmente, producción ajustada.

### **Lugar y nacimiento de la producción ajustada:**

A Toyota se le llama a menudo a la más japonesa de las compañías automovilísticas japonesas y está localizada en la insular Nagoya en lugar de en la cosmopolita Tokio. Durante muchos años, su mano de obra estuvo compuesta principalmente por antiguos trabajadores agrícolas.

Apenas había dado unos pasos en la fabricación de unos cuantos prototipos de coches con métodos artesanos cuando estalló la guerra y dio fin a la producción de coches. Después de la guerra, Toyota estaba decidida a entrar plenamente en la fabricación de coches y camiones comerciales, pero se enfrentaba con un montón de problemas:

a) El mercado doméstico era pequeño y demandaba una amplia gama de vehículos: coches de lujo, camiones grandes para llevar mercancías, camiones pequeños y coches pequeños adecuados a las pobladas ciudades de Japón.

b) La mano de obra nativa japonesa no estaba dispuesta ya a que se le tratara como coste variable o piezas intercambiables como aprendieron pronto Toyota y otras firmas. Se restringió severamente el derecho de la dirección a despedir a los empleados y se reforzó considerablemente la posición negociadora de los sindicatos de empresa que representaban a todos los empleados.

c) La economía japonesa, asolada por la guerra, carecía de capital y de divisas, lo que significaba que era casi totalmente imposible efectuar compras masivas de la última tecnología de producción occidental.

d) El mundo exterior estaba lleno de grandes productores de vehículos a motor ansiosos por entablar operaciones en Japón y dispuestos a defender los mercados conseguidos contra las exportaciones japonesas.

Esta última dificultad provocó una respuesta del gobierno japonés, que estableció pronto la prohibición de inversiones extranjeras directas en la industria japonesa del motor.

La práctica occidental dominante requería cientos de prensas de forjado para hacer todas las piezas de las carrocerías de coches y camiones, mientras que el presupuesto de Ohno le obligaba a forjar prácticamente todo el coche con unas cuantas prensas.

Su idea consistió en desarrollar técnicas sencillas de cambio de matrices y cambiarlas frecuentemente -cada dos o tres horas, en lugar de cada dos o tres meses- empleando rodillos para mover las matrices y mecanismos sencillos de ajuste.

El fabricar sólo unas pocas piezas antes de ensamblarlas en un coche permitía que los errores salieran a la luz casi inmediatamente.

Las consecuencias de éste último descubrimiento fueron enormes. Hizo que los trabajadores en los talleres de forja se preocuparan mucho más por la calidad y ello eliminaba el desperdicio de grandes cantidades de piezas defectuosas -que tenían que repararse a costo muy alto o incluso desecharse- que sólo se descubrían mucho después de su fabricación.

### **La Compañía en cuanto comunidad:**

Los trabajadores se hicieron miembros de la comunidad Toyota, con un conjunto de derechos entre los que se encontraban la garantía de impuesto de trabajo de por vida y el acceso a las instalaciones de Toyota, que era mucho más de lo que los sindicatos habían sido capaces de negociar para los empleados de producción en masa en occidente. A cambio, la compañía esperaba que la mayor parte de los trabajadores permanecieran en Toyota durante toda su vida laboral.

Los empleados acordaron también ser flexibles en las asignaciones de los puestos de trabajo y activos en la promoción de los intereses de la compañía tomando la iniciativa de mejoras en lugar de limitarse a resolver los problemas. En efecto, los representantes de la compañía dijeron: "Si tenemos que darles empleos de por vida, ustedes tienen que poner de su parte realizando las tareas que necesitamos", y los sindicatos aceptaron. Por eso, tenía sentido mejorar continuamente la capacidad de los trabajadores para sacar provecho a su conocimiento y experiencia, al igual que a sus músculos.

### **El final de la planta de montaje:**

La nueva idea de Ohno sobre el montaje final pone de manifiesto como este nuevo enfoque de los recursos humanos proporcionó a Toyota enormes dividendos.

Trabajadores especializados en reparaciones reparaban las herramientas. Los encargados de la limpieza limpiaban periódicamente el área de trabajo. Inspectores especiales controlaban la calidad, y el trabajo defectuoso, una vez descubierto, se rectificaba en un área de retoques tras el final de la cadena. Una categoría final de trabajador, el suplente o "corretornos" completaba la división del trabajo.

Los directores de las sedes centrales calificaban generalmente a la dirección de la fábrica de acuerdo a dos criterios: producción y calidad. Producción era el número de coches producidos realmente en relación con el programado y Calidad, la calidad al salir de la fábrica, después de que se hubieran reparado las piezas defectuosas del vehículo.

Ohno, que visitó Detroit varias veces inmediatamente después de la guerra, pensó que en este sistema global había abundante muda, término japonés que significa desperdicio y que engloba el esfuerzo, los materiales y el tiempo perdidos. Razonaba que ninguno de los especialistas que seguían al montador añadía realmente valor alguno al coche.

De vuelta a Toyota City Ohno comenzó a experimentar. El primer paso fue agrupar a los trabajadores en equipos con un líder de equipo en lugar de un capataz. Se asignó a los equipos un conjunto de operaciones de montaje, su parte de la cadena, y se les dijo que trabajaran conjuntamente para encontrar el modo mejor de realizar las operaciones necesarias. El líder del equipo realizaría tareas de montaje al tiempo que coordinaba al conjunto y en particular, llenaría el hueco de cualquier trabajador ausente, conceptos desconocidos en las plantas de producción en masa.

Ohno asignó después al equipo las tareas de limpieza, reparación de herramientas menores y control de calidad. Finalmente, como último pasó, una vez que los equipos funcionaban sin novedad, dejó a un lado el tiempo periódicamente para que el equipo sugiriera colectivamente modos de mejorar el proceso.

Cuando llegó el "retoque", el pensamiento de Ohno estuvo realmente inspirado. Razonó que la práctica de la producción en masa de pasar los defectos para mantener en funcionamiento la cadena hacía que los errores se multiplicasen sin fin. Una vez que se había fijado una pieza defectuosa en un vehículo complejo, podía necesitarse mucho trabajo para subsanar el defecto. Y como el problema no se descubría hasta el final de la cadena, se habría fabricado un gran número de vehículos con el mismo defecto antes de que se descubriera el problema.

Así, en contraste con la planta de producción en masa, en la que la responsabilidad de parar la cadena recaía sobre el director de la misma, Ohno colocó una cuerda encima de cada estación de trabajo e instruyó a los trabajadores para que detuvieran toda la cadena de montaje en cuanto surgiera un problema que no pudieran arreglar. A continuación, todo el equipo se pondría a trabajar por solucionar el problema.

Ohno fue luego mucho más allá. En las plantas de producción en masa se tendía a tratar los problemas como acontecimientos aleatorios. La idea consistía simplemente en reparar cada uno de los defectos y esperar que no volviera a ocurrir. Ohno instituyó en cambio, un sistema para solucionar los problemas llamado de "los cinco porqués". Se dijo a los trabajadores de producción que siguieran sistemáticamente la huella a todos los errores o defectos hasta encontrar su última causa (preguntándose "por qué" siempre que no se hubiera descubierto la causa del problema), y pensarán luego en una solución de manera que nunca pudiera volver a producirse.

No fue sorprendente, cuando Ohno empezó a experimentar con sus ideas, que su cadena de producción estuviera parada todo el tiempo y que los trabajadores se desanimaran fácilmente. Sin embargo, cuando los equipos de trabajo adquirieron experiencia en la identificación y el seguimiento de la pista a los problemas hasta su causa última, el número de defectos comenzó a descender drásticamente. Hoy, en las plantas de Toyota en las que cualquier trabajador puede detener la cadena el rendimiento se aproxima al 100 por 100. Es decir, la cadena no se detiene prácticamente nunca! por contraste con las plantas de producción en masa, en que nadie puede parar la cadena, excepto el director, ésta se detiene aún constantemente. Y no hace para rectificar defectos -que se solucionan al final- sino para solucionar problemas de suministro de materiales y de coordinación. La consecuencia es que un rendimiento de 90 por 100 se considera a menudo signo de buena gestión.

Hoy, las plantas de montaje de Toyota no tienen prácticamente áreas de retoque y casi no los efectúan. En cambio, cada cierto número de días las plantas de producción en masa dedican el 20% del área de la planta y el 25 del total de las horas de trabajo a solucionar errores.

Quizá el testamento principal de las ideas de Ohno consistía en la calidad de los coches que se entregan al consumidor. Los compradores americanos dicen que los vehículos de Toyota son de los que menor número de defectos tienen entre todos del mundo y son comparables a los mejores productores alemanes de coches de lujo que dedican muchas horas del trabajo de las plantas de montaje a efectuar rectificaciones.

### **La cadena de suministro:**

En la planta de montaje final, donde se ensamblan los componentes principales para formar un vehículo completo se realiza sólo el 15 por 100 aproximadamente de todo el proceso de fabricación. El grueso del proceso implica la concepción y fabricación de más

de 10.000 piezas distintas y su ensamblaje en quizá 100 componentes principales -motores, cajas de cambio, mecanismos de dirección, suspensiones, etc.

La coordinación de este proceso, de manera que todo este conjunto en el momento preciso con una calidad alta y un costo bajo, ha sido un reto continuo para las firmas de montaje final en la industria automovilística.

Ohno desarrolló un modo nuevo de coordinar el flujo diario de las piezas dentro del sistema de suministro, el famoso sistema Just in time, llamado Kanban en Toyota. La idea de Ohno consistió simplemente en convertir un vasto grupo de proveedores y plantas de piezas en una gran máquina, como la planta de Highland Park de Henry Ford, señalando cuales eran las piezas que se tenían que producir solamente en cada paso previo para satisfacer la inmediata demanda del paso siguiente.

Eiji Toyota y Ohno tardaron más de veinte años de esfuerzo constante en poner en práctica totalmente todo este conjunto de ideas -incluido el "just in time"- en la cadena de montaje de Toyota. Al final triunfaron con extraordinarias consecuencias para la productividad, la calidad del producto y la responsabilidad en el cambio de la demanda del mercado. La cadena de suministro ajustada se convirtió en la mayor fuerza del sistema de producción ajustada.

### **La demanda del consumidor:**

El nuevo sistema de producción de Toyota se adecuaba especialmente a capitalizar las cambiantes demandas de los consumidores relativas a sus coches y al cambio de la tecnología del vehículo.

# **CAPITULO V : INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES.**

5.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.3 LUGAR DONDE SE REALIZÓ

5.4 CRITERIOS UTILIZADOS PARA SELECCIONAR LA  
EMPRESA AUTOMOTRIZ

5.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.6 GRÁFICAS

5.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.8 PROPUESTA

## **CAPITULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES.**

En el tercer capítulo se ha fundamentado teóricamente sobre la importancia de la inducción; hemos definido éste concepto; se han explicado a fondo los elementos que abarca y se ha comprobado que viviendo ésta exigencia de la empresa, el ser humano - el trabajador - es tratado con la dignidad que le es propia.

Para completar esta investigación es necesario - no solo saber lo que teóricamente es la inducción, sino conocer lo que las empresas creen que es -. Advertir si en realidad se tiene una idea completa acerca de este concepto, es decir, ver si en la práctica, en la vida empresarial, los gerentes o dueños saben todo lo que implica ser profesional en la inducción.

Para ello se elaboró un cuestionario, tanto para los gerentes o dueños como para los trabajadores, con la aplicación de este instrumento se obtuvo información real, con la cual se logró hacer un análisis de datos explicados y gratificados y así detectar una necesidad concreta para plantear una alternativa de solución.

### **5.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El objetivo concreto de ésta investigación fue obtener datos reales, sobre si se da o no inducción y como se da en las empresas del ramo automotriz con el fin de poder hacer una comparación entre lo que "debe ser" la inducción profesional y "lo que realmente se entiende por inducción" y proporcionar con este estudio una guía a los gerentes de Relaciones Industriales, Gerentes de Capacitación y Jefes de Personal una ayuda para que ellos diseñen y lleven a cabo un plan de inducción concreto para sus empresas de manera profesional.

### **5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Estando convencidos que dar inducción es una de las actividades de las principales que una empresa debe tener en mente y llevar a cabo de una manera profesional, si realmente se valora el factor humano como el elemento más valioso de su organización. Se eligió un sector empresarial; concretamente la empresa Automotriz como muestra, por tres razones:

- 1) Era difícil hacer encuestas de todas las empresas existentes en Aguascalientes y se tenía que escoger un ramo concreto.
- 2) Porque la empresa familiar es precisamente una agencia automotriz lo que nos permite estar más familiarizados con éste tipo de organizaciones.



3) Porque pretendemos con este estudio que todas las empresas o los dueños de las mismas, tomen conciencia de los beneficios que reporta para su empresa el contar con un buen programa de inducción.

### **5.3 LUGAR DONDE SE REALIZÓ:**

Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Aguascalientes en el mes de enero de 1996.

### **5.4 CRITERIOS QUE SE SIGUIERON PARA SELECCIONAR LAS EMPRESAS AUTOMOTRICES.**

Estos criterios se tomaron en base a los intereses y circunstancias propias del investigador y son las siguientes:

1) Aunque en principio la investigación es aplicable a todo tipo de empresas, el número de organizaciones en Aguascalientes es alto y por lo mismo difícil de cubrir una investigación de éste tipo.

2) ¿ Por qué las empresas automotrices? Porque el investigador esta familiarizado con este tipo de organización por cuestiones familiares.

Se utilizó la fórmula estadística establecida para la obtención de la muestra.

### **5.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

A) obtenidos por los trabajadores:

El 95% de los trabajadores respondieron que si recibieron inducción; esto nos hace pensar que identifican o reducen la inducción a la entrevista inicial, puesto que más adelante en otra pregunta en la que se les pide que expliquen cómo la recibieron; la entrevista ocupa el porcentaje más alto 85% en comparación con los otros medios: conferencias, manual, ayudas visuales, etc. Esta misma pregunta confirma que las opciones de inducción se aprovechan en un 30% como se verá en la gráfica 3.

El cuestionario nos permite ver como en la mayoría de los trabajadores su inducción se concluye en horas. Este punto es ilustrativo para nuestro estudio, ya que en este corto tiempo es imposible que el trabajador pueda llegar a entender "el espíritu de la empresa" : políticas, filosofías, etc...

A la pregunta ¿ quién les dio la inducción? El 45 % contestó que el Gerente del departamento, el 15 % que el Gerente de Recursos Humanos y el 40% que el jefe de personal. Esto nos habla que estas personas deben estar capacitadas para dar una inducción de calidad.

Una observación importante es que el 55% de los trabajadores no conocen la historia de la empresa, sin embargo el 95% contestó que recibió inducción, por lo que se puede ver el concepto tan pobre que se tiene de la misma, ya que uno de los elementos con los que cuenta es de conocer la fundación y trayectoria de la empresa. Esto mismo sucede con las políticas, normas y metas que las empresas espera de ellos.

Llama la atención que solo el 10% de los trabajadores conocen las políticas con precisión, el 6% las normas y el 35 % lo que la empresa espera de ellos.

Sobre las condiciones ambientales de trabajo en general, son buenas, solo un 30% contestó que las considera regulares.

Desconcierta que el 60% no conoce el contrato colectivo de trabajo y de los que lo conocen sólo el 20% tiene copia del mismo.

El 100% de los trabajadores supieron a que lugar presentarse, con que persona acudir y a que hora presentarse a laborar. Esto no es significativo para la inducción pues es un dato elemental.

Respecto al recuerdo del primer día del trabajo es importante para nuestro estudio el que el 65 % de los trabajadores lo recuerdan con temor, puesto que una buena inducción reduce sustancialmente éste sentimiento.

B) Obtenidos por los gerentes:

A la pregunta : ¿Si sus empleados reciben inducción? Todos respondieron que sí, lo que afirma que tienen una pobre idea de este concepto; coinciden con los trabajadores puesto que identifican la inducción con la entrevista; también en que la "inducción" la imparte el gerente de departamento o jefe de personal, lo cual resulta lógico pues suelen ser los que hacen la entrevista.

Sobre la disposición que muestran los empleados al inicio del trabajo.; el 100% opina en que es bueno.

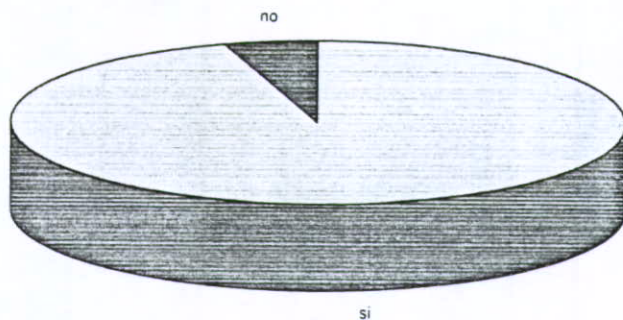
El 100% de los gerentes están de acuerdo en que vale la pena invertir tiempo y dinero en este proceso; en que la inducción tiene resultados positivos para el trabajador; en que repercute en la productividad de la empresa y por último en que los empleados se sienten tomados en cuenta; sin embargo en la práctica sólo el 20% lo dedica.

## 5.6 GRÁFICAS.

GRAFICAS DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS  
A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS  
AUTOMOTRICES DE AGUASCALIENTES

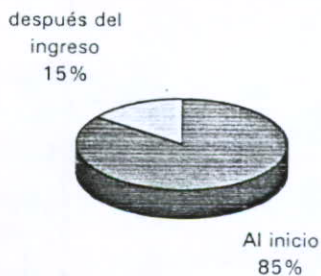
¿SE DIO INDUCCION?

si	95%
no	5%



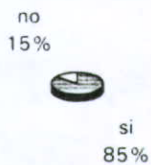
2. ¿CÚANDO?

Al inicio	85%
después del ingreso	15%



CÓMO SE LES DIO?

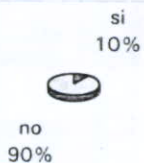
Entrevistas	si	85%
	no	15%



Conferencias	si	25%
	no	75%

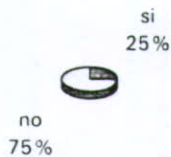


Manual	si	10%
	no	90%



Otro material

si 25%  
no 75%



Carta de bienvenida

si 0%  
no 100%



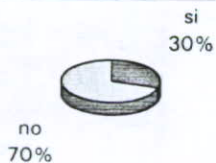
Visitas dirigidas

si 40%  
no 60%



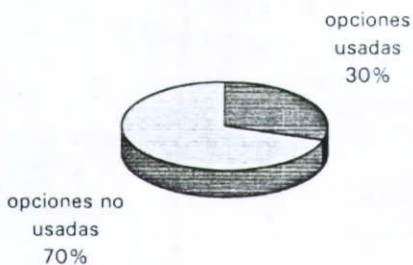
Ayudas Visuales

si 30%  
no 70%



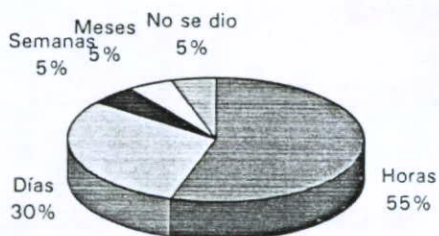
De las 140 opciones se utilizaron 43 lo que representa un 30%

opciones usadas	30%
opciones no usadas	70%



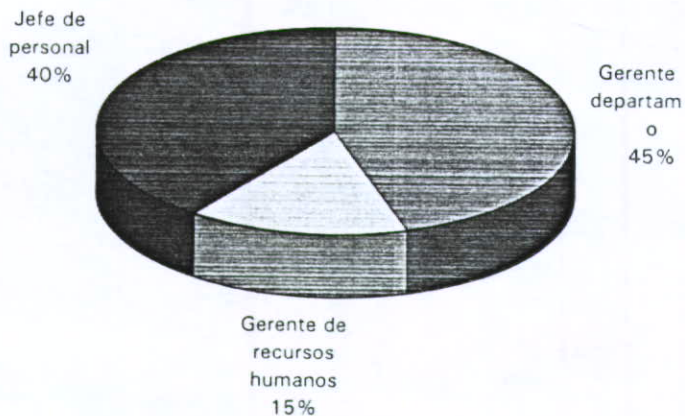
CUÁNTO TIEMPO LLEVÓ DAR LA INDUCCIÓN?

Horas	55%
Días	30%
Semanas	5%
Meses	5%
No se dio	5%



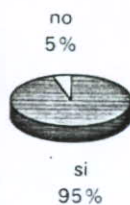
## ¿QUIÉN DIO LA INDUCCIÓN?

Gerente de departamento	45%
Gerente de recursos humanos	15%
Jefe de personal	40%



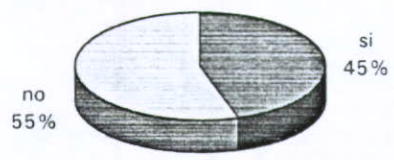
## ¿CONSIDERARON QUE FUE IMPORTANTE LA INDUCCIÓN?

si	95%
no	5%



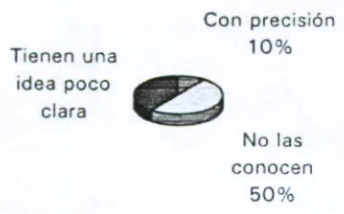
CONOCEN LA HISTORIA DE LA EMPRESA?

si	45%
no	55%



CONOCEN LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?

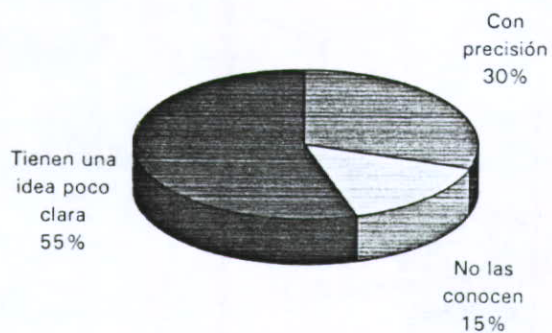
Con precisión	10%
No las conocen	50%
Tienen una idea poco clara	40%





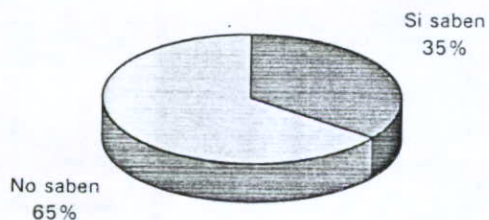
## ¿CONOCEN LAS NORMAS PRINCIPALES?

Con precisión	30%
No las conocen	15%
Tienen una idea poco clara	55%



## ¿TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE LO QUE LA EMPRESA ESPERA DE ELLOS?

Si saben	35%
No saben	65%

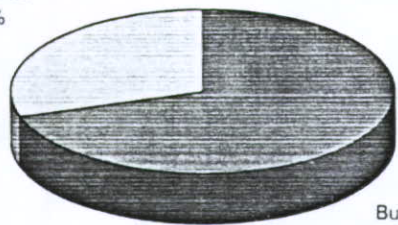


CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

Buenas  
Regulares

70%  
30%

Regulares  
30%

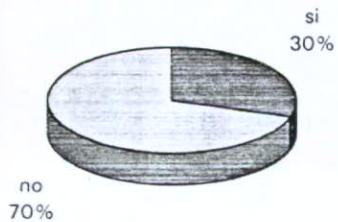


Buenas  
70%

ANTES DE SU INGRESO SABÍAN COMO ERAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE SU TRABAJO?

si  
no

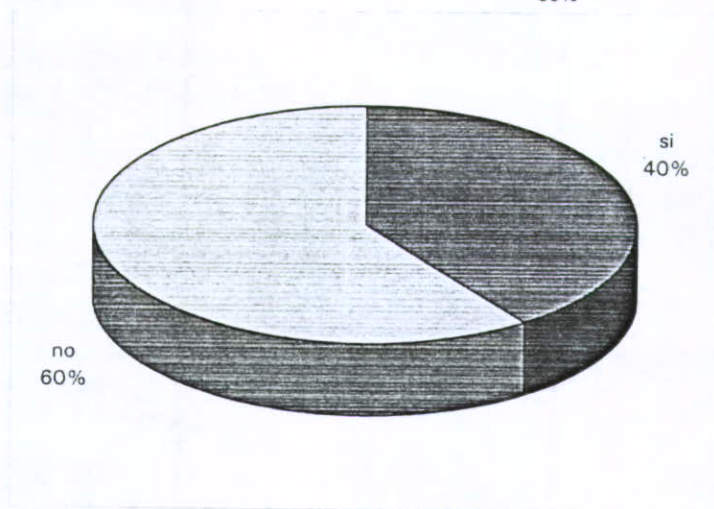
30%  
70%



3. ¿CONOCEN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO?

si  
no

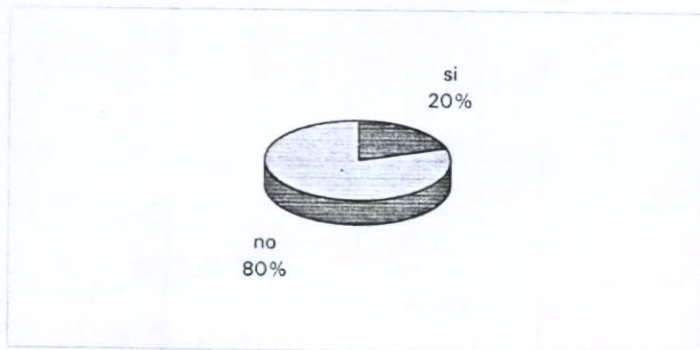
40%  
60%



¿TIENEN COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO?

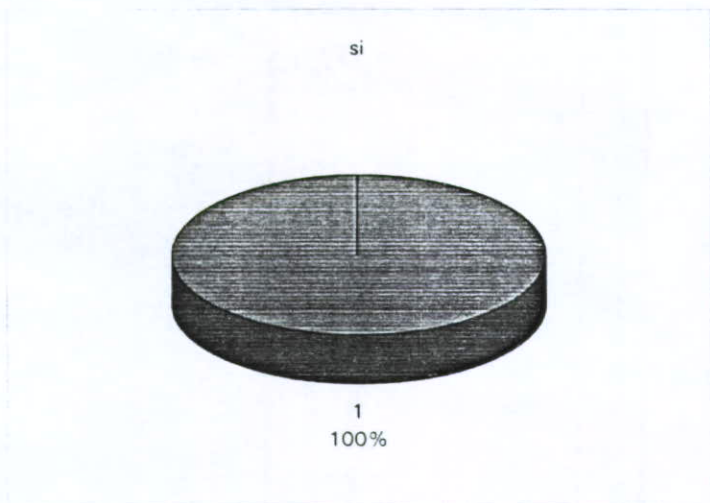
si  
no

20%  
80%



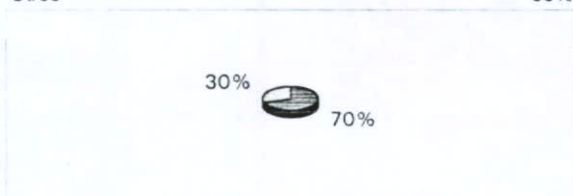
EL PRIMER DÍA DE TRABAJO, LOS TRABAJADORES SUPIERON A QUÉ  
AR, A QUÉ HORA PRESENTARSE Y CON QUE PERSONA DIRIGIRSE?

si 100%

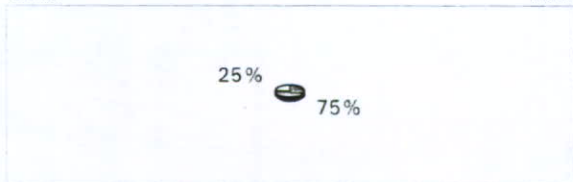


CÓMO RECUERDAN SU PRIMER DÍA DE TRABAJO?

Alegria 70%  
Otros 30%



Temor 75%  
Otros 25%



GRAFICAS DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS  
A LOS GERENTES O DUEÑOS DE LAS EMPRESAS  
AUTOMOTRICES DE AGUASCALIENTES

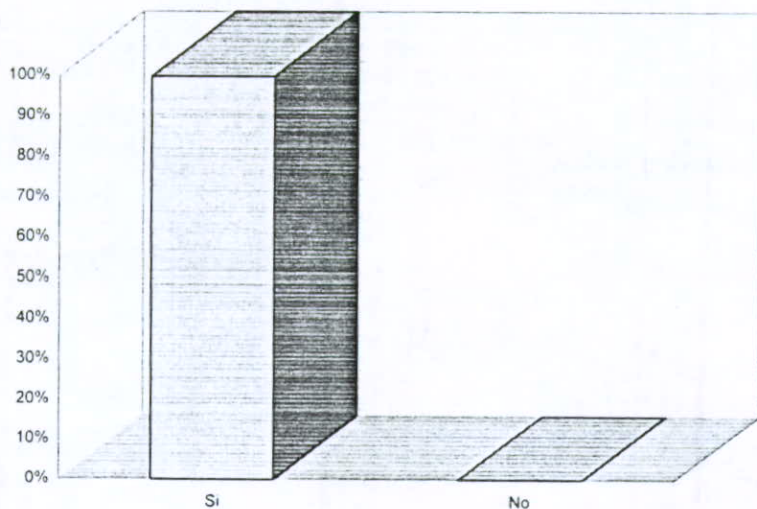
¿SE DIO INDUCCIÓN?

Si

100%

No

0%



¿QUIÉN ES LA PERSONA QUE LA IMPARTE?

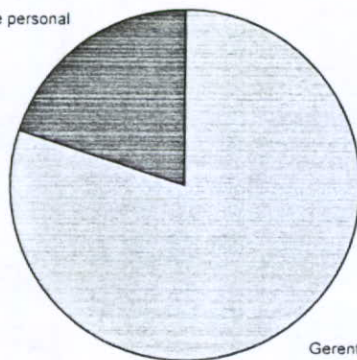
Gerente de departamento

80%

Jefe de personal

20%

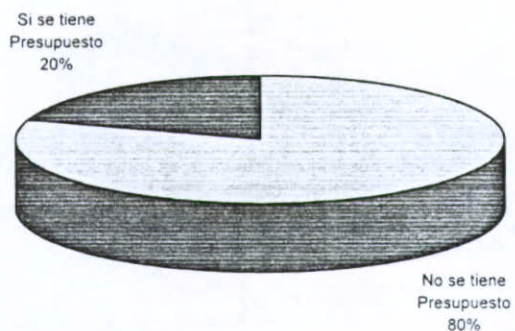
Jefe de personal



Gerente de  
departamento

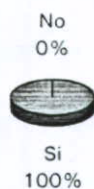
### ¿TIENE PRESUPUESTO PARA LLEVAR A CABO LA INDUCCIÓN?

No se tiene Presupuesto	80%
Si se tiene Presupuesto	20%



### ¿CÓMO SE DA?

Entrevistas	
Si	100%
No	0%



Conferencias	
Si	40%
No	60%



Manual

Si

0%

No

100%

Si

0%



No

100%

Otro material

Si

60%

No

40%

No

40%



Si

60%

Carta de bienvenida

Si

0%

No

100%

Si

0%



No

100%

Visitas dirigidas

Si

80%

No

20%

No

20%



Si

80%

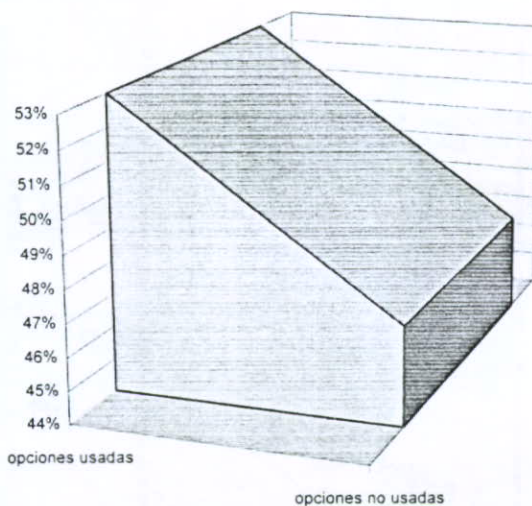
Ayudas visuales

Si	40%
No	60%



De las 30 opciones se utilizaron 16 solo se aprovecha el 53%

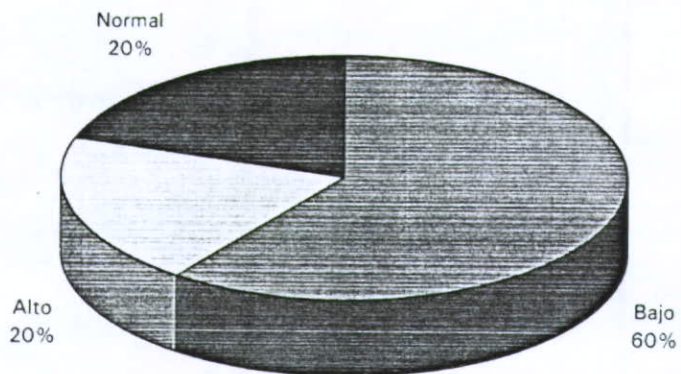
opciones usadas	53%
opciones no usadas	47%





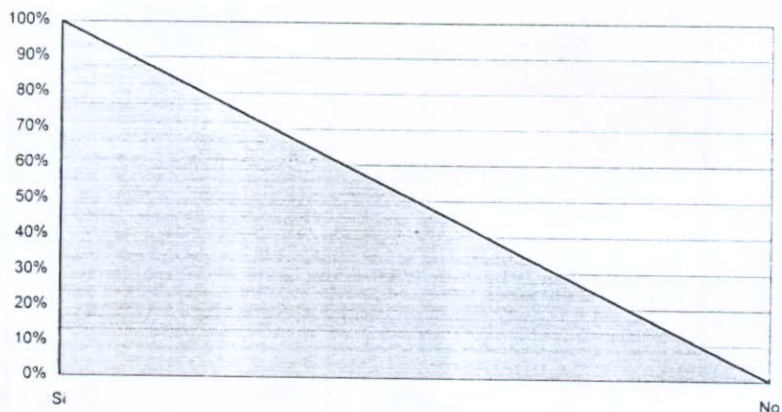
¿CÓMO ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL?

Bajo	60%
Alto	20%
Normal	20%



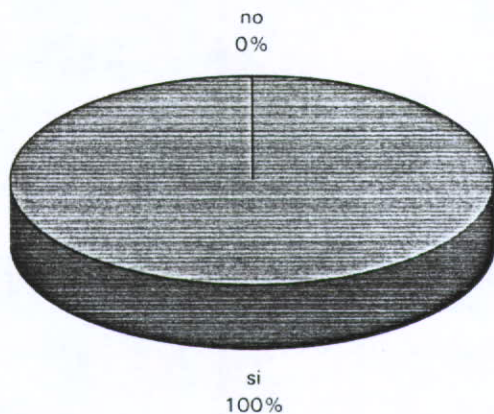
¿MUESTRAN LOS EMPLEADOS BUENA DISPOSICIÓN AL TRABAJAR DESDE EL PRIMER DÍA ?

Si	100%
No	0%



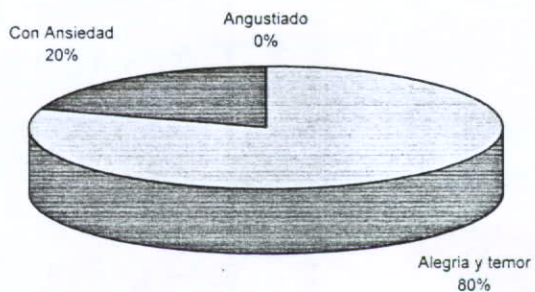
CONSIDERA IMPORTANTE INVERTIR TIEMPO Y DINERO EN ESTO?

si	100%
no	0%



CÓMO NOTA AL TRABAJADOR CUANDO INGRESA EN LA EMPRESA?

Alegria y temor	80%
Con Ansiedad	20%
Angustiado	0%
Tranquilo	0%



¿SE MANEJAN "MITOS" O PREDISPOSICIONES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO, PUESTO O EMPRESA?

Trabajo

Si

20%

No

80%



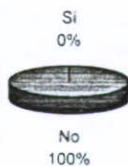
Puesto

Si

0%

No

100%



Empresa

Si

0%

No

100%



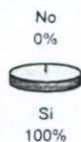
¿CONSIDERA QUE LA INDUCCIÓN REPERCUTE EN LA PRODUCTIVIDAD?

Si

100%

No

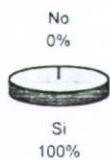
0%



PIENSA QUE LA INDUCCIÓN TIENE RESULTADOS POSITIVOS EN EL TRABAJADOR?

Si  
No

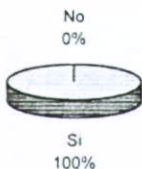
100%  
0%



¿CREE QUE EL TRABAJADOR PERCIBE QUE ES TOMADO EN CUENTA COMO PERSONA AL DARLE INDUCCIÓN?

Si  
No

100%  
0%



## 5.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se puede concluir mediante tratamiento estadístico que se le ha dado al cuestionario la validez de sus respuestas, lo cual nos permite llegar a realizar ciertas afirmaciones:

- \* En términos generales las empresas del ramo automotriz tiene un concepto pobre de lo que es la inducción, la mayoría la reduce a tener con los trabajadores una entrevista y en el mejor de los casos una visita dirigida por la empresa o una breve conferencia.

- \* Teóricamente el 100% de las empresas están convencidas de que vale la pena invertir tiempo y dinero en la inducción, sin embargo, prácticamente ninguna cuenta con un presupuesto establecido para este fin.

- \* Como hemos fundamentado en el marco teórico: no es aceptable o indiferente que cualquier elemento humano dentro de la empresa se sienta ajeno a la misma; sin embargo como hemos mostrado gráficamente los trabajadores sorprendentemente no conocen las políticas, las normas, la historia ni lo que la empresa espera de ellos. Esto nos habla de una clara realidad: no se tiene "captado" lo que implica realmente un proceso de inducción.

- \* Por otro lado, notamos que se confunde la capacitación con la inducción; capacitar es enseñar la tarea que se va a desempeñar; inducir es la etapa en la cual el trabajador va a tener los medios necesarios para identificarse plenamente con la empresa y forma parte de ella: conocer la filosofía, las políticas, las normas, el trato que se debe dar al cliente, etc...

- \* El 75% de los trabajadores recuerdan el primer día de trabajo con temor, esto es un indicador de la necesidad que experimentan de recibir una ayuda concreta por parte de la empresa que resuelva sus expectativas y no solo eso, sino que se les proporcione la información necesaria para que ellos sientan la empresa como propia.

- \* En el marco teórico hablábamos de la importancia de la intimidad. Intimidad es el hilo invisible entre el interior de una persona, su Gerente y la Empresa para la que ambos trabajan. Esta intimidad es la que da origen a la confianza, al sacrificio y la lealtad; valores que se obtienen cuando el trabajador se siente identificado con su nueva empresa a través de una inducción profesional; es decir, cuando recibe una entrevista cordial, una o varias conferencias, cuando recibe un manual o carta de bienvenida, cuando se le lleva a conocer la empresa o se le pasa un audiovisual que reafirme lo anterior.

- \* El 80% de los trabajadores llegan con alegría al trabajo. Sentimiento que debe ser aprovechado para inducirlos adecuadamente a la organización.

## PROPUESTA.

Guía con el contenido completo de un plan de Inducción dirigido a los gerentes de Relaciones Industriales de las empresas, con el fin de que puedan contar con una base para elaborar su propio plan de Inducción.

## CONTENIDO DEL PLAN DE INDUCCIÓN

### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA EMPRESA  
GIRO DEL NEGOCIO  
HISTORIA DE LA EMPRESA  
FILOSOFÍA, VALORES, CULTURA  
CARACTERÍSTICA DISTINTIVA: (Calidad, Servicio, Tecnología etc..)  
PRODUCTO (S) Y USOS  
MERCADO - Posición/Participación  
COMPETENCIA - Local, Nacional, Extranjera  
OBJETIVOS GENERALES A CORTO Y LARGO PLAZO  
ESTRATEGIAS GENERALES  
RETOS INMEDIATOS

### BIENVENIDA:

MENSAJE DEL PRESIDENTE/ DIRECTOR  
MENSAJE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
ORGANIZACIÓN - Estructura, descripción de c/u de las áreas/funciones  
QUIEN ES QUIEN - Principales Ejecutivos  
SINDICATO - Como opera con la empresa

### EL PROCESO:

LA MANUFACTURA - Como se hace el producto  
LA VENTA - Como se vende  
LA CALIDAD - Conceptos, metas, responsabilidad, competencia

## LAS NORMAS:

EL TRABAJO - Estilo de operar  
CONTRATO COLECTIVO - Artículos relacionados en el obrero,  
disciplina, derechos, responsabilidades.  
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO - Cómo se aplica  
OTRAS NORMAS Y PRACTICAS DE LA EMPRESA  
¿QUÉ SE ESPERA DE CADA EMPLEADO U OBRERO?

## COMPENSACIÓN:

SUELDO  
TIEMPO EXTRA - Criterios específicos  
PREMIOS, BONOS, ETC...

## PRESTACIONES:

TODAS LAS QUE TENGAN  
AGUINALDO  
VACACIONES - Prima  
FONDO DE AHORRO

## SALUD:

SEGURIDAD E HIGIENE  
I.M.S.S. - Servicio Médico  
REGLAMENTO DE SEGURIDAD - Medidas, equipo, prevenciones, etc.  
PRIMEROS AUXILIOS  
ACCIDENTES DE TRABAJO  
INCAPACIDADES - Subsidios

## COMUNICACIONES:

ORDENES - Instrucciones  
MENSAJES - Tableros  
ORAL / ESCRITA - Circulares, Memorandums, juntas, folletos, etc.  
RELACIÓN JEFE - Subordinado  
COMPAÑEROS

SINDICATO  
DIRECCIÓN / GERENCIA  
IMPORTANCIA DE PREGUNTAS - LEER

#### ACTIVIDADES FUERA DE TRABAJO:

DEPORTIVAS  
SOCIALES  
CULTURALES  
ETC...

#### FORMACIÓN Y DESARROLLO

PARA EL PUESTO  
PARA ASCENSOS

#### DESEMPEÑO POR LAS INSTALACIONES

DIFERENTES DEPARTAMENTOS  
INSTALACIONES - Equipos, Cuidados  
BAÑOS  
COMEDOR  
ENFERMERÍA  
VESTIDORES  
CAJA

#### PRESENCIAS:

DEPARTAMENTO DE PERSONAL - Gte. General, otros Ejecutivos  
JEFE INMEDIATO  
COMPAÑEROS DEL DEPARTAMENTO  
VIGILANCIA  
CAJA

#### FORMACIÓN ESCRITA:

MANUAL DEL EMPLEADO  
FOLLETOS - Circulares



CONTRATO COLECTIVO  
ORGANIGRAMAS  
PLANO DE LAS INSTALACIONES  
MANUAL DE SEGURIDAD  
IMAGEN CORPORATIVA

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1.- La presente investigación fue realizada con el fin de reafirmar la importancia que tiene el que las empresas cuenten con un programa de inducción adecuado a sus empresas; como hemos expuesto no es aceptable que un trabajador dentro de la empresa se sienta ajeno a la misma; esto ocasiona un empobrecimiento personal y una falta de cooperación en la labor de equipo
- 2.- Las organizaciones logran hacer las cosas cuando la gente realiza su trabajo efectivamente. Para que esto suceda, la gente necesita estar bien entrenada. Probablemente en este entrenamiento deben participar varias personas para identificar las necesidades de la organización y del individuo. Seleccionar o diseñar un entrenamiento apropiado para satisfacer esas necesidades, realizarlo y evaluarlo.
- 3.- Teniendo en cuenta que la empresa es un esfuerzo cooperativo, todos los elementos humanos de la misma deben tirar en la misma dirección, para esto deben estar empapados de la cultura, normas, políticas, historia, procedimientos establecidos, etc... Todo esto con el fin no solamente humanitario de reducir la ansiedad de la persona en un ambiente extraño, sino también porque en el momento en que se inicia la actividad profesional de una persona, una mala adaptación puede introducirse en una sensación de inconformidad o fracaso que afecta al empleado y se convierte en una carga para la empresa.
4. La Inducción es un paso imprescindible posterior a la contratación que permite al nuevo empleado conocer la filosofía de la empresa, sus políticas y normas, los beneficios que otorga, los servicios que proporciona, las posibilidades de desarrollo y los derechos y responsabilidades que adquiere, con el objeto de lograr una adecuada y eficaz integración a su nuevo empleo, y que desde el primer día cuente con la información básica necesaria para que así pueda poner en la realización de sus labores todos sus conocimientos, habilidades y experiencia.
5. No todas las personas de la empresa están capacitadas para dar inducción deben tener habilidades particulares para poder realizarla en una forma adecuada y completa. Deben tener un nivel razonable de conocimientos sobre procesos de inducción y sobre la empresa en cuestión.
6. Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda empresa por el hecho de serlo debe tener unos objetivos genéricos que son: proporcionar un servicio a la comunidad social; esto puede medirse con base en ventas, calidad, penetración en el mercado, prestigio e

generar un valor económico agregado, entendiéndose por esto la diferencia entre valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe, y el valor económico que la empresa recibe de terceros, por productos y servicios que les proporciona, esto puede medirse mediante factores como utilidades y rentabilidad, margen y volumen, plusvalía, liquidez, y por último generar un valor humano; es decir la compensación económica que el trabajador recibe como fruto de su actividad en la empresa, este objetivo se logra mediante productividad personal, rotación y antigüedad, capacitación y promoción, nivel de compromiso, clima organizacional.

Sobre los tres modelos o imágenes, paradigmas que se elaboraron para entender mejor las organizaciones: modelos mecánicos, modelos orgánicos y modelos antropológicos, queda claro a lo largo de nuestra investigación que los modelos antropológicos son los que sustentan lo que hemos venido fundamentando. Sabemos que los valores concretos que encarna son aquellos que, al ser aceptados por la persona, le van ayudando a su desarrollo como tal persona.

Respecto a la motivación humana podemos concluir que debe desarrollarse sobre bases antropológicas tomando en cuenta a la persona en su dimensión integral.

El empresario - pieza clave en la organización - debe ser consciente que el trabajo es fuente de recursos para la propia subsistencia, medio de desarrollo personal, instrumento de servicio a la sociedad y expresión del deber de estado. Debe tener la persuasión arraigada de que el quehacer profesional representa un requisito ineludible para que el hombre conquiste su plenitud, de que se trata por consiguiente de una realidad noble, buena, necesaria y gratificante.

## BIBLOGRAFÍA

## B L I O G R A F I A

ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Illas 1991. 521p.

B. WERTHER, William, Jr. KAITH Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1991. 358 P.

BOLIO Arciniega Ernesto, Revista del pensamiento actual Istmo, septiembre-octubre 1993. 80

DESCRIBA DE BALAGUER Josemaría. Es Cristo que pasa. Ed. Minos. México, 1988. 395 p.

GARI Dessler. Administración de Personal. Cuarta edición. México Ed. Prentice-Hall 1991 5 p. Traducción: Marco Antonio Malfavón Martínez.

GRADOS Espinoza Jaime. Inducción Reclutamiento y Selección. Ed. El Manual Moderno, S.A de C.V Mexico D.F. 1988. 263 p.

NEGI. La Industria Automotriz en México. Ed 1995 Aguascalientes Ags.

ISTMO Revista del pensamiento actual No. 204. México, 1996. 80 p.

LLANO Carlos y OLGUIN Francisco. La Teoría "K". ISTMO Revista del Pensamiento actual. septiembre-octubre 1992.

LLANO Carlos, MARTINEZ SAEZ Santiago. El trabajo. Ateneo Sacerdotal de Guadalajara, 1985 p. 79.

LLANO Carlos, PEREZ LOPEZ Juan Antonio, GEORGE Gilder, POLO Leonardo. La esencia humana del trabajo en la Empresa. De. Rialp. Madrid. 1990. 143p.

MAYNORD H.B. Administración de Empresas. Ed. Reverté. S.A. 1973.

M DE TORRE José. Compendio de Filosofía. Ed. de Revistas, S.A de C.V. 1983. 468p.

MEIGHAN Michael. Programas de Inducción. Ed. Legis, S.A Colombia 1992. 129p.

MELENDO Tomás, La Dignidad del trabajo. Ed Rialp. Madrid 1992. p 229

MILLER M. EL Nuevo Espíritu Empresario. México, 1989. De. Edamex 89 p.

17. MILLAN Puelles Antonio. Persona Humana y Justicia Social. Ed. De Revista. S:A: DE C.V. México, 1990.
18. OUCHI William. Teoría Z. Ed. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. México. 285 p. 1992. 149 p.
19. PEREZ López Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid, Ed. Rialp 1993. 280 p.
20. REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas. México Trigesimaoctava reimpresión . Ed Limusa. 1992. 188 p.
21. SHERMUR ARTHUR JUNIOR. Administración de los Recursos Humanos.
22. SUAREZ Díaz Reynaldo. Hombres y Empresas. México. Ed. Trillas 1983. 373 p
23. TAYSON Shaun, YORK Alfred. Administración de Personal. Ed Trillas. México, 1989. 349 p.
24. TERRY. George R. Principios de Administración . Ed Continental, S.A 1968. 809.p.
25. WOMACK James P JONES Daniel T. ROOS Daniel. La Máquina que cambió el Mundo. Traductor: Francisco Ortiz Chaparro, (Massachusetts Institute of Technology). McGraw-Hill Interamericana de España , S.A. de 1992.

## ANEXOS



## CUESTIONARIO PARA LOS GERENTES O DUEÑOS

EMPRESA \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

1.- ¿Se da la Inducción en la Empresa que dirige? Si ( ) No ( ) ¿por qué?

\_\_\_\_\_

2.- ¿Quién es la persona que la imparte?

\_\_\_\_\_

3.- ¿ Se tiene presupuesto asignado a esta actividad?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo se da ?

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| a) Entrevista            | si ( ) no ( ) |
| b) Conferencias          | si ( ) no ( ) |
| c) Manual                | si ( ) no ( ) |
| d) Otro material escrito | si ( ) no ( ) |
| e) Visitas dirigidas     | si ( ) no ( ) |
| f) Ayudas visuales       | si ( ) no ( ) |
| g) Carta de Bienvenida   | si ( ) no ( ) |

5.- ¿Cuál es el índice de rotación de su personal ?

\_\_\_\_\_

6.- ¿Considera que sus empleados muestran buena disposición al trabajo desde su primer día de ingreso?

\_\_\_\_\_

7.- ¿Considera importante invertir tiempo y dinero en esto? Si ( ) No ( ) porqué?

8.- ¿Piensa que entre sus trabajadores se manejan "mitos" o predisposición negativa hacia el :

Trabajo si ( ) no ( )

Puesto si ( ) no ( )

Empresa si ( ) no ( )

9.- ¿Cómo nota al trabajador cuando ingresa en la empresa?

Alegre ( )

Con ansiedad ( )

Temeroso ( )

Angustiado ( )

Tranquilo ( )

10.- ¿ Piensa que la Inducción tiene resultados positivos en el trabajador?

Si ( ) No ( ) ¿porque ?

---

11.- ¿Considera que repercute la inducción en la productividad? Si ( ) No ( )

¿porque?

---

12. ¿Cree que el trabajador percibe que es tomado en cuenta como persona al darle inducción? Si ( ) No ( ) ¿porque?

---

## CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

NOMBRE \_\_\_\_\_  
PUESTO DE TRABAJO \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_

1.- Se le dio Inducción? Si ( ) No ( )

2.- ¿Cuándo se le dio esta inducción?

Al inicio ( ) Después del ingreso ( ) nunca ( )

3. ¿Cómo se le dio?

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| a) Entrevista            | si ( ) no ( ) |
| b) Conferencias          | si ( ) no ( ) |
| c) Manual                | si ( ) no ( ) |
| d) Otro material escrito | si ( ) no ( ) |
| e) Visitas dirigidas     | si ( ) no ( ) |
| f) Ayudas visuales       | si ( ) no ( ) |
| g) Carta de Bienvenida   | si ( ) no ( ) |

4.- ¿Cuánto tiempo llevó la inducción?

\_\_\_\_\_

5. - ¿Quién le dio la inducción?

\_\_\_\_\_

6.- ¿ Considera que fue importante? Si ( ) No ( ) ¿ por qué?

---

7.- ¿ Conoce la historia de la empresa ? Si ( ) No ( ). En caso afirmativo ¿ le ayudó o le gustó el conocerla para identificarse más con la emresa? En caso negativo ¿ le gustaría conocerla ?

---

8. Mencione tres políticas de la empresa ( Misión )

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

9.- ¿ Cuáles son las tres normas principales de su trabajo ?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

10. ¿ Sabe que espera de Usted la empresa ? Si ( ) No ( ) ¿ Podría decirlo?

---

11. ¿Cómo considera las condiciones ambientales de su trabajo ?

Buenas ( ) Malas ( ) Regulares ( )

12.- ¿ Conoce el Contrato Colectivo de Trabajo ? Si ( ) No ( )

¿Tiene una copia del mismo en su poder? Si ( ) No ( )

13. El primer día de trabajo supo:

A qué lugar presentarse	Si ( )	No ( )
Con que persona dirigirse	Si ( )	No ( )
La hora de presentarse a laborar	Si ( )	No ( )

14. Recuerda su primer día de trabajo con :

	Mucha	Regular	Poca	Nada	
	( )	( )	( )	( )	( )
Alegría	( )	( )	( )	( )	( )
Temor	( )	( )	( )	( )	( )
Ansiedad	( )	( )	( )	( )	( )



*Servitesis*

• TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.

