



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

77  
reg.

FACULTAD DE QUIMICA

"LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION DEL  
PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN LA  
PREVENCION DE ACCIDENTES"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERA QUIMICA  
P R E S E N T A  
RAQUEL MARIA ELIZABETH LECHUGA MEZA

ASESOR DE TESIS: I.O. EDGAR RAMON DOMINGUEZ BETANCOURT



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**ANEXO II,**

**JURADO ASIGNADO**

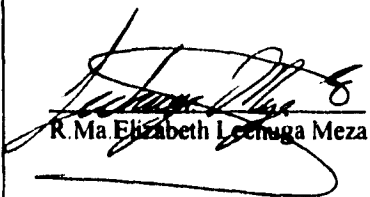
<b>PRESIDENTE:</b>	<b>PROF. JOSE FRANCISCO GUERRA RECANSENS</b>
<b>VOCAL:</b>	<b>PROF. ROBERT JOHNSON BUNDY</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>PROF. RAMON EDGAR DOMINGUEZ BETANCOURT</b>
<b>1ER. SUPLENTE:</b>	<b>PROF. JOSE AGUSTIN TEXTA MENA</b>
<b>2DO. SUPLENTE:</b>	<b>PROF. RICARDO PEREZ CAMACHO</b>

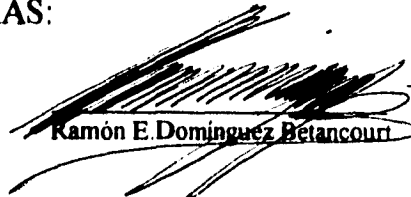
**SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:  
INSTITUTO NACIONAL DE CONTROL DE PERDIDAS,  
S.A. DE C.V.**

**NOMBRE DEL ASESOR:  
RAMON EDGAR DOMINGUEZ BETANCOURT.**

**NOMBRE DE LA SUSTENTANTE:  
RAQUEL MA. ELIZABETH LECHUGA MEZA.**

**FIRMAS:**

  
R. Ma. Elizabeth Lechuga Meza

  
Ramón E. Domínguez Betancourt

## **AGRADECIMIENTOS:**

**Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a mi gran Facultad de Química por haberme dado las oportunidades de lo que ahora soy, y las bases para llegar a ser una persona de bien.**

**Lic. Javier Macotela.**

**Por su gran apoyo y confianza en la realización de ésta Tesis.**

**Lic. B. Victor Jauregui.**

**Por su gran colaboración y orientación en la realización de éste trabajo. Por su gran paciencia y disponibilidad para conmigo, gracias.**

## **AGRADECIMIENTOS:**

**...A Dios.**

**Por haberme brindado la oportunidad de vivir, por sembrar en su amor y el empeño para vencer los obstáculos que se me presentan en ésta vida.**

**... A mis abuelitos Julia, Fermín, José y mi padrino Chucho.**

**Por los grandes consejos y apoyo que me brindaron en su andar, su ternura y cariño que en mí quedaron y que nunca olvidaré.**

**... A mi abuelita Cuca.**

**Con todo mi cariño y amor.**

**... A mis padres Polo y Raquel.**

**Por que solo la superación de mis ideales me han permitido comprender cada día la difícil posición de ser padres. Mis conceptos y valores morales y la superación en mi andar por el camino se los debo a ustedes. Gracias por haberme engendrado por sus sabios consejos, apoyo incondicional y por hacer de mí una persona de provecho.**

**... A mis hermanos Alex, Marco y Miriam.**

**Por el cariño que me demuestran a su manera. Me alegro de tener hermanos tan especiales.**

**... A mis amigos Verónica, Paty, Rocío, Elizabeth, Javier, Jesús, Alejandro y Anexos.**

**Que en todo momento me apoyaron y me brindaron su amistad.**

# **I N D I C E**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.- PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES.....</b>	<b>5</b>
1. Definición de productividad.....	5
2. Importancia de incrementar la productividad.....	5
3. Factores que afectan a la productividad.....	5
5. Factores que restringen el incremento de la productividad.....	8
<b>CAPITULO II.- CULTURA Y FILOSOFIA CORPORATIVAS.</b>	
1. Definición de cultura y filosofía.....	13
2. Importancia de comprender la cultura.....	14
3. Los elementos de la cultura.....	16
4. Cómo poner en práctica la cultura y filosofía corporativas.....	22
5. El aprendizaje de la interpretación de las culturas.....	28
6. El Cambio de una cultura.....	33
<b>CAPITULO III.- LA FORMACION DE LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.</b>	
1. El funcionamiento de una corporación.....	36
2. Teoría Z.....	38
3. Conducta del trabajador.....	41
4. Los pasos del desarrollo en la práctica en la formación de la conducta del trabajador.....	42
<b>CAPITULO IV.- LA PREVENCION DE ACCIDENTES Y LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.</b>	
1. Definición de la prevención de accidentes.....	59
2. Identificación de las causas de accidentes.....	60
3. Seguridad en el trabajo en la prevención de accidentes.....	61
4. Estadística de los accidentes.....	68
5. Conducta del trabajador en la prevención de accidentes.....	70
6. Aspectos psicológicos en la prevención de accidentes.....	74

**CAPITULO V.- LA INDUCCION AL EMPLEADO DE NUEVO  
INGRESO PARA CREARLE LA CONDUCTA  
DESEADA.**

1. Definición de la inducción.....	77
2. Generalidades y orientación.....	78
3. La inducción y la rotación de personal.....	79
4. La inducción y la necesidad de seguridad en el trabajo.....	80
5. La inducción y la motivación.....	80
6. Problemas de la inducción.....	82
7. Tipos de la información en la inducción u orientación.....	83
8. Aspectos administrativos de la inducción.....	83
9. Procedimientos legales de la inducción.....	84
10. Responsabilidad de la inducción.....	86
11. Ventajas de la inducción.....	87

**CAPITULO VI.- LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN  
LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.**

1. La importancia de la inducción.....	88
2. Objetivo de la inducción.....	90
3. Capacitación e insumos de la inducción.....	91
4. Estructura y procesos de la inducción.....	94
5. Plan de inducción, programas de inducción y evaluación.....	96
6. Producto, realimentación y políticas de la inducción.....	97
7. Control e importancia de un programa de inducción.....	98
8. Necesidad de un programa de inducción.....	99

**CAPITULO VII.- SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

1. Definición de seguridad en el trabajo.....	101
2. Responsabilidad de la seguridad.....	102
3. Plan de seguridad.....	103
4. La seguridad como función de dirección.....	105
5. Contenido de un programa de inducción.....	108
6. Manual de bienvenida.....	109
7. Funciones específicas de la organización de seguridad en la prevención de accidentes.....	112

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>121</b>



# **INTRODUCCION**

## **INTRODUCCION**

La administración, como disciplina científica y humanística, trata de alcanzar los objetivos organizacionales, contando para ello con el esfuerzo humano coordinado. Esta disciplina señala que toda organización posee objetivos dados y que no podrán ser alcanzados a menos que los individuos que en ella laboran estén dispuestos a aportar su mejor esfuerzo y disposición para hacer las cosas, eficaz y eficientemente. El proceso administrativo, concibe un lugar preponderante a la Inducción, con la finalidad de alcanzar el desarrollo organizacional; que se refiere a un plan o estrategia interdisciplinaria que logra una plena identificación entre los trabajadores y la empresa.

Específicamente, en la Administración de Recursos Humanos ha mostrado un gran avance técnico en: el análisis y evaluación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, inducción, medidas de seguridad e higiene, simplificación del trabajo, calificación de méritos, sistemas de ascensos, salarios e incentivos, servicios sociales, etc.

La Inducción como parte de la capacitación de los nuevos empleados dentro de una organización es una parte importante dentro de la Administración de Recursos Humanos en el Trabajo. La aplicación óptima en ésta área laboral, deberá lograr que el trabajador no resienta lo difícil y pesado que resulta sobrellevar los primeros días en ella, brindándole un agradable bienvenida a la empresa.

Se entiende como Inducción, el conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de un individuo a su nuevo empleo, al grupo social del que formará parte, en una formación rápida y adecuada.

Si el trabajador conoce a detalle la función que realiza, su condición y posición, los por menores de su tarea, quiénes son sus superiores, qué debe y no hacer dentro de la Organización, etc.; se forja interiormente un compromiso tal, que es muy probable que intente fundir sus objetivos personales con los de la propia Organización. En otras palabras se integra en ella.

El presente trabajo surge de la inquietud de que toda Organización o Institución cuente con un panorama óptimo de Inducción para sus trabajadores de nuevo ingreso; a pesar de que dicho proceso se ha venido realizando en muchas empresas, existe aún otras tantas en las que no se le ha dado la debida importancia.

Se pretende que el proceso de Inducción sea dirigido a todos y cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso, teniendo como meta la formación de la conducta del trabajador en la prevención de accidentes; sin importar su forma de ingreso (sindicalizada o no), y en cualquier sector económico (agropecuario, servicio e industrial), un cambio de Cultura y Filosofía Corporativa, con nuevos modelos de conducta.

Este escrito comprende siete capítulos específicos:

#### **Capítulo I. Productividad y sus factores.**

La Productividad en términos de eficiencia económica es capaz de contribuir al logro del bienestar social. La elevación de la Productividad es la única forma de incrementar la riqueza nacional y es esencial para mejorar el nivel de calidad de vida, y el desarrollo económico de un país. Ante tal situación, se analizan los factores que intervienen en la generación de la productividad, sus interrelaciones, y su función como limitantes y contribuyentes para elevar la misma. Al mismo tiempo conocer las condiciones socio-económicas, que sirven de marco a los actuales niveles de Productividad en México.

En éste capítulo presenta, la importancia de la productividad en relación al trabajador y crearle las condiciones dadas, en su fase inicial, en la producción de bienes y servicios.

#### **Capítulo II. La Cultura y Filosofía Corporativas.**

Toda Organización tiene una cultura. La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y creencias más arraigadas haciendo que cobren vida y significado, para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.

En la filosofía utiliza esos ideales consistentes de unicidad, logrando una planeación y coordinación entre los trabajadores y empresarios que comparten una cultura en común. En una cultura si es muy fuerte y cohesiva, todos saben cuáles son las metas de la corporación y se esfuerzan por lograrlas.

En corporaciones importantes la Cultura y Filosofía Corporativas se basan en: valores y creencias bien definidas y compartidas; héroes y rituales que refuercen los valores; y una adecuada red de comunicación que mantenga vivos los valores. Debido a que hay diferentes tipos de culturas, todas ellas ejercen un impacto importante en el éxito de los negocios.

### **Capítulo III. La Formación de la conducta del trabajador.**

Este capítulo se basa, en conceptos fundamentales del capítulo anterior la Cultura y Filosofía Corporativas, las cuáles son una guía en el desarrollo y la formación de la conducta del trabajador. Los modelos de matemáticos con Teorías X y Y de Douglas Mc Gregor, son los parámetros que determinan la motivación en la conducta del trabajador, así como la evolución de la cultura de la organización y sus consecuencias. En los tiempos modernos ha evolucionado un nuevo tipo de cultura llamada Teoría Z, la cuál tiene gran influencia en la confianza y las relaciones estrechas. La cultura Z es un ejemplo a adoptar y poner en práctica en las empresas occidentales; sin que éstas cambien sus valores y creencias de la Organización. Sin embargo, motiva al trabajador a que alcance la satisfacción de sus necesidades dentro del trabajo que desempeña, la cuál acarreará beneficios para las empresas y elevación en la productividad.

### **Capítulo IV. La Prevención de accidentes y la conducta del trabajador.**

Este capítulo presenta al trabajador recién ingresado en la Organización laboral, dónde debe recibir toda la información necesaria sobre las normas y reglas en la Prevención de Accidentes dentro de la empresa, especificando las formas de conducta que deben seguir y el comportamiento que se espera del trabajador para su propia seguridad.

## **Capítulo V. La Inducción al empleado de nuevo ingreso para crearle la conducta deseada.**

En éste capítulo presenta la Inducción del trabajador recién ingresado, la conducta que se espera de él, y su desempeño en el trabajo en la empresa. La Organización al adiestrar e inducir al trabajador dentro de las normas y reglas de seguridad en prevención de accidentes que existen en la Organización, se espera minimizar los errores, que podrían en determinado momento ocasionar costos y pérdidas para la empresa. De ésta manera la Inducción en el nuevo trabajador, crea agradables sentimientos de seguridad y de aceptación que encausarán su conducta de manera positiva en su nuevo ambiente laboral.

## **Capítulo VI. La importancia de la Inducción en la conducta del trabajador.**

Este capítulo presenta, la Inducción como un proceso dinámico que satisface las necesidades del trabajador y además concientiza, prepara e incorpora a seguir dentro de la empresa; pero sobre todo, le proporciona la información que el trabajador requiere para su integración, con el fin de que sea lo más importante dentro de su desempeño y seguridad laboral. Por consiguiente, el trabajador logrará el nivel óptimo de desarrollo laboral y adoptará a la Organización como si fuera suya, respetando las normas y reglas en la Prevención de accidentes, y a su vez incrementando la productividad.

## **Capítulo VII. Contenido de seguridad en un programa de Inducción.**

Este capítulo presenta, la Seguridad en el Trabajo como parte integral de la Inducción de personal de nuevo ingreso, proporcionando las medidas técnicas que son empleadas en la Prevención de Accidentes; que previenen los actos y condiciones inseguras en el trabajador en su dentro de su ambiente laboral. Por medio de un Programa de Inducción se transmiten al trabajador, las políticas y procedimientos generales de la Organización. Dónde se le informa cuál es el papel que él desempeña en la empresa, las reglas de conducta y de seguridad en la Prevención de Accidentes; así como la bienvenida a la nueva Organización.

**CAPITULO I**

**PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES**

# CAPITULO I

## PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES

### PRODUCTIVIDAD.

La productividad da la relación de cantidad insumo por unidad de producto.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad. Utilizando progresivamente en términos de eficiencia no sólo a nivel industrial, sino también en otros sectores de la actividad empresarial.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION TOTAL}}{\text{INSUMO TOTAL}} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS TOTALES CONSUMIDOS}} = \text{EFECTIVIDAD} = \text{EFICIENCIA}$$

La productividad afecta a todos los segmentos de trabajo, el sector educativo, el de gobierno, los grupos de servicio y los grupos profesionales; a todos los consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

### **DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.**

La productividad es la relación que existe entre bienes y servicios producidos y el valor de los recursos utilizados en el progreso de la producción.

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de la productividad, no son términos equivalentes. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que ésta es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.<sup>[1]</sup>

---

<sup>[1]</sup> David Baine "Productividad", Cap. I Ed. Mc Graw- Hill, México. Primera Edición, 1991.

## **IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.**

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

Desde el punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significan una mayor inflación, un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar el nivel de calidad de vida.

En los negocios, los incrementos de la productividad conducen a un servicio que demuestran mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mayor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Mas utilidades significan más nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

## **FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD.**

Para llevar a cabo una elevación en la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

**METODOS Y EQUIPO:** Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuáles se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales.
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.
- La disminución del manejo del producto (o sea, el manejar tarimas con varias cajas en ves de manejar las cajas en forma independiente).
- La eliminación del tiempo de espera (el tiempo que un empleado tiene que esperar que alguien llegue para que pueda llevar a cabo la tarea).<sup>[2]</sup>

---

<sup>[2]</sup> IDEM [1]



**UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE LOS RECURSOS:** La precisión con la cuál la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipará a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno sólo.
- Mantener a disponibilidad solo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.
- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores en vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

**NIVELES DE DESEMPEÑO:** La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad.

Entre otros aspectos pueden mencionarse los siguientes:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la Organización.
- La Seguridad e higiene son condiciones que se debe dar al empleado, dentro de una empresa que otorga para su mejor desempeño. Lo que repercutirá en su rendimiento personal y en la prevención de accidentes en sus trabajadores.
- El recién ingreso que tenga un trabajador coadyuvará a que se integre de una manera más eficiente a la producción de bienes y satisfactores. Se deberá proyectar e instrumentar con éxito un Programa de Capacitación para trabajadores de nuevo ingreso (Programa de Inducción).
- Estructura conductual tanto a empresarios como a trabajadores, para crearle una conciencia industrial.<sup>[3]</sup>

---

<sup>[3]</sup> IDEM [1]

## **FACTORES QUE RESTRINGEN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo, son los directivos dedicados y competentes los que la provocan, y lo logran estableciendo metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad.

Algunos de éstos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros, otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están sujetos al control de los directivos, en ambos casos, éstas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad, si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz, a pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad. En seguida se listan los factores restrictivos más comunes.

### **FACTOR RESTRICTIVO NUMERO UNO.**

#### **INCAPACIDAD DE LOS DIRIGENTES PARA FIJAR EL TONO Y CREAR EL CLIMA PROPICIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.**

Muchas personas se sienten explotadas por la empresas, tanto como empleados como consumidores. Las acciones de los dirigentes sin escrúpulos de algunos han echado a perder la actitud del público frente a los negocios en general. La culpa de las actitudes negativas prevalecientes ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes empresariales. En tanto se gastan anualmente cientos de millones de nuevos pesos en publicidad para comunicar las cualidades de sus productos, éstas deberían ser aplicadas para comunicar la importancia que tienen parte de las utilidades en crear empleos y mejorar el nivel de vida para todos. Las empresas deben asumir la responsabilidad de comunicar la importancia de las utilidades y de los aspectos comunes de las necesidades del personal, de la empresa y de los consumidores.

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales.

Administrar es dirigir; dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño en el grupo. Si los dirigentes tratan a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación, con reprimendas y críticas a los miembros del grupo del trabajo, y culpan al personal de la baja en la productividad. <sup>[4]</sup>

---

<sup>[4]</sup> IDEM [1]

Estos son incapaces de darse cuenta de que se acusan de a sí mismos cuando se quejan de los bajos resultados que, éstas se deben a sus propias actitudes y su mal comportamiento. En cambio una buena actitud administrativa de parte del dirigente del grupo redunda en una mejor disposición hacia el personal de trabajo.

#### **FACTOR RESTRICTIVO NUMERO DOS.**

##### **EL PROBLEMA DE LOS REGLAMENTOS GUBERNAMENTALES.**

Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa ha tenido un efecto negativo sobre la productividad. Los reglamentos del gobierno, cada vez mas extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertirse en instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor. Esta tendencia desfavorable equivale a una administración participativa, forzada y legalizada, con el gobierno el cual controla las opciones de la empresa.

#### **FACTOR RESTRICTIVO NUMERO TRES.**

##### **EL TAMAÑO Y LA MADUREZ DE LAS ORGANIZACIONES TIENEN UN EFECTO NEGATIVO SOBRE EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.**

El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

Cuanto más grande se vuelve una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados, tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez molesta, de acuerdo a la proliferación de normas y procedimientos, una complacencia obstinada y una veneración por el Status quo.

Cuando las organizaciones son jóvenes son flexibles y fluidas, y todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuestas a probar cualquier cosa, por lo menos una vez según va madurando la organización. Cuando crecen la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas.<sup>[5]</sup>

---

<sup>[5]</sup> IDEM [1]

El número de niveles en una organización (Jerarquía Organizacional), también afecta a la productividad, es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos, el costo real se esconde detrás de una lentitud con la cual la organización puede responder ante un "cambio".

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa. La organización en lugar de ser más operativa se vuelve más burocrática.

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas y de Staff se incrementan, no sólo el individuo tiende a perder la perspectiva total de la empresa, incluyendo su comprensión de las metas organizacionales, sino que empiezan a surgir conflictos entre el personal operativo y el personal del Staff, para justificar la existencia de su posición, el personal del Staff se siente obligado a criticar la actuación del personal operativo.

La calidad y la cantidad de los contactos que el personal Staff tiene con los niveles ejecutivos son mayores que los gerentes de línea, sobre todo en los niveles inferiores.

Las personas del Staff frecuentemente comunican críticas infundadas a los niveles superiores, los cuáles, por su parte, no comprenden a ciencia cierta lo que sucede allá fuera, los resultados pueden ser desastrosos, en situaciones en donde no hay una gran motivación y una actitud adecuada por parte de los gerentes de línea, acaba transformándose en apatía e inactividad.

El que una persona no realice su trabajo en una forma adecuada pasa a segundo término, ese largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas tradicionales en las que acaba por perder sus energías y destruir el entusiasmo y la creatividad, con lo que en un momento dado comenzó.

El cómo se hacen las cosas en un sistema bien concebido la rotación de personal dentro de la organización se puede reducir y hasta eliminar.

El libre movimiento del personal dentro de una organización reduce las barreras de comunicación interna, disminuye las hostilidades y las murmuraciones y promueve la comprensión entre las divisiones y los departamentos individuales.

Además de que da un resultado de una información más libre de ideas, por una parte esa rotación desarrolla a los individuos, y por otra parte, contribuye a una mejor comprensión entre los individuos y sus funciones.<sup>[6]</sup>

---

[6] IDEM [1]

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, los directivos y los analistas dependen cada vez más de información procesada y cada vez menos de observaciones y experiencias personales, antes de que llegue la información cruda que detallada; lo que realmente sucede es que la información ha sido clasificada, condensada y algunas veces alterada, aún cuando no se hayan alterado los hechos, el sistema elimina ciertos tipos de datos de tal forma que no lleguen a las personas que dependen del sistema y de quién necesita.

La información que se omite o se distorsiona por lo general es aquella que no encaja en el formato de los sistemas de información. Esta es la razón por la cuál los altos ejecutivos y todos los analistas deben salir de sus oficinas en forma periódica y llevar a cabo pláticas directas con el personal de su organización y descubrir cuáles son sus pensamientos y mejorar las relaciones entre trabajador y empresa.

#### **FACTOR RESTRICTIVO NUMERO CUATRO.**

#### **LA INCAPACIDAD PARA MEDIR Y EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DEL TRABAJO.**

La fuerza del trabajo, en la que predominan los obreros, ahora está formada por empleados. Este cambio ha tenido lugar antes que la mayor parte de las organizaciones hayan tenido tiempo para determinar la forma más precisa de cuantificar la producción real, física y tangible, de sus obreros. Puesto que el desempeño de los empleados por lo general es menos físico y tangible, pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos a medirlo.

En la mayor parte de las organizaciones; las mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación en la productividad. Al carecer las mediciones, es imposible efectuar evaluaciones, cuando se han implementado medidas de productividad, donde es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos, que pueden dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

Los parámetros comunes de medición, como el rendimiento o producción por hora, no toman en cuenta cambios, ya sea en el costo de la mano de obra, o en el precio de la venta por producto o servicio producidos por ese insumo de trabajo, y las utilidades; puesto que si una empresa no genera utilidades acaba por fracasar, por eso, la productividad es la existencia de las organizaciones.<sup>[7]</sup>

---

[7] IDEM [1]

## **FACTOR RESTRICTIVO NUMERO CINCO.**

**LOS RECURSOS FISICOS, LOS METODOS MEDIANTE LOS CUALES SE PRESENTA Y SE LLEVA A CABO EL TRABAJO, ASI COMO LOS FACTORES TECNOLOGICOS ACTUAN EN FORMA INDIVIDUAL Y COMBINADA PARA RESTRINGIR LA PRODUCTIVIDAD.**

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar de trabajo, diseño y disposición; la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad.

La maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad, si la maquinaria y el equipo son antiguos, están desgastados, son poco seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias.

La calidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento también afectan la productividad. Los directivos que pasan por una situación en el cuál fueron compradas materias primas más baratas en un intento por ahorrar dinero, pero debido a que su procesamiento resultó menos fácil de lo previsto, acabaron saliendo más caras por el tiempo muerto y baja producción.

Ciertas empresas se ven obligadas a cerrar temporal o definitivamente. El dinero que en un principio se tenía destinado a la compra de un nuevo equipo o de otros implementos para mejorar la productividad debe dedicarse al pago de materias primas más caras. Pueden obtenerse ganancias en productividad, pero sólo a base de enfoques nuevos y creativos, éstos enfoques incluyen un mejor uso de los materiales y una mejor planeación de los tiempos de entrega.

En el área de producción, el diseño del producto y la facilidad con que se pueda fabricar tiene un efecto importante en la productividad. El diseño mejorado de un producto que incorpora cierta adaptabilidad hacia la capacidad del proceso, incluyendo las limitaciones de los recursos humanos y físicos, aunado a mejores técnicas de programación minimizarán y hasta podrían eliminar obstáculos que restringen la productividad.

Los avances tecnológicos de éste país han alcanzado tales niveles que distorsionan los procesos de trabajo, la mecanización, la producción en masa y la automatización por lo general, requieren instalaciones más amplias y equipos más modernos. Estas tendencias implican grandes desembolsos de capital. El perfeccionamiento y la creación de productos, procesos y equipos, sin embargo, con todo el gasto que implican, esos desarrollos innovadores son fundamentalmente para las necesidades de productividad a largo plazo.<sup>[6]</sup>

---

<sup>[6]</sup> IDEM [1]

**CAPITULO II**

**LA CULTURA Y FILOSOFIA  
CORPORATIVAS**

## CAPITULO II

### LA CULTURA Y FILOSOFIA CORPORATIVAS

#### CULTURA.

La cultura, es "*el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes*". Cada negocio, de hecho cada organización, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde fuera. Por otro lado, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; en donde todos saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan por lograrlas. Debido a este impacto, se cree que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios. La cultura ejerce un conjunto de diferentes valores, entre los que se encuentran los empleos a largo plazo, la confianza y las relaciones estrechas. Los elementos de humanización de un conjunto de pensamientos de éste tipo van más allá de los muros de la corporación. Las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados.

#### FILOSOFIA.

La filosofía enfatiza la importancia de las personas y constituye la esencia de la compañía. La alta gerencia dedica la mitad de su tiempo a la capacitación y a la comunicación de la filosofía gerencial.

El conjunto integrado de ideales consistentes, lograrán que haya más posibilidades de que tenga éxito a largo plazo. Una filosofía puede ayudar a que una empresa mantenga su sentido de unicidad, logrando que la planeación y la coordinación entre los individuos que comparten la cultura en común.<sup>[2]</sup>

---

[2] T. Deal y A. Kennedy. "**Culturas Corporativas**", "**Ritos y Rituales de la vida organizacional**". Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1a. Edición, México, 1985.



## **LA IMPORTANCIA COMPRENDER LA CULTURA.**

Las compañías que cultivan sus identidades individuales mediante la formación de sus valores, la creación de sus héroes, la expresión detallada de sus ritos y sus rituales y el reconocimiento de la red cultural, tienen una ventaja adicional. Estas corporaciones tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos. Poseen historias que relatar, no sólo utilidades que producir. Cuenta con héroes quienes su gerente y sus trabajadores pueden emular, no sólo con burócratas sin identidad. En resumen, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo.

El elemento humano es el recurso más importante con que cuenta una compañía y la forma de administrar este recurso no es directamente por medio de informes producidos por computadora, sino mediante el uso de los sutiles indicios proporcionados por la cultura. Una cultura firme es una poderosa guía del comportamiento, y ayuda a los empleados a realizar mejor su labor de manera eficaz y eficiente.

Sabiendo lo que se espera de ellos, los empleados no desperdiciarán mucho tiempo en decidir cómo actuarán en una situación dada. Por otro lado, en una cultura débil, los empleados desperdician mucho tiempo simplemente tratando de deducir lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. El impacto que produce una cultura vigorosa es la productividad es asombroso. Una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más.

A diferencia de los trabajadores de hace 10 ó 20 años, los empleados de hoy en día están confusos, se sienten tímidos en sus empleos; permiten que intereses especiales consuman su tiempo, sus valores vitales son inciertos, buscan a quién culpar y son cínicos; confunden la moralidad con la ética. En el fondo de todo esto, está la inseguridad. <sup>(10)</sup>

---

<sup>(10)</sup> IDEM [9]

Sin embargo, las compañías fuertes eliminan gran parte de esa incertidumbre porque proporcionan estructuras, normas y un sistema de valores dentro del cual operan. Las corporaciones son capaces de asumir la responsabilidad de moldear los valores eficazmente.

Cuando los empleados escogen una compañía, a menudo lo que hacen es elegir una forma de vida. La cultura moldea sus reacciones de manera firme, aunque sutil. Puede convertirlos en trabajadores rápidos o lentos, en gerentes duros o amistosos, en personas que trabajan en equipo o en forma individual. Cuando llevan trabajando varios años, pueden estar tan condicionados por la cultura que ya ni siquiera lo reconocen. Pero cuando cambian de trabajo pueden llevarse una gran sorpresa. Además de la consideraciones de éxito personal, los gerentes deben entender claramente cómo operar la cultura, si quieren lograr lo que se proponen. Aunque todos estén de acuerdo con lo que se quiere hacer, tienen que saber manejar la cultura por ejemplo, cómo crear nuevos héroes.

Los altos ejecutivos y, en particular, los directores generales, pueden estar pasando por alto uno de los ingredientes clave para el éxito final de sus compañías al cambio, bien sea la influencia que tiene la cultura en el éxito corporativo o bien el papel primordial que ellos desempeñan en la formación de la misma. Tal vez su cultura sea muy rica en saber ser popular o adolezca de carencia de valores compartidos y anécdotas. Quizá sea coherente y cohesiva, o tal vez fragmentada y mal comprendida. La comprensión de la cultura puede ayudar a los altos ejecutivos a puntualizar las razones por las cuales sus compañías tienen éxito o fracasan. La comprensión de cómo edificar y manejar la cultura ayuda a estos mismos ejecutivos a dejar en sus empresas una huella.

El éxito final de un director general depende en gran parte de la interpretación precisa de la cultura cooperativa y de su capacidad para pulirla y darle forma, adecuándola así a las necesidades cambiantes del mercado.<sup>[12]</sup>

---

[12] IDEM [9]

## **LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA.**

### **MEDIO AMBIENTE DEL NEGOCIO.**

El ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito. Este ambiente en el que se encuentra el negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa.

### **LOS VALORES.**

Son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el "éxito" en términos concretos para los empleados.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de héroes corporativos y ocasionalmente surgen de ellos. Determinan también los mitos, rituales y ceremonias de la cultura. De hecho, las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adoptarlos.

Los valores no son "rígidos" como las estructuras organizacionales, las políticas y los procedimientos. Frecuentemente ni siquiera están expresados por escrito. Y alguien trata de redactarlos en una expresión formal de la filosofía corporativa. Si los empleados saben lo que su compañía representa, saben cuáles son las normas que deben sostener, es probable que tomen decisiones que apoyen a esas normas, y que se sientan parte importante de la organización. Esto hará que se sientan motivados por la vida de la compañía tenga sentido para ellos. Los valores organizacionales son una poderosa influencia en lo que hacen las personas, de tal efecto que deban moldear y realzar los valores y llegar a ser parte de la labor que realice un gerente. <sup>[13]</sup>

---

[13] IDEM [9]

Los valores compartidos definen el carácter fundamental de la organización, ésta actitud es la que la distingue de todas las demás. De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales. Además, los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas de toda la compañía. En este sentido al obrar en armonía es lo que hace que los valores compartidos sean tan efectivos.

Los valores y creencias de una organización desempeñan un papel muy importante en la comunicación al mundo externo y determina hasta dónde puede alguien ascender en una compañía.

### **LOS HEROES.**

Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización.

El héroe es el gran motivador, la persona con quien todos pueden contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables, realizan cosas que los demás quisieran hacer, pero temen intentar, son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no demasiado descabelladas. Demuestran, a veces dramáticamente, que el ideal del éxito está dentro de la capacidad humana. El empeño de fortalecer el negocio tratando bien a los empleados e inculcándoles un sentido duradero de los valores aún después que el héroe ha desaparecido, es lo que distingue a los visionarios de otros gerentes dinámicos. Los valores y hazañas de esos héroes subsisten en las compañías que fundaron y tocan a cada trabajador en una forma personal. Los héroes visionarios iluminan el camino de todos los empleados, pero su influencia es amplia y filosófica. Los héroes situacionales, por otro lado, inspiran a los empleados con el ejemplo.<sup>[14]</sup>

---

[14] IDEM [9]

Los héroes se interesan en una serie de valores y creencias se aseguran de que sean inculcados en las personas que los rodean. Por otro lado, esto significa proteger a las personas que pertenecen a su organización, cuidándolas en épocas difíciles, dándoles empleo cabal y haciéndose responsable de las vidas de quienes están bajo su cargo administrativo.

Los héroes son los actores principales en una cultura corporativa y, sin embargo, son sólo parte de una rica serie de procedimientos conductuales que definen cómo se hace el trabajo día tras día.

### **LOS RITOS Y RITUALES.**

Los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias, muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos, que se denominan ceremonias, suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa.

Las empresas con cultura vigorosa a menudo toman el trabajo de explicar con gran detalle los ritos y rituales de conducta que se espera que sus empleados observen y comunican exactamente cómo desean que se comporten en su ambiente laboral en la compañía.

Los rituales son reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura. Sin ésta conexión, los rituales son sólo hábitos, y lo único que hacen es darle al personal un falso sentido de seguridad y certidumbre.

Los rituales proporcionan el lugar y el guión con el cual los empleados pueden expresar un significado y ponen orden en el caos.<sup>[15]</sup>

---

[15] IDEM [9]

## **LAS COMUNICACIONES Y LOS RITUALES SOCIALES.**

Las reglas establecidas de la comunicación personal. Ocupan una cantidad sorprendente del tiempo de la firma. Pero sí se eliminan, nadie sabría cómo comportarse. Permiten que los empleados sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de la compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. Estos rituales de intercambio social rigen las relaciones entre jefes y trabajadores, viejos y jóvenes, profesionales y personal de apoyo, hombre y mujeres, empleados de la compañía y personas del exterior. Especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones. En la misma forma en que los ritos de iniciación establecen una pugna, otros rituales unificadores ayudan a resolver conflictos y los equívocos que amenazan la armonía cultural.

## **RITUALES DE TRABAJO.**

A diferencia de los intercambios sociales, los rituales del trabajo no producen resultados directos, pero son igualmente valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades cotidianas, dándoles un significado. Es precisamente el propósito de la cultura, proporcionan a los empleados una forma de justificarse en un propio valor y en el de su trabajo.

Los rituales de trabajo son importantes para la compañía en general. Indican al mundo externo lo efectiva que es la cultura, especialmente si su producto es intangible. Si reconocen esta importancia, las empresas pueden utilizar éstos rituales para ayudar a estructurar una cultura vigorosa que producirá resultados aún mejores.

## **RITUALES ADMINISTRATIVOS**

Gran parte del trabajo de una empresa se hace en forma de rituales prescritos, así también los gerentes están dedicados a ciertos rituales en su vida cotidiana.<sup>[16]</sup>

---

[16] IDEM [9]

Los administradores modernos se sentirán muy renuentes a admitir que los procedimientos que tanto aprecian son, ni más ni menos, rituales. Otra actividad común es la toma de decisiones.

Las juntas no tienen que ser, necesariamente, ocasiones en que se logre algo. Como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes escenifiquen sucesos que representan valores y creencias culturales. Lo que los gerentes hagan con ellas depende de su cultura corporativa. Además de cualquier otra cosa que logren, los buenos rituales administrativos proporcionan cohesión y solidaridad colectivas, mientras que transmiten una imagen de solidez al mundo exterior.

### **RITUALES GERENCIALES.**

Los gerentes entienden mucho de los rituales. No solamente a planearlos, sino también a tomar parte de ellos. Participan en el adoctrinamiento de los nuevos empleados, instrumentan la celebración que se realiza cuando hay un ascenso, se aseguran de que todos sepan porque están ascendiendo a la persona. Sacan un provecho especial de las jubilaciones, ungiendo al jubilado como héroe cultural, la personificación de los valores y creencias medulares de la compañía.

Los buenos gerentes dedican mucho tiempo a establecer rituales bajo la apariencia de diseñar y armonizar los procesos gerenciales, tales como el mejor formato para manejar las juntas de los comités, una revisión de los miembros de un comité ejecutivo, o un nueva y mejor proceso de planeación estratégica.

### **EL LEGADO DE LOS RITUALES CORPORATIVOS.**

Los rituales que los individuos aprenden en una cultura les imponen características de cómo conducirse y, en realidad, los capacitan dentro de ella. Esto les ocurre especialmente a los gerentes. Si logran el éxito como gerentes en un medio ambiente, utilizando a una serie de rituales administrativos, es muy probable que lleven éstos rituales a otros ambientes o compañías cuando cambien de trabajo.<sup>[17]</sup>

---

[17] IDEM [9]

## **LA RED CULTURAL.**

**La red cultural es el "transportador" de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que se un medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización.**

**Esta red es, en realidad, el principal medio de comunicación dentro de la organización; une a todas las partes de la compañía sin tomar en cuenta puestos o títulos.**

**La red es importante porque sólo transmite la información, sino que también interpreta para los empleados el significado que tiene ésta información.**

**En una cultura corporativa vigorosa, la red es poderosa porque puede reforzar las creencias básicas de la organización, realzar el valor simbólico de los héroes divulgando sus hazañas y sus realizaciones, fijar un nuevo clima de cambio y proporcionar al director general una rígida estructura de influencia.**

**Es necesario que los altos gerentes reconozcan y utilicen ésta red cultural para lograr sus objetivos.**

**El manejo de ésta red, especialmente en una corporación grande, puede ser la única manera de realizar su trabajo.<sup>[17]</sup>**

---

[17] IDEM [9]



## **COMO PONER EN PRACTICA LA CULTURA Y FILOSOFIA CORPORATIVAS**

La identificación de culturas se clasifican en cuatro categorías o tipos generales de culturas. Estas categorías están determinadas por dos factores del mercado son: el grado de riesgo asociado con las actividades de la compañía; y la velocidad con que las compañías, y sus empleados, obtienen la retroalimentación sobre si sus decisiones y sus estrategias que tuvieron éxito. Las cuatro culturas genéricas a partir de éstas realidades del mercado son las siguientes:

### **I. LA CULTURA DEL HOMBRE DURO Y MACHO.**

Un mundo de individualistas que comúnmente asumen riesgos altos y obtiene rápidamente la retroinformación que les indica si sus acciones fueron correctas o no.

En este mundo de apuestas de alto riesgo y rápida retroinformación, es la más abrumadora de todas las culturas de negocios, dónde se hacen fortunas y se fracasa de la noche a la mañana. La cultura del individuo duro y macho tienden a ser jóvenes, enfocados en la velocidad y no en la permanencia. Las compensaciones económicas llegan muy pronto. El ritmo intenso de trabajo y el paso frenético de la cultura, a menudo a acaban con las personas antes de que lleguen a edad madura. La naturaleza de "todo o nada" que tiene éste ambiente fomenta los valores y creencias necesarios para asumir el riesgo. Los lemas de estas empresas reflejan el valor de lo mejor, lo más grande, lo más grandioso.

### **LOS SOBREVIVIENTES Y LOS HEROES DEL HOMBRE DURO Y MACHO.**

La dureza es la máxima de ésta cultura. La necesidad de tomar decisiones con rapidez y de aceptar el riesgo de que quizá muy pronto se demuestre que eran erróneas, requiere una actitud dura, como también la requiere la competencia interna. [18]

---

[18] IDEM [9]

Cualquier junta se puede convertir en una maniobra de guerra donde el empleado más nuevo en la empresa tiene que ganarle la partida a la persona de mayor importancia para conquistar su respeto. Si éste empleado no lucha, será considerado inmediatamente poco eficiente. Este tipo de individuo es considerado audaz y es estrella de la noche a la mañana.

#### **LA IMPORTANCIA DE LOS RITUALES DEL HOMBRE DURO Y MACHO.**

La oportunidad juega un papel primordial en las culturas de los hombres duros. Lo que resultó bien una vez, puede no resultar en otra ocasión, así que los empleados diseñan rituales que tienden a "protegerlos" de los caprichos del ambiente. Estos rituales son sólo una cubierta de protección utilizada para desacelerar la rutina del trabajo y darles a los empleados una sensación de seguridad. Cualquier procedimiento se convierte en un refugio temporal contra el temor de asumir riesgos y cometer el gran error.

#### **LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DEL HOMBRE DURO Y MACHO.**

Las culturas de los individuos duros permiten a las firmas hacer todo lo necesario en un ambiente de alto riesgo y rápidos resultados. Las compañías que tienen éxito en tales industrias tratan de proteger a sus estrellas de la agonía y la incertidumbre que se sufren en las empresas en que es mucho lo que está en juego. Pero su fuerza misma es el origen de su debilidad. Esta orientación hacia el corto término tiene varias consecuencias. En primer lugar, la competencia por convertirse en estrellas es tan intensa que se olvidan las virtudes de la cooperación. Además, como la cultura es supersticiosa, hace a un lado la habilidad de aprender de los errores cometidos. Las culturas duras fomentan la inmadurez porque toleran las rabietas. La alta gerencia a menudo estimula esta actitud y goza observando a todo el mundo, tratando de ganarles puntos a los demás. El resultado de todo esto es una cultura que premia a los individuos que son temperamentales, y supersticiosos, y esto acaba con las personas cuyas carreras podrían florecer con el tiempo. [19]

---

[19] IDEM [9]

## **II. LA CULTURA "TRABAJE MUCHO, JUEGUE MUCHO".**

Las reglas son aquí la acción y la diversión, y los empleados asumen pocos riesgos, todos con una retroalimentación rápida; para tener éxito, la cultura los alienta a mantener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo. La mayoría de éstos trabajadores de la fábrica tiene que mantenerse en el trabajo día a día. Todo el mundo sabe en el acto si algo no está funcionando bien. Pero los riesgos son pocos comparativamente, ya que el sistema está lleno de puntos de verificación y equilibrio para evitar que el trabajo se convierta en un sistema de alto riesgo.

Los valores primordiales de ésta cultura se centran en los clientes y sus necesidades. La cultura de trabajo mucho, juego mucho se basa en el lema: *"Encuentrar una necesidad y satisfacerla"*. El concepto de prestar al cliente un buen servicio es el que prevalece en la mayoría de estas organizaciones.

### **LOS SOBREVIVIENTES Y LOS HEROES DE TRABAJE Y JUEGUE MUCHO.**

Los héroes de ésta cultura son los supervendedores, y miden el trabajo tenaz al valor de sus actividades por volumen y no por la cuantía de las apuestas. Son los mejores trabajadores-jugadores son amistosos, parranderos y joviales. El equipo es el que vence al mundo, porque no hay un individuo que constituya por sí solo una gran diferencia. Por eso son muy importantes los clubes y competencias en las que ellos se desemvuelven.

### **LOS RITOS Y RITUALES DE TRABAJE Y JUEGUE MUCHO.**

Este es el aspecto de la cultura que tiene que ver con jugar mucho; la diversión se convierte en el lado frívolo del día de ventas. Las competencias, las juntas, los ascensos, las convenciones. Cualquier cosa que mantenga alto el nivel de la motivación. El lenguaje es una parte importante de los rituales del negocio en la cultura de quienes trabajan mucho.<sup>[20]</sup>

---

[20] IDEM [9]

## **FUERZAS Y DEBILIDADES DE TRABAJO Y JUEGO MUCHO.**

El objetivo es producir o mover rápidamente un artículo de calidad, esta cultura lo puede hacer. Este ambiente es ideal para personas activas que prosperan con una retroinformación rápida y tangible. La cultura de acción proporciona la mercancía producida masivamente que requiere el mercado, y lo hace mejor que cualquiera.

Pero la acción también trae consigo muchas desventajas. El volumen puede desplazar a la calidad en la carrera desordenada de esta cultura por producir y vender más. Lo peor de ésta cultura se manifiesta en la falta de reflexión o atención; las culturas de trabajo y juego de carácter muy acentuado se dejan engañar por el éxito, olvidando que el triunfo de hoy puede convertirse en el fracaso de mañana. Cuando éstas empresas se ven en dificultades, con frecuencia buscan una solución rápida. Las compañías que tienen esta cultura pueden sufrir una rotación de personal dramática cuando sus fuerzas de ventas, se desilusionan fácilmente y se desmoralizan.

La cultura trabajo y juego requiere una energía que decae con la edad. Estas culturas con frecuencia son de personas jóvenes que buscan un lugar para probar su valor. La acción es atractiva. Estas personas son jóvenes cronológicamente.

## **III. LA CULTURA "APUESTE LA COMPAÑIA".**

Cultura dónde las decisiones ponen mucho en juego, y tienen que pasar años antes de que los empleados sepan si las determinaciones fueron buenas.

Es un ambiente de alto riesgo y retroalimentación lenta. Aquí la lentitud no significa menos presión, al contrario, significa invertir hasta miles de millones, en un proyecto que necesita años para desarrollarse, refinarse y probarse, antes de saber si dará resultado o no. La importancia en ésta cultura es el tomar decisiones correctas, fomentar un sentido de reflexión en todas estas compañías. [21]

---

[21] IDEM [9]

El mundo de las culturas apueste la compañía se mueve en meses y años, no en días o semanas.

El ritual primordial de esta cultura es la junta de negocios. Aunque cabe que estén presentes personas de todos los niveles de la empresa, los asientos que ocupan están estrictamente asignados según la categoría de cada una, y únicamente los funcionarios más importantes hacen uso de la palabra.

La toma de decisiones se hace de arriba hacia abajo, una vez que se han incluido todas las aportaciones. en contraste, en negocios de ciclo más corto, las decisiones se toman mucho más rápidamente, porque la organización es menos formal, y realmente no importa si la decisión está equivocada; siempre se puede corregir. Los valores de esta cultura se concentran en el futuro y en la importancia de invertir en él.

#### **IV. LA CULTURA "DEL PROCESO".**

Un mundo dónde hay poca o ninguna retroalimentación y en el que los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen; más bien se concentran en cómo se hace. Se tiene otro nombre para ésta cultura cuando se descontrolan los procesos: ¡burocracia!

Este rincón del mundo en donde el riesgo es bajo y la retroinformación lenta, está poblado por compañías de seguros, bancos, organizaciones de servicios financieros, grandes segmentos del gobierno y por las industrias muy reglamentadas.

Los riesgos financieros son bajos: una sola transacción no significaría ni el éxito ni el fracaso, ni para la compañía ni para ninguno de sus empleados. Pero, a diferencia de los trabajadores-jugadores, los empleados no reciben casi nada de retroinformación.<sup>[22]</sup>

---

[22] IDEM [9]

Los memorandos e informes que escriben parecen desaparecer en el vacío. Como resultado de esto, no tiene la menor idea de lo efectivos que son, sino hasta que alguien los culpa de algo.

En una dependencia gubernamental, por ejemplo, los empleados pueden trabajar como locos, pero el único momento en que reciben reconocimientos es cuando un legislador decide eliminar su dependencia o la enjuicia por violar la confianza del público o fomentar la ineficiencia y la corrupción.

Esta falta de retroinformación fuerza a los empleados a concentrarse en cómo hacer su trabajo y no lo que hacen. Empiezan a desarrollar vínculos artificiales con ciertos elementos del mundo de la organización; los sucesos insignificantes asumen gran importancia; cierta llamada telefónica, un de papel, o el último memorando de un jefe de sección.

Las personas que trabajan en esta cultura tienden a desarrollar una mentalidad de "protegerse la espalda", en donde el más intrascendente de los acontecimientos amerita un memorando.

Describen el incidente con minuciosos detalles, dando la mejor explicación de sus actos. Y le mandan copia a todo el mundo. Sus compañeros de penalidades no quieren reconocer que pasaron algo por alto, así que envían su respuesta, que a menudo es tan detallada como el original.

Todo esto se archiva para que, dentro de cinco años, cuando alguien mencione el caso, puedan probar que no cometieron ningún error.<sup>[23]</sup>

---

[23] IDEM [9]

## **EL APRENDIZAJE DE LA INTERPRETACION DE LAS CULTURAS**

La cultura es una inversión que produce dinero para los directores generales, los analistas financieros e incluso para los que buscan empleo. La experiencia puede decir ciertas cosas respecto de una compañía; pero su cultura dice más. Se puede, de hecho, predecir el desempeño de una organización diagnosticando las características de sus héroes, valores, los ritos y rituales y su red cultural.

La cultura, aunque sólo se defina superficialmente, ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de la empresa a través del tiempo. Y esa influencia es predecible. Los directores generales y los altos gerentes pueden interpretar una cultura para detectar prontamente señales de alarma, según las cuales los empleados se encuentren sincronizados con los propósitos de su negocio.

La cultura es un fenómeno humano. Las empresas culturalmente vigorosas se interesan en su personal y se esfuerzan por que se les trate bien. Las discrepancias por la forma en que se dispone los sitios de trabajo para diferentes clases de empleados es señal segura de una cultura débil o fragmentada.

Las percepciones que los empleados tengan de lo necesario para progresar, son las que principalmente dan forma a las creencias de la cultura. Si una persona que ya ha tenido éxito y sabe que lo logró es porque se desempeñó bien como miembro de un equipo y no como una superestrella, lo que otros empleados tratarán de imitar.

La antigüedad en el empleo es decisiva para evaluar una cultura. Una permanencia de éstos significa que la motivación de los empleados es lograr sus propósitos se lleven acabo muy pronto (y al ser ascendidos nuevamente) y no optar por actividades en las cuales la compensación de su esfuerzo toma más tiempo.<sup>[24]</sup>

---

[24] IDEM [9]

### **Los Síntomas de una Cultura que está en dificultades.**

Las organizaciones cuyas culturas son débiles y carecen de algunas o de todas las características en sus contrapartes más vigorosas, en particular son:

- Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito en su negocio; o
- Tienen muchas de estas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles son las más importantes; o
- Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentales diferentes.
- Los héroes de la cultura son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.
- Los rituales de la vida cotidiana son desorganizados, y en este caso, cada quien hace lo que quiere, o francamente contradictorios.

El establecimiento de elevadas normas de ejecución es importante para el éxito de cualquier negocio. Pero si todo el tiempo y la atención de una compañía están dirigidos hacia el logro de metas a corto plazo, entonces las operaciones sostenibles no reciben apoyo.

Una cultura tiene dificultades cuando su personal está descontento. Muy pronto las personas descontentas se van. Por tanto, uno de los indicadores a observar es el cambio de personal, inevitable en parte, pero que si es demasiado alto o muestra una tendencia a aumentar, indica que algo no está bien en la cultura. Esto puede suceder en una sección o en toda la compañía. Puede ocurrir en una función o en un lugar específico.

En etapas posteriores, los empleados de una cultura débil critican la organización con mucha facilidad y en voz alta. Si se les pregunta, ellos pueden ser muy elocuentes en su descripción del problema de la cultura.<sup>[25]</sup>

---

[25] IDEM [9]



## **LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

La práctica moderna de la administración es la clave de una eficaz administración de personal es el desarrollo y el empleo de sistemas de recursos humanos.

La administración científica del personal cuenta con una planeación formal de las carreras, sistemas muy bien meditados de evaluación del rendimiento, que realmente emplean; planes específicos para manejar la sucesión en los puestos claves; los gerentes con frecuencia desdennan los sistemas formales de la administración de recursos humanos y hacen lo que culturalmente parece correcto, sin tomar en cuenta lo que diga el sistema.

Los gerentes participan en las entrevistas y en la selección de nuevos empleados, y también participan en los despidos. La sabiduría convencional estipula el establecimiento de normas de desempeño objetivas y tangibles y de un buen sistema de evaluación de rendimiento, y si el empleado no puede cumplir con todo esto, se le despide. Sin embargo, para un gerente, un despido es una catástrofe.

En primer lugar, nunca debe suceder. Si el empleado se adapta a la cultura, su empleo vitalicio debe estar asegurado. En segundo lugar, cuando es preciso despedir a alguien, no debe ser como resultado final de un mal desempeño, sino por haber violado las normas culturales.

## **LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS**

La ciencia de la administración de personal afirma que una de las responsabilidades clave de los altos gerentes es tomar las principales decisiones estratégicas que afectan al negocio. Así, muchas veces, los altos gerentes contratan consultores externos para que realicen análisis definitivos necesarios para encuadrar estas determinaciones de manera adecuada. Sin embargo, con frecuencia el gerente delega estas decisiones en otro miembro de la cultura; lo que inquieta al gerente es el proceso utilizado para tomar una determinación.<sup>[26]</sup>

## **La Obtención de una atención en la Cultura.**

Los cuatro tipos genéricos de la cultura para buscar indicadores del momento en que éste tipo de comportamiento es el apropiado, el tipo de cultura que probablemente se vea en dificultades:

- Las culturas de los individuos duros encuentran muy difícil poner en formación sus fuerzas. Por tanto, un gerente se inquietaría si en estas culturas vieran surgir una amenaza para la compañía entera, por ejemplo, un cambio fundamental en la economía industrial.
- Las culturas del trabajo, el juego y la acción tiene su mayor debilidad en su potencial de superficialidad. Si un problema no cede ante una solución rápida y fácil, sería bueno que el gerente le prestara mayor atención.
- Las culturas de los apostadores encuentran muy difícil moverse con rapidez. Si cambian las circunstancias externas y se hace necesaria una reacción rápida (como cuando entra al mercado un nuevo competidor importante), un gerente sensato no cesa hasta encontrar la solución apropiada para el asunto.
- La cultura del proceso puede ser obstaculizada por cualquier cambio importante en el medio externo. (Resulta fascinante observar cómo reaccionan los bancos ante la falta de reglamentación en la industria) Cuando se presentan estos acontecimientos, un gerente de esta cultura debe actuar.

Quando se enfrenta a este tipo de acontecimientos que amenazan a la cultura el gerente debe actuar en los patrones culturales normales y se fijará el objetivo la elaboración de un plan para lograr la atención de la cultura se enfoque sobre un suceso. En una cultura de apostadores, la fijación de fechas límite demasiado rígidas y el lanzamiento de equipos rivales que trabajen en la solución de un problema. En una cultura de machos es importante forzar la colaboración, y esto se logra mejor integrado un grupo especial de trabajo y exigiéndole recomendaciones en consenso. En una cultura de proceso es útil sacar el proceso normal a los actores clave y colocarlos en un cargo, de tiempo completo para que busquen la solución de un problema.<sup>[27]</sup>

## **LAS SUBCULTURAS.**

Todas las compañías tienen subculturas porque las diferentes funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo, o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio. Las subculturas, sin embargo, no se limitan a diferencias funcionales. El sexo es importante, ya que el punto de vista cultural de un hombre no es igual al de una mujer. Los antecedentes socioeconómicos y educativos también pueden convertirse en la base de las subculturas. Cada uno tiene su propio ambiente pertinente y su propio panorama del mundo; héroes especiales, rituales, ceremonias, idioma y símbolos que comunican ciertos valores particulares.

Las subculturas pueden moldear creencias y determinar comportamientos en formas muy parecidas a las de las culturas. Sin embargo, las subculturas, en un ambiente débil, pueden ser muy nocivas. Cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un comportamiento y, más tarde o más temprano, puede causar una desviación cultural en la empresa.

En cualquier compañía las subculturas tienden a chocar entre sí. Si la cultura general de la empresa es vigorosa, estos choques causan una tensión saludable. Si no lo es, estas guerras culturales pueden casi paralizar la productividad. En una compañía de cultura vigorosa, los subgrupos, como por ejemplo el de operaciones y mercadotecnia, no causan problemas, porque los valores y creencias generales son muy fuertes. Después de todo, las diferencias se necesitan para realizar el trabajo. Lograr el equilibrio de las diferencias que existen entre las subculturas y la cultura corporativa en conjunto, es una de las labores más arduas del gerente, pero también es una de las más importantes. Una de las labores más significativas del gerente es resolver, y de hecho conciliar, las diferencias que existen entre los subgrupos de una en que los demás actuarán. Es una apuesta a largo plazo, para una reestructuración de la institución que soportará la prueba del tiempo con un cambio de cultura.<sup>[28]</sup>

---

[28] IDEM [9]

## **EL CAMBIO**

### **Volver a formar las culturas**

**Cuando se habla de un cambio en la organización o en la cultura, se refiere a cambios reales en el comportamiento de los empleados de toda la empresa. En un sentido técnico, se refiere a que les sirvan de modelo para los papeles que han de desempeñar; el comportamiento debe estar presente en él.**

**El cambio siempre amenaza a una cultura. Las personas se apegan fuertemente a los héroes, las leyendas y los rituales de la vida diaria, a las ceremonias; a todos los símbolos y decoraciones escénicas de su lugar de trabajo. El cambio dismantela estas relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y frecuentemente enojados. Debido a estas barreras la cultura requiere mucho tiempo, es costoso, difícil y arriesgado; en resumen: no siempre es buena idea.**

**Muchas veces las barreras culturales ocultas se pasan por alto. Los nuevos directores generales pueden realinear sus organizaciones, pero durante el proceso, quizá destruyan sin saberlo héroes que los empleados han venerado desde que se fundaron las compañías.**

**Es posible que una revisión estratégica lance una nueva estrategia comercial, o una nueva adquisición, pero descuida el hecho de que estas nuevas iniciativas mina valores importantes que han guiado a la empresa durante muchos años. A menos que se pueda hacer algo para reducir esta amenaza y proporcionar apoyo durante la transición de lo antiguo hacia lo nuevo, la fuerza de la cultura anterior puede neutralizar y mutilar el cambio propuesto.**

**Muchos gerentes subestiman el tiempo requerido para lograr un camino real y duradero en una organización. Siempre es posible para un gerente importante hacer una "reorganización". El tipo de cambios culturales y conducta que lo abarcan todo.<sup>[29]</sup>**

---

[29] IDEM [9]

Cuando se habla de un cambio en la organización o la cultura sea real, efectiva y duradera, se refiere a cambios reales en el comportamiento de los empleados de toda la organización, llevando a cabo diferentes rituales de trabajo, y a que este comportamiento debe estar presente en toda la compañía, involucrando virtualmente a todos los miembros de la organización, lograrlo tendrán que luchar con la cultura anterior de su compañía.

#### **CUANDO ES NECESARIO EL CAMBIO.**

Mientras más fuerte es la cultura, más difícil es cambiarla. La cultura causa inercia en la organización, es el freno que se resiste al cambio porque eso es precisamente lo que deben hacer las culturas; proteger la organización contra las imposiciones de las modas pasajeras y las fluctuaciones a corto plazo. Al reconocer este fenómeno, se cree que en muchos casos el cambio puede no ser tan necesario como pudiera suponerlo la imagen corporativa.

- Cuando el medio está sufriendo un cambio fundamental y la compañía ha estado siempre fuertemente impulsada por sus valores.
- Cuando la industria es altamente competitiva y el ambiente cambia rápidamente.
- Cuando la compañía es mediocre o peor que eso.
- Cuando la compañía está verdaderamente en el umbral de convertirse en una gran corporación, en un gigante corporativo.
- Cuando las compañías crecen muy rápidamente.

Cuando se tiene la certeza de que el cambio es necesario, hay que afrontar otros dos hechos: el cambio de hechos: el cambiar consume mucho tiempo y es muy costoso.

#### **LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO.**

La mayoría de los gerentes se preocupa mucho por el cambio, pero muy pocas de sus inquietudes se refieren a los aspectos culturales. [30]

---

[30] IDEM [9]

En consecuencia muchas veces ese cambio no ocurre. En su lugar queda la ira, empleados que son ruinas emocionales y archiveros llenos de planes ambiciosos que no llegaron a nada. El propósito del cambio es la transformación cultural y el problema es cómo hacerlo del modo más efectivo posible.

Reconocer que la aceptación del cambio sea una influencia principal con el consenso de colegas del grupo. El compartir es señal de pertenecer a una cultura.

Hay muy pocos individuos en los procesos que forman un consenso, basados en ésta relación natural de vinculación con las personas iguales a ellos, son una forma de inducir el cambio a las organizaciones.

Comunicar y enfatizar la confianza en todos los aspectos que se relacionan con el cambio, especialmente la comunicación. La comunicación es el mejor en situaciones en que hay mucha confianza.

La accesibilidad y la confianza en el proceso del cambio influyen, en sí el cambio se realice o no, y en la forma de realizarse.

#### **EL ASPECTO ECONOMICO DEL CAMBIO.**

Quando se tiene la certeza de que el cambio es necesario, hay que afrontar otros dos series de hechos: el que consume mucho tiempo y es muy costoso. Para lograr siquiera la mitad del cambio que una compañía intenta realizar, debe gastar el equivalente a una cantidad que oscila entre 5 y 10% de su presupuesto anual en el personal cuyo comportamiento se supone que va a cambiar.<sup>[31]</sup>

---

[31] IDEM [9]

**CAPITULO III**

**LA FORMACION DE LA CONDUCTA  
DEL TRABAJADOR**

## CAPITULO III

### LA FORMACION DE LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR

#### EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CORPORACION.

En el capítulo anterior llamado *la Cultura y Filosofía Corporativas*, se habló de los tipos de culturas y la filosofía de una organización, en éste capítulo se aplicará a la formación de la conducta del trabajador con una adecuada cultura, llamada Teoría Z surgida de la necesidad de explicar la política de la organización que emplean los Japoneses.

La filosofía administrativa es una filosofía teórica intrínseca de la firma, describe los objetivos que representan los valores de los directivos, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Las medidas que se toman en pro del objetivo están determinadas por una serie de creencias sobre el tipo de soluciones que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa.

Aquellos empleados que logran captar la esencia de ésta filosofía de valores y creencias (o fines y medios) pueden inferir en su concepción general un número casi limitado de reglas o metas específicas que se adapten a las condiciones cambiantes. Estas reglas o metas específicas serán consistentes entre los individuos. De éste modo, la teoría permite, por un lado, controlar las reacciones del individuo ante diversos problemas y, por otro lado, coordinar dichas respuestas de tal suerte que las soluciones armonicen entre sí. Estas ideas se deben transmitir a través de una cultura común compartida por los directivos más importantes, para todos sus empleados de la organización.

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.<sup>[32]</sup>

---

<sup>[32]</sup> William Ouchi. "Teoría Z", "Cómo pueden las Empresas hacer frente al Desafío Japonés", Editorial Addison Wesley Iberoamericana. 1a. Edición. E.U.A., 1986.



El valor de la cooperación se expresa a través del ritual, que es un proceso colectivo de toma de decisiones. En donde el nuevo elemento experimenta la filosofía de cooperación de un modo muy concreto. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general.

El valor que forma parte de una historia específica, será siempre mejor recordado y más digno de crédito que si se expresa en términos más abstractos. La historia, que forman parte de una "memoria corporativa", y que puede estar basada en sucesos reales o parcialmente reales, son parte integrante de la cultura de la organización.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de referencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas. Ya que los directivos de las compañías han pasado repetidas veces por las mismas funciones, pueden referir un sinnúmero de experiencias compartidas, contar historias y anécdotas, y rememorar sucesos simbólicos que les recuerden a cada uno de ellos; el compromiso que han contraído ante ciertos valores y creencias. Este denominador común les proporciona una forma de comunicación. La posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, que está integrado por una serie de conceptos que éste tiene en común con los demás. La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.

El aspecto que resulta más incomprensible para la mente occidental es la marcada orientación hacia los valores colectivos, particularmente el sentido colectivo de responsabilidad.

Una empresa de ésta categoría es, especialmente creativa, constantemente llama la atención por sus novedosos enfoques de planeación, diseño organizacional y sistemas administrativos. Como consecuencia de éste estilo corporativo da siempre una recompensa de logros y capacidad individuales a los trabajadores.<sup>[33]</sup>

---

<sup>[33]</sup> IDEM [32]

Por medio de los valores colectivos los directivos se acercan más a sus empleados, nadie trabaja individualmente en una idea para mejorar su trabajo, colaboran juntos, y cualquier idea que pueda surgir en la mente de cualquier trabajador será el producto de las observaciones hechas durante el trabajo y de las pláticas sostenidas con sus compañeros.

El colectivismo es eficaz desde el punto de vista económico, hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar un mejor esfuerzo. La vida industrial requiere una interdependencia de los individuos y mejora el nivel de productividad. El colectivismo no es un objetivo individual por el cual se tenga que luchar ni una meta corporativa que se tenga que alcanzar, y es opuesto a la creatividad y de los valores distintos de otros individuos que proporciona el incentivo individual que llega a destacar en las organizaciones occidentales.<sup>[34]</sup>

Otro concepto en las organizaciones orientales es el interés holista que se cultiva en un ambiente de intimidad, confianza y comprensión en que los individuos están unidos por múltiples vínculos dentro de una organización. La red holista constituye un medio eficaz de control social es básicamente incompatible con la moderna sociedad industrial, ya que el industrialismo inevitablemente conduce a un alto grado de especialización en la mano de obra, a cambios frecuentes en los niveles directivos y, por consiguiente, a una rotación de personal en un proceso ágil de evaluación y promoción en una compañía.<sup>[35]</sup>

## **TEORIA Z.**

Las principales teorías sobre la organización de los recursos humanos tradicionalmente sobre la Teoría X y la Teoría Y, fueron desarrolladas por Douglas Mc Gregor que son modelos matemáticos que pretenden explicar la forma de organización de las empresas (Teoría X) y la propuesta para organizarlas de una nueva forma, es decir, más humana (Teoría Y).<sup>[36]</sup>

---

<sup>[34]</sup> IDEM [32]

<sup>[35]</sup> Los sociólogos argumentan la inclusión parcial propicia la salud emocional en el individuo. Estar incluido parcialmente en diversas organizaciones facilitará ir de un terreno social a otro, y de éste modo, las tensiones que se han acumulado en un ambiente pueden ser liberadas en el otro.

<sup>[36]</sup> Douglas Mc Gregor "El Aspecto Humano de las Empresas". Editorial Diana, 1a Edición. México, 1982

Un directivo de la Teoría X asume que el individuo es esencialmente flojo e irresponsable y que, por lo mismo necesita una estrecha supervisión. Un ejecutivo de la Teoría Y supone que las personas son fundamentalmente trabajadoras y responsables y tan sólo requieren respaldo e incentivos.

La Teoría Z trata de explicar la forma en que trabajan los japoneses y los aspectos que pueden ser útiles para mejorar una empresa del occidente. Sus principales características incluyen un empleo de por vida al no formar a las personas en carreras especiales, pues ante todo buscan la dinamicidad y el desarrollo de las personas mediante la rotación de actividades, procesos lentos de evaluación y promoción, procesos colectivos de toma de decisiones, responsabilidad colectiva e interés holista. Con esto se pretende que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo, adquiriendo confianza en sí mismos y en los demás por medio del conocimiento mutuo a fin de lograr una *intimidad* gracias a la convivencia de todas las personas que constituyen la empresa.

En este proceso se desligan las jerarquías hasta un nivel donde todos los miembros tienen la capacidad de opinar y tomar decisiones que benefician a todos, por consiguiente, tales decisiones redundan en el bien de la empresa.

El proceso de toma de decisiones implica, por lo general, el consenso y la participación de los empleados, es llamado por los sociólogos *proceso democrático*, ya que son muchos los criterios que intervienen en la colaboración de las decisiones importantes. Este método de participación es uno de los mecanismos que permite una extensa difusión de la información y de los valores a través de la organización.

Los valores esenciales para la cultura de la empresa deben expresarse de un modo muy concreto si lo que se pretende es que los nuevos empleados comprendan y depositen su fe en ellos, esencialmente los recién llegados traen idea de que todas las compañías son básicamente iguales, ya que no son dignas de su confianza ni de su credulidad.<sup>[37]</sup>

---

<sup>[37]</sup> IDEM [32]

Un marco de referencia para establecer estos compromisos es mediante la creación de la *filosofía de la empresa*. en ésta se establecen los lineamientos y objetivos a seguir por los individuos para responder a su gente, a los clientes, y en general, a la comunidad a la que sirven. Es de vital importancia que los directivos estén lo suficientemente familiarizados con la *cultura de la compañía* para que se puedan interpretar la filosofía de un modo tal que propicie la colaboración y no un seguimiento de conflictos.

Uno de los problemas a los que se enfrentan los directivos de las empresas occidentales para poner en práctica ésta teoría es la multiplicidad de marcadas diferencias entre ambas culturas, así como la falta de motivación. Esta última ha sido tema de discusión y de estudio de diversos sociólogos, psicólogos y especialistas en la administración de los recursos humanos.

La autodirección reemplaza, en gran medida, a la dirección jerárquica, lo cual intensifica el compromiso, la lealtad y la motivación del empleado. Los directivos al integrar los individuos en las organizaciones y a no hacer lugar de trabajo un sitio burocrático, impersonal, hostil y enajenante.

La motivación que el empresario lleva a propiciar en el desarrollo personal en los efectos de la rotación permanente de puestos, a sus empleados y el compromiso que éstos contraen ante su trabajo. Las empresas desean retener a sus empleados una vez que han invertido en programas de capacitación destinados a familiarizarlos con las condiciones particulares que privan dentro de su organización. El personal desea conservar su puesto y no les será fácil encontrar un trabajo tan interesante y tan bien remunerado en otra parte.

La mejor manera de motivar a la gente es la de alcanzar la satisfacción de sus necesidades básicas dentro de su desempeño laboral, y la optimización en la realización personal del directivo, la cuál, obviamente, acarreará beneficios para las mismas empresas, a la comunidad y por lo tanto, a la nación.<sup>[38]</sup>

---

[38] IDEM [32]

## **CONDUCTA DEL TRABAJADOR**

En una organización tipo Z, es imposible modificar la conducta del individuo a través de un cambio en los métodos de evaluación del desempeño o del cálculo de utilidades, la única forma de influir sobre el comportamiento es transformando la cultura. Una cultura evoluciona porque sus valores y creencias están muy arraigadas y se integran formando una fusión de valores y creencias.

Los empleados exigirán finalmente una evaluación de su desempeño antes de hacer a un lado esa actitud de autoprotección y dar lugar a una mayor cooperación. Cuando un jefe pretende hablar con franqueza, lo que más interesa a los subordinados es discutir sin rodeos su nivel de desempeño, sus salarios y perspectivas futuras.

Una persona íntegra trata con igual respeto a secretarías, ejecutivos y se dirige a los subordinados compartiendo con ellos los valores que caracterizan a sus relaciones familiares. Es de esperarse que un individuo con esta cualidad, se comporte del mismo modo aún cuando se modifiquen las condiciones de la empresa. Esa persona es digna de confianza y poseedora de cualidades únicas que pueden beneficiar a otros durante el proceso del cambio.

En una cultura de condescendencia, una sociedad de iguales que cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes, no se basa en la jerarquía o en los métodos de supervisión y control para dirigir el comportamiento del trabajador, se fundamenta en la confianza y entrega en el trabajo. El igualitarismo que es una característica esencial en las organizaciones tipo Z. Esta postura ideológica implica que cada individuo puede actuar conforme a su propio arbitrio y que es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha por que es digno de fiar. La confianza es la base que sustenta la creencia entre los objetivos, que ninguna persona pretende lesionar los intereses de los demás. Esto explica la profunda entrega, lealtad incondicional en los altos niveles de productividad de las firmas orientales.<sup>[39]</sup>

---

<sup>[39]</sup> IDEM [32]

## **LOS PASOS DEL DESARROLLO EN LA PRACTICA EN LA FORMACION DE LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR**

Toda empresa, desde la más imponente de las corporaciones hasta el más modesto de los comercios, sabe que edificar una organización no es lo mismo que edificar una casa. Una organización que se encuentra en un proceso de constante desarrollo se vendrá abajo si no se le presta la debida atención. Si por lo contrario, lo único que mantiene unido a la compañía es una gran dosis de entusiasmo, lo más probable es que esa atmósfera ideal y fantástica se desvanezca en poco tiempo para dar paso a un resquebrajamiento de la institución. En el proceso del cambio el individuo va teniendo una transición en la actitud y entrega al trabajo. Los pasos que se describen a continuación describen la guía para cualquier persona o empleado que va a iniciar un cambio en la organización.

### **Primer paso: Comprender la organización y el papel que el empleado desempeña.**

Los directivos, deben comprender que la lectura y las ideas son esenciales en la forma que intervienen en el individuo a manifestar abiertamente al escepticismo. Proponer una discusión de ideas, no debe interpretar el recelo y la incredulidad con la falta de cooperación, o actitudes deliberadamente renuentes. En la mayoría de las empresas son más los individuos recelosos que los confiados, es preciso discutir ampliamente los motivos que originan las suspicacias para que se presente el cambio. La manifestación del escepticismo está relacionado con la creación de un ambiente propicio para la confianza. Cuando dos individuos saben que ambos desean tener una relación de trabajo armónica y que ninguno pretende lesionar los intereses del otro, se propicia una buena voluntad de autenticidad y sinceridad en las relaciones. La franqueza, es la única que se predica con el ejemplo.

El líder, que abiertamente disiente de los demás y que sale de lo establecido, provoca una atmósfera que acoge con agrado toda clase de opiniones, y será capaz de engendrar un cambio.<sup>[40]</sup>

---

<sup>[40]</sup> IDEM [32]

El proceso conducirá a un aspecto clave en todos los esfuerzos: la evaluación de desempeño. Los empleados exigirán finalmente una evaluación de su desempeño antes de hacer a un lado esa actitud de autoprotección y dar lugar a una mayor cooperación.

El proceso mediante el cual se desarrolla la discusión es igualmente significativo, ya que refleja el igualitarismo, la franqueza y la participación que son los objetivos últimos del cambio.

### **Segundo paso: Analizar la filosofía de la compañía.**

Los objetivos de la empresa, su filosofía, confiere al individuo el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir. Sugiere una forma de cómo comportarse en la organización y el modo en que la compañía responda a su gente, clientes y comunidad a la cual sirve. Una filosofía expresa claramente el espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros así lo comprendan. Directa o indirectamente, dicha filosofía determina la forma como propios y extraños evalúan, confían y aprecian a la empresa y sus productos.

Lo fundamental es definir no lo que debería ser la empresa, sino lo que es. Es necesario comprender antes la cultura de la empresa examinando las claves que ha tomado la compañía en el pasado. Debe hacerse una serie de juntas destinadas a identificar dichas decisiones y descubrir los principios que se aplicaron repetidamente a lo largo de éstas discusiones. A partir de todo esto, comenzarán a surgir las bases de la filosofía deseada.

La importancia de una filosofía es la discordancia que existe entre lo que los altos directivos declaran oficialmente y lo que realmente llevan a cabo a través del tiempo. Dichas inconsistencias entre hechos y palabras saldrán a la luz en el análisis, y la sinceridad y apertura con que discutan serán una señal importante del ambiente de franqueza que se propiciará. Una discusión abierta de las razones específicas que determinaron los ascensos en el pasado, ayudará a establecer las bases sobre las cuáles se evalúa el desempeño individual, estimulará una actitud franca y creará un ambiente de confianza.<sup>[41]</sup>

---

<sup>[41]</sup> IDEM [32]

En el análisis revelará la relación que existe entre una estrategia de negocios y una filosofía administrativa. Toda compañía tiene algún tipo de estrategia de negocios que con frecuencia se refiere simplemente a objetivos financieros, tales como participación de mercado, incremento de ventas y evaluaciones de costos o rentabilidad.

La estrategia se ocupa del desarrollo tecnológico, competencia a nivel gerencial y otras metas más generales. Pero rara vez se considera que pueda haber alguna conexión explícita entre la forma de enunciar los objetivos y la necesidad de comprender cabalmente la naturaleza de la organización, puesto que la relación es crítica y estrecha.

**Tercer paso: Definir la filosofía administrativa deseada y comprender al líder de la compañía.**

Una vez que se hayan aclarado totalmente las prácticas que prevalecen en la empresa, por lo general salen a luz las creencias actuales son inadecuadas, cuáles están reñidas con otras prácticas y dónde se encuentran las omisiones. Precisamente en ésta etapa se vuelve crítico el papel que desempeña el líder formal o director ejecutivo.

El proceso del cambio organizacional no puede tener éxito sin el respaldo directo y personal del individuo que ocupa el sitio más destacado de la jerarquía. No se puede esperar que este alto dirigente brinde su apoyo a un enunciado filosófico administrativo que, en ocasiones, esto sucede cuando se espera que un grupo de gerentes abiertamente de la opinión del director ejecutivo. Pero si un grupo de éstos, incitado por su líder, adopta un enfoque de participación al examinar algún problema, estarán comenzando a practicar una relación igualitaria nueva para ellos. El líder puede temer frustrar dicha iniciativa si se enfrasca en una discusión y opta por reservarse su opinión personal sobre asuntos claves.

El grupo que analiza el problema llega con frecuencia a un consenso suponiendo que cuenta con el consentimiento tácito de su líder, el resultado será un compromiso público que no es respaldado individualmente y que se traducirá en un débil intento de cambio.<sup>[42]</sup>

---

[42] IDEM [32]



En el caso en que la persona a cargo no desea compartir todas las decisiones con sus subordinados. Los líderes pueden temer que una participación parcial origine un comportamiento inconsistente que sería interpretado como un compromiso dudoso ante el igualitarismo, situación que haría fracasar todos los esfuerzos.

Los subordinados no les importa compartir sólo ciertas decisiones, puesto que este tipo de participación con frecuencia significa un gran adelanto para ellos. La impresión inconsistente puede ser evitada si la persona más importante de todas las implicadas en el proceso expresa abiertamente y de antemano sus intenciones en ese sentido. Ciertas resoluciones serán sometidas a un proceso total de toma de decisiones por consenso, otras a un método parcial en que buscarán datos o sugerencias y en que la administración se reservará la decisión final.

Otras determinaciones se tomarán en privado y posteriormente se informará a los demás de los resultados. Desde luego, mientras más se confíe en el superior, otros respaldarán este punto de vista y mayor será el número de decisiones que podrá compartir con ellos. Mientras más resoluciones se compartan, mayores frutos se obtendrán de la cooperación del equipo administrativo. Así, pues, el director general se siente motivado a desarrollar, con el tiempo, una relación de confianza que pone al alcance de sus subordinados la autoridad que él tiene para tomar decisiones.

**Cuarto paso: Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.**

El sistema formal, que determina quién debe rendir cuentas a quién, sirve para cubrir los errores ocasionales en información y cooperación, una organización eficaz y perfectamente integrada es aquella que no tiene organigrama, divisiones ni ningún tipo de estructura aparente. La mayoría de las organizaciones necesitan una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva a largo plazo, para ningún directivo, cuyo sueldo anual asciende a una cantidad considerable, que admita sus debilidades. Esto acarreará situaciones críticas y confusas.<sup>[43]</sup>

---

<sup>[43]</sup> IDEM [32]

Se debe establecer comités formales con relaciones de tipo jerárquico, grupos de personas y tareas que apoyen sus deseos de aprender a trabajar con otros individuos de un modo armónico.

**Quinto paso: Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.**

La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo. Este talento para las relaciones humanas es vital en forma de negocios tipo Z, ya que al trabajar cooperando y tomando en consideración a los demás no es tan sólo un modo de halagar el ego del individuo sino a obtener lo que se desea. La claridad de la filosofía administrativa, hace que las organizaciones tipo Z tengan acceso a lo sutil y a la confianza. Cuando se especifica claramente la categoría de las personas, todos caen en patrones de interacción bien conocidos. Todos saben cuándo disentir, cuándo asentir y cómo hacer frente a las discrepancias. Desde luego, en una situación así, la persona que sabe más es ignorada debido a su posición jerárquica; no obstante, se logra ocultar el conflicto y la relación social se desarrolla armónicamente.

En una compañía tipo Z, el líder más capaz se dedica a escuchar la mayor parte del tiempo. Lo más importante es la habilidad para observar el patrón de interacción que se da dentro del grupo y saber cuándo intervenir. La habilidad para poder interrogar directamente a los empleados no es suficiente. No tiene mayor sentido pedir a los empleados que aprendan a tomar decisiones y enfrentar conflictos dentro de grupos sino tienen jerarquía, ni estructura, y si los problemas más importantes no se pueden resolver. Lo primero que debe aprenderse es la habilidad para reconocer patrones de interacción en los grupos encargados de la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Para poder captar cuándo un grupo opta rápidamente por una resolución, rehuyendo enfrentar el verdadero problema; y ser capaz de observar la forma como ciertos miembros interfieren con sinceridad de la polémica de un modo sutil, se podrá notar cuándo la discusión toma un rumbo diferente, todas éstas son habilidades adquiridas.<sup>[44]</sup>

---

<sup>[44]</sup> IDEM [32]

Una vez que se ha aprendido a reconocer los patrones de interacción dentro del grupo, se procede lógicamente a enseñar esa habilidad que permite dirigir a un grupo ayudándole a identificar rápidamente los factores esenciales, llegando al meollo de los conflictos y a soluciones creativas que cuenten con el respaldo de todos. Esta capacidad también puede ser adquirida a base de práctica.

Si el objetivo de estas variaciones estructurales es lograr un ambiente de cooperación, se debe obligar entonces a los individuos a trabajar juntos para que compartan información, recursos y planes de la organización. Además de las influencias culturales tan sutiles, es necesario designar los incentivos que se dan explícitamente a cada persona. Los incentivos hacen que directivos y empleados sean lo que son dentro de una organización. No obstante, sólo los errores más críticos pueden corregirse en esta etapa temprana.

Cuando los incentivos de los altos ejecutivos no son, evidentemente, los apropiados, se debe buscar una solución inmediata que les permita seguir cooperando entre sí para poner en práctica los últimos pasos del proceso de cambio. Sin embargo, las cosas no son muy diferentes en los niveles inferiores; para que los incentivos en lugar de ser a corto plazo sean a largo plazo y para que su enfoque individualista se transforme en cooperación, es preciso que suceda algo más. Una forma popular de incentivos se conoce como Plan Scalon.

En un Plan Scalon, la compañía establece, antes de proceder a cualquier cambio, una fórmula que especifica que si las utilidades se elevan por encima de cierta cantidad definida con anterioridad, una fracción determinada de esas utilidades será pagada a los empleados y la suma restante enviada a los accionistas. La cantidad entregada a los empleados puede ascender a 20, 50 ó 70%, esta es una ganancia adicional.

Obviamente, no es posible fijar una distribución "justa" de una manera objetiva. La cuestión que en definitiva queda por resolver es cuánto debe pagar la compañía para contratar y conservar a los empleados cuyo dinamismo y tenacidad ayudan a asegurar el éxito de la empresa.<sup>[45]</sup>

---

<sup>[45]</sup> IDEM [32]

Todos estos factores deben ser considerados al estructurar dichos incentivos para satisfacer las necesidades tanto de patrones como de empleados. Y no todos los incentivos tienen que ser económicos. La naturaleza de las tareas, las asignaciones y los grupos de trabajo que se destinan a cada persona y el tiempo que los altos directivos dedican a los miembros de su personal pueden ser más valiosos que cualquier aumento ofrecido por otra compañía, si los salarios son justos, probablemente dicho aumento no significará un gasto muy elevado para la institución.

#### **Sexto paso: Evaluar el desempeño y los resultados del sistema.**

Cuando se pone en práctica una innovación organizacional, deberán realizarse algunas pruebas para corroborar si tuvo los efectos esperados. Antes que los altos directivos pongan en práctica los conceptos administrativos en los niveles inferiores, deben evaluar, en primer término, su actuación personal a fin de determinar hasta qué punto han sido positivos los resultados de la filosofía.

Un dirigente que se ha esforzado por cooperar más intensamente y por propiciar en mayor grado la participación de sus subordinados, que incluso ha llegado a abrazar intelectualmente un nuevo enfoque, es difícil que sea el propio juez de su progreso personal. La etapa inicial de verificación podría abarcar un cuestionario breve por cada directivo enviarían a sus subordinados inmediatos, la actitud frente al igualitarismo y otros cambios relacionados con su capacidad administrativa o con las políticas y las estructuras de la compañía.

La evaluación será de utilidad, sólo si se basa en juicios sinceros. Cuando se tiene lugar una transición a la organización tipo Z, los dirigentes deben sentirse menos hostilizados y más satisfechos. Menos hostilizados, porque los subordinados necesitarán menos ayuda para resolver sus problemas, porque la falta de información ya no constituirá un obstáculo para enfrentarse a los proyectos nuevos, y habrá menos presiones para hacerlos crear, una nueva política o lineamientos específicos para decidir una situación dada.<sup>[46]</sup>

---

<sup>[46]</sup> IDEM [32]

Los directivos acaban teniendo más tiempo para planear, pasear y reflexionar. Ya no pasan sus trabajos totalmente a subordinados, que están, cada vez, más atareados, sino que parte de las horas, que antes se invertían en arreglar una coordinación deficiente y en solucionar conflictos, se destinan ahora a comités y juntas.

Un directivo de una compañía autocrática tiene más satisfacciones a corto plazo. Nadie que se encuentre debajo de él duda de su palabra, todos preguntan su opinión y se siente capaz y poderoso. A largo plazo, todos los empleados se siguen sometiendo con la misma seguridad, sus asuntos a la consideración de un jefe que cada vez se siente más imponente, y la coordinación de la empresa deja mucho que desear.

Definitivamente, la organización tipo Z tiene éxito en la medida en que los trabajadores del área de producción escuchen la retroalimentación de sus clientes y siempre que todos los miembros de la organización participen realmente en un clima de solidaridad e igualdad.

#### **Séptimo paso: Comprometer al Sindicato.**

Cualquier empresa que tenga algunos o todos los empleados representados por un contrato colectivo de trabajo, o sindicato, dedicará mayor atención a este tipo de movimientos. Tratar con un sindicato es uno de los elementos que más conmoción causa dentro del proceso de desarrollo organizacional. "El sindicato" ha llegado a ser entre los directivos sinónimo de mala calidad, baja productividad, trabajadores apáticos, ausentismo, paros laborales e incluso hurtos por parte de los empleados.

En ocasiones, al oír hablar a los altos ejecutivos parecería que los sindicatos hubiesen inventado estos problemas. Con frecuencia, estos dirigentes han fundido en una sola queja la existencia del sindicato y sus frustraciones por no poder comunicarse adecuadamente con el personal. Sólo si la administración llega a comprender claramente la diferencia que existe entre dos realidades y a formular una filosofía sistemática de las relaciones humanas en la empresa, sólo así podrá sacar adelante su trabajo conviviendo con un sindicato.<sup>[47]</sup>

---

<sup>[47]</sup> IDEM [32]

En muchas compañías una administración irresponsable e injusta ha obligado al sindicato a desempeñar el papel de adversario. Al no tener confianza alguna en la compañía, ha tenido que recurrir a los extremos de la burocracia.

El sindicato insiste en un reglamento laboral detallado que especifique qué tipo de trabajadores debe operar las máquinas, quien debe repararlas, etc. Estos extensos códigos protegen a los empleados de las injustas exigencias de los dirigentes. La consecuencia voluntaria de ésta práctica es una pérdida de flexibilidad.

Cuando los objetivos administrativos se enfrentan a la hostilidad de un sindicato, la compañía puede reaccionar debilitándolo. Un incremento en las prestaciones del personal puede funcionar. La administración, incluso, puede intentar desconocer a las plantas afiliadas fuera al sindicato. Pero, a la larga, estas medidas predestinan al fracaso.

Una compañía que cambia de un estilo administrativo autocrático a uno democrático se ganará la confianza de sus empleados, quienes tendrán menos necesidad de la protección que brindan estos gremios.

En lugar de sabotear este movimiento, una administración paciente descubrirá que el sindicato llega a reconocer finalmente la necesidad de una mayor flexibilidad en los reglamentos laborales para incrementar la productividad y ofrecer una mayor seguridad en el empleo. De hecho, un ambiente sano el sindicato actúa como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados, organizarlos y explicarles los planes de prestaciones a la vez que es capaz de integrar actividades educativas, sociales y recreativas.

Cualquier intento que haga la administración por sacar al sindicato es interpretado por los empleados como una acto de mala fe. Para que una situación pueda funcionar con el sindicato o cualquier especialista en relaciones industriales, tanto el personal como el cuerpo directivo deben estar convencidos del valor que tienen otro tipo de incentivos que van más allá de una simple actitud de defensa y agresión, incentivos que sustenten una relación de trabajo productiva.<sup>[48]</sup>

---

<sup>[48]</sup> IDEM [32]

Después de todo, los sindicatos y las compañías que no colaboran en estos cambios reducen la productividad y tiene más riesgos de trabajo e incluso tienden de algún modo al fracaso. La compañía necesita darse cuenta de que los miembros del sindicato son sus empleados y que la estructura del mismo puede contribuir al éxito de la empresa.

Desde el punto de vista, la administración sería capaz de justificar una concesión financiera al sindicato, que podría ser empleada para realizar talleres o seminarios para sus propios afiliados.

### **Octavo paso: Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable.**

La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directos de la política. Cuando a los empleados que tienen mejores alternativas se les ofrece una atmósfera laboral en la cual pueden encontrar igualdad, retos fascinantes y también les es posible participar en las decisiones que afectan su trabajo, es fácil hacerles desistir de su contrato voluntariamente. La rescisión involuntaria, los despidos en masa y específicos de los empleados, son asuntos que interesan a la política de la compañía.

Algunas empresas sostendrán que se ven obligadas a destituir a su personal cuando la economía se debilita y las ventas declinan. Para una compañía que no ofrece competencia y que abandona el habitual cuando la economía sufre una baja. Sin embargo, es posible que una empresa o industria que se enfrenta un altibajo importante a corto plazo no haga un paro forzoso si comparte su infortunio con todos los miembros que la integran. Los accionistas pueden participar aceptando menos utilidades o incluso algunas pérdidas moderadas durante un año.

A cambio de esto, un grupo de empleados muy experimentados y sumamente dedicados los recompensará en los años futuros con cuantiosas utilidades. De igual manera, los empleados de todos los niveles pueden ayudar con la carga al aceptar semanas más largas de trabajo y cheques de menor cuantía, olvidándose de las gratificaciones y realizando, durante algún tiempo tareas que les disgusten.<sup>[49]</sup>

---

<sup>[49]</sup> IDEM [32]

En esencia, el destino de la mayor parte de las compañías se vincula a la seguridad en el empleo. Una compañía que se adentra con frecuencia en tecnologías que le son desconocidas, arriesga a sabiendas, las inversiones que se hayan hecho la investigación, planta y equipo. Sin embargo, supone también una mayor propensión y condiciones inseguras para los empleados. Al entrar a un nuevo campo, lo que usualmente hace la compañía es mover a los viejos empleados para colocarlos en los nuevos puestos y contratar a personal nuevo a la empresa con el objeto de que otra gente experimentada se haga cargo de éstas áreas.

Si los esfuerzos para que todo llegue a feliz término se frustran, entonces a todos los empleados a quienes se les pidió que se arriesgaran en esta empresa, salvo unos cuantos afortunados, se les lanzará a la calle.

Para la firma, el costo de este se traduce en una mayor dificultad para contratar nuevos empleados talentosos en el futuro, en un costo mayor de rotación voluntaria y en un deseo menos vehemente de participar al personal que aún permanecen en la empresa. Un factor decisivo para hacer que el empleo se más estable está dado por un lento proceso de evaluación y promoción.

**Noveno paso: Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.**

Las jóvenes de nuevas generaciones son impacientes. Es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación y promoción con el objeto de que los empleados se concienticen de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo.

En esta forma, se olvidarán de los resultados inmediatos y básicamente harán todo lo que sea congruente y tenga sentido con los objetivos a corto o a largo plazo. Promover rápidamente tal como lo hace la competencia, de modo que no abandonen la empresa, pero ascenderlos lentamente en relación con sus compañeros para que puedan tener perspectivas a largo plazo.<sup>[50]</sup>

---

<sup>[50]</sup> IDEM [32]



Esta solución exige que se promueva rápidamente a un grupo entero, que entraron al mismo tiempo, no hay nada que motive a los mejores individuos a dejar a la compañía, puesto que a todos se les mejora a la misma velocidad. Ahora bien, si todos van a ser ascendidos, es necesario hacerles una evaluación. A la larga, serán los mejores los que destaquen y ocupen los puestos de mayor responsabilidad, mientras, al mismo tiempo, conforman valores sólidos, duraderos y actitudes en las cuales reflejen su deseo de cooperación. En este proceso es promover a todo el grupo más rápidamente de lo que merecería una persona promedio, pero no tan aceleradamente como ocurriría con los más talentosos.

En este caso, menos individuos estarán bien pagados durante los primeros años, pero algunos recibirían un salario menor al que les corresponde y, por lo tanto, se irían en busca de mejores alternativas.

Pero el que trabaja arduamente y no es objeto de un reconocimiento, con toda razón se sentirá frustrado y abandonará la empresa. Con el fin de inducir a estas nuevas generaciones a aceptar un proceso más lento de evaluación y promoción formales, es contando con un sistema de evaluación no económico, como, por ejemplo, uno en el cual se les permita participar en forma más estrecha en los proyectos de los cuales se encargan los superiores y en el cual se incluya una asesoría y una instrucción más estrecha.

Este sistema no dará origen a incentivos de corto plazo, pero sí se transmitirá la idea de que, en el futuro, recibirán un mejor sueldo. En un proceso organizacional en que se revise en forma exhaustiva cuál ha sido el desempeño del personal, será posible que no sólo uno sino varios jefes, retroalimenten a sus empleados sobre la eficiencia que hayan demostrado en los últimos 6 ó 12 meses.

A medida que la rotación disminuye y todos los ejecutivos, sin importar su edad, adquieren más responsabilidades, será posible que cada joven empleado se rodee de un círculo mayor de gente experimentada. Algunos llegarán a tener en forma espontánea una especie de motor que les dará la retroalimentación específica necesaria en la cual habrán de crecer.<sup>[51]</sup>

---

<sup>[51]</sup> IDEM [32]

Esta atmósfera de cooperación les brinda muchas oportunidades a los **nuevos empleados de participar en tareas importantes que implican un reto, en donde pueden, además, ver cómo se desenvuelven los ejecutivos de mayor antigüedad.**

**Después de unos cuantos años, la mayoría de los veteranos de la organización pedirán específicamente que sean los jóvenes quienes les ayuden en uno u otro proyecto, del cual sean responsables varios departamentos; y estas peticiones respaldarán la confianza que se tiene en el hecho de que las recompensas futuras se convertirán en realidad.**

**En una organización tipo Z, los empleados no reciben menos información sobre el desempeño y las expectativas; por el contrario, reciben más. Sin embargo, al mismo tiempo saben que ascender dentro de la escala jerárquica y obtener una mejor sueldo dependen del rendimiento que se manifieste a largo plazo.**

#### **Décimo paso: Ampliar los horizontes profesionales.**

**El enfoque sobre cómo ensanchar los horizontes de las carreras no especializadas estará determinado por cada industria o empresa. Estas industrias pueden desarrollar un proceso sistemático en el cual hagan publicidad a los distintos puestos y alienten a los empleados a asumir cargos afines que les permita aprender algo nuevo.**

**En las empresas que crecen a pasos acelerados, este proceso se presenta espontáneamente: a medida que se abren nuevas fábricas u oficinas, los puestos vacantes deber ser ocupados por individuos que comprendan a la compañía, y el mejor candidato será el que provenga de un puesto similar, aunque no idéntico.**

**Las compañías tienden a subestimar el valor de la especialización en muchos casos y a subestimar la importancia de tener gente en cada departamento que atienda a las demás divisiones. Se han establecido algunas condiciones de cooperación y es factible poner en práctica un cambio de esta naturaleza, el ambiente que se haya creado conducirá a un desempeño óptimo. <sup>[52]</sup>**

---

<sup>[52]</sup> IDEM [32]

Los nuevos productos que se introduzcan entrarán listos a tiempo y sin ninguna falla, porque se habrán coordinado mejor los aspectos de diseño, fabricación y mercadotecnia.

Promover una mezcla mejor de expertos en campos afines será de gran beneficio para todos. Si se desea que el programa de movimiento de puestos tenga éxito, deberá contarse con un grupo de gerentes que conozcan plenamente el acervo cultural y las habilidades del resto de las divisiones y no sólo de la suya propia. Al trabajar en conjunto, se pueden establecer compromisos que no beneficien únicamente a su departamento, sino a todos los demás que deben coordinar. Esta información se distribuirá por todos lados y surgirá el incentivo que permitirá que se desarrolle un ambiente de cooperación.

**Decimoprimer paso: Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel.**

Los directivos al tratar con los supervisores de primer nivel y con los empleados de oficina, producción o que trabajan por horas, el grupo que ha sido el objetivo es el de los empleados de nivel medio y superior. La mayor parte de las compañías han hecho cambios en la parte más baja de la jerarquía. Las razones para empezar se reducen a un aspecto angular: un empleado de bajo nivel no puede participar a menos que los que se encuentren por encima de él lo inviten a hacerlo.

Si una organización empieza con una jerarquía sumamente rígida, la evolución debe empezar en la parte superior de una organización de este género es una revolución, y fue esta la solución que trajo como consecuencia el movimiento sindical laboral.

La mejor integración de esfuerzos y de anuencia para cooperar se traducirán en mayor eficiencia y productividad. Cada vez con menor frecuencia, los ejecutivos se verán obligados a dar respuesta a los objetivos a corto plazo y a interrumpir las actividades de las plantas u oficinas. Los superiores de primer nivel ya no tendrán que aliarse en luchas de poder, ni tendrán que competir con los gerentes de medio nivel por los mismos recursos.<sup>[53]</sup>

---

<sup>[53]</sup> IDEM [32]

**Este ambiente más saludable repercutirá en todos los empleados, desde el vendedor y el maquinista hasta los dirigentes sindicales. Únicamente después que estos resultados empiecen a poner en práctica ésta teoría con el personal de primer nivel.**

**En la mayoría de las organizaciones, el empleado que trabaja por hora y el supervisor de primer nivel viven en un mundo aparte de los profesionales y los ejecutivos. En las compañías, los empleados que determinan la productividad y calidad básica de los productos y servicios saben muy poco acerca de los planes futuros del rendimiento actual de la organización. Rara vez se les pide su opinión, como consecuencia, éstos empleados saben poco acerca de la compañía, tienen poca confianza en la administración y poca tolerancia para aceptar un intento atolondrado con el cual se pretende modificar de lleno el estilo administrativo.**

**El supervisor de primer nivel tiene la tarea más difícil de todas, de tenerles buena voluntad a los empleados inexpertos que todavía no tienen mucha confianza. Si los empleados que se encuentran en la parte inferior de la pirámide corporativa desean que se les incluya en una relación de cooperación y confianza que surge de la posición actual que ocupan, tendrán que superar el más profundo de los escepticismos. La única forma de llevar esto a cabo es por medio de grandes esfuerzos y recibiendo señales claras y consistentes de la parte superior.**

**Los obreros de la planta y de campo no se codean con quienes toman las decisiones, ellos perciben sus verdaderas intenciones a través de resoluciones y de las políticas con las cuales se les maneja a distancia. Las políticas y decisiones que afecten al empleado que labora por hora deben expresarse en forma constante la sinceridad, la confianza y las miras a largo plazo. Los altos niveles de las organizaciones deben comprender primero qué es lo que van hacer y se comprometan a ello. De esta forma, es posible iniciar un nuevo programa duradero de cambio en las plantas y almacenes, donde se determina la calidad y productividad. Este cambio se introduce no con palabras sino con hechos. Hacer que todos participen y cerciorarse de reconocer, de inmediato, los resultados de cualquier esfuerzo.<sup>[54]</sup>**

---

<sup>[54]</sup> IDEM [32]

**Decimosegundo paso: Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.**

Si ha sido posible que haya recompensas equitativas, estabilidad del empleo y coordinación interdivisional, entonces el compromiso y la productividad de los empleados por hora ya habrán empezado a ser mayores. Al incrementar la productividad en forma significativa a través de la aplicación de enfoques de participación a nivel de área de producción. Se solicitará a los obreros sugerencias como grupo, en vez de ver qué han depositado unos cuantos en forma anónima en buzones puestos para este fin. Y no temer en ponerlas en práctica. Con esto surgirá un nuevo enfoque de innovación para distribuir a los trabajadores en equipos semiautónomos para proyectar a las plantas y oficinas como sistemas sociotécnicas que reflejen las consideraciones humanas y mecánicas.

**Decimotercer paso: Permitir el desarrollo de relaciones "holistas".**

Las relaciones "holistas" son una consecuencia más que una causa de la integración organizacional. En parte, ayudan a conservar la naturaleza igualitaria de la organización al reunir a supervisores y subordinados como iguales temporales y demostrar, así, que la distancia que existe entre ellos no es inconmensurable ni infranqueable. Estas son formas de expresión de solidaridad y de adhesión que emergen de un grupo de empleados a quienes les gusta trabajar juntos y disfrutan al compartir sus sentimientos de arraigo. Cualquier organización que tenga la fortuna de contar con una atmósfera de esta naturaleza no podrá mantenerla en secreto. Las sesiones regulares de preguntas y respuestas que se mantengan entre los empleados que trabajan por hora servirán a estos propósitos. Cambiar de impresiones con los subordinados acerca de cómo funciona la compañía en relación con los competidores y sobre sus triunfos y problemas. Prepararse no sólo a hacer, sino a responder también algunas preguntas difíciles. Estos aspectos que se relacionan con las actividades laborales son clave de las relaciones holistas y las alejan de la actitud paternalista que suelen desarrollarse en la mayoría de las compañías.<sup>[55]</sup>

---

<sup>[55]</sup> IDEM [32]

### **Comentarios finales.**

Los cambios que han tenido éxito en una organización burocrática en otra donde reine la participación, han ocurrido en la parte superior de la jerarquía paulatinamente hasta llegar a la base. Una coordinación más homogénea, reacciones más rápidas y una planeación más eficaz son algunos de los aspectos que deberán patentizarse.

Los ejecutivos deben comprender el proceso, al reflejar su dedicación, al haberse compenetrado y empapar a cada uno de los trabajadores de todas las plantas y oficinas. Una vez iniciado el proceso de administración por participación, podrá sustentarse por sí mismo porque hace un llamado a los valores y creencias fundamentales de todos los empleados y haya una mayor coordinación para el incremento de la productividad.<sup>[56]</sup>

---

<sup>[56]</sup> IDEM [32]

**CAPITULO IV**

**LA PREVENCION DE ACCIDENTES Y  
LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR**

## CAPITULO IV

### LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES Y LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR

#### PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

El accidente es un hecho súbito, de presentación rápido o instantánea; inesperado, imprevisible en el momento en que tiene lugar, seguido de lesiones o la muerte y/o daños materiales, que puede interrumpir un proceso de producción y en el que el factor humano interviene como elemento causal la mayor parte de las veces.

A pesar de la actividad intensa pero aún limitada, que desarrollan diferentes instituciones y organismos en la prevención de accidentes, éstos, hoy más que nunca, parecen ganar ventaja sobre las medidas preventivas. Este incremento ha obligado a la formulación de un Plan Nacional de Prevención de Accidentes, que facilite el estudio de riesgo y del accidente y contribuya a lograr conclusiones útiles y positivas, haciendo conocer ampliamente a la población:

A) Los riesgos para la integridad y salud de personas representan las condiciones inseguras en la industria, y en general, todos aquellos elementos y lugares cuya presencia o condiciones traen aparejado peligro para la población.

B) Las medidas más adecuadas para evitar el accidente, sean las conducentes a suprimir directamente el riesgo que lo hace posible, o las que llevan a modificar la conducta de las personas y evitan así que se realice el accidente.

C) Los primeros auxilios a impartir en caso de accidente, en tanto se obtiene la ayuda de elementos especializados.

D) Los lugares en los que se puede obtener la atención adecuada para el accidentado.<sup>[57]</sup>

---

<sup>[57]</sup> Dr. Ricardo Campos Hüttich. "Guía para la Evaluación de la Seguridad e Higiene en las Empresas", CENAPRED, Encro, 1992.



## **IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES.**

La mayor parte de los accidentes incluye actos y condiciones inseguras, ambos generalmente resultan de fallas humanas. Si embargo, existen otras causas que involucran el agente del accidente, el factor personal de inseguridad, etc. Los conceptos recomendados por la American Standards Association sobre las causas de los accidentes son las siguientes:

1. El *agente* es definido como el objeto o la sustancia (la máquina, el local o el equipo que podrían ser adecuadamente protegidos), directamente relacionados con la lesión como la presa, la mesa, etc.

2. La parte del *agente* es aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión como el volante de la prensa, el pie de la mesa, etc.

3. La *condición insegura*, es la condición física o mecánica existente en el local, en la máquina, en el equipo, o en la instalación (que podría haber sido protegida o corregida), y que lleva inherente el accidente como: el piso resbaladizo, aceitoso, con protuberancias o huecos; la máquina desprovista de protección, o con poleas o partes móviles desprotegidas; iluminación deficiente o inadecuada, etc.

4. El tipo de *accidente* es la forma o el modo de contacto entre el agente de accidente y el accidentado, o aún, el resultado de ese contacto con los choques, resbalones, etc.

5. El *acto inseguro* es la violación del procedimiento aceptado como seguro ósea, dejar de usar el equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en una área que está prohibida, lubricar la máquina cuando está en movimiento.

6. El *factor personal de inseguridad* es cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como la visión defectuosa, la fatiga o, la intoxicación, problemas del hogar, desconocimiento de las normas y las reglas de seguridad.<sup>[58]</sup>

---

[58] IDEM [57]

El Consejo Nacional de Prevención de Accidentes, en cumplimiento de las obligaciones que la señala el Decreto que le dio origen, deberá atender también a cooperar en la obtención de una mejor asistencia para los accidentados y a colaborar en la ayuda en los desastres de origen natural o provocados por la mano del hombre. La educación en Seguridad no llega por sí sola al individuo; precisa de experiencias y medios para lograrse y éstos tienen un costo, un valor económico que pueda ser elevado pero nunca alcanza el nivel del valor de la vida y la salud del hombre; éste no es fácilmente reemplazable ni en su medio familiar ni en su medio laboral y lo que se gaste en conservarlo en vida y sano. Esta comprobado que reditúa en mayor productividad y ahorro en gastos relacionados con el accidente. Los Programas de Seguridad precisan de una base económica suficiente, no debiendo construir un motivo de dispendio o campañas de un día.

### **SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

Difundir el Plan Nacional de prevención de Accidentes en el Trabajo y promover su aplicación en las empresas. Contiene los siguientes puntos que llevan como finalidad encauzar la conciencia de seguridad en el personal de las empresas e instituciones y facilitar el avance del movimiento de la seguridad en el país.

#### **Instrumentos Administrativos para la Prevención de Accidentes :**

- Políticas de Seguridad.
- Funciones de los comités directivos de Seguridad.
- Personal responsable de la ejecución de los programas.
- Asignación de puestos.
- Inducción y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Pláticas de Seguridad.

#### **Instrumentos Técnicos para la Prevención de Accidentes :**

- Investigación del accidente.
- Inspecciones de Seguridad.
- Seguimiento de las causas con fines de corrección.
- Estadísticas de Seguridad.

#### **Instrumentos Legales en Relación con la Prevención de los Accidentes.<sup>[56]</sup>**

---

[56] IDEM [57]

## **SUBPROGRAMA 13**

### **SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

#### **I.- SITUACION ACTUAL.**

En el momento actual en la prevención de accidentes en el trabajo a nivel nacional e internacional.

##### **1.1. RESUMEN HISTORICO.**

En un movimiento organizado, la prevención de accidentes en el trabajo data del comienzo de éste siglo y ha atravesado por tres etapas características. La primera etapa, que llega hasta el final del segundo decenio, estuvo caracterizada por el interés puesto, exclusivamente, en los factores causales de orden físico y ambiental, como consecuencia del cuál nació e hizo grandes progresos la Ingeniería de Seguridad. La segunda etapa, que corresponde al tercer decenio de nuestro siglo se caracterizó por el descubrimiento, aunque en forma parcial, del factor humano y la introducción de dos nuevos recursos preventivos: la instrucción y la supervisión aplicados a los trabajadores. La tercera etapa o etapa moderna del movimiento de la prevención de los accidentes en el trabajo comenzó con el cuarto decenio de éste mismo siglo, caracterizándose por el descubrimiento del factor humano en su totalidad y la introducción de la medicina, sociología y demás ciencias del hombre.

##### **1.2. LAS CARACTERISTICAS EN EL MOMENTO ACTUAL DEL MOVIMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA PREVENCION DE ACCIDENTES.**

La orientación actual en la prevención de los accidentes laborales puede ser sintetizada en dos principios fundamentales, según se postuló en el Coloquio Internacional sobre la Prevención de Riesgos Profesionales celebrado en Helsinki en 1968 bajo los auspicios de la Asociación Internacional de la Seguridad Social.

a) La integración de la seguridad en cada una de las fases de administración, o sea, en la planeación, integración, organización, ejecución y control del trabajo.<sup>[59]</sup>

---

<sup>[59]</sup> IDEM [57]

b) La aplicación de recursos técnicos para el control de los factores humanos que pueden ser agentes causales de los accidentes.

En México, la prevención de los accidentes de trabajo, salvo casos de verdadera excepción, no se ajusta a los postulados que se indicaron anteriormente. Puede decirse que nos encontramos en la segunda etapa del movimiento de la Seguridad Industrial, o sea, cuarenta años atrás de su momento presente en los países industriales. Los resultados de éste atraso son fácilmente apreciables por los índices de accidentes que se registran en las diferentes actividades laborales, notablemente elevados que los que reportan en los países industriales.

## **II.- OBJETIVO.**

### **1.3. La Importancia de la Salud Ocupacional en los Programas de Seguridad Industrial .**

El accidente laboral, como problema humano, es un síntoma inespecífico de mala adaptación entre el trabajador y su ambiente, es decir, es un problema de salud ocupacional y suele asociarse a otros síntomas igualmente inespecíficos, como el ausentismo, la indisciplina y la ineficiencia en el trabajo.

El control de los factores de desadaptación trabajador-ambiente fue objeto de la Recomendación No. 112 de la Conferencia Internacional del Trabajo relativa a los Servicios de Salud Ocupacional en los Lugares de Trabajo, expedida en el año 1959. Los objetivos de éstos programas son:

- a) Proteger a los trabajadores contra los riesgos inherentes a su trabajo y el ambiente en el que lo ejercen.
- b) Hacer posible la asignación de los puestos de trabajo de acuerdo -- con las características personales de cada trabajador y vigilar que - haya adaptación de hombre-puesto.
- c) Promover el más elevado nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y de la comunidad.<sup>[60]</sup>

---

<sup>[60]</sup> IDEM [57]

### **III. METAS, ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS.**

#### **2. Proyecto para la creación o modificación de instrumentos administrativos, técnicos y legales en relación con la prevención de accidentes en el trabajo.**

##### **2.1.- Introducción :**

El proyecto contiene un conjunto de recomendaciones mínimas, de carácter práctico, tendientes a encauzar la conciencia de seguridad de las empresas e instituciones, dentro de las orientaciones actuales en materia de prevención de los accidentes en el trabajo y a facilitar el avance del movimiento de la seguridad industrial en nuestro país.

##### **2.2.- Instrumentos Administrativos para la Prevención de los Accidentes :**

###### **2.2.1.- Las Políticas de Seguridad .**

Deben ser emitidas por la dirección de la empresa y expresar las normas sobre las cuáles debe estructurarse y funcionar el programa preventivo. Estas normas deben destacar la supremacía de los valores humanos y la protección de la salud y la vida de los trabajadores por encima de los objetivos económicos de la empresa.

###### **2.2.2.- Comité Directivo de Seguridad .**

En atención a que la incidencia de los accidentes afecta directamente a las personas y repercute en los intereses económicos de las empresas y en el interés social, debe haber en cada empresa un Comité Directivo de Seguridad integrado por los más altos funcionarios y presidido por el de más elevada jerarquía. Este comité debe reunirse periódicamente y ser el responsable del desarrollo del programa preventivo.

###### **2.2.3.- Personal responsable de la ejecución del Programa de Seguridad .**

En atención a la prevención de los accidentes es una actividad científica y técnica, que requiere de conocimientos y práctica especializados, los programas de seguridad deben estar encomendados a profesionistas en seguridad o, por lo menos, a técnicos en seguridad con los conocimientos mínimos necesarios.<sup>[61]</sup>

---

<sup>[61]</sup> IDEM[57]

Tales servicios organizados para grupos de empresas. En los centros de trabajos pequeños, pueden ser comisionados empleados idóneos, con funciones compatibles, como coordinadores del programa de seguridad.

#### **2.2.4.- Asignación de puestos.**

Siendo indispensable una adecuada identificación del hombre con su ocupación como base para el control de los factores humanos responsables de los accidentes de trabajo, es necesario que antes de asignar un puesto a una persona se determine, en el examen de admisión, su capacidad y aptitudes, para conocer el grado de compatibilidad entre sus propias características y las del puesto a desempeñar, a fin de asegurar, por lo menos, condiciones de compatibilidad deben ser verificadas periódicamente por medio de exámenes personales, en su estado de salud aparente.

#### **2.2.5.- Inducción y Orientación en seguridad al personal de nuevo ingreso.**

Es indispensable que toda persona recién contratada para desempeñar algún trabajo reciba una amplia información sobre políticas de seguridad en la empresa y sobre su aplicación concreta en las actividades de la misma. De hacerlo, debe dársele a conocer el Reglamento de Seguridad de la Empresa. Aclarándole las dudas que pueda tener.

Se dará información suficiente sobre los riesgos generales y específicos existentes en la empresa y el modo mejor de prevenirlos.

#### **2.2.6.- Pláticas de seguridad de 5 minutos del supervisor a sus trabajadores.**

A fin de asegurar el interés permanente de los trabajadores por la seguridad y para comentar, el plan educativo, situaciones y problemas de la propia empresa, los supervisores de línea deben impartir periódicamente pláticas sobre tópicos de seguridad de alrededor de cinco minutos, llevando un registro de sus resultados.<sup>[62]</sup>

---

<sup>[62]</sup> IDEM [57]

### **2.3.- Instrumentos Técnicos para la Prevención de Accidentes.**

#### **2.3.1.- Investigación de los accidentes de trabajo.**

La investigación de las causas de los accidentes ocurridos en un curso técnico que permite encontrar los medios apropiados para eliminar dichas causas, identificando las áreas en que las actividades preventivas deben ser intensificadas y proporcionando una base, apoyada en los hechos, para formular recomendaciones tendientes a evitar que los accidentes vuelvan a ocurrir.

La investigación debe ser practicada a la brevedad posible después de ocurrido el accidente y comprenderá tanto los datos relativos al tipo de lesión, tipo de accidente, parte del cuerpo afectada, agente de la lesión, acto inseguro, condición insegura y factores humanos que pudieran tener relación con el accidente. El resultado de la investigación debe ser examinado conjuntamente por el Supervisor, el encargado de seguridad y la Comisión Mixta Permanente de Higiene y seguridad. Las recomendaciones deben ser formuladas teniéndose en cuenta los diversos factores causales que pudieran haber intervenido.

#### **2.3.2.- Inspecciones de seguridad.**

Las inspecciones de seguridad tienen como finalidad encontrar o detectar las causas potenciales de accidentes de trabajo. Deben ser practicadas sistemáticamente y frecuentemente por el supervisor de línea y por la Comisión Mixta Permanente de Higiene y Seguridad.

En cada inspección se identificarán los procesos, operaciones y condiciones peligrosas, así como los procedimientos inseguros, funcionamiento del equipo de protección general, mantenimiento y uso del equipo de protección personal, uso de carteles, procedimientos administrativos para la asignación de los puestos de trabajo, para la impartición de educación y entrenamiento en seguridad, etc.

Con el resultado de cada inspección se formularán las recomendaciones pertinentes, que deben incluir los plazos razonables para la eliminación de los factores potencialmente causales de accidentes.<sup>[63]</sup>

---

<sup>[63]</sup> IDEM [57]

### **2.3.3.- Seguimiento para la corrección de las causas de accidentes.**

La multicausalidad de los accidentes de trabajo laborales y la diversidad de situaciones en que los riesgos potenciales pueden actuar como causas directas o como factores asociados en la producción de una interferencia no programada o no esperada en el proceso del trabajo, obligan a que la prevención de los accidentes sea un proceso en que deben figurar tres recursos esenciales, cuya aplicación será coordinada y sí enérgica.

- a) La investigación de los accidentes ocurridos.
- b) Las inspecciones periódicas.
- c) Un sistema de comunicación que permita la participación de todos los trabajadores, haciendo llegar al organismo directivo sugerencias, opciones, reportes, etc.

### **2.3.4.- La seguridad como parte integrante en todas las operaciones.**

La productividad óptima debe perseguir como objetivo la atención de una producción en la mayor cantidad, de la mejor calidad, en el menor tiempo posible, al menor costo posible, con el menor esfuerzo humano, pagándose los mejores salarios y para beneficiar al mayor número de personas.

La seguridad es uno de los elementos básicos para la realización de ésta meta y las normas de seguridad deben estar incorporadas a las normas del trabajo en todas las operaciones. Por ello es recomendable la utilización de formación diseñadas especialmente para el análisis de operaciones en seguridad.

### **2.3.5.- Estadística de Seguridad.**

El registro de los accidentes ocurridos y el cálculo periódico de los índices de frecuencia y de gravedad proporcionan la base para la evaluación de los resultados de los programas de seguridad, para la fijación de los objetivos, para la evaluación de méritos supervisores y para la calificación de la eficiencia del personal. Los índices deben ser comparados con los de otras empresas de actividades similares.<sup>[64]</sup>

---

<sup>[64]</sup> IDEM [57]



## **ESTADISTICA DE LOS ACCIDENTES:**

La VI Conferencia Internacional sobre Estadística del Trabajo, reunida en el año 1947 en la ciudad de Montreal, estableció el Coeficiente de frecuencia y el coeficiente de Gravedad como medidas para el control y evaluación de los accidentes. Ambos coeficientes son utilizados en casi todos los países, permitiendo comparaciones internacionales al lado de comparaciones entre las diferentes industrias.

La fórmula del Coeficiente de Frecuencia (CF) es la siguiente:

$$\text{Coeficiente de Frecuencia} = \frac{\text{No. Total de accidentes con ausencia}}{\text{No. Total de hombres/horas trabajadas}} \times 1.000.000$$

El coeficiente de Frecuencia (CF) significa el número de accidentes con incapacidad ocurrido por un millón de hombres/horas trabajadas durante el período considerado. Es un índice que relaciona el número de accidentes en cada millón de hombres/hora trabajadas con miras a cortejar comparaciones con todos los tipos de industrias.

Para el cálculo del CF son necesarias las siguientes informaciones:

Número medio de empleados de la empresa en determinado intervalo de tiempo (día, mes o año), es la relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en ese intervalo de tiempo y la duración normal del trabajo en el mismo intervalo (teniendo como base las 8 horas diarias, 25 días ó 200 horas por mes y 300 días ó 2,400 horas al año).

Hombres/ horas trabajadas es el número que determina la suma de todas las horas efectivamente trabajadas por todos los empleados de la empresa; inclusive de la oficina, de la administración, de ventas o de otras funciones. Son horas en que los empleados están expuestos a accidentes de trabajo. En el número de horas hombre trabajadas deben ser incluidas las horas extras y excluidas las horas remuneradas no trabajadas, tales como las que se refieren a faltas abonadas, licencias, vacaciones, enfermedad y descanso remunerado. Para el empleado cuyas horas efectivamente trabajadas sean de difícil determinación, serán consideradas 8 horas diarias. El número de horas/hombre trabajadas se refiere a la totalidad de los empleados de la empresa, en caso diferente, a una sección o a un departamento definido.<sup>[65]</sup>

<sup>[65]</sup> Adalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos", De. Mc Graw- Hill. México, 1992.

La fórmula del Coeficiente de Gravedad (CG) es la siguiente:

$$\text{Coeficiente de Gravedad} = \frac{\text{días perdidos + días computados}}{\text{horas/horas trabajadas}} \times 1.000.000$$

Coeficiente de Gravedad (CG), significa el número de días perdidos y computados en cada millón de hombres/horas trabajadas, durante el período de tiempo considerado. Es un índice que relaciona la cantidad de retiros en cada millón de hombres/horas trabajadas, para establecer comparaciones con otros tipos de industrias.

Para el cálculo del Coeficiente de Gravedad (CG) son necesarias las siguientes informaciones:

\* Días perdidos es el total de días en los que el accidentado queda incapacitado para el trabajo y es, por consiguiente, un accidente con incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan desde el día siguiente al accidente hasta el día que el médico levanta la incapacidad. Por lo tanto, en la cuenta de días perdidos se incluyen los domingos, días de fiesta o cualquier otro no laborable en la empresa. En caso de accidente inicialmente considerado sin retiro pero que, por justa razón, pasa a ser incluido entre los accidentes con retiro, el conteo de los días perdidos será iniciado el día de la comunicación de la gravedad de la lesión.

\* Días perdidos trasladados son los días perdidos durante el mes, por accidente del mes anterior (o de los meses anteriores).

\* Días debitados, o días computados por reducción en la capacidad, o muerte, es el número de días que convencionalmente se atribuye a los caos de accidentes que terminan en muerte, incapacidad permanente, total o parcial y representan la pérdida total o la reducción de la capacidad para el trabajo, de acuerdo con la Tabla de Evaluación Convencional de la Reducción Permanente de la Capacidad para el Trabajo. Esta Tabla es destinada a determinar convencionalmente en días, la reducción permanente, parcial o total, de la capacidad de trabajo, o muerte, por efecto de accidente, tomando como base el promedio de vida del trabajador accidentado, estimada en 20 años o 6,000 días.<sup>[66]</sup>

---

<sup>[66]</sup> IDEM | 65|

#### **2.4.- Instrumentos Legales en relación con la Prevención de accidentes de Trabajo.**

En atención a que algunos instrumentos legales vigentes en materia de prevención de accidentes no responde a los adelantos científicos y técnicos actuales, se considera necesaria la revisión de los siguientes: Reglamentos de Medidas Preventivas de accidentes de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad del Trabajo, Reglamento de Generadores de Vapor y recipientes Sujetos a Presión, Reglamento de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. Igualmente se considera que puede resultar conveniente la revisión del reglamento de Clasificación de Empresas y Grados de Riesgo para el Seguro Social, con el fin de estimular y motivar más eficazmente a las empresas para evitar la realización de accidentes, estableciéndose un sistema de cotización variable de acuerdo con la evaluación de resultados de su labor preventiva.

Por último, se considera necesario que en el Programa Nacional de Educación sea implementada, con carácter obligatorio, la enseñanza de la Prevención de Accidentes a Nivel Profesional, así como un curso de Seguridad e Higiene Ocupacional, relacionado con el funcionamiento de las Comisiones Mixtas Permanentes de Higiene y Seguridad, a nivel del ciclo básico de la enseñanza media.<sup>[65]</sup>

#### **CONDUCTA DEL TRABAJADOR EN LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.**

En cualquier accidente se distinguen dos acontecimientos: el hecho y la lesión. Sin embargo, los factores en que repercute un accidente corresponde al humano, al social y económico.

El humano, con la negligencia e incumplimiento de las normas de seguridad establecidas. El social, con la pertinencia repercusión en normas preventivas y mentalización. El económico, con peculiares alteraciones para la vida humana y empresarial, que como es lógico, interrumpe la continuidad del trabajador en su quehacer profesional.<sup>[66]</sup>

---

<sup>[65]</sup> IDEM [57]

<sup>[66]</sup> José Ma. De la Pozo. "Seguridad e Higiene Profesional", Cap. 3, "Los Daños Profesionales", Pags: 63-94. Editorial Paraninfo. 1a. Edición. Madrid. 1990.

Las causas de accidentes más frecuentes son la falta de protección personal, deficiente protección de máquinas y herramientas, prendas de trabajo inapropiadas, malas condiciones de iluminación y/o temperatura, excesos de ruido, etc., son fallos técnicos (material). Los fallos humanos se atribuyen, en su mayor porcentaje, a deficiencias situadas a nivel personal y/o a nivel social (ansiedad, angustia, alcoholismo, depresión, mala política de ascensos, falta de integración del individuo en el grupo de trabajo, etc).

El accidente de trabajo, es un hecho perjudicial producido en ocasión del trabajo por una causa violenta, que disminuye la capacidad de trabajo y provoca:

### **1. DAÑOS PARA LA NACION:**

Perjuicio a la colectividad de trabajo, disminución de la capacidad industrial, daños al Tesoro Nacional, desperdicio de la renta, aumento de la población pasiva y carestía de vida.

### **2. DAÑOS PARA LA INDUSTRIA:**

Aumento del absentismo, Pérdida de tiempo, interrupción de la producción, sensación de inseguridad y desconfianza del obrero y aumento de costos de los productos.

### **3. DAÑOS PARA EL TRABAJADOR:**

Pérdida de su capacidad física, sufrimiento familiar ante el accidente, pérdida económica y posible disminución de posibilidades de un ascenso.

Las causas humanas que pueden dar lugar a accidentes se dividen en tres grupos: fisiológicas, psicológicas y sociales. La seguridad conduce a la buena forma de hacer las cosas y de esta manera al éxito. Los accidentes son el resultado de la mala forma de hacer las cosas y llevan al fracaso.<sup>[67]</sup>

---

<sup>[67]</sup> idem [57]

Una política de previsión tiene que ser realista, ha de integrar todos los riesgos de la empresa. con este objetivo, la dirección de la compañía, debe marcar las orientaciones generales para llevar eficazmente al término la prevención con carácter prospectivo; tomando como base de referencia los distintos aspectos de la evolución de las sociedades modernas que tienen una repercusión directa sobre las condiciones de trabajo, y por lo tanto, sobre la seguridad. Hay que considerar la seguridad como objetivo a alcanzar.

Al abordar la prevención de accidentes lo primero que hay que hacer es eliminar las causas técnicas y humanas que pueden ocasionarlos, los medios de lograrlos son los siguientes:

- Hacer respetar las normas y reglamentos técnicos.
- Cuidar de la vigilancia y conservación del material o materiales.
- Fomentar las buenas relaciones industriales.
- Velar por la salud y el bienestar de los trabajadores.
- Inculcar a todos los empleados la observancia de las normas y prácticas de seguridad y,
- Colocar avisos y usar colores distintos para señalar a la atención de todos los objetos que puedan ser peligrosos.

La seguridad es la acción encaminada a disminuir los peligros hasta llegar a eliminarlos por completo. Esta acción está orientada a la seguridad y recibe el nombre de prevención.

La prevención es el medio para alcanzar la seguridad y es la acción encaminada a suprimir los peligros de accidente o enfermedad profesional. Para hacer progresar la integración de la seguridad en las mentalidades y en los comportamientos, es indispensable hacer que el asalariado se convierta, mediante la formación y la información en parte activa de su propia seguridad.

Los métodos de esas dos disciplinas, formación e información, están transformándose rápidamente como consecuencia de la importante evolución cultural. El elemento de la evolución cultural es el hombre, no como objeto de una política de prevención, sino como sujeto de esa política.<sup>[68]</sup>

---

<sup>[68]</sup> IDEM [57]

La investigación de accidentes es una de las técnicas de seguridad más real y verdadera en cuanto a la determinación de riesgos se refiere.

Especialistas (conductista, psicoanalista u organista) en función de la filosofía empleada. El accidente es el resultado de un conjunto de peligros materiales y proceder inadecuado del trabajador, razón que justifica tratar a todos los factores como un proceso de interacción. Es muy raro que un accidente sea provocado por una causa particular y aislada. El primer objetivo se logra: a) Investigando minuciosamente el accidente para descubrir las causas; b) Responsabilizando los asuntos determinados en las personas; c) Corrigiendo la persona o personas responsables la causa del accidente; d) Informando los accidentes según el sector donde ocurrieron y las causas que lo originaron, para localizar qué secciones o departamentos requieren más atención, por presentar un elevado número de accidentes, y cuáles son las causas más frecuentes de los mismos; e) Analizando las acciones correctivas más convenientes y dónde han de ser aplicadas.

El segundo objetivo son las estadísticas de empresa deben tener carácter tecnológico, es decir, estar orientadas a analizar la tendencia de accidentabilidad con objeto de identificar la acción de prevención en el plazo más breve posible y en aquellos puestos de trabajo que nos acuse los datos.

Los estudios realizados por los investigadores sobre los factores psicológicos causantes de accidentabilidad, señalan que los accidentes pueden producirse por un nivel bajo de inteligencia concreta, trastornos psicomotrices, trastornos de la atención, fatiga psíquica, actitud negativa hacia la seguridad, falta de motivación, patologías de personalidad, fallo en los tiempos de reacción, alcoholismo, etc.

La insatisfacción en el trabajo, falta de comunicación, falta de integración del individuo en el grupo, falta de profesionalidad y experiencia, trabajo a prima, edad, alejamiento del lugar de residencia y han algunos casos, excesivas horas de trabajo, son tareas de la dirección en el trabajo que pueden ser circunstancias sociales generadoras de accidentes.<sup>[69]</sup>

---

<sup>[69]</sup> IDEM [57]

En otras ocasiones, la protección y productividad son objetivos que se contraponen. Los trabajadores son bastante reacios a utilizar las medidas de seguridad necesarias por la presión que ejerce el grupo a través de sus valores, valores tan arraigados en su cultura (temperamentos latinos) como hombría y la valentía, que parecen estar estrechamente vinculadas con una manifiesta exposición al peligro.

Es importante tener en cuenta la aportación que pueden ofrecer tanto el psicólogo como el médico de la empresa en la elaboración de programas preventivos y la colaboración en desarrollo de los mismos, en sus aspectos fisiológicos, psicológicos y social para el trabajador.<sup>[70]</sup>

### **ASPECTOS PSICOLOGICOS EN LA PREVENCION DE ACCIDENTES.**

Los aspectos psicológicos en la prevención de accidentes, es la respuesta probablemente implicada entre otros aspectos una mejor comprensión de porque la gente actúa como lo hace, y qué podría hacerse para cambiar las deficiencias en la conducta del trabajador.

La investigación de la conducta en sus aspectos mentales cae por su puesto dentro de la responsabilidad profesional y el margen de intereses del psicólogo y científico de la conducta, en su relación con las causas de las lesiones, constituye sin embargo, una parte pertinente de la preparación de los trabajadores en seguridad, tan buena como sea posible. Existen amplias diferencias entre individuos, ciertamente, pero las aplicaciones de conducta pueden ser útiles para comprender la conducta peligrosa y tratar de corregirla.

Los factores mentales y emocionales pueden no sólo influir en las relaciones de una persona ante las demandas de la sociedad, y los problemas de su propia vida, sino también lo hacen más o menos susceptible a sufrir lesiones.<sup>[71]</sup>

---

<sup>[70]</sup> IDEM [57]

<sup>[71]</sup> José Ma. De la Pozo. "Seguridad e Higiene Profesional", Cap. 19, "Aspectos Psicológicos en la Prevención de Accidentes", Pags: 461-475. Editorial: Paraninfo, Madrid, 1990.

Los accidentes no ocurren simplemente. Cada lesión tiene una o más causas. Las causas pueden ser exteriores al individuo, pueden proceder de su interior o pueden tener origen en las siguientes fuentes.

El descuido, es una causa probable de las lesiones, describe, define o implica un fenómeno de conducta humana que puede resultar útil para determinar una corrección en las causas de lesiones.

La falta de concentración causan lesiones que se producen con frecuencia en personas que no tienen su mente en el trabajo, las razones pueden ser por: demasiados intereses a la vez, falta de interés, y preocupación y temor.

El entrenamiento puede ser considerado como un intento para organizar y desarrollar un plan de actividades para el individuo. Cuando el entrenamiento es adecuado puede esperarse un buen resultado, pero los efectos del entrenamiento no pueden ser mejores que la memoria de aquel que está siendo entrenado. Donde la memoria del individuo va a tener una gran impresión, retención y recuerdos de la organización.

Los hábitos son objetivos del entrenamiento o capacitación que consiste en desarrollar hábitos correctos y seguros. Sin embargo, puesto que el individuo, en la mayoría de los casos, ha creado ya muchos hábitos, tanto buenos como malos, antes de ser sometido al programa de inducción de personal de *nuevo ingreso*, es frecuentemente necesario cambiar sus malos hábitos en buenos hábitos. Se considera que en la capacitación puede llevar a cabo la conversión en la conducta del individuo.

La motivación cuando el trabajador está preocupado, aprensivo, o sufre de alguna forma bajo en estado emotivo, se estima que por esa razón habrá dificultades en su trabajo. Aunque los estados emocionales de los trabajadores estén en un buen control con el supervisor, hay implicaciones en el trabajo. En primer lugar el ambiente de trabajo debe ser controlado de forma que reduzca al mínimo la tendencia a crear en el trabajador una sensación de cólera, temor y frustración.<sup>[72]</sup>

---

<sup>[72]</sup> IDEM (71)



La comunicación debe ser buena con un gran esfuerzo para mantener al trabajador suficientemente informado acerca de las actividades de la compañía, y las de su departamento en particular, que él considere que debe conocer en relación con lo que está ocurriendo. Esto añadirá interés al trabajo, y al mismo tiempo reducirá la incertidumbre y la preocupación ocasionada por rumores infundados.

Otro aspecto de comunicación es el de que el trabajador debe tener canales adecuados para expresar sus propias ideas en relación con el trabajo. Esto puede ser a través de un supervisor amistoso, un representante del sindicato, con un sistema de sugerencias en el departamento de personal o en la administración de recursos humanos.

El ambiente de trabajo que debe tener el trabajador debe ser el ideal para el buen uso de actitudes y técnicas adecuadas por parte de los supervisores de primera línea.

Si el patrón es demasiado autoritario, o aficionado a gritar a sus trabajadores en público, esto producirá cólera, incomodidad y preocupación.

Mostrando un interés cordial en los trabajadores, y al mismo tiempo manteniendo disciplina, y haciendo ver que sabe lo que está haciendo y que está continuando un plan bien ideado, un supervisor puede contribuir en muy buena medida a la paz mental del trabajador y a su entusiasmo para el trabajo.

Con éstas recomendaciones son parte de una buena gerencia, independientemente del factor seguridad. Las condiciones que deben ser requeridas para suministrar la seguridad son las mismas que se necesitan para lograr la eficacia y a su vez una gran productividad.<sup>[73]</sup>

---

<sup>[73]</sup> IDEM [71]

**CAPITULO V**

**LA INDUCCION AL EMPLEADO DE NUEVO  
INGRESO PARA CREARLE LA CONDUCTA  
DESEADA**

## CAPITULO V

### LA INDUCCION AL EMPLEADO DE NUEVO INGRESO PARA CREARLE LA CONDUCTA DESEADA.

Antes de definir la inducción, es importante señalar el papel que representa dentro del subsistema de empleo; factores que influyen en la conducta de la organización, y de manera interna los que genera la propia organización, mediante procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; lográndose la interacción del personal como producto del subsistema.

#### DEFINICION.

La inducción es el conjunto de actividades encaminadas a lograr la articulación y armonización del nuevo empleado al grupo social del que formará parte en la formación rápida y adecuada.<sup>[77]</sup>

La inducción es un proceso dinámico mediante el cual, se le da a conocer una adecuada guía para el nuevo empleado toda la información necesaria a fin de que conozca y se adopte satisfactoriamente a su nuevo lugar de trabajo y a sus nuevos compañeros, despertando su entusiasmo e interés por los ideales y responsabilidades de la Organización.<sup>[78]</sup>

La inducción, ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, dándose el sentido y la importancia de sus labores a realizar, los esfuerzos de este tipo, contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo y, le ayudará a sobreponerse a los temores y angustias naturales de un nuevo empleo en la institución. Con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la seguridad en la prevención de accidentes, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y desarrollo personal.<sup>[79]</sup>

<sup>[77]</sup> Arias Manzano Ma. Graciela. "Guía Técnica para la Inducción de Personal en una Oficina Pública", TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1985.

<sup>[78]</sup> Chávez Garduño Genoveva. "Manual de Inducción para Banamex, S.A. DE C.V.", TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1987.

<sup>[79]</sup> Morales Zurita José Marcelo. "La Inducción de Personal en el Sector Salud", TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1992.

## **GENERALIDADES.**

1. La inducción de personal proporciona toda la información necesaria al nuevo trabajador para su propia integración en la organización.
2. Busca la mejor manera de adaptar al nuevo trabajador a la organización.
3. Se preocupa por las inquietudes que tiene el recién ingresado a la organización, ayudándole a satisfacer estas inquietudes, tales como: el deseo de conocer la organización, despejándose la ansiedad ante lo nuevo y ayudándole a encontrarse en su nuevo trabajo como si estuviera en casa.
4. La inducción del nuevo trabajador motiva a estos mismos, para que se encuentren a gusto en la organización y que formen parte activa de éste.
5. La inducción permite, desde el primer momento que entra, a formar parte del trabajador en la organización, que éste sea bien acogido por sus compañeros de trabajo y, evita que el nuevo trabajador se enfrente a un medio frío y hostil.

## **ORIENTACION.**

Un programa formal de orientación, debe proporcionar al nuevo empleado, la comprensión, de la forma en que el desempeño en su nuevo puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad; aún cuando es probable que el nuevo empleado ya tenga conciencia de la importancia de su trabajo. Es esencial que encuentre su lugar en aquella. Aún cuando el tipo de información que necesita variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado; tales como : horas de trabajo, pago y facilidades para su establecimiento dentro de la organización.

El empleador, en éste punto, también está interesado en que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas prevención de accidentes, requisitos de seguridad y sobre todo, asuntos importantes que deberán comunicársele de inmediato para disminuir la posibilidad de errores y subsecuentes de situaciones embarazosas o trágicas.<sup>[80]</sup>

---

<sup>[80]</sup> Charles M. Cadwell. "Inducción del Nuevo Empleado", 1a. Edición. Editorial Trillas, México, 1990.

Después debe dedicarse la atención a informar al empleado acerca de tópicos que sean menos urgentes, que entiendan y requieran más tiempo para su presentación y comprensión.

Puesto que una compañía debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones, siempre cambiantes, que afecten operaciones, políticas y procedimientos organizacionales, así como la estructura, y el contenido de los puestos deberán cambiar también. A menos que los empleados se mantengan al día con éstos cambios, se encontrarán desconociendo aquellos aspectos de la organización, sobre los cuáles, por lo general, se entera a los nuevos empleados.

## **LA INDUCCION Y LA ROTACION DE PERSONAL.**

El trabajador al recibir desde un principio toda la información necesaria, tanto en la empresa, como de su trabajo, sabe de antemano qué es lo que él va a desempeñar y cómo es la organización, esto hace que el individuo compare lo logrado, con lo que él tenía en mente; ésta comparación permite que al trabajador decidir si quiere o no, entrar a formar parte de la organización. Consciente el nuevo trabajador de las funciones a desarrollar y del medio ambiente de trabajo que lo rodeará, se evitará que después de un tiempo, en donde el individuo ha recibido un entrenamiento para que desempeñe mejor su trabajo, renuncie; y por consiguiente, la empresa pierda dinero y tiempo, que se le ha invertido al trabajador.

La inducción evita esa pérdida de tiempo y dinero, además de que limita la rotación de personal. No hay que olvidar que la continua rotación de trabajadores se debe también a otras causas, pero se ha visto que un número mayor de nuevos trabajadores, tiene mayor rotación que aquellos que ya tienen tiempo trabajando en la organización. Para evitar la rotación de nuevos trabajadores, se puede hacer uso de un programa de inducción del nuevo trabajador, como ya se mencionó anteriormente.<sup>[81]</sup>

---

<sup>[81]</sup> IDEM [80]

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **LA INDUCCION Y LA NECESIDAD DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

El hombre manifiesta, en casi todos los casos, una inseguridad en: el trabajo, grupo, sociedad; manifiesta también inseguridad en: lo intelectual, económico y educacional. Por esta manifestación, en casi todo lo que lo rodea, en su interior busca satisfacer esto por todos los medios posibles. Por lo anterior, cuando una persona en una organización para desempeñar su trabajo, entra a ésta con cierta inseguridad, porque él desconoce todo lo que en ella existe y carece de la información necesaria para poderse defender.

Se ha visto también, que este factor es un punto de vista importante en la estabilidad en el trabajo por parte del trabajador; el factor trata de la estabilidad en el empleo, en el que el directivo o trabajador sienten que tienen una posibilidad razonable de trabajar en una empresa.

Cuando una persona ingresa a una organización para desempeñar su trabajo y no conoce las políticas y las actividades de la empresa, y carece de información de ella, y de los resultados que va él a obtener en su desempeño; el trabajador se encuentra ante una inseguridad, porque no sabe si está cumpliendo con su trabajo, si lo está haciendo bien y a causa de ésta manifiesta temor de perder su nuevo empleo.

Toda inseguridad va afectar directamente en el desempeño de su función, debido a que éste no es un ser seguro de sus actos y todo acto realizado por él, es producido por la inseguridad y temor. Si al entrar un individuo a laborar en una organización, y se le induce de tal forma que le permita obtener toda la información que él requiera, este individuo poseerá las herramientas necesarias para que pueda desempeñar mejor su trabajo y seguro de sí mismo.

## **LA INDUCCION Y LA MOTIVACION.**

A la inducción, se le considera como el primer contacto entre la organización y el personal de nuevo ingreso; que bien puede servir para incrementar las relaciones interpersonales adecuadas, provocar satisfacción y motivar al empleado.<sup>[82]</sup>

---

<sup>[82]</sup> IDEM [80]

Un buen programa de inducción, puede provocar satisfacción del empleado en la realización de su trabajo; es decir, en sí mismo, esto ya por sí solo, es un fin deseable.

Además, una buena inducción traerá otras ventajas resultantes que son: la prevención de accidentes, el aumento de la productividad, la eficiencia, la buena calidad de las relaciones con el grupo de trabajo y el desarrollo personal del empleado.

La organización debe ser fuente de satisfacción y motivación, debe ser la encargada de proporcionar a su personal: reconocimiento, sentido de realización, estimación seguridad y pertenencia. Por lo tanto, la inducción de una organización, debe estar bien estructurada y contener factores motivacionales.

Este objetivo será posible de alcanzar, cuando la organización establezca condiciones favorables en su ambiente organizacional. Por lo anterior, sería conveniente recordar la línea de pensamientos que encierra la Teoría "Y" de Douglas McGregor, que consideró; que el trabajo constituye una fuente de satisfacción y motivación en sí mismo para lograr la cooperación del empleo a los fines de la organización. Por lo que los controles no deben ser rígidos, sino más bien que permitan creatividad, lo que permitirá alcanzar, con mayor facilidad, los objetivos de la organización; porque esto lleva implícito la satisfacción de necesidades propias, como serían: el reconocimiento de su trabajo, seguridad, etc.

Es decir, que las limitaciones de la capacidad humana con los objetivos de la organización, no son limitaciones de la naturaleza del individuo, sino fallas de la organización para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.<sup>[83]</sup>

Todo lo anterior nos permite hacer la consideración, de que el sistema de inducción debe guardar una interacción con el sistema de motivación y además, con las otras fases de la administración de recursos humanos; por lo tanto, su estudio, como su aplicación no pueden ser aislados.<sup>[84]</sup>

---

<sup>[83]</sup> Douglas Mc Gregor. "El Aspecto Humano de las Empresas", Ed. Diana, 1a. Edición. México, 1982.

<sup>[84]</sup> IDEM [80].

## **PROBLEMAS DE LA INDUCCION.**

Quienes planean programas de inducción con frecuencia, esperan que el nuevo empleado asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la organización; tales como: reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los ejecutivos y cualesquiera otras áreas que se consideran importantes.

Si bien un nuevo empleado deberá conocer algunos aspectos eventualmente, debe reconocerse que podrá efectuarse un mayor aprendizaje, con ciertos aspectos se cubren durante un determinado periodo de tiempo, mediante una serie de conferencias o juntas.

El departamento de personal, no deberá dejar de reconocer las necesidades que puedan tener los grupos o individuos especiales. Un nuevo empleado que está siendo enviado a un país extranjero, necesitará contar con información adicional a la que requieran los individuos que trabajan en ese país.

En algunos casos, no se trata solamente de proporcionar orientación especial al nuevo empleado, sino que los supervisores y los empleados actuales, puedan necesitar orientación sobre determinada situación.

Existe también la tendencia, durante el período de inducción, a dar demasiada atención a lo que el empleado no debe hacer.

A pesar de que ésta es una forma lógica de familiarizar al empleado con las normas y reglamentos de la organización no deberá sobreenfatizarse esta fase, hasta el punto en que el programa de inducción adquiera un tono negativo. Proporcionándoles una explicación sobre la importancia y el significado de las normas y reglamentos de la organización, puede usarse un enfoque positivo que posiblemente, no ofenderá al nuevo empleado, ni provocará una resistencia de su parte hacia aprender su nuevo trabajo, y que coadyuvará a lograr una adecuada integración o su nuevo puesto.<sup>[85]</sup>

---

<sup>[85]</sup> IDEM [80]



## **Tipos de Información en la Inducción u Orientación.**

La inducción u orientación tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo tanto la inducción u orientación transmite tres tipos de información:

- 1) Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
- 2) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de como el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
- 3) Una presentación detallada de folletos, de sus políticas, reglas de trabajo, así como de prestaciones del personal.

Muchos estudios han demostrado que los empleados sienten ansiedad cuando entran en una organización: Les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, y no saben si tendrán buenas relaciones de trabajo. Por tales razones, los programas de inducción u orientación tienen como objeto reducir tales ansiedades de los nuevos empleados, para que su adaptación al medio sea rápida y adecuada, y así acelerar su crecimiento.

## **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INDUCCION.**

La inducción es un proceso dinámico consiste en impartir programas a los nuevos elementos de la organización, así como al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así mismo cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia y desarrollo personal. Todo elemento nuevo en una organización tiene un periodo de adaptación el cual variará de acuerdo a la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor y esto es porque no puede darse una idea acerca del ambiente de trabajo, de si va a ser rechazado o aceptado por sus nuevos compañeros y jefes.<sup>[86]</sup>

---

<sup>[86]</sup> IDEM [80].

No conoce las políticas de la dirección de la empresa, ni mucho menos los nuevos grupos de trabajo. La inducción de personal es una etapa que lleva a cabo cuando son contratados uno o varios trabajadores.

La inducción es un proceso que para algunos autores de textos de Administración de Personal, se inicia después de haberse llevado a cabo la contratación, sin embargo y debido a la importancia que tiene el desarrollo del elemento humano, cualquier organización, debe considerar que dicho proceso se inicia desde el momento en que el aspirante al puesto se presenta a solicitarlo, continuándose durante todo el proceso de selección (solicitud, entrevistas, exámenes, etc.) y contratación, ascentuándose en mayor proporción en los primeros días de labores en la "nueva" organización.<sup>[87]</sup>

### **PROCEDIMIENTOS LEGALES DE LA INDUCCION.**

Un programa de Administración de Personal debe contener un Plan, o proceso de inducción debido a la importancia que éste tiene en el desarrollo de sus trabajadores y en consecuencia de la organización en sí.

El proceso de inducción debe contener en primer lugar los procedimientos que son obligatorios tanto para los patrones como para los trabajadores, de acuerdo a las disposiciones legales al respecto, en segundo lugar contiene toda la información de la compañía, dependiendo ésta de la naturaleza y políticas de la organización.

En cuanto a los procedimientos obligatorios se tiene: La Ley Federal del Trabajo en su Art. 1º. dice: "La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el apartado "A" de la constitución".

La misma ley en su Art. 20 define a la relación de trabajo y contrato, estableciendo: "Es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".<sup>[88]</sup>

---

<sup>[87]</sup> Granados Fuentes Cirilo. "El empleo de la Inducción en una Institución Bancaria", TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1984.

<sup>[88]</sup> IDEM [80].

**Contrato de Trabajo "Es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, subordinado mediante el pago de un salario".**

**Tanto la relación como el contrato de trabajo son apartados muy importantes que debe contener un programa de inducción. El contrato de trabajo puede tener distintas denominaciones, pero debe contener los apartados que le marca la Ley Federal del Trabajo (Arts. 20 al 34) y que son en forma general:**

**1. El encabezado. En éste apartado se estipulará el tipo de contrato y el nombre de los comparecientes.**

**2. Las declaraciones por parte del patrón se harán constar aquellas declaraciones que comprendan la naturaleza de la empresa, el motivo, causa o necesidad de efectuar el contrato, será necesario establecer los servicios u obligaciones que tendrá con el patrón.**

**3. Las cláusulas. Las cuáles se establecerán por escrito, haciendo las declaraciones pertinentes en cada caso. Se tiene dos tipos de cláusulas: las legales, que se encuentran contenidas en el Art. 25 de la Ley Federal del Trabajo; y las administrativas cuales se fijan de acuerdo al giro de la empresa y de común acuerdo entre el patrón y trabajador.**

**4. Las firmas. Al final todo contrato de trabajo, debe tener tanto los nombres como las firmas de los contrayentes (patrón y trabajador y/o apoderados).**

**Otro procedimiento legal que debe aparecer en el programa de inducción es, la afiliación del trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la cual se encuentra estipulada en los términos de los Arts. 12 y 13 de la Ley del IMSS.**

**En relación a los procedimientos no legales, la organización es libre de establecer toda la información que considere necesaria para obtener lo más pronto posible, la integración del nuevo trabajador a su ambiente de trabajo.<sup>[89]</sup>**

---

<sup>[89]</sup> IDENI [80]

Los beneficios a obtener con la implantación de un programa de inducción son:

a) Se proporcionará a los nuevos empleados información general de la organización (políticas, procedimientos, manuales de la organización, etc.) para que se familiaricen en su nuevo trabajo.

b) Se instruirá a los nuevos empleados sobre los requisitos específicos del puesto que va a ocupar.

c) Se podrá reducir en mucho las inconformidades, quejas y el ausentismo por parte de los trabajadores.

d) Servirá de estímulo para aumentar la preparación personal de los trabajadores, que les permita estar en condiciones de ser promovidos a otros puestos.

e) Evitar errores que afecten la eficiencia de la empresa.

f) Se evitará accidentes de trabajo, sobre información de las medidas de seguridad que deben respetar o cumplir los nuevos empleados.<sup>[90]</sup>

## **RESPONSABILIDAD DE LA INDUCCION.**

Una vez que la máxima autoridad de una organización ha dado su aprobación para la implantación de un programa de inducción, el paso a seguir es el de asignar responsabilidades específicas inherentes a la inducción. Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de coordinar el programa y proporcionar la información correspondiente a las características del puesto, información referente al sueldo, prestaciones, políticas de personal, horas de trabajo y descanso. También es responsable de impartir las políticas referentes a la inducción, proporcionando todo el material relacionado y necesario.<sup>[91]</sup>

---

<sup>[90]</sup> Cortés Galindo Alfonso. "La Selección e Introducción del Personal", TESIS. Facultad de Contaduría y administración. (FCA). U.N.A.M., 1983.

<sup>[91]</sup> Granados Fuentes Cirilo. "El Empleo de la Inducción en una Institución Bancaria", TESIS. Facultad de Contaduría y administración. (FCA). U.N.A.M., 1984.

La responsabilidad definitiva para la inducción del nuevo empleado, corresponde al supervisor inmediato del departamento al que va a ingresar, debido a que él es responsable de la productividad de ese departamento y su misión no solo es la de proporcionarle la información requerida, sino de que sea objeto de respeto y atención, necesarios para lograr que se de cuenta que es miembro de la organización. Por lo tanto, el Administrador, tendrá al departamento de Recursos Humanos, así como a los distintos supervisores, como responsables de los resultados que se obtengan del programa de inducción para el nuevo empleado.

Otra buena práctica es la de compartir la responsabilidad de la inducción con un especialista, que se encargará de planear, desarrollar el programa de trabajo en su etapa de implantación en la organización y aquél puede o no formar parte de ella.<sup>[92]</sup>

---

<sup>[92]</sup> IDEM [87].

**CAPITULO VI**

**LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN  
LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR**

## **CAPITULO VI**

### **LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION EN LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.**

#### **IMPORTANCIA.**

Las funciones de reclutamiento y selección de empleados sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados también requieren un continuo desarrollo si su potencial se va a utilizar en forma efectiva. El desarrollo de los empleados, en realidad, debe de considerarse que se inicia con una orientación continúa durante todo el tiempo de su permanencia en la organización.

Los seres humanos son insaciables por naturaleza unos buscan mayores beneficios de la empresa y otros buscan altos niveles económicos y desarrollo personal. Pero esta satisfacción puede y debe ser controlada a base de concientización, preparación, cooperación, pero sobre todo, información de los recursos potenciales con los que cuenta la empresa, y las necesidades individuales de los recursos humanos.

Es por esto que la fase de inducción, también llamada integración, es quizá la más importante, ya que comprende procesos de introducción y orientación que, como su nombre lo indica, se le deberá de orientar al nuevo elemento, respecto a la cultura y filosofía de la empresa, sus productos y la imagen de su mercado. Orientarlo en sus actividades, ambientes en las áreas de trabajo, con sus nuevos compañeros y en la prevención de accidentes; se le deberá proporcionar la mayor información sobre las condiciones de trabajo.

El objetivo primordial de todo esto, es contar con un elemento activo desde el mismo momento en que se incorpora al grupo de trabajo.<sup>[93]</sup>

---

<sup>[93]</sup> Pérez Piña Ma. Elena. "La Inducción de Personal en una Empresa Grande y Pequeña de la Industria Refresquera".

\_\_\_TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1986.

Es necesario, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones y de orden de eficiencia; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aún inconscientemente, afectarán su moral, estabilidad y su lealtad a la empresa.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas con el objeto de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Antes de que un empleado recién contratado sea entrenado en la compañía para un trabajo específico, debe dársele la bienvenida como miembro de la organización. Las impresiones iniciales y la información pesan mucho para las futuras actitudes hacia el trabajo y la compañía.

La inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. La inducción tiene muchas finalidades, busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar su moral. La inducción consiste en proporcionar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar las actividades suficientes para lograr su colocación e identificación de los grupos sociales que existen en su medio de trabajo y así lograr una mayor afinidad entre la organización y el nuevo elemento, es decir, crearle confianza para obtener de él su mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización.<sup>[94]</sup>

---

<sup>[94]</sup> Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Ed. CECSA. México, 1984.



## **OBJETIVO.**

Un objetivo es aquello que se desea lograr, con un fin deseado, ya sea particular, parcial o total. En el caso de la Inducción su objetivo básico es dar la información necesaria al nuevo elemento para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentir entusiasmo por la organización. En su esfuerzo para formar empleados satisfechos y productivos, toda organización elabora: planes y programas para acelerar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general. A continuación se dan los siguientes criterios:

1. Para satisfacer los objetivos de la inducción, se deberá entregar al personal de nuevo ingreso el "Manual de bienvenida" (documento que contiene información sobre la organización, políticas de personal, historias, reglamentos de seguridad e higiene en el trabajo, condiciones de contratación, plan de de beneficios para el empleado, trabajo que desempeñará, servicios y productos, etc.).

2. El manual no es suficiente, es indispensable que se efectúen prestaciones formales entre los compañeros de trabajo, el supervisor con el nuevo elemento, para lograr la integración de personal.

3. La inducción debe ser un proceso completo, en el que debe participar todos los miembros de la organización, no niegan dentro de éste el uso del manual y de las prestaciones personales, pero establecen una nueva relación con entrenamiento.

4. Desarrollar en el personal actitudes positivas y sentimientos de satisfacción por su trabajo, para facilitar la adaptación de los nuevos empleados al nuevo ambiente de trabajo; así como la relaciones con los departamento, jefes y compañeros.

El entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental que permita al individuo desempeñar una labor; éste comprende al adiestramiento (proporcionar destreza en una habilidad adquirida), y capacitación, (promover al trabajador conocimientos, primordialmente de carácter técnico, científico y administrativo.<sup>[95]</sup>

---

<sup>[95]</sup> Granados Fuentes Cirilo "El Empleo de la Inducción en una Institución Bancaria", TESIS Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1984.

**En la organización se hace por lo menos éstas tres cosas:**

- a) Define las condiciones del trabajo.
- b) Familiariza detalladamente al empleado con exigencias de su tarea.
- c) Esfuerza por engendrar entre los empleados confianza en la empresa y sus capacidades para realizar el trabajo.

### **CAPACITACION.**

La capacitación en razón de las necesidades por satisfacer, es principalmente de tres tipos:

- a) Capacitación propedéutica.- que tiene como fin nivelar los conocimientos tanto técnicos como administrativos del personal de nuevo ingreso.
- b) capacitación para efectos de promoción.- es un proceso para habilitar al personal que desea ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidades dentro de la misma compañía o institución.
- c) La actualización.- se refiere a realizar actividades o eventos que mantengan actualizado al personal, en cuanto a conocimientos teórico-prácticos relacionados con el puesto que desempeña. De acuerdo a ésta clasificación, se podría considerar que existe una estrecha relación entre inducción y capacitación propedéutica; la ubicación de éstas funciones, dependerá de las características de la organización.

### **INSUMOS.**

Los insumos del sistema de inducción son:

1. El contexto.- Será considerado como los elementos de tipo natural y económico que afectan a la organización, éste insumo es importante considerarlo, ya que es un factor que influye en las características del personal que se va a inducir y en la disposición de recursos para el proceso de inducción.<sup>[96]</sup>

---

<sup>[96]</sup> Arias Manzano Ma. Graciela. "Guía Técnica para la Industria de Personal en una Oficina Pública", TESIS Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M. 1985.

2. **Políticas del personal.**- Las políticas son consideradas como guías de acción o lineamientos que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, sus características primordiales son: estabilidad, flexibilidad, integridad, practicabilidad, sinceridad y efectividad. La administración de recursos humanos, debe tener políticas establecidas a las que deberán sujetarse todos los miembros de la organización y que, a través del sistema de inducción, serán dados a conocer al nuevo elemento.

3. **El marco jurídico en particular.**- Este insumo contempla básicamente las disposiciones legales que deberá tomar en consideración el sistema de inducción.

4. **El Manual de Organización.**- Es el documento en el que se expone en detalle la estructura de la organización señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Para el sistema de inducción, el manual le proporcionará toda la información que deberá dársele al nuevo elemento respecto a la organización en general.

5. **La descripción y análisis de puestos organizacionales.**- La descripción de puestos es un relato escrito de las relaciones organizacionales, las responsabilidades y los deberes específicos que constituyen un puesto. Define el alcance de la responsabilidad y una asignación continua de trabajo, que son suficientemente diferentes de aquéllos de otros puestos, como parte de garantizar un título específico.

6. **El análisis de puesto organizacional.**- Consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, en este caso de un puesto (conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal). La descripción de puestos es la resultante del análisis de puestos. Es importante para la inducción, conocer las características personales de los individuos que se van a inducir, así como las peculiaridades del puesto que se va a cubrir.<sup>[97]</sup>

---

<sup>[97]</sup> William Acler. "Manual de Inducción", 1a. Edición. Editorial Legis. México, 1992.

7. Programa de capacitación.- Considerando como programa a aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo requerido para realizar cada una de las partes, el programa de capacitación le proporciona al sistema, información que permita actuar de manera coordinada y evitar duplicidad de funciones.

8. Contrato individual de trabajo.- Este insumo, le proporciona al sistema datos como: cantidad de personal contratado, fecha de su contratación y si estarán sujetos al período de prueba; en qué área física será ubicado, de que persona dependerá de manera directa, etc.

9. Evaluación del personal contratado.- El subsistema de selección de personal, será una fuente primordial para el proceso de determinación de necesidades, así como para atacar problemáticas específicas, ya que dotará al sistema de información respecto a deficiencias del personal contratado y que pueden corregirse por medio de la inducción.

10. Índices, estadísticas y reportes.- Este insumo, suministrará al sistema toda aquella información de carácter cualitativo y cuantitativo que le permita diagnosticar el desempeño del personal de nuevo ingreso; posteriormente de haber sido inducido. Generalmente son elaborados los reportes por los supervisores para después ser integrados y procesados por alguna área específica que conlleve a la determinación de índices y estadísticas.

11. Los índices de evaluación.- Son los parámetros que permiten observar el grado de desviación entre metas y los resultados, en términos de calidad, oportunidad y costo. A través de éstos, se podrá evaluar el sistema de inducción, posibilitando efectuar correcciones en el momento oportuno para optimizar su rendimiento.

12. Los ascensos, promociones y transferencias.- Al personal de nuevo ingreso hay que informarle de las expectativas de ascensos, promociones y transferencias a las que tiene derecho desde el momento en que se incorporan a la organización y los requerimientos que deberán satisfacer para alcanzarlos.<sup>[98]</sup>

---

<sup>[98]</sup> Pigors, Paul y Charles. "Administración de Personal", Ed. CECSA. 1a. Edición, México, 1975.

## **ESTRUCTURA.**

Para que se alcancen los beneficios esperados, se requiere de una estructura en donde descansa la función de inducción y que lleve a cuestas la acción o ejecución de ella, ésta variará, ya que depende de muchos factores, como son: el tamaño de la organización si la función será compartida con otras actividades, si va a ser desarrollada por una o varias personas.

El personal para que la inducción pueda ser una realidad requiere de personal calificado, sus características dependerán de como se planea y organice la función.

## **LOS PROCESOS.**

Un proceso o procedimiento, es una sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarios para realizar una función o un aspecto de ella.

El sistema requiere de diversos procesos que le permitan transformar los insumos en productos. Para el sistema de inducción básicamente son los siguientes:

1. Determinación de necesidades.- Una necesidad es la carencia o falta de algo. Se encuentran clasificadas en organizacionales, grupales e individuales. La determinación de necesidades, permitirá a la inducción, ser planeada sobre bases reales y de manera objetiva. Para realizar este análisis se deben seleccionar las técnicas más útiles. A continuación se mencionarán algunas técnicas para la determinación de necesidades de inducción:

a) Análisis de comportamiento.- Las claves pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo como son: el ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, irritabilidad, resistencia a la dirección, al supervisor, al trabajo, etc. Esta técnica puede ser aplicada al personal que se encuentre inmerso en la organización y que no pasaron por el proceso de inducción.<sup>[99]</sup>

---

<sup>[99]</sup> IDEM [97]

**b) Análisis de la organización.-** La actuación del individuo o grupos que se ven afectados cuando no se llegan a las metas; hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos en el desempeño de las tareas; hay también baja moral y mala organización.

Puede ser que estos fenómenos se presenten por falta de comunicación por lo que, es importante identificar, qué aspectos son necesarios que conozca el nuevo elemento con respecto a la organización y el trabajo.

**c) Evaluación del trabajo.-** La evaluación del trabajo es constante; el jefe evalúa al subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros, en silencio evalúan el trabajo de ambos.

Una buena evaluación establecida de manera formal permitirá detectarse qué conocimientos son necesarios para un buen desempeño y cuáles deberán ser los mejores.

**d) Entrevistas.-** La entrevista es una conversación cara a cara con el propósito definido que involucra un continuo intercambio de información. Existen dos tipos de entrevistas: las dirigidas y semidirigidas.

**e) Encuesta.-** Es un cuestionario con una relación de preguntas que deben ser contestadas de manera escrita.

**f) Observación.-** Por medio de esta técnica se pueden detectar muchas cosas indicadoras de necesidad de inducción.

**g) Otros medios.-** Existen muchos otros medios de conocer las necesidades de inducción y otros ideados por el mismo especialista; lo que no se debe perder de vista, que habilidades, conocimientos o entendimiento harán que una persona se integre rápidamente a la organización, al trabajo, al grupo, y sea productiva.<sup>[100]</sup>

---

<sup>[100]</sup> IDEM [97]

## **PLAN DE INDUCCION.**

Un plan es un documento que contiene los lineamientos a seguir, resalta los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que persigue (un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución). Un plan se encuentra conformado por programas, y estos de acuerdo a las particularidades de la organización puede establecerse por áreas comunes de trabajo o por puestos.

Deben ser: sistemático, gradual (las acciones que determine su ejecución deberán aplicarse poco a poco), controlado (supone un esfuerzo de seguimiento), continuo ( debe tener permanencia), ser originado en base a necesidades reales y específicas), debe ser acorde con los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización, deberá fundamentarse en requerimientos legales.

## **PROGRAMAS DE INDUCCION.**

Los programas de inducción define las partes anteriores lo que es un programa, el de inducción contemplará las acciones que en forma ordenada (secuencial y cronológica) deberán llevarse a cabo para lograr el producto esperado. En ésta etapa se reflejará los resultados obtenidos al impartir los programas, debiendo ser capaz de cuantificar sus desviaciones y fallas. Este se llevará a cabo mediante valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo.

## **EVALUACION.**

La evaluación tiene presencia en todo momento y procesos del sistema. Un proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información, a fin de seleccionar entre distintas alternativas de solución. La evaluación supone dos operaciones: la medición (obtener datos objetivos, cuantificables), y de interpretación (dar a algo un significado).<sup>[101]</sup>

---

<sup>[101]</sup> IDEM [97]

## **PRODUCTO.**

La inducción como el último proceso del sistema de empleo conlleva al mismo producto: La integración de personal, se determina la eficacia de la inducción en la medida de que el personal inducido se desempeña eficazmente.

## **REALIMENTACION.**

La realimentación se logra por medio de la evaluación del sistema (se refiere a la verificación de que los elementos y componentes del sistema cumplen con sus propósitos) esta deberá de realizarse en forma global y en cada una de las partes del sistema. El elemento de realimentación es el que dota al sistema de parámetros para ratificar o rectificar el programa del subsistema, así como los métodos, técnicas y procedimientos utilizados. Estos constituyen un proceso administrativo.

## **POLITICAS.**

Es indudable que la Inducción al agilizar la integración del individuo a la organización contribuye a hacer más efectivo el programa de aprendizaje, poniendo al tanto a los nuevos empleados de las políticas que en ella operan, lo que se espera de él y lo que él puede esperar en cuanto a los derechos se refiere. Una política se podría definir como; una guía que indica el camino para poder facilitar la toma de decisiones en cualquier momento ante determinada situación.

Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cuál los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. Se debe publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella. Debe considerarse, que al igual que en los objetivos, las políticas pueden ser o no particulares de los departamentos o áreas que intervienen en la Inducción.<sup>[102]</sup>

---

<sup>[102]</sup> IDEM [94]



## **CONTROL DEL PROGRAMA DE INDUCCION.**

En ésta etapa se reflejará los resultados obtenidos al impartir los programas, debiendo ser capaz de cuantificar sus desviaciones y fallas. Este se llevará a cabo mediante valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo.

1. Evaluación del desempeño en el puesto: Comprenderá el grado de adaptación del individuo con sus funciones, pudiendo calificarse desde deficiente hasta muy bien. Esta evaluación deberá llevarla a cabo de preferencia el supervisor inmediato, ya que él contará con elementos de juicio para la calificación.

2. Evaluación del comportamiento en el grupo: Comprenderá el grado de aceptación por parte de los demás elementos del grupo, el tipo de relaciones con jefes, compañeros o subordinados e igualmente será lo ideal para que sea evaluado en los términos del punto anterior.

Se podría concluir que la etapa de control no cumplirá con sus objetivos, si una vez localizadas las deficiencias del programa no se procede a su oportuna corrección.

## **IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.**

La administración actual cada vez se preocupa más por el elemento humano de la Organización y en cada momento se vale de los logros de los experimentos realizados por las ciencias sociales, para aplicarlos en las organizaciones a sus elementos humanos y en todos sus niveles.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si descuidará la importancia y trascendencia que implica la recepción de personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo, así como las normas y reglamentos de seguridad en el trabajo.<sup>[103]</sup>

---

<sup>[103]</sup> IDEM [95]

Actualmente se le da tanta importancia al elemento humano, que muchas organizaciones, destinan presupuestos muy altos para su elemento humano, ya que su Administración comprende desde el reclutamiento hasta la separación, pasando por sus etapas. La Inducción, puede considerarse como el primer paso de integración de los empleados, deben contener todos los puntos que le sean de interés al empleado y además aquellos que sean de utilidad a la empresa, sobre todo en los aspectos de seguridad industrial, por lo que se podría decir que un empleado bien integrado a la Organización contribuirá en lo posible a la prevención de accidentes y al logro de los objetivos de la empresa.

### **NECESIDAD DE UN PROGRAMA.**

El momento de ingreso del nuevo empleado a la organización es siempre crítico para cualquier persona; lo es también para quien ya forma parte de la misma y es trasladado o ascendido a otro puesto, en él ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con otras distintas a las que estaba habituado a tratar.

Con mayor razón se ha de encontrar el recién admitido que ignora todo el ambiente que le rodea, la cual puede presentar un serio problema para él si se le abandona a su suerte, sin facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la Organización y de sus componentes tanto materiales como humanos.

Si a ello se agrega el estado de inseguridad; la necesidad de pertenecer a un grupo y la tensión en que la persona está sujeta durante los primeros días o semanas desde su ingreso en el nuevo ambiente, puede dar lugar a un sentimiento de frustración y una impresión negativa en su primer contacto con la Organización, que más tarde puede ser difícil de borrar.

Un programa de inducción ayuda a integrar al trabajador a su ambiente laboral, en donde cada uno de los elementos que integran los objetivos, metas, y sus patrones de conducta, el papel que desempeña dentro del grupo y está de acuerdo con lo establecido por él.<sup>[104]</sup>

---

<sup>[104]</sup> IDEM [93]

Actualmente se le da tanta importancia al elemento humano, que muchas organizaciones, destinan presupuestos muy altos para su elemento humano, ya que su Administración comprende desde el reclutamiento hasta la separación, pasando por sus etapas. La Inducción, puede considerarse como el primer paso de integración de los empleados, deben contener todos los puntos que le sean de interés al empleado y además aquellos que sean de utilidad a la empresa, sobre todo en los aspectos de seguridad industrial, por lo que se podría decir que un empleado bien integrado a la Organización contribuirá en lo posible a la prevención de accidentes y al logro de los objetivos de la empresa.

### **NECESIDAD DE UN PROGRAMA.**

El momento de ingreso del nuevo empleado a la organización es siempre crítico para cualquier persona; lo es también para quien ya forma parte de la misma y es trasladado o ascendido a otro puesto, en él ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con otras distintas a las que estaba habituado a tratar.

Con mayor razón se ha de encontrar el recién admitido que ignora todo el ambiente que le rodea, la cual puede presentar un serio problema para él si se le abandona a su suerte, sin facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la Organización y de sus componentes tanto materiales como humanos.

Si a ello se agrega el estado de inseguridad; la necesidad de pertenecer a un grupo y la tensión en que la persona está sujeta durante los primeros días o semanas desde su ingreso en el nuevo ambiente, puede dar lugar a un sentimiento de frustración y una impresión negativa en su primer contacto con la Organización, que más tarde puede ser difícil de borrar.

Un programa de inducción ayuda a integrar al trabajador a su ambiente laboral, en donde cada uno de los elementos que integran los objetivos, metas, y sus patrones de conducta, el papel que desempeña dentro del grupo y está de acuerdo con lo establecido por él.<sup>[104]</sup>

---

<sup>[104]</sup> IDEM [95]

Cuando una persona es llamada por una Organización para formar parte de ella, se debe tener en mente que el recién admitido, es sacado de un ambiente que conoce y forma parte activa y es llevado a un medio en donde no tiene conocimientos de ninguna especie, por tal motivo la organización debe inducir al trabajador y darle la satisfacción de pertenecer a ella. La Inducción brinda un eficiente medio para evitar el rechazo del nuevo trabajador, es decir, si al orientar al nuevo trabajador se procede en primer lugar a darle la información necesaria de la Organización, de su puesto en el trabajo, del medio ambiente, de su grupo de trabajo, y de la seguridad en su trabajo, éste estará consciente de lo que le va a rodear.

En segundo lugar la Inducción dará a los empleados del grupo donde tiene que ingresar el nuevo trabajador, la información necesaria del porque de la entrada de éste empleado a la Organización, esto ayudará a cambiar la posición de rechazo que tiene, porque al platicar con ellos se les explicará que no corre peligro en el puesto que desempeñará ni el grupo del que forman parte.

Algunas compañías se preocupan cada vez más por el hecho de que los empleados penetren en el grupo laboran gracias a los compañeros de trabajo. El programa de Inducción más elaborado puede venirse abajo por la actitud negativa de los que están relacionados con el lugar de trabajo. De igual manera, si los empleados que cuentan con experiencia tienen una actitud favorable, es muy probable que el recién ingresado manifieste actitudes semejantes.

Por tal motivo algunas organizaciones han establecido un sistema de tutela en el cual un antiguo empleado toma la responsabilidad de enseñar el lugar de trabajo al recién admitido, presentarle a sus nuevos compañeros y además explicarle y ayudarlo con algún problema de trabajo. Esto le ayudará a conocer las normas y reglamentos de seguridad en el trabajo para su prevención de accidentes. Este sistema tiene la ventaja de que al recurrir a los miembros con experiencia les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación, disminución de riesgos de trabajo y mejoramiento en la productividad.<sup>[105]</sup>

---

<sup>[105]</sup> IDEM [95]

## **CAPITULO VII**

### **CONTENIDO DE SEGURIDAD EN UN PROGRAMA DE INDUCCION**

## CAPITULO VII

### CONTENIDO DE SEGURIDAD EN UN PROGRAMA DE INDUCCION

La función de seguridad es aquella concebida, estudiada, definida y ordenada que, establecida en una empresa y encuadrada dentro del organigrama general de la misma y como una función más de la empresa.

En los recursos humanos necesarios en una organización: la selección y colocación en los puestos de trabajo, se integran los objetivos individuales a los objetivos organizacionales que son: la evaluación del desempeño con un criterio constructivo y eficiente, la remuneración dentro de estándares objetivos, equitativos y motivadores; y finalmente, planes de beneficios sociales destinados a suplir una cadena de servicios y medidas de la infraestructura. Estas actividades dentro del contexto organizacional y son importantes para la obtención, aplicación y mantenimiento de habilidades y actitudes capaces de asegurar la eficiencia organizacional. La seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la prevención de la fuerza trabajadora adecuada, garantizando la condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados.

### SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Seguridad en el Trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Cada vez es mayor el número de empresas que establecen sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la prevención de accidentes y controlar los resultados obtenidos. <sup>[106]</sup>

---

<sup>[106]</sup> Adalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos", De. Mc Graw-Hill. México, 1992.

Los programas de seguridad y de salud constituyen actividades importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del empleado.

Muchos servicios de seguridad no obtienen buenos resultados y aún fracasan, porque no están apoyados en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa por la dirección de la empresa o porque no fueron debidamente desarrolladas en sus diferentes aspectos.

El programa parte del principio que la prevención de accidentes es alcanzada por la aplicación de medidas de seguridad adecuadas y que sólo pueden aplicarse acertadamente con un trabajo de equipo. En rigor, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

## **LA RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD.**

Según el tipo y tamaño en la empresa, la Seguridad puede estar a cargo de:

- a) La seguridad en una organización es responsabilidad de los jefes de secciones que concentran en sus manos la dirección y la vigilancia de los empleados;
- b) En un especialista (Inspector de Seguridad) que proporciona la orientación en cuanto a la prevención de accidentes, sin expedir órdenes directas al personal subordinado;
- c) La Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA), que tiene en cuenta, las condiciones inseguras y educa al personal, mientras que la Seguridad se encarga de eliminar las causas y tomar las medidas necesarias;
- d) El órgano especializado en Higiene y Seguridad, que contempla las formas ya descritas y orienta en todos los niveles el entrenamiento intensivo de los empleados, volviéndose agentes responsables de la seguridad individual y colectiva.<sup>[107]</sup>

---

<sup>[107]</sup> IDEM [106]

## **PLAN DE SEGURIDAD.**

- a) La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en razón a su especialización;
- b) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, tamaño y localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos;
- c) La seguridad no debe quedar restringida solamente al área de producción. Las oficinas, depósitos, etc., también ofrecen riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa;
- d) Los problemas de seguridad perjudican la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), la adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), y los factores socio-psicológicos; por éste motivo, ciertas empresas vinculan la seguridad a la sección de Relaciones Industriales;
- e) La seguridad en el trabajo en ciertas empresas se encarga de: movilizar elementos para el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios, controlar el cumplimiento de normas de seguridad, de la simulación de accidentes, de la revisión periódica de los equipos de combate de incendios, de los primeros auxilios, y de la adquisición y distribución de una serie de piezas de ropa del personal (anteojos de seguridad, guantes, overoles, botas, etc.) en determinadas áreas de la industria;
- f) Es interesante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la Administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los superiores; y determinación de las medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo. Basados en ese apoyo, los supervisores deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada obrero en su trabajo.
- Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados.

Estas deben ser dadas por los supervisores, que pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el local de seguridad.<sup>[108]</sup>

---

<sup>[108]</sup> DEM [106]



Las instrucciones generales que deben seguir por la sección de seguridad son las siguientes:

- Ejecución del Programa de Seguridad por intermedio de la supervisión, todos tienen responsabilidades definidas en el programa. Sin embargo el supervisor asume responsabilidades especiales. Es el hombre clave de la industria, particularmente en la prevención de accidentes.

- La integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. La prevención de accidentes es trabajo de equipo. Todos los medios de divulgación deben ser usados y encaminados, utilizando los métodos más aceptados y mejor asimilados por los empleados.

- La extensión del Programa de Seguridad fuera de la compañía. Tiene por objeto la seguridad del hombre en cualquier lugar o en cualquier actividad, y la eliminación de los consecuentes accidentes fuera del trabajo, que son semejantes, en extensión y en profundidad, a los ocurridos en la industria.

- No debe haber confusión entre CIPA y la Sección de Seguridad, la primera, es la imposición legal, la segunda es obra de la empresa. La CIPA, a su vez, puede hacer o no seguridad.

En las empresas donde existen las dos, aunque trabajen conjuntamente, con el mismo objetivo, CIPA y Sección de Seguridad están dentro del Programa de Seguridad. La CIPA debe anotar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de seguridad. debe fiscalizar lo que ya existe. Y la Sección de Seguridad anota soluciones. La CIPA tiene especial importancia en los Programas de Seguridad en la pequeña y la mediana empresa, pero en las grandes su concepto está más revolucionario: los miembros de la CIPA auxilian a los supervisores de cada empresa o industria. La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Se puede conceptuar accidente de trabajo como una consecuencia del trabajo que provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad que determina la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo.<sup>[106]</sup>

---

<sup>[106]</sup> IDEM [106]

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

Accidentes sin incapacidad: después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no es considerado en los cálculos de los coeficientes de frecuencia y gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además registrado en las estadísticas mensuales.

Accidentes con incapacidad, son los que ocasionan:

- a) Incapacidad temporal es la pérdida total de la aptitud para el trabajo durante el día del accidente o durante un período menos de un año. Al regresar, el empleado asume su función sin reducción de su capacidad. En el caso de un accidente, sin ausencia y ante la gravedad de la lesión, se determina la incapacidad a partir del día en el que se comprobó la enfermedad. El accidente, en éste caso, produjo la incapacidad laboral de retiro y se incluirá en el informe mensual.
- b) Incapacidad permanente parcial es la reducción de la capacidad laboral ocurrida durante el día, o por un período menor de un año.
- c) Incapacidad total permanente; es la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo.
- d) Muerte.

## **LA SEGURIDAD COMO FUNCION DE LA DIRECCION.**

La seguridad es una de las funciones de la dirección en la prevención de accidentes. La mayoría de los accidentes de trabajo se producen en el curso de una actividad laboral enmarcada siempre dentro de una determinada actividad empresarial. Las empresas, cualesquiera que sea su complejidad, desde las simples empresas familiares a las gigantescas corporaciones internacionales, cualquiera que sea su actividad, desde el sector primario a las de servicio, pasando por las industriales y cualquiera que sea su tipo jurídico, privadas, capitalistas o públicas, corporativas o comunitarias, constituyen siempre una organización social de trabajo humano con una finalidad económica.<sup>[110]</sup>

---

<sup>[110]</sup> Ruíz Iturregui José María. "Conocimientos Básicos de Higiene y Seguridad en el Trabajo", Ed. Deusto, S.A. de C.V. 1a. Edición. México, 1986.

Fundamentalmente la motivación hacia el trabajador para la seguridad de las direcciones deriva del hecho de que los accidentes comprometen la vida de la empresa, porque suponen una importante desviación de su finalidad que entraña graves consecuencias humanas y económicas, tanto de índole individual como social.

Todo accidente supone un costo adicional no previsto, que aumenta los costos de producción y supone un factor negativo de productividad. Estas repercusiones económicas se añaden al costo económico previsto del obligatorio Seguro de accidentes del Trabajo que deriva de la responsabilidad que tiene la empresa frente a las víctimas de accidentes del trabajo.

Es muy importante el apoyo de la alta dirección que debe ser de una actitud abierta a la seguridad, a sus posibilidades y necesidades que derivan de un interés consciente activo. Este apoyo puede lograrse mediante una acción informativa-formativa, de consejo, de coordinación y de inspección; que haga asimilable por la alta dirección los principios y las posibilidades de seguridad. Esta actitud facilitará que la seguridad sea una realidad en la empresa.

Otro aspecto muy importante es el mecanismo psicológico del trabajador, que se basa en el sentimiento que el trabajador tiende a ser protegido y entendido por su superior. Por ello las exigencias de seguridad de los altos mandos, han de revestir una forma de protección de sus trabajadores. En ese sentido se debe tener un control en la seguridad, control en la producción y control en la calidad.

La capacitación y preparación laboral del trabajador de recién ingreso, su calificación en el trabajo, el factor de seguridad debe valorarse igual que el factor tiempo y el factor de calidad. Esta actitud debe exteriorizarse en las calificaciones, recompensas y promoción del personal.

Todos los accidentes de trabajo pueden evitarse, al igual que habrá de persuadirle al trabajador, que pueden prevenirse las pérdidas humanas y de materiales y que puede mejorarse también los métodos de trabajo.<sup>[111]</sup>

---

<sup>[111]</sup> IDEM [110]

Las medidas de seguridad deben ser aplicadas según las circunstancias con un asesoramiento adecuado al respecto por parte del encargado del departamento de recursos humanos o el representante de la dirección de la empresa.

Para los trabajadores, el encargado representa a la dirección de la empresa y, en éste sentido, ha de velar por los planes e instrucciones de dicha dirección que deban cumplirse, mediante el ejercicio de su autoridad e influencia personal. Si el encargado toma a la ligera las normas de seguridad, aquellas personas que se encuentran a sus órdenes adoptarán la misma actitud. Pero, si por el contrario, el encargado está plenamente convencido de la importancia de la seguridad en el trabajo, si muestra que está ha de tenerse presente en todo momento, y si él mismo hace todo lo que puede para evitar los accidentes, es indudable que los trabajadores imitarán su ejemplo.<sup>[112]</sup>

En un programa de inducción debe transmitir las política y características generales de la organización, así como un amplio cuadro del papel que desempeñará la organización en la sociedad y el lugar donde se encuentra ubicada, así también, comunicarle como está integrada la estructura organizacional para que pueda ubicarse dentro de la misma.

La organización es un ente cambiante y dinámico, que consiste en procedimientos, políticas y características de los puestos que se van modificando constantemente, por lo que al inducir al nuevo personal se tiene que llevar a cabo con nuevas estructuras.

El programa de inducción se ve afectado en una programación por la magnitud y tamaño de la organización de que se trate, es decir, en empresas grandes que emplean un gran número de trabajadores, los programas de inducción son más sofisticados y con una duración de varios días con pláticas de grupos, por lo contrario, en las organizaciones pequeñas son menos sofisticados y en ocasiones con pláticas individuales, las cuáles pueden tener una duración de horas debido al menor número de personal a inducir.<sup>[113]</sup>

---

<sup>[112]</sup> IDEM [110]

<sup>[113]</sup> Granados Fuentes Cirilo. "El Empleo de la Inducción en una Institución Bancaria", TESIS. Facultad de Contaduría y Administración. (FCA). U.N.A.M., 1984.

## **CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.**

En el Capítulo VI y VII se habló de lo que es un programa de inducción, sus características y la importancia de ella, en éste capítulo se dará la aplicación del programa de inducción con un contenido de seguridad en la prevención de accidentes.

En el punto anterior el contenido del programa, que consiste en toda la información útil al nuevo empleado para conocer mejor la organización de la cuál ya forma parte. A continuación se presenta una serie de actividades que debe comprender una programa de inducción.

- 1.- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos o servicios, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato.
- 2.- Políticas generales de personal: que espera la empresa del nuevo trabajador y que puede esperar éste de la empresa.
- 3.- Seguridad e higiene: Son reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar. Así como reglas de conducta y programa de seguridad. (medidas encaminadas a evitar en el mayor grado que sea posible los accidentes y enfermedades que pueden ser originados por el desempeño de sus labores).
- 4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como: cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
- 5.- De ser posible conviene hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores los llevan con el gerente general.

## **INTRODUCCION EN EL PUESTO:**

- 1.- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.<sup>[114]</sup>

---

[114] IDEM [113]

2.- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

3.- Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en que consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto, por lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente para después hacer que ña comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completándole sus datos.

4.- Deben mostrársele los sitios que requiere conocer tales como: lugar de trabajo, de abastecimiento de material, de herramientas sanitarios, etc.

5.- Conviene que se señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

#### **AYUDAS TECNICAS.**

Para poder impartir un programa de inducción puede usarse como material: folletos, películas, fotos, transparencias, grabaciones y cualquier tipo de material informativo e ilustrativo y cualquier combinación de los mismos. Los folletos de bienvenida, constituyen una ayuda técnica y en ellos se contemplan los puntos mencionados en la Introducción en el Departamento de Recursos Humanos.

#### **MANUAL DE BIENVENIDA.**

Debe contener los siguientes puntos:

1.- **INDICE:** Tiene por objeto enumerar las partes que forman el manual de bienvenida.

2.- **PROLOGO:** Es la integración del empleado con la organización en una forma breve.

3.- **HISTORIA DE LA ORGANIZACION:** Da un enfoque general de la evaluación de la organización, desde su fundación hasta la actualidad.<sup>[115]</sup>

---

<sup>[115]</sup> IDEM [113]

**4.- CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION:** Se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna como externamente.

- a) El papel que desempeña la organización dentro de la industria.
- b) El tipo de bienes y servicios que ofrece.
- c) El tipo de mercado que satisface.

**5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** La importancia de éste punto consiste en dar a conocer al nuevo empleado la estructura organizacional, la magnitud de la empresa en cuanto a: instalaciones, sucursales y ubicación.

**6.- PRODUCTO O SERVICIOS DE LA EMPRESA:** Tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

**7.- OBJETIVOS GENERALES:** Estos objetivos generales dependerán del tipo y naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer los objetivos o metas que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar. Dentro de éste punto está incluido:

- a) Para quienes van encaminados los servicios que presta la organización.
- b) El cliente: ofrecer un servicio eficiente y completo, buscando la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- c) Los accionistas: para que produzcan óptimos resultados y se tenga un mercado estable.

**8.- ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO:**

- a) La amabilidad y cortesía: Son bases para crear una buena imagen ante el público y al mismo tiempo lograr cooperación entre el mismo personal.
- b) Presentación y superación personal: Son características que la organización exige al personal.<sup>[116]</sup>

---

<sup>[116]</sup> IDEM [113]

c) **Asistencia y puntualidad:** Son características de la responsabilidad del trabajador hacia la organización.

d) **Integración de la organización:** Es el conocimiento del modo interno de proceder en cuanto a: **sueldos, calificación de méritos, horas de trabajo, comedor y descanso, horas extras, días de descanso y vacaciones, premios, comunicación en cuanto a sugerencias y prestaciones.**

**9.- POLITICAS GENERALES:** Son normas específicas que establece la empresa para guiar a los empleados en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

Un programa de inducción debe tener todo tipo de información que necesite y variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos de interés para el empleado. El empleador, es éste punto, también está interesado en el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, requisitos de seguridad, y sobre todo asuntos importantes que deban comunicársele de inmediato, para disminuir la posibilidad de errores subsecuentes y situaciones embarazosas o tragedias.

Quienes planeas programas de orientación, con frecuencia esperan que el nuevo trabajador asimile rápidamente todos los tipos de hechos detallados y sobresalientes acerca de la compañía, las normas y reglas de trabajo prácticas de seguridad, riesgos de trabajo y cualesquiera otras con la prevención de accidentes que se consideren importantes.

### **HERRAMIENTAS AUXILIARES UTILIZADAS PARA LLEVAR A CABO LA INDUCCION DE PERSONAL.**

El departamento de Personal es el responsable de llevar a cabo el proceso de inducción del nuevo empleado, para lo que utilizará una serie de herramientas como son: El Manual de Inducción, El contrato colectivo, El Reglamento Interior del Trabajo, y políticas de la empresa.<sup>[117]</sup>

---

<sup>[117]</sup> IDEM [113]



## **FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA ORGANIZACION DE SEGURIDAD EN LA PREVENCION DE ACCIDENTES.**

La Prevención de accidentes de Trabajo y de las enfermedades profesionales. Las funciones de la organización de seguridad en dicho aspectos, se divide en once siguientes grupos:

### **1.- Formación en seguridad e higiene.**

1.1.- Con una periodicidad mínima anual, todo personal de la empresa recibirá las oportunas sesiones de formación en materias de seguridad e higiene.

1.2.- Asimismo, todo personal de nuevo ingreso o que promocione dentro de la empresa, será sometido, antes de producirse su incorporación definitiva al puesto de trabajo, a la formación suficiente en materias de seguridad, y no será admitido en el nuevo puesto de trabajo hasta que demuestre mediante el oportuno examen, su competencia en dichas materias.

1.3.- La organización de seguridad tendrá a disposición de los organismos oficiales competentes los programas, textos, medios pedagógicos, exámenes y controles administrativos suficientes, que permitirán estimar el nivel y la totalidad de dicha formación en seguridad e higiene.

1.4.- La organización de seguridad remitirá, con una periodicidad mínima mensual, la oportuna información técnica de seguridad e higiene a los diversos niveles de mando y gestión, y la estructura el oportuno control administrativo que permita comprobar la intensidad y la calidad de dicha información.

### **2.- Motivación del personal.**

2.1.- Campañas anuales de seguridad e higiene sobre temas concretos (señalización, material de seguridad, etc.) que estimulen la conciencia preventiva en aspectos de nueva introducción, o que concuerden normas o dispositivos anteriormente divulgados.<sup>[110]</sup>

---

<sup>[110]</sup> IDEM [110]

**2.2.- Concurso anual de seguridad e higiene.** Dichos concursos, deben ser revestidos de la máxima dignidad en su convocatoria, en las personas que integran el jurado calificador, y en el acto de entrega de premios. Podrán ser de carteles, dispositivos de seguridad, sobre temas técnicos de seguridad, slogans y mejoramiento de la estructura de seguridad.

**2.3.-** La organización de seguridad propondrá a la dirección de la empresa, y previo informe de comité de seguridad e higiene, sanciones o premios a los productos que crea conveniente y, muy especialmente, en los casos en que, de ciertas actuaciones, se hayan derivado lesiones para otras personas.

**3.- Investigación y estadística de accidentes.** Todo accidente con baja será objeto de un informe de la organización de seguridad, en el que se harán constar, muy especialmente, causas, responsables y medidas adoptadas para evitar su repetición.

Dichos informes serán remitidos al comité de seguridad e higiene y, en los casos mortales o graves a la dirección de la empresa. Asimismo se mantendrán al día las oportunas fichas individuales por causas de accidentes, por grupos coherentes de trabajo, etc., que permitan controlar el desarrollo de accidentabilidad.

**4.- Material de seguridad. Protecciones.**

**4.1.-** La organización de seguridad tendrá a disposición de todos los productores un catálogo técnico de cada uno de los materiales de seguridad e higiene que deben utilizar los productores de la empresa.

**4.2.-** La organización de seguridad, previo informe del comité de seguridad, propondrá a la dirección de la empresa, relación del material de seguridad que debe poseer cada productor o cada grupo de distribución de dicho material entre los trabajadores.

**4.3.-** La organización de seguridad arbitrará el oportuno control administrativo que permita conocer el material distribuido, persona a que ha sido asignado, fecha en que lo recibieron, etc.<sup>[119]</sup>

---

<sup>[119]</sup> IDEM [110]

4.4.- Lo indicado en los apartados 4.1, 4.2 y 4.3, se efectuará igualmente respecto a las protecciones de máquinas o elementos que requieren especiales dispositivos de prevención de accidentes.

#### 5.- Higiene Industrial.

5.1.- La organización de seguridad cuidará muy expresamente del mantenimiento de los niveles de iluminación, temperatura, ruido, iluminación, espacio de trabajo, etc., a que obliga la reglamentación vigente.

5.2.- Cuando a lo largo del proceso productivo se manipulen o utilicen sustancias tóxicas o peligrosas (Tipo físico o químico), la organización de seguridad deberá controlar que los niveles de concentración que presentan, no excedan de los valores utilizados. En todo caso deberá mantener relación escrita de dichos productos, personal autorizado para su manipulación, medidas preventivas de aplicación normal y medidas especiales a adoptar en caso de propagación o escape de dichos productos.

6.- Control previo a la puesta en funcionamiento de nuevas instalaciones o máquinas. Antes de la entrada en servicio de nuevas instalaciones o máquinas, será preceptivo el informe de la organización de seguridad en el que, muy expresamente, se indicarán las medidas preventivas a adoptar y las limitaciones de seguridad con que deberán utilizar dichas instalaciones.

Si existieran medidas de seguridad pendientes de realización, no podrá procederse a su puesta en marcha, hasta que desaparezcan o se acoten los peligros detectados.

#### 7.- Estudio de puestos de trabajo. Normas de seguridad. Ergonomía.

La organización de seguridad a fin de poder efectuar una labor preventiva eficaz, debe tener al conocimiento exhaustivo de cada puesto de trabajo. De dicho conocimiento podrá derivarse la adopción de las medidas preventivas apropiadas, y la introducción de modificaciones en el comportamiento del trabajador, que aseguren su nivel de seguridad e higiene en el trabajo.<sup>[120]</sup>

---

<sup>[120]</sup> IDEM [110]

7.1.- Establecimiento de una mensual de peligrosidad en el que se relacionen, clasificados de mayor a menor riesgo, todos los puestos de trabajo de la empresa. Dicho manual será sometido al criterio del comité de seguridad e higiene.

7.2.- Preparar un plan de estudio de puestos de trabajo desde el punto de vista de la seguridad e higiene en el trabajo, que será remitido anualmente, previo informe del comité de seguridad e higiene, a la dirección de la empresa para su aprobación.

7.3.- Efectuar el estudio durante un año, de los puestos de trabajo aprobados por la dirección. En dicho estudio se incluirán como mínimo: Formación en seguridad e higiene requerida por el puesto; protecciones de máquinas e instalaciones; material de protección personal o colectiva; normas de seguridad a tener en cuenta en el desarrollo del trabajo; normas de señalización; límites de utilización de las máquinas y herramientas utilizadas; exigencias físicas y psicológicas del puesto; actuación en casos de emergencia; tiempos de trabajo que incluyan las medidas preventivas a adoptar por los operarios.

7.4.- Actualmente se presentarán al comité de seguridad e higiene, para su informe, los estudios de puestos efectuados.

8.- Reglamento de régimen interior. La organización de seguridad a la dirección de la empresa, previo informe del comité de seguridad e higiene, la parte correspondiente a seguridad e higiene que deberá figurar en el reglamento de régimen interior de la empresa. En dicho reglamento se especificarán muy expresamente, las funciones y responsabilidades que cada uno de los escalones que integran el proceso productivo, asumirán respecto a los temas de seguridad e higiene en el trabajo.

9.- Revisiones e inspecciones periódicas.

9.1.- La organización de seguridad relacionará las revisiones periódicas que deben efectuarse, a lo largo de cada año en la empresa (ascensos, recipientes de presión, grúas, engranajes, etc.).<sup>(121)</sup>

---

<sup>(121)</sup> IDEM [110]

Efectuada dicha relación, se recopilarán dichas obligaciones en un plan de revisiones, en el que se especificarán, muy expresamente: periodicidad, tipo de revisión a efectuar y personas responsables. Así mismo, se preverá oportuno fichero en el que se registren las revisiones efectuadas.

9.2.- La organización de seguridad relacionará, asimismo, las inspecciones periódicas a efectuar durante un año (talleres, almacenes, etc.), en aquellos aspectos en que la especial actividad de la empresa lo aconseje. Dichas inspecciones por parte de la organización de seguridad, deben tener la frecuencia adecuada, a fin de poder constatar la motivación de todos los niveles de la empresa hacia los temas de seguridad.

10.- Comité de seguridad e higiene. Reclamaciones y sugerencias del personal. Las relaciones con el comité de seguridad serán las específicas en el punto interrelación de seguridad-comités de seguridad y las indicadas en las disposiciones oficiales en vigor, de la que se destaca en el Art. 8º de la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (orden del 9 de Marzo de 1971), y el Decreto del 11 de Marzo de 1971 sobre constitución, composición y funciones de los Comités de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

11.- Personal que se contrata. La organización de seguridad exigirá, en aquellas empresas que utilicen personal que se contrata, el cumplimiento, por parte de la empresa contratada, de las mismas normas y consignas de seguridad e higiene que estén en vigor en la empresa contratante. Para ello establecerá, en los contratos de prestación de servicios, las sanciones y las supervisiones a que se obliguen ambas empresas.<sup>[122]</sup>

---

<sup>[122]</sup> IDEM [110]

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

**Esta investigación tiene gran importancia debido a que la química, al igual que las demás ciencias, no pueden desvincularse de las Relaciones Humanas y la Administración de Recursos Humanos en su trascendental importancia con el ser humano.**

**Los ingenieros químicos son, antes de ser profesionistas, son personas humanas, que hoy en día mantienen estrechas relaciones con una gran número de personas y su entorno en el cuál se desarrollan.**

**En México, no se tiene una tendencia humanística dentro de las carreras; las materias relacionadas con Relaciones Humanas, la Administración Industrial y la Seguridad Industrial, son parte de la integración y formación de los profesionistas, son vistas tan sólo como materias de apoyo, incluso como requisitos para cumplir cierto número de créditos.**

**Para algunos, éstas materias son fáciles, o de relleno en su carrera; sin embargo, tienen gran importancia y presentan grandes beneficios posteriores si se aplican eficientemente.**

**En la presente investigación no se pretende planear a la Inducción que puede prevenir todos los problemas que lleguen a surgir en las Organizaciones de trabajo; pero sí restituir el lugar que se ha ido perdiendo y deteriorando debido a su cultura empresarial, porque es innegable el hecho de que su impartición carece de formalidad que ésta se merece; situación que provoca la rotación de personal; situación que se presenta cuando la gente no se siente bienvenida o como parte de la Organización, por lo cuál prefiere cambiar de lugar de trabajo.**

**Cuando ésto sucede el empleados de la empresa se enfrenta a la necesidad de volver a contratar, inducir y capacitar a otro nuevo empleado, y ésto le provoca a la empresa un gran costo dependiendo de la posición económica de la empresa.**

Los resultados de la investigación desarrollada en la Inducción de personal de nuevo ingreso, se cumplirán con creces si se logra atraer, aunque sea un poco, la atención de los directores de empresa, quienes son los responsables directamente de su aplicación en las organizaciones laborales y la satisfacción será plena si se concientizan de lo importante que dirigir eficientemente a su personal y la responsabilidad que tienen en sus manos de proporcionar un lugar seguro en el ambiente laboral.

Una buena inducción en institución se puede lograr, si los dirigentes claves y los administradores asumen actitudes positivas hacia el trabajador, y transmitan sus conocimientos adquiridos para lograr los objetivos de la Organización; sin que éstos perjudiquen o lesionen al trabajador que en ella labora y pasa la mayor parte de su tiempo. Con esa buena impresión dentro y fuera de la Organización en nuevo trabajador, se sentirá lo más importante de ella, tenderá a superarse y desarrollará mejor su trabajo. De ésta forma los nuevos empleados, cumplirán con lo que se les encomienda, sobre seguir y respetar las normas y reglas de la prevención de accidentes dentro de la Organización.

Proporcionándole una explicación sobre la importancia de la Inducción y el significado de las reglas de seguridad en la Organización, el trabajador no se opondrá, ni se resistirá a cumplirlas; sobre todo si el sistema le da opción de confianza y participación. Al proporcionarle toda la información se acelerará la integración del trabajador en menor tiempo al nuevo puesto, al grupo de trabajo y a la Organización en general.

En el Programa de Inducción que es recibida por el nuevo empleado, rebice toda la información necesaria, para el conocimiento del nuevo empresa; y que servirá de apoyo para disminuir la ansiedad e incertidumbre que siente en los primeros días de integrarse al trabajo laboral de una manera satisfactoria para ambas partes.

La Inducción del nuevo empleado da los pasos específicos que una Organización debe seguir para reducir su rotación de sus trabajadores permanentes o temporales y, a la vez prepararlos rápidamente para sus nuevos puestos.



Una Inducción bien planeada y realizada, dará como resultado minimizar errores y dará una mejor comprensión de lo que se espera.

Estos conduce al mejoramiento de las relaciones entre trabajadores y sus jefes; provocando una elevación en la productividad.

La meta de la Inducción es capitalizar el entusiasmo e inquietud de cada nuevo trabajador, manteniéndolo seguro através de una conducta positiva una vez que el trabajo empiece. Cuando una Inducción es eficaz, todos ganan, y el trabajador se volverá valioso para la Organización en el que él está laborando.

En el momento de su integración al trabajo, el nuevo trabajador con un buen ambiente laboral, se da cuenta como están las cosas, si se respira un lugar agradable de trabajo, y ésto se logra con una impresión positiva que se inicia desde el primer día de trabajo.

El trabajador recién ingresado no solamente conocerá a la empresa por medio del proceso de Inducción. Por lo cual conocerá su historia, políticas, reglas de conducta, productos que fábrica, etc. Sino también la Cultura y Filosofía Corporativa de la Organización, así como los valores y creencias determinan una conducta del trabajador dentro de la Organización laboral, que tienden a formar un patrón integrado de comportamiento humano que influye en los pensamientos, actos y depende de la capacidad del trabajador para crearle y transmitirle los conocimientos a las siguientes generaciones de nuevos empleados.

Adoptándola como si fuera parte de los valores personales del trabajador, imitando a sus héroes y rituales de la Organización con una red de comunicación laboral.

De esa forma el trabajador estará motivado en su nuevo lugar laboral y actuará de la forma que se le indicó, sabiendo que la Organización quiere lo mejor para él. Sintióndose seguro de sí mismo. El no defraudará el lugar de trabajo, ni la abandonará. El trabajador, al comprometerse a prestar sus servicios a una Organización, contrae responsabilidades y obligaciones.

**Sin embargo él espera que la dirección le ofrezca seguridad y la prevención de accidentes que él está expuesto en el lugar de trabajo.**

**Así como la mayor información posible del equipo y maquinaria que él maneja. De esta forma el trabajador se sentirá seguro y trabajará armónicamente.**

**Si la dirección de la empresa, no es capaz de formar equipos de trabajo, temen delegar responsabilidades y autoridad a su gente, son recelosos del desarrollo y creatividad de sus trabajadores y no permiten la participación de los trabajadores (sindicatos), provocarán que se deteriore o corrompa la Cultura y Filosofía de su corporación, que ellos mismos han impartido al personal, gerentes o supervisores de la Organización.**

**Los directores de empresa mexicanos son ignorantes de la objetividad del desempeño leal y entregado al trabajador. Estos deben de tener un cambio radical en sus actitudes y comportamientos autoritarios que sólo buscan la producción y las ganancias que los trabajadores les proporcionan y están autocomplacidos con el poder que ejercen hacia ellos.**

**En éstos tiempos de modernización, dónde cada día las tecnologías crecen con gran rapidez, debe haber una transición o cambio administrativo tanto de empresarios como administradores de empresa, ésta implica un abandono a vicios y costumbres defectuosas que se han adherido, a la cultura del trabajo en México.**

**Este cambio no debe destruir los valores y creencias de la cultura, sino contribuir al desarrollo de una administración más eficiente, tanto en el uso de mejores recursos como en la distribución de bienes y servicios.**

**Con ésta nueva Cultura se obtendrá una adecuada formación en la conducta del trabajador, la cuál adoptará como suya, entregándose a su labor, la cuál elevará irremediamente la productividad, y ésta mejorará la calidad de vida de éste país.**

**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA.

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO</b>
Arias Galicia Fernando	<b><u>"Administración de Recursos Humanos"</u></b> , Editorial Trillas, Segunda Edición, México, 1984.
Baine David.	<b><u>"Productividad"</u></b> , Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, México, 1985.
Campos Hüttich Ricardo.	CENAPRED (Centro Nacional de Prevención de Desastres y Protección Civil). <b><u>"Guía para la Evaluación de la Seguridad e Higiene existente en las Empresas"</u></b> , Programa de Prevención de Accidentes. México, 1992.
Charles M. Cadwell.	<b><u>"Inducción del Nuevo Empleado"</u></b> , Editorial Trillas, Primera Edición, México, 1991.
Chiavenato Idalberto.	<b><u>"Administración de Recursos Humanos"</u></b> , Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, México, 1990.
De la Pozo José María.	<b><u>"Seguridad e Higiene Profesional"</u></b> , Editorial Paraninfo, Primera Edición, Madrid, 1990.
Deal E. Terrence y Allan A. Kennedy.	<b><u>"Culturas Corporativas"</u></b> , <b><u>"Ritos y Rituales de la Vida Organizacional"</u></b> , Editorial Fondo Educativo Interamericano, Primera Edición. México, 1985.
Douglas Mc-Gregor.	<b><u>"El Aspecto Humano de las Empresas"</u></b> , Editorial Diana, Primera Edición, México, 1982.

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO</b>
Ouchi William.	<b><u>"Teoría Z", "Cómo pueden hacer las empresas hacer frente al desafío Japonés."</u></b> Editorial Addison Wesley Iberoamericana, Primera Edición, E.U.A., 1986.
Pigors, Paul y Myers A.Charles	<b><u>"Administración de Personal",</u></b> Editorial CECSA. Primera Edición. México, 1975.
Ruíz Iterregui José Ma.	<b><u>"Conocimientos básicos de Higiene y Seguridad en el Trabajo",</u></b> Editorial Deusto, S.A. de C.V. Primera Edición, México, 1978.
Weskhler Sakula.	<b><u>"Administración de Personal",</u></b> Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición, México, 1989.  <b><u>"Manual de Inducción",</u></b> Editorial Legis, Primera Edición, México,
V. Grimaldi John, Rollin H. S.	<b><u>"La Seguridad Industrial y su Administración",</u></b> Ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería. Primera Edición, México, 1978.

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO</b>
Arias Manzano Ma. Graciela.	<b><u>"Guía Técnica para la Inducción de Personal en una Oficina Pública."</u></b> , Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1985.
Cortés Galindo Alfonso.	<b><u>"La Selección e Introducción del Personal"</u></b> , Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1983.
Chávez Garduño Genoveva.	<b><u>"Manual de Inducción para Banamex. S.A."</u></b> , Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1987.
González Hidalgo Gustavo.	<b><u>"Reclutamiento, Selección e Inducción en Empresas Fabricantes de Trajes para Caballero en el D.F."</u></b> , Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1985.
Granados Fuentes Cirilo.	<b><u>"El Empleo de la Inducción en una Institución Bancaria"</u></b> , Tesis, fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1984.
Morales Zurita José Marcelo.	<b><u>"La Inducción de Personal en el Sector Salud en particular en Clínicas y Unidades de Medicina Familiar en el Edo. de Tabasco."</u></b> Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1986.
Pérez Piña Ma. Elena.	<b><u>"La Inducción de Personal en una Empresa Grande y Pequeña de la Industria Refresquera en el D.F."</u></b> , Tesis, Fac. de Administración y Contaduría, U.N.A.M., 1986.