



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

***“LA INFLUENCIA DEL MODELO LEAN EN LOS RECURSOS HUMANOS”***

Alumno: Adrián Walter Lescano

Docente tutor: Psic. María del Carmen Cantoia



## ÍNDICE

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	3
Título del trabajo .....	4
Formulario <b>C</b> (informe de aceptación del Proyecto de Grado) .....	5
Resumen del Proyecto de Grado .....	6
Introducción a la temática en estudio .....	10
Marco Teórico .....	21
(Modelo Lean, Teoría Y y Teoría X, Teoría de la Jerarquía de Necesidades, Teoría de los Dos Factores, Diseño de Puestos Motivadores, Enfoque de la Teoría de Sistemas para la Eficacia, Definiendo Sistemas, Culturas Organizacionales Fuertes)	
Organización objeto de estudio .....	58
Metodología de la investigación .....	59
(Planteamiento del Problema, Justificación, Preguntas de Investigación, Objetivos, Variables e indicadores, Tipo de Estudio, Alcance, Diseño, Unidad de Análisis, Población, Muestra y Estrategia Metodológica)	
Relevamiento, Análisis e interpretación de datos .....	71
Conclusiones .....	93
Lista de Referencias .....	97
Anexo .....	98



## Dedicatoria

Dedico este apreciado trabajo a mis seres queridos, aquellos que habitan mi mundo personal, por el sorprendente viaje de nuestras vidas.

## Agradecimientos

Déjenme comenzar agradeciendo a María del Carmen Cantoia por su atención, disposición, generosidad y moderno pragmatismo; no solo, como tutora de varias materias de la carrera, sino, especialmente, como tutora del Proyecto de Grado ¡Gracias!

Luego, a todo el equipo profesional del IUA: decano y directivos, cuerpo de docentes magistrales, integrantes de las diferentes secretarías y departamentos, administrativos y colaboradores. Por la gran vocación de servicio ¡Gracias!

También a los científicos y autores de diferentes investigaciones y escritos, al hacer que este trabajo sea inmensamente mejor ¡Gracias!

Además, quisiera hacer extensivo el presente a todas las personas que comprendieron mis tiempos y voluntad de capacitarme ¡Gracias!

Seguramente, si se llega a la instancia de los agradecimientos es porque se ha cumplido con los objetivos deseados y establecidos al comienzo de este desafiante emprendimiento. Y ha sido, sin duda, de la mano de todos los mencionados en los párrafos precedentes, por la valiosa colaboración, humana y profesional.



# **“LA INFLUENCIA DEL MODELO LEAN EN LOS RECURSOS HUMANOS”**



## FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración  
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

#### Título del Proyecto de Grado:

La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos

Integrante: Adrián Walter Lescano, Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Psic. María del Carmen Cantoia

#### Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: VERDE FASSA, Julio

Vocal 1: SINGESER, Olga

Vocal 2: MALAMAN, Rossana

#### Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

#### Observaciones:

---

Lescano, Adrián Walter



## Resumen del Proyecto de Grado

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, Licenciatura en Recursos Humanos, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico; mediante un proyecto de investigación. Estimando que, esta última, bien utilizada es una valiosa herramienta del profesional de cualquier área para conocer la realidad organizacional, con sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, la teoría y la realidad no serán polos opuestos, sino que estarán estrechamente relacionadas. Por ello, utilizaremos la solidez de la teoría y la contundencia de la realidad objetiva como generadoras de conocimientos científicos. Sans (2008) recuerda: “Esta continua interacción entre teoría y empírica evita la llamada ceguera de los datos empíricos sin teoría y el vacío de la teoría sin datos empíricos que son criticadas por el sociólogo Wrihgt Mills” (1988) (p. 23).

En nuestro estudio, el área temática de interés se refiere a: “La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos”. Reconociendo, a priori, por los conceptos universalmente difundidos y aceptados, la importancia que tiene el desempeño de los individuos en el logro de una eficaz y eficiente organización. Incluso, hasta más preponderante que los recursos financieros, tecnológicos y materiales.



Además, dentro de esta clasificación se considerará con mayor especificidad aspectos intangibles, como son la motivación y el compromiso de la fuerza laboral. A partir de la descripción de factores intrínsecos en los puestos de trabajo. Que no siempre están adecuadamente analizados. Factores que sí se manifestarían en organizaciones altamente competitivas; como serían las que aplican el Modelo Lean y que más adelante profundizaremos. Desarrollando las condiciones óptimas para la participación activa de los todos los integrantes, y sin excepción, en la administración, gestión y toma de decisión en la producción de bienes o servicios. Agregando valor en cada etapa. Siendo que el denominado “valor agregado” es lo que posibilita a las empresas, públicas y privadas, justificar su existencia en la sociedad. Conceptualmente, el valor agregado es la fuente genuina de financiamiento para una organización. En otras palabras, genera ganancias respecto a la inversión inicial.

En la actualidad, se presentan nuevos desafíos a la comunidad de recursos humanos, en particular, y a todos los que gestionan personas en general. Obligando a cambiar viejos paradigmas. Por lo tanto, se propone, en el presente trabajo lograr un aporte y una mayor comprensión de las nuevas tendencias y de las herramientas clave para hacer frente a estos nuevos desafíos.



El abordaje de la temática correspondiente nos ayudará a reflexionar sobre la siguiente realidad social: “vivimos en una sociedad de organizaciones”, como división general del trabajo desde un punto de vista orgánico y sistémico. Las cuales, necesitan ser viables a corto, mediano y largo plazo por su propio bien y para el bien del sistema mayor que las contienen como es la sociedad o comunidad en las que participan. Para ello, deben alcanzar la tan mentada productividad. Aquello que resulta de la combinación exacta de eficiencia y eficacia. En donde la eficiencia corresponde a la asignación económica de los recursos. Digamos más con menos (más producción con menos recursos). Y la eficacia a la capacidad de alcanzar los objetivos organizacionales. En este párrafo, notamos que lo verdaderamente sustancioso son los vínculos de las múltiples interacciones que describe muy bien el enfoque sistémico. Vínculos entre sociedad y organizaciones, entre organizaciones y recursos, entre recursos y productividad y entre eficiencia y eficacia. En este marco las personas, recursos humanos profesionalizados de las empresas, pasan a ser una condición sine qua non para el éxito. Es más, piedra angular del Modelo Lean: personas con motivación, compromiso y poder de decisión descentralizado, con la finalidad de agregar valor en todas las etapas del proceso productivo.

Nuestro trabajo se fundamenta en el interés de ocuparnos en dilucidar





“la importancia que tienen los recursos humanos en el Modelo Lean”, como aspecto fundamental para mejorar el desempeño organizacional; de forma, que proporcione valor para los clientes, prosperidad para la organización, desarrollo profesional para los empleados y beneficios para una sociedad con aspiraciones hacia un desarrollo integral y colectivo. En nuestro caso a partir de la influencia del Modelo Lean en los recursos humanos; generando factores intrínsecos en el puesto de trabajo, antes reservados sólo para los empleados no sindicalizados: gerentes y directores (parte superior de la pirámide organizacional).

En una primera etapa, que constituyó nuestra *fase preparatoria* procedimos a una exhaustiva revisión de la literatura pertinente.

Luego, en una segunda fase, por tratarse de una temática muy poco conocida, analizada y difundida, se llevará a cabo una investigación de alcance exploratorio y descriptivo, no experimental y transversal de la situación actual de la organización seleccionada. Cuya metodología de recolección de datos ha sido del tipo mixto mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, que nos permitan adquirir conocimientos relevantes, de la muestra seleccionada en la población objeto de estudio.



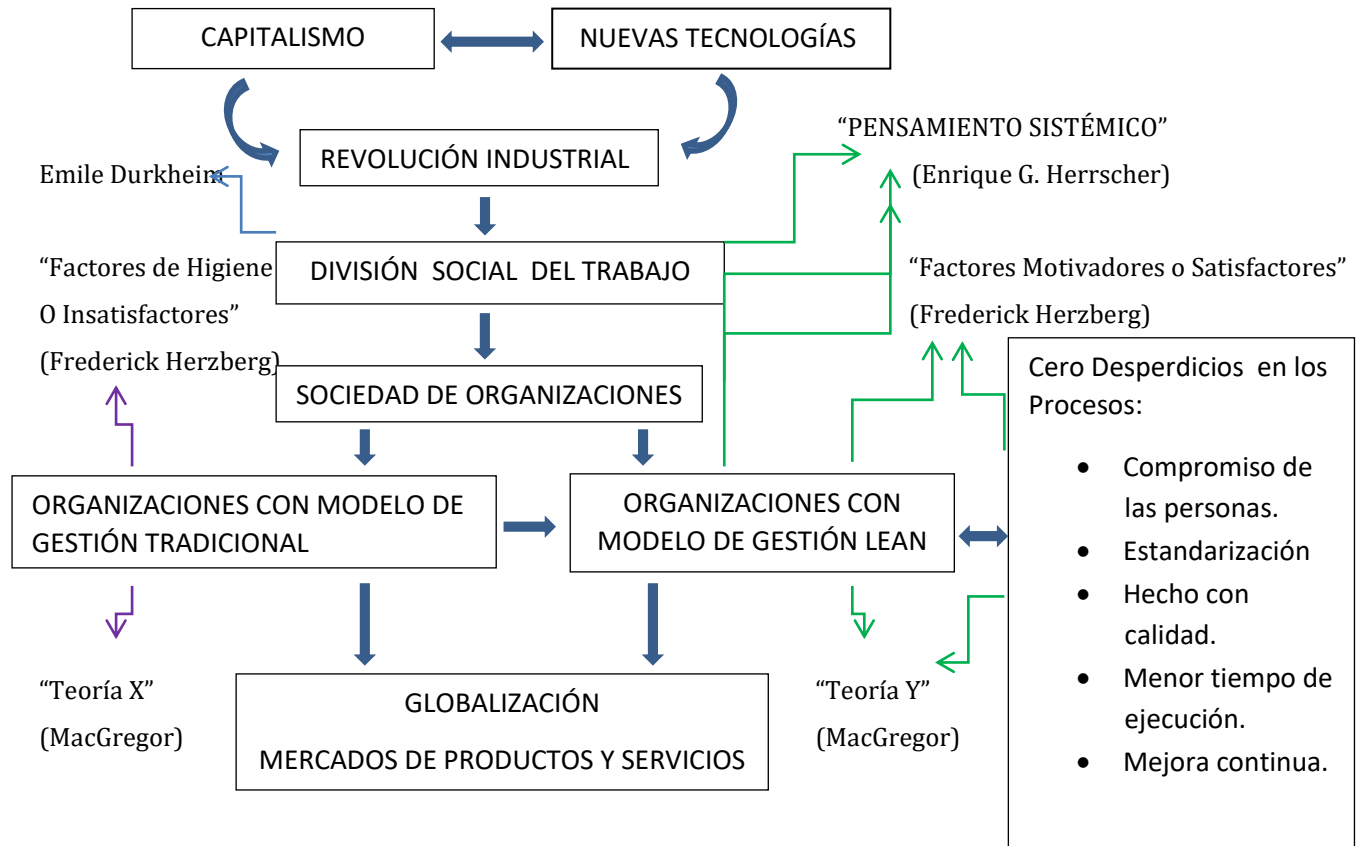
Por último, analizaremos profesionalmente la información obtenida de la realidad organizacional en comunión con la teoría seleccionada. Garantizando que se procederá con estricta confidencialidad y sin violar ninguna cuestión ética del ámbito profesional.

## INTRODUCCIÓN A LA TEMÁTICA EN ESTUDIO

Considerando, en primer lugar, la perspectiva histórica observamos que como consecuencia del **Capitalismo** y de la **Revolución Industrial**, de los siglos XVIII y XIX, surgió la **división social del trabajo y la especialización de la tarea**. “Según Émile Durkheim la división del trabajo en la sociedad está relacionada con la evolución misma de la humanidad, inherente a las sociedades complejas” (Giner, 2000, p.129). Significa que, naturalmente, se busca una mejora en la productividad. Encargando a cada cual una función particular donde pueda concentrar sus capacidades intelectuales y físicas. Similar a lo que hace la lente de una lupa con el rayo de sol que la atraviesa, concentra la energía. La dispersión del esfuerzo profesional es lo que se evita a la hora de administrar y gestionar la complejidad. Y, así sacar el máximo provecho de la especialización profesional.



Mapa Conceptual: visión retrospectiva de la temática en estudio



Predomina también la especialización de las tareas y su mutua complementariedad orgánica, donde los individuos rara vez pueden involucrarse profesionalmente en forma aislada. Por el contrario, necesitan subirse a uno o varios colectivos organizacionales, con o sin fines de lucro, como condición necesaria para desarrollar y plasmar el potencial intelectual individual. Un permanente recorrido desde lo individual a lo colectivo y viceversa. “En todos los países desarrollados es típica la condición de



empleado o trabajador para el ciudadano moderno. Trabaja para alguna de las instituciones. Busca en ellas su medio de vida, sus oportunidades, la posibilidad de alcanzar jerarquía y una función en la sociedad, así como de satisfacerse y realizarse personalmente” (Drucker, 2004, p. 4). Efecto sinérgico, de la vida en una comunidad, en su máxima expresión. Consecuencia positiva de la división social del trabajo y la especialización de la tarea. Multiplicador del producto del sistema social en un círculo virtuoso de producción de bienes, servicios y conocimientos. Tan evidente e indispensable en las sociedades modernas en pro de la eficiencia en el uso de recursos siempre escasos.

El conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad; ya que, la **sociedad del conocimiento** es también una **sociedad de organizaciones**: el propósito y la función de cada organización, son los de **integrar los conocimientos especializados en una acción común**. “En los últimos cincuenta años la sociedad de todos los países desarrollados se han convertido en sociedad de instituciones. Todas las actividades sociales importantes, trátase del desempeño económico o el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones, diseñadas a perpetuidad y dirigidas por sus propias administraciones” (idem, p. 3).



Se puede observar un trípode compuesto por: **la sociedad, las organizaciones y los individuos** profesionales; con objetivos y necesidades comunes y, la vez, específicos. El cual, se reproduce en cada zona geográfica de este mundo globalizado. Llámese sociedad de nivel municipal, provincial o nacional, la única distinción es la escala. Vislumbrando, prima facie, complementariedades, responsabilidades y obligaciones para las partes, respecto de la consecución de los objetivos y como estrategia de supervivencia del conjunto (sistema).

Desde un enfoque sistémico podríamos decir que el sistema mayor es “la sociedad o comunidad”, sus subsistemas son “las organizaciones” y de ésta última el subsistema más importante es el integrado por los individuos profesionales o recursos humanos. Ninguna de nuestras instituciones existe por sí mismas y como un fin por derecho propio. Cada una constituye un órgano del sistema y existe para beneficio del todo. La empresa no es una excepción. La libre empresa no puede justificarse por el mero hecho de que beneficia a los negocios, por su fin de lucro. Puede justificarse únicamente por los bienes que aporta a la sociedad y debe hacerlo eficiente y eficazmente para sobrevivir frente a sus competidores que ofrecen el mismo bien o servicio. La sociedad propicia el ámbito para el desarrollo de las organizaciones y no al revés. La primera es el cliente final, de la última mencionada. Siempre, aparecen las necesidades y luego quienes las satisfacen con su capacidad de



producir bienes o servicios como es el caso de las empresas. Además, si lo hacen económicamente sobrevivirán a mediano y largo plazo frente a sus rivales en el mercado de bienes y servicios. Para ello, es necesario la participación de los empleados con sus capacidades intelectuales aplicadas a la mejora continua, la innovación y la evolución de la empresa.

La primera institución nueva aparecida después de la antigüedad, la primera institución occidental, fue el monasterio Benedictino del siglo VI. Sin embargo, no fue creado para servir a la comunidad y la sociedad. Por el contrario, se lo fundó para servir exclusivamente a sus propios miembros y para ayudarlos a obtener su propia salvación. Por eso San Benito apartó a su monasterio de la sociedad humana y lo instaló en el desierto. No temía particularmente que sus monjes cedieran a las tentaciones del mundo. Percibía un peligro más grave: que se preocupasen del mundo, que asumiesen una responsabilidad frente a él, que trataran de hacer el bien y que se viesen obligados a asumir la dirección. A diferencia del monasterio benedictino, las instituciones modernas existen para realizar aportes fuera de sí mismas, para atender y satisfacer a quienes no son sus miembros. Las empresas existen para suministrar bienes y servicios a los clientes, más que para ofrecer cargos a los trabajadores y los gerentes, o incluso dividendos a los accionistas. Dentro de ellas se manifiesta el enfoque de sistema abierto cuyos elementos distintivos son: insumos (entrada), procesos (producción), resultados (salida) y



retroalimentación o ambiente, el cual influye al entorno y a su vez es influenciado por el mismo. El hospital no existe para bien de los médicos y las enfermeras, sino de los pacientes, cuyo único y particular deseo es abandonar el hospital curados y no regresar jamás. La escuela no existe para provecho de los docentes, sino de los alumnos. La administración que olvida este hecho administra mal. Por consiguiente, ninguna institución puede existir fuera de la comunidad y la sociedad, como lo intentó sin éxito el monasterio benedictino. Tanto en lo psicológico, como en lo geográfico, lo cultural y lo social, las instituciones deben ser parte de la comunidad (ídem, p. 43).

Además, no solo las organizaciones, sino inclusive las sociedades compiten entre sí por recursos para brindar un bienestar superior a sus habitantes. El éxito depende de la capacidad de sus organizaciones y estas de la fuerza laboral motivada y comprometida, esencialmente. “El desempeño de la sociedad moderna –o incluso la supervivencia de cada individuo—depende cada vez más del desempeño de las instituciones” (ídem, p. 3)

Para las “organizaciones”, tanto la “sociedad” como los “individuos profesionales”, son origen y destino o, en términos del mercado, proveedores y clientes simultáneamente en función de la producción de bienes o servicios, y la satisfacción de los mismos su razón de ser. Ampliando, este concepto, diríamos que la sociedad y los individuos reciben productos y servicios



(clientes) de las organizaciones y, a su vez, suministran recursos tangibles e intangibles (proveedores) a las mismas, que son procesados por las organizaciones para obtener productos o servicios para los clientes: individuos y sociedad. Las organizaciones productivas mantienen unidas a la sociedad porque satisfacen sus necesidades, evitando el desmembramiento social por requerimientos no cubiertos de los habitantes.

Todo lo expuesto, sugiere que las organizaciones son el núcleo del sistema denominado "sociedad". Teniendo responsabilidades en tres frentes: a) hacia la sociedad en su conjunto a la cual pertenece, b) hacia los individuos profesionales que las integran, c) hacia sí misma (económicamente viables), durante su supervivencia como sistema abierto. Al ser demandantes de recursos y proveedora de productos y servicios; función delegada por la comunidad con necesidades constantes. Para ello, las organizaciones deben adoptar un modelo cultural y de gestión que las hagan productivas. Definiéndose a la productividad como el uso eficiente de los recursos disponibles en el medio ambiente y eficacia en el logro de metas organizacionales (efectividad). Es decir, producir más con menos recursos y así alcanzar los objetivos y metas propuestos.

En este contexto, la puja entre organizaciones por una cuota del mercado es incesante y las lleva a la evolución constante, con innovación y creatividad,





para sobrevivir y crecer, en escenarios altamente competitivos. Como ya dijimos, con responsabilidades y compromisos en tres planos esenciales: social, profesional y corporativo. Para esto último, tengamos en cuenta, que dentro de las organizaciones están presentes el dueño del capital o capitalista, por un lado, y, por el otro, el dueño del trabajo o trabajadores a los que se deben persuadir y atraer con visión y misión empresarial, apropiadas, para que se desempeñen en las mismas y no en otras que pueden ser competidoras de recursos.

La “productividad” alcanzada con eficiencia y eficacia (efectividad) es lo que va a mantener viable a los subsistemas denominados: organizaciones (capital y trabajo) para bien del sistema mayor (sociedad) y de los profesionales que eligieron desempeñarse en las primeras y vivir en la segunda.

De esta forma, llegamos a los **modelos de gestión para las organizaciones**, mediante el cual tratan de lograr efectividad y productividad. **El modelo de gestión en general adoptado por una empresa u organización para administrar sus procesos es de gran importancia estratégica para la misma.** Su objetivo básico debe ser, al fin y al cabo, una gestión altamente eficiente y eficaz que permita ofrecer a sus clientes los productos y servicios que deseen y obtenerlos con la máxima calidad y a un costo y tiempo de respuesta mínimos. En definitiva, alcanzar el mayor nivel de competitividad posible con un **equipo de gente comprometido y motivado**



para lograrlo.

Por ello, estudiamos la filosofía de trabajo denominada **Modelo Lean**. Cuya finalidad principal es la eliminación de “desperdicios”, ocultos en el interior de las organizaciones, que no agregan valor, sino más bien: suman costos al producto o al servicio, alejando a las organizaciones de ser competitivas frente a sus rivales, en tal caso, transformándolas en ineficientes para la sociedad y poco atractivas para los empleados actuales y futuros.

En este sentido, el **Modelo Lean** aporta un nuevo esquema para gestionar las operaciones buscando la flexibilidad de los procesos, mediante la polivalencia de funciones y participación de los trabajadores, y con ello conseguir la adaptación a las variables de la demanda del mercado cuantitativa y cualitativa. Además, otorga a los trabajadores una mayor amplitud en la toma de decisiones, capacitación y la oportunidad para resolver los problemas presentes en el mismo puesto de trabajo.

Este cambio en la forma de gestionar los recursos humanos en el Modelo Lean, tiene un efecto positivo en las actitudes hacia el trabajo, al crear factores motivadores intrínsecos en todos los puestos de trabajo. A través, del espíritu participativo y la mentalidad “ejecutiva” de todos los integrantes. Fomentando conceptos tales como: enfoque en el cliente, calidad total en los procesos



(administrativos y productivos), mejora continua, resolución de problemas en el puesto de trabajo, liderazgo horizontal, comunicación ascendente y descendente, toma de decisiones compartidas y consensuadas, entre otros. Para luego, administrar y derramar factores extrínsecos a todos los integrantes como resultado del éxito alcanzado por la organización en su conjunto. Esto podría ser una “vuelta de tuerca” más al concepto de trabajo en equipo.

La responsable de mantener cohesionada a la sociedad con las organizaciones y sus individuos profesionales debe ser la “productividad” alcanzada por el sistema de gestión implementado por las organizaciones.

A esta altura de los acontecimientos, la excelencia empresarial pasa por aprovechar todas las capacidades del ser humano e interconectar las mismas operando en equipo. Obteniendo, fuerza laboral motivada, clientes satisfechos, accionistas conformes y sociedad desarrollada. Todo esto, a partir de articular de manera sistémica el potencial humano y la sinergia del trabajo en equipo.

Finalmente, para analizar, comprender e interrelacionar los tópicos sugeridos, en esta introducción a la temática y en el resto del trabajo, es fundamental contar con el enfoque del **pensamiento sistémico**. Porque el pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones o vínculos entre las partes, y estudia el todo para comprender las partes. Es lo



opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes. Por ello, vamos a aplicarlo, para analizar las implicancias entre el sistema sociedad y sus subsistemas organizaciones y, así llegar a entender las interrelaciones e influencias existentes entre los recursos humanos y el Modelo Lean.

Los recursos humanos son de gran relevancia para que las organizaciones con Modelos de gestión Lean, en particular, puedan satisfacer las necesidades de la sociedad a la cual pertenecen. En busca del éxito de las partes y el todo.

Las organizaciones son el núcleo del sistema sociedad y los recursos humanos la piedra angular de ambas.

Por último, sabemos que será necesario ir más allá de la administración del personal. Tendremos que aprender a dirigir a la gente más que a encuadrarla. Para ello, es importante la gestión por competencia y el desecho de la noción de dominantes y dominados. Hasta el término empleado debe sustituirse por el de integrante hasta llegar al de socio estratégico. El puesto debe adaptarse a las personas con sus aptitudes y no a la inversa. Nuestros enfoques tradicionales se dividen en tres categorías muy difundidas. En partes son filantrópicos: el deseo de satisfacer las necesidades, la vivienda, la atención de la salud, el bienestar de las personas que no pueden cuidar de sí mismas. En



parte los enfoques tradicionales se relacionan con los procedimientos: atender ordenadamente las actividades repetitivas vinculadas con el empleo de personas. Finalmente, los enfoques tradicionales apuntan a prevenir y corregir perturbaciones; en la gente ven sobre todo amenazas potenciales. Los enfoques tradicionales son necesarios. Sin embargo, no bastan. **Sobrepasándolos tendremos que aprender a ver en la gente un recurso y una oportunidad más que un problema, un costo y una amenaza. Necesitamos aprender a dirigir más que a administrar, y a orientar más que a controlar.** Todo parte de la confianza y la integridad. Nada mejor que poner de moda con transparencia los valores humanos y la ética profesional y empresarial: solidaridad, cooperación y equidad. Para formar una sociedad que nos incluya dignamente a todos (ídem, p. 32).

## MARCO TEÓRICO

Es irrefutable considerar que vivimos en una sociedad de organizaciones, producto de la división social del trabajo. Es decir, las organizaciones son especialistas en su rubro y los individuos se desarrollan profesionalmente en las mismas como especialistas. Producto de la combinación del capitalismo con el avance tecnológico. Generando sistemas



productivos demandantes de recursos, siempre escasos. Característica inherente a sociedades modernas y complejas.

Desde esta visión es necesario que las organizaciones sobrevivan en un escenario altamente competitivo, para beneficio de las mismas, de la sociedad a la cual pertenecen y de los individuos que las componen. Por tal motivo, las organizaciones lograron la eficiencia en la utilización de casi todos los recursos. Primero, se podría decir, se dedicaron a optimizar el recurso financiero, luego el tecnológico, después el material (materias primas) pero quedaba pendiente la eficiencia y eficacia en la gestión del recurso humano operativo, particularmente. Por qué. Porque el sistema tradicional de gestión se basa en un mentor iluminado y visionario para llevar adelante la empresa con defectos y virtudes; sin la participación y colaboración activas del total de las personas integrantes de la organización. Pero eso solo ya no alcanza para la sobrevivencia organizacional en un mundo globalizado y con mercados de bienes y servicios altamente competitivos. Es necesario el aprovechamiento eficiente de todos los recursos e insumos que requiere el sistema productivo para funcionar. Por consiguiente, notemos que el nicho de oportunidad y crecimiento se ubica en los recursos humanos de nivel operativo, especialmente. Nunca antes se los puso a pesar en función de la visión y misión de la empresa. Es mayoritario en las empresas y se halla en la base de la pirámide organizacional. Ellos en sus puestos de trabajo agregan valor. El cual cuenta con experiencias, habilidades



e intelecto que deben ser gestionados para la consecución de los objetivos organizacionales. Aunque las bondades de los recursos humanos son intangibles y volátiles. Lo que genera un desafío mayor en la coordinación de los mismos. Por lo tanto, es imperioso y pertinente considerar teorías y enfoques relacionados con la motivación, la comunicación y el liderazgo para comprender el comportamiento organizacional de los individuos y así poner en valor a los mismos. La clave es el “factor ejecutivo” que deben aprender a desarrollar los empleados con la ayuda de la organización. El factor ejecutivo es la capacidad de gestión con visión holística que se necesita para la toma de decisión en un ambiente cambiante y lleno de desafíos presentes en la realidad cotidiana de las organizaciones.

A partir de esta realidad, el Modelo Lean considera esencial a los recursos humanos para alcanzar altos niveles de productividad y clave de la ventaja competitiva empresarial. Sustentando su vitalidad en la participación integral de los empleados de base y desde sus propios lugares de trabajo; a través, de la comunicación ascendente, la toma de decisión descentralizada y del suministro de información estratégica del negocio al servicio del factor ejecutivo deseado en sus perfiles profesionales. Es decir, los empleados de nivel operativo pasan a ser socios del negocio y no meros instrumentos de ejecución de órdenes. Esto genera las bases para un ambiente de trabajo motivador y productivo.



El objetivo sumo del Modelo Lean es eliminar todo aquello que no agrega valor para los clientes. Valiéndose de conceptos tales como el compromiso de las personas, la estandarización y documentación de las tareas, la calidad total en los procesos, el menor tiempo de ejecución de los procedimientos y la mejorar continua de toda actividad en la organización. Y qué mejor para llevar a cabo todo esto que incluir también a los empleados de nivel operativo. La consigna es poner a pensar a todos los integrantes de la organización. No solo a los directivos y gerentes (aquí la diferencia), sino también a todo el resto, a los de nivel operativo que son los encargados de agregar valor, en última instancia; también, conocen mejor que nadie sus puestos de trabajo. Por la sencilla razón que son los encargados de ejecutar los procesos y procedimientos en la fase productiva, nada menos. Además, de experimentar en su realidad laboral la responsabilidad de satisfacer al cliente interno, equipo de proceso subsiguiente en la cadena productiva, que tiene todo empleado o equipo de trabajo hasta llegar al producto final. Los empleados de nivel operativos para el Modelo Lean son como un diamante en bruto que necesita ser pulido para adquirir valor (valga la metáfora). Porque están presentes dentro de las empresas y sus capacidades son incalculables. Solo necesitan de una gestión adecuada y de una estructura básicamente plana. Con menos administradores de apoyo y supervisión y más personas coordinando y agregando valor en los procesos productivos.





A continuación se citan enfoques, teorías y modelos de diferentes autores que fundamenta el presente marco teórico:

- ✓ Modelo Lean
- ✓ Teoría X y Teoría Y
- ✓ Teoría de la Jerarquía de Necesidades
- ✓ Teoría de los dos Factores
- ✓ Diseño de Puestos Motivadores
- ✓ Enfoque de la Teoría de Sistemas para la Eficacia
- ✓ Definiendo Sistemas
- ✓ Culturas Organizacionales Fuertes

## **Modelo Lean**

El objetivo supremo del Modelo de gestión Lean –esbelto o magro- es la eliminación de desperdicios. Entendiéndose como tal a todo proceso y procedimiento que no agrega valor al cliente; por lo tanto, debe ser eliminado. Para ello, genera las condiciones necesarias para que los empleados participen desde sus puestos de trabajo, por considerar que ninguno mejor que ellos conocen los mismos. A través, de sus experiencias, habilidades y capacidades.



Valiéndose de los siguientes principios: compromiso de las personas, estandarización y documentación de tareas, mejora continua de procesos, calidad total en todas las etapas y menor tiempo de ejecución de las órdenes de trabajo analizando el flujo de valor. Además, de implementar la comunicación abierta (descendente y ascendente) y de compartir información estratégica del negocio con todos los integrantes. El verdadero poder de una organización Lean es cuando todos los empleados pueden tomar la iniciativa para resolver problemas y mejorar su puesto de trabajo, de forma que proporcione valor para los clientes y prosperidad para la organización. Descentralizando, con la creación de unidades productivas interdependientes con foco en el negocio (generadoras de riqueza), y horizontalidad en el flujo de valor durante la producción de bienes o servicios.

La eficiencia en el flujo de valor y el hecho de que este progrese a través de procesos, departamentos y aun empresas distintas, nos lleva a plantearnos la adecuación de estructuras de las propias organizaciones empresariales, por las que discurre el flujo de valor hacia el cliente.

En efecto, nos hallamos ante una situación en la que las organizaciones de corte tradicional, tan inflexibles como carentes de una comunicación fluida en el sentido de flujo de valor, no facilitan el mismo. Así, las estructuras organizativas



empresariales tradicionales suelen ser rígidas, con demasiados niveles jerárquicos verticales, en las que la información fluye casi exclusivamente en sentido vertical (mandos a subordinados, por medio de órdenes rígidas, y subordinados a mandos, por medios de informes de resultados).

Evidentemente, todo ello supone lo absolutamente opuesto a un flujo rápido y directo del Modelo Lean, predominantemente horizontal que, por el contrario, implica estructuras organizativas planas, horizontales y flexibles. Se trata de hallar el mínimo de niveles jerárquicos (estructuras planas) suficiente para asegurar el funcionamiento correcto y responsable. En ellos, es importante que la jerarquía tenga los límites que imponga la necesaria comunicación horizontal rápida, correcta y fluida (estructuras horizontales), y el conjunto de la estructura organizativa debería operar pudiendo elegir la mejor opción para cada decisión (estructuras flexibles). Como ya sabemos, el valor debe fluir horizontalmente, cruzando departamentos e incluso empresas.

Así pues, las organizaciones empresariales con estructuras planas, horizontales y flexibles, serán las que permitirán alcanzar la excelencia (Lean). Por el contrario, las estructuras tradicionales jerárquicas, cuyos flujos horizontales son poco menos que inexistentes a nivel formal, se caracterizan por una rigidez y son muy inadecuadas para un correcto flujo de valor que



asegure la eficiencia y competitividad de la actividad empresarial, con criterios actuales.

La necesidad de operar en flujo exige superar los problemas que podrían interrumpir dicho flujo. En la operativa tradicional, por el contrario, con la independencia que tiene cada puesto (protegido de los problemas de los demás, con stock), no se da esta exigencia y, por tanto, no es fácil que haya motivación para la solución de problemas. Por ello, la excelencia en la gestión Lean implica trabajar para mejorar el flujo continuamente y, por tanto, motiva para que las personas y los equipos de trabajo se esfuercen en mejorar los procesos. La mejora continua, lo mismo que las grandes mejoras puntuales, forma parte de la excelencia en la actividad de las personas, en todos los niveles de la organización, así como de los equipos en los que se hallan integrados.

Esta mejora, a su vez, hay que afrontarla siguiendo los principios de la excelencia: actuar en el lugar de los hechos, preguntarse por qué repetidamente hasta dar con la causa raíz de estos hechos y desarrollar varias alternativas para implementar la mejora.



En resumen, y de acuerdo con lo expuesto hasta aquí, en relación con las características de las organizaciones Lean, estas deberán ajustarse al máximo a los criterios que siguen:

1. Objetivo fundamental: el cliente.
2. El valor como exponente de los deseos de los clientes y objetivo final de las actividades de la organización.
3. Optimización del flujo de valor hacia el cliente (eliminación de desperdicios).
4. Gestión de los procesos que conlleve la eliminación del consumo innecesario de recursos, lo que afecta a las actividades que componen los procesos, la forma de disponerlas y el tamaño de los lotes a procesar en ella.
5. Flexibilidad para adaptarse a la evolución de la demanda (tanto en tipo de producto como en las cantidades entregadas). Se trata de ajustarse al principio básico de entregar al cliente lo que él desea, en la cantidad deseada y en el momento en que lo desea.



6. Operar mediante equipos de trabajo que faciliten el flujo, compuesto por personas formadas y capacitadas, pero también motivadas e implicadas y con iniciativas para mejoras, dirigidas por líderes con más responsabilidad que autoridad, conocedores del Modelo Lean, que enseñen y tutelen.

El Modelo Lean supone, además, una forma distinta de actuar, ya que persigue implacablemente los fallos y errores (en lugar de ocultarlos o disimularlos, como se hace tradicionalmente con stocks), para darles solución, mediante técnicas sencillas pero eficaces. En las empresas Lean se trabaja mucho en equipo, tanto para la operativa normal como para la resolución de problemas, y en todos estos casos las personas tienen un papel muy distinto al del mundo convencional: se valora su iniciativa y los superiores responsables de cada uno llevan a cabo un papel más cercano al tutor que uno autoritario. El personal de los proveedores externos y sus empresas también reciben un trato personalizado por la ayuda y la formación, más que por la exigencia: lo importante es que aprendan a operar en Lean, porque los beneficios de este Modelo de gestión aumentan cuando la cadena de valor que llega al cliente lo adopta conjuntamente.

El Lean Management utiliza, en fin, herramientas de gestión propias cuyo



denominador común es su gran simplicidad y su carácter visual; no hay que buscar en complejos programas informáticos, ni aprender complicadas metodologías, para programar las operaciones, para adquirir materiales, para saber cómo están desarrollando su trabajo las máquinas, para asegurar el trabajo correcto del empleado, para diagnosticar problemas, etc. Para todo ello utiliza sencillas técnicas visuales.

Hasta aquí marcamos factores intrínsecos del puesto de trabajo en el Modelo Lean. Pero convengamos, que alcanzados los objetivos organizacionales, con este modelo participativo, se obtiene una mejora en la remuneración de los empleados por metas cumplidas y ganancias para la empresa por productividad. Por lo tanto, el Modelo Lean ofrece factores intrínsecos y extrínsecos en los puestos trabajo para beneficios de los empleados y de la organización. Diríamos, comparten ganancias del negocio obtenidas con esfuerzos mutuos.

Este concepto, Lean, ayuda a la creación de una sociedad en la que patrones y empleados, capitalistas y proletariados, tengan un interés común en la productividad y construyan una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo (Lluís Cuatrecasas, 2010) (LiKer, 2011).



Con la intención de facilitar una mayor precisión conceptual, se define las funciones, alcances y responsabilidades de los empleados fuera y bajo convenio colectivo de trabajo (no sindicalizados y sindicalizados, respectivamente).

Empleados fuera de convenio (no sindicalizados):

Son los representantes de los accionistas, legal y orgánicamente (nivel gerencial: mandos altos y medios). Se espera de ellos la dirección de la organización a través de la creación, desarrollo e implementación de la visión, misión y valores culturales que debe perseguir la misma. En el Modelo Lean se consideran como puestos que no agregan valor, son posiciones de apoyo a los puestos que agregan valor (nivel operativo). Por lo tanto, deben estar reducidos a la mínima expresión para no generar “desperdicios” de recursos. Ellos mismos son los encargados de autorregularse de forma de no expandirse innecesariamente. Deben ser un modelo para los demás y una filosofía de trabajo orientada al cliente final. Fomentando un cuerpo estructural esbelto o magro, con capacidad para generar procesos y procedimientos que agreguen valor con eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos organizacionales. Productividad, económicamente viable a mediano y largo plazo.

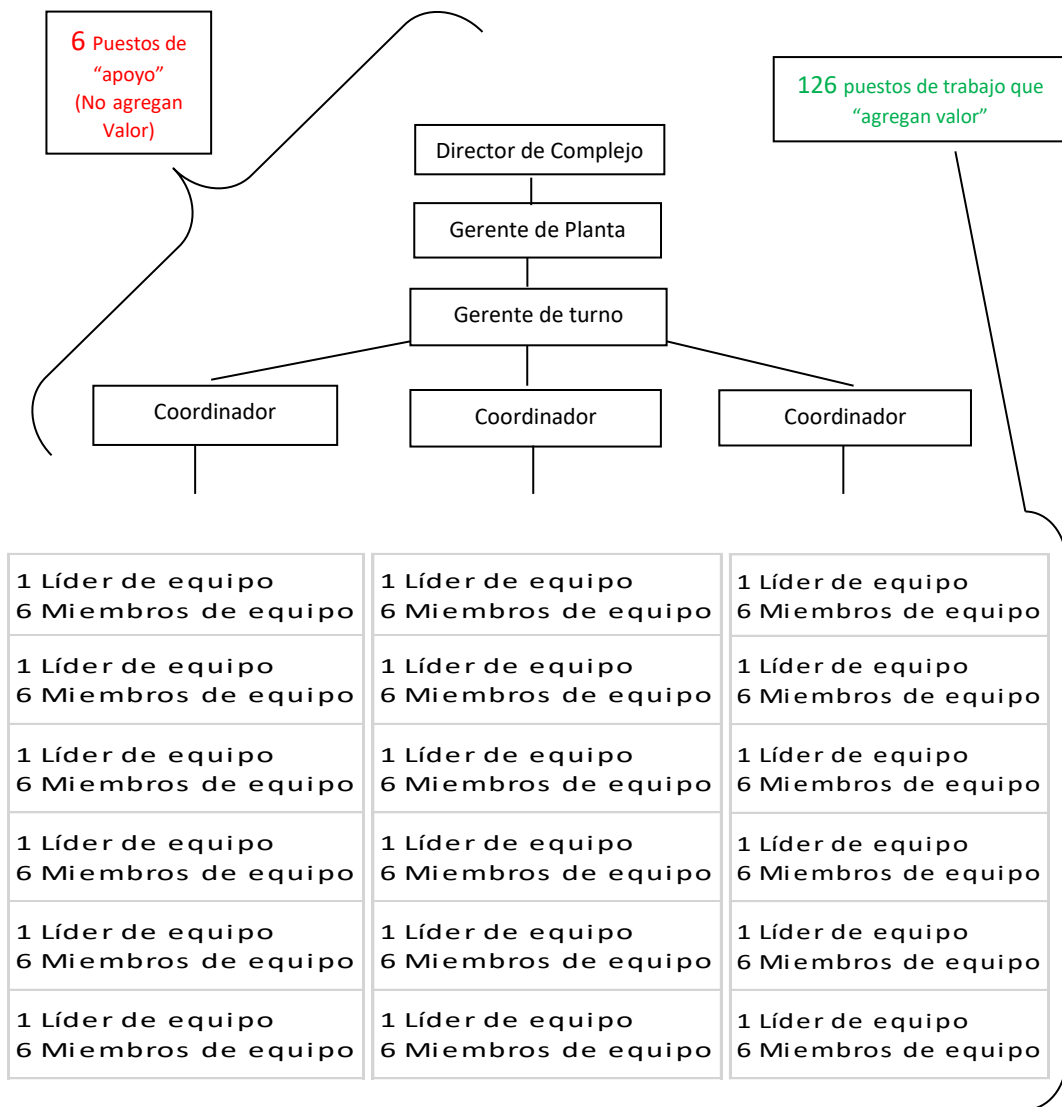
También tienen la responsabilidad de definir el grado de información





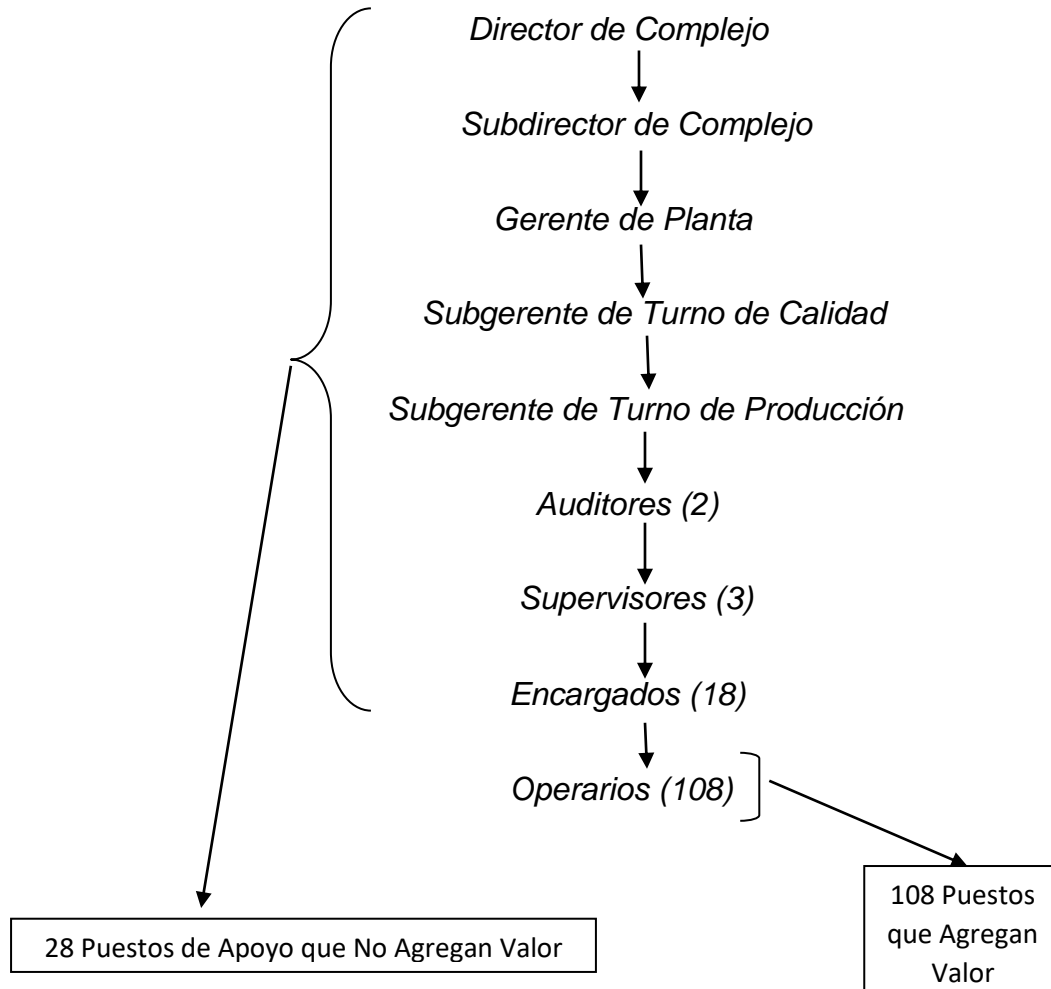
estratégica que se debe compartir con los empleados de nivel operativo. Ellos se encuentran en la estrecha punta de la pirámide organizacional. En el Modelo Lean o Magro, la figura de la pirámide de la estructura organizacional es amplia en la base y estrecha en la punta:

Típica Estructura Organizacional en un Modelo Lean:





### Versus Organigrama Tradicional



Empleados bajo convenio colectivo de trabajo (sindicalizados):



Son los empleados que agregan valor en sus puestos de trabajo (nivel operativo). Agregar valor significa transformar las materias primas en productos más elaborados con mayor valor, y que los clientes estén dispuestos a pagar por ellos, a través de los procesos y procedimientos elaborados en conjunto, entre los Jefes y los operarios. Estos últimos, son los valorados por el Modelo Lean como fuente de competitividad estratégica, que se encuentra dentro la empresa, frente a los rivales. Están en la amplia base de la estructura organizacional de este modelo. Se organizan en equipos de trabajo descentralizados con foco en el cliente interno y externo. Muy similar al concepto de unidades de negocios independientes e interrelacionadas unas con otras, ejecutando el enfoque de sistema. En consecuencia, se espera de ellos la eliminación de desperdicios de los procesos productivos, la mejora continua y la calidad total en sus unidades de negocio, o equipo de trabajos descentralizados, pero interdependientes con los demás equipos y con incidencia en el conjunto (la empresa “terceriza” hacia dentro). A raíz de sus experiencias y conocimientos en sus propios lugares de trabajo. Disponen de la delegación en la toma de decisiones en un margen bastante amplio y cuentan con instrumentos de comunicación e información descendente y ascendente, en la “reducida o plana” estructura organizacional. Cuentan con un sindicato que los representa (S.M.A.T.A.), el cual negoció un convenio colectivo de trabajo con los directivos de la empresa y fue homologado en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Para regular las relaciones



en el ámbito laboral. Una de las partes más importante del mismo es la referida a la remuneración variable (para atender los factor ejecutivo en los empleados), en relación al cumplimiento de objetivos del negocio.

### Teoría X y Teoría Y:

En consecuencia, los líderes del **Modelo Lean** consideran a las personas positivamente. Coincidiendo con las premisas de la Teoría Y de Douglas McGregor (1856 -1915):

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.



A diferencia, de la connotación negativa sobre la naturaleza humana que sostiene la **gestión tradicional** en sintonía con la Teoría X (ídem):

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de aliviarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow (1908-1970) que se encuentra a continuación. Al fusionar ambos pensamientos decimos que en la Teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la Teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la Teoría Y son más válidas que la Teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de



gran responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados (Robbins, 2004, p. 157).

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades:**

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1908 -1970), quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.



4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización.** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas la siguiente se vuelve dominante. El individuo asciende de los peldaños de la jerarquía desde el punto uno hacia el cinco en la numeración anterior. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que las



necesidades de orden inferior tienen un origen sobre todo externo, con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2006, p. 135).

### **Teoría de los Dos Factores:**

De acuerdo con el psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000), los factores que producen la satisfacción laboral son distintos a los que llevan a la insatisfacción. Factores motivadores o satisfactores muy relevantes sirven para alcanzar metas ambiciosas. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de las compañías, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y





logro, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. Desprendiéndose la existencia de un continuo doble: lo opuesto de 'satisfacción' es, pues, 'no satisfactorio' y lo opuesto de 'insatisfactorio' en 'no insatisfactorio'.

A pesar de las críticas, las teorías de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones. La popularidad en los últimos 35 años de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores más responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg (ídem, p. 138-140).

### **Diseño de Puestos Motivadores:**

Como los gerentes están interesados sobre todo en cómo motivar a los individuos en el trabajo para que la organización alcance efectivamente los objetivos, necesitamos buscar maneras de diseñar puestos motivadores. Si usted analiza de cerca lo que es una organización y cómo funciona, se dará cuenta de que está formada por miles de tareas. Estas tareas, a su vez, se



reúnen en puestos. Usamos el término 'diseño de puestos' para referirnos a la forma en que se combinan las tareas para formar puestos completos. Los trabajos que las personas llevan a cabo en una organización no deben evolucionar al azar. Los gerentes deben diseñar puestos de manera deliberada y cuidadosa para reflejar las demandas del ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados. Cuando los puestos se diseñan teniendo esto en mente, los empleados se sienten motivados a trabajar con empeño. ¿Cuáles son algunas opciones que tienen los gerentes para diseñar puestos motivadores?

**Ampliación del empleo:** el diseño de empleos se ha concentrado históricamente en hacer empleos más pequeños y especializados. No obstante, cuando los empleos tienen un enfoque reducido y muy especializado, motivar a los empleados es un desafío real. Uno de los esfuerzos iniciales para superar los inconvenientes de la especialización de los puestos fue la expansión horizontal de un puesto y la frecuencia con que estas tareas se repiten. Por ejemplo, el puesto de un asistente dental se puede ampliar de tal manera que además de realizar la limpieza dental, busque los expedientes de los pacientes, los archive después de terminar, y limpie y guarde los instrumentos. Esta opción de diseño de puestos se denomina ampliación del empleo.



**Enriquecimiento del empleo:** otro enfoque hacia el diseño de puestos motivadores es la expansión vertical de un puesto agregando responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, el enriquecimiento del puesto. El enriquecimiento del puesto aumenta la profundidad, que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. En otras palabras, a los empleados se les confiere poder para asumir algunas de las tareas que comúnmente realizan los gerentes. Así, las tareas de un puesto enriquecido deben permitir a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Estas tareas también deben proporcionar retroalimentación, de manera que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, en un trabajo enriquecido, un asistente dental, además de la limpieza dental, podría programar las citas y realizar el seguimiento de los pacientes.

**Modelo de las Características del Empleo (MCE):** este modelo ofrece el marco conceptual para analizar los puestos o guiar a los gerentes en el diseño de puestos motivadores. Identifica cinco características principales del puesto, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados.

De acuerdo con el MCE, cualquier puesto puede ser descrito en cuanto a cinco dimensiones clave, que se definen de la manera siguiente:



1. **Variedad de destrezas.** Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.
  
2. **Identidad de las tareas.** Grado en el que un puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
  
3. **Importancia de las tareas.** Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo en otra persona.
  
4. **Autonomía.** Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlos a cabo.
  
5. **Retroalimentación.** Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un puesto da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.



Observe como se combina los tres primeros aspectos (variedad de destrezas, identidad de las tareas e importancia de las tareas) para crear un trabajo significativo. Lo que queremos decir es que si en un puesto existen estas tres características, podemos decir que la persona considerará su trabajo como importante y valioso. Observe también que los empleos que tienen autonomía dan a su titular un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un empleo proporciona retroalimentación, el empleado sabrá con cuánta eficacia se está desempeñando.

Desde el punto de vista de la motivación, el MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado 'aprende' (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que se ha desempeñado bien 'personalmente' (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se 'preocupa' (significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas). Cuanto más caracterice a un puesto estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será su ausentismo y posibilidad de renunciar. Como muestra el modelo, los vínculos entre los aspectos laborales y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual (el deseo que tiene la persona de autoestima y autorrealización). Esto significa que los individuos con gran necesidad de crecimiento tienen más probabilidad



de experimentar estados psicológicos críticos y responder de manera positiva cuando sus puestos incluyen aspectos claves más individuales con escasa necesidad de crecimiento. Esto puede explicar los resultados mixtos del enriquecimiento del empleo: los individuos con escasa necesidad de crecimiento no logran un desempeño alto ni obtienen mucha satisfacción con el enriquecimiento de sus empleos.

El MCE proporciona una guía específica a los gerentes para el diseño de puestos. Las siguientes sugerencias, que se basan en el MCE, especifican los tipos de cambios en los empleos que tienen más posibilidades de producir la mejoría de cada una de las cinco dimensiones laborales clave. Usted observará que dos de estas sugerencias incorporan los primeros conceptos del diseño de empleos que analizamos (ampliación y enriquecimiento del empleo), aunque las otras sugerencias también implican más que la expansión vertical y horizontal de los puestos.

1. **Combinar tareas.** Los gerentes deben reunir las tareas fragmentadas para formar un módulo de trabajo nuevo y más grande (ampliación del empleo) con el propósito de aumentar la variedad de destrezas y la identidad de las tareas.



2. **Crear unidades de trabajo naturales.** Los gerentes deben diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para aumentar la 'propiedad' del trabajo en los empleados y animarlos a considerar su trabajo como significativo e importante más que irrelevante y aburrido.
  
3. **Establecer relaciones con los clientes.** El cliente es el usuario externo o interno del producto o servicio con el que el empleado trabaja. Siempre que sea posible, los gerentes deben establecer relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de destrezas, la autonomía y la retroalimentación.
  
4. **Expandir los empleos verticalmente.** La expansión vertical (enriquecimiento del empleo) confiere responsabilidades y controles a los empleados que antes estaban reservados para los gerentes. Cierra parcialmente la brecha entre los aspectos 'operativos' y de 'control' del empleo y aumenta la autonomía de los empleados.
  
5. **Abrir canales de retroalimentación.** La retroalimentación permite a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si su desempeño está mejorando, se está deteriorando o



permanece constante. De manera ideal, los empleados deben recibir retroalimentación sobre su desempeño, directamente, conforme realizan sus trabajos, en vez de recibirla de los gerentes en forma ocasional (ídem, p. 381-386).

### **Enfoque de la Teoría de Sistemas para la Eficacia**

El término sistema se utiliza en las conversaciones diarias. Se utiliza una diversidad de significados e interpretaciones para describir los sistemas de contabilidad, de control de inventarios, de encendido de auto, el sistema ecológico y el sistema fiscal. Cada sistema consta de elementos o característica que interactúan. Por lo tanto, un sistema es una agrupación de elementos que individualmente establecen relación entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto como individuos como en forma colectiva. Los teóricos de sistemas plantean que los sistemas se pueden clasificar en tres formas: 1) sistemas conceptuales (lenguaje); 2) sistemas concretos (máquinas), y 3) sistemas abstractos (cultura de una organización).





Los administradores de las organizaciones utilizan la noción de un sistema para visualizar su mundo interno y externo, y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas. Al observar a los individuos, grupos, estructuras y procesos de organizaciones en términos de un sistema, los administradores pueden identificar temas comunes y poco comunes que ayudan a explicar el comportamiento y la eficacia de la gente. La identificación de temas o patrones es importante debido a que les ayuda a explicar qué tan eficaz es un individuo, grupo u organización completa en términos de metas.

La teoría de sistemas nos permite describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones. Internamente podemos ver cómo y por qué la gente dentro de las organizaciones desempeña sus tareas individuales y de grupo. En forma externa podemos evaluar las transacciones de las organizaciones con otras organizaciones e instituciones. Todas las empresas adquieren recursos de un ambiente más grandes del que son partes y, a su vez, proporcionan los bienes y servicios que les demanda el ambiente más grande. Los administradores deben tratar en forma simultánea con los aspectos internos y externos del comportamiento organizacional. Este proceso esencialmente complejo puede ser simplificado, para propósitos analíticos, empleando los conceptos básicos de la teoría de sistemas.



En el contexto de la teoría de sistemas, la organización es un elemento entre otros que interactúan en forma interdependiente. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir una organización. En términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más grande (ambiente), procesa estos recursos y los regresan transformados (productos). En la figura 1.5 (ver anexo) se muestran los elementos fundamentales de la organización como sistema.

La teoría de sistemas también enfatiza en el enlace de la organización con el sistema más grande del cual forma parte. Cada organización es parte de una industria (un sistema más grande), una sociedad (un sistema todavía más grande) y, cada vez más, una economía global (tal vez el sistema más grande de todos). Todos estos sistemas requieren algo de sus partes. Estos requerimientos incluyen más que simplemente la demanda de productos de calidad y cantidad aceptable. Las empresas deben también satisfacer la demanda de que sus acciones contribuyan a ambientes viables promoviendo la limpieza del aire y el agua, y la estabilidad interna de su país reconstruyendo las ciudades y la estabilidad política. Por lo tanto, la organización no puede simplemente producir un producto o servicio para satisfacer a sus clientes; también debe producir acciones y comportamientos para satisfacer otros componentes importantes de un ambiente más grande: los sistemas más grandes.



La teoría de sistemas puede también describir el comportamiento de individuos y grupos. Las 'causas' del comportamiento individual son 'insumos' que surgen del lugar de trabajo. Por ejemplo, la causa podría ser la instrucción de un administrador para realizar cierta tarea. El insumo (causa) es entonces procesado por los procesos mentales y psicológicos del individuo para producir un producto particular. El resultado que el administrador prefiere es, desde luego, el cumplimiento de la instrucción, pero según los estados de los procesos de los individuos, el resultado podría ser la falta de cumplimiento de ésta. En forma similar, podríamos describir el comportamiento de un grupo en términos de la teoría de sistemas. Por ejemplo, el comportamiento de un grupo de empleados para unirse a un sindicato (producto) podría explicarse en términos de injusticia administrativa percibida en la asignación del trabajo (insumos) y el estado de la cohesión del grupo (proceso).

Teoría de sistema y retroalimentación: El concepto de la organización como un sistema que está relacionado con un sistema más grande deja en claro la importancia de la retroalimentación. Como ya se señaló, la organización depende del ambiente no sólo para sus insumos sino también para la aceptación de su producto. Por lo tanto, la organización debe desarrollar medios para ajustar las demandas ambientales. Los medios para ajustarlas son canales de información que permite a la organización reconocer estas



demandas. Por ejemplo, en las organizaciones de negocios la investigación de mercados es un mecanismo de retroalimentación importante.

En términos más simples, la retroalimentación se refiere a la información que refleja los resultados de una acción o una serie de acciones realizadas por un individuo, grupo u organización. A través de esto veremos qué tan importante es la retroalimentación para reforzar el aprendizaje y desarrollar la personalidad, el comportamiento de grupo y el liderazgo. La teoría de sistemas enfatiza la importancia de responder al contenido de la información de retroalimentación.

Ejemplos del ciclo insumo-producto: La empresa tiene dos importantes categorías de insumos, recursos humanos y naturales. Los insumos humanos constan de la gente que trabaja en la empresa: personal operativo, de oficinas y administrativo. Estas personas contribuyen con su tiempo y energía a la organización a cambio de salarios y otras recompensas, tangibles e intangibles. Los recursos naturales constan de los insumos no humanos que serán procesados o se utilizarán en combinación con los elementos humanos para proporcionar otros recursos. Una fábrica de acero utiliza personas y altos hornos (junto con herramientas y maquinarias) para procesar el hierro y obtener acero y sus derivados. Un fabricante de automóviles toma el acero,



hule, plásticos, tela y (en combinación con personas, herramientas y equipos) fabrica automóviles. Una empresa sobrevive siempre y cuando su producción sea adquirida en el mercado en cantidades a precios que le permitan recuperar sus existencias de insumos.

Una universidad utiliza recursos para enseñar a los estudiantes a investigar y para que proporcionen información técnica a la sociedad. La supervivencia de una universidad depende de su capacidad para atraer las colegiaturas de los estudiantes y los subsidios para la educación en cantidades suficientes para pagar los salarios de su personal docente y administrativo y de los demás costos de recursos. Si el producto de una universidad es rechazado por el ambiente más grande y los estudiantes se inscriben en otra parte y, en consecuencia, el gobierno utiliza los impuestos para apoyar otros esfuerzos públicos, o si una universidad es culpable de gastar demasiados recursos en relación con su producción, dejará de existir. Como negocio, una universidad debe proveer el producto correcto al precio correcto si es que desea sobrevivir.

Como ejemplo final describiremos un hospital en términos de teoría de sistemas. Los insumos de un hospital son su personal profesional y administrativo, equipos, suministros y pacientes. Los pacientes se procesan al aplicar conocimientos médicos y tratamientos. El grado en que los pacientes



del hospital recuperen la salud de acuerdo con la gravedad de su padecimiento o herida, determinará la eficacia de éste.

La teoría de sistemas enfatiza dos consideraciones importantes: 1) la supervivencia final de la organización depende de su capacidad de adaptarse a las demandas de su ambiente y 2) la satisfacción de estas demandas, el ciclo total de insumo-proceso-producto debe ser el centro de la atención administrativa. Por lo tanto, el criterio de eficacia debe reflejar ambas consideraciones y la definición de la eficacia debe concordar con ello. El enfoque de sistemas destaca el hecho de que los recursos tienen que ser dedicados a actividades que tienen poco que ver con cumplir con la meta de la organización. En otras palabras, adaptarse al ambiente y mantener el flujo de insumo-proceso-producto requiere que los resultados sean distribuidos en actividades que están relacionadas sólo indirectamente con la meta principal de la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2004, p. 22-30).

### **Definiendo “Sistema”**

Un sistema es un todo que está definido por la (s) función (es) que realiza como parte de uno o varios sistemas más grande, y consiste en dos o más



partes esenciales, sin las cuales no puede llevar a cabo las funciones que lo definen. Por ejemplo, un automóvil es parte de un sistema de transporte y está definido por su función de llevar gente de un lugar a otro en privacidad y bajo su control. Su motor, bomba de combustible, y batería se cuentan entre sus partes esenciales. Una corporación es un sistema que tiene la función de producir y distribuir riqueza. Sus departamentos de producción, comercialización y compras son algunas de sus partes esenciales.

Cada una de las partes esenciales de un sistema actúa sobre el comportamiento o las propiedades del todo, pero su efecto depende de lo que están haciendo una o varias de las otras partes. En otras palabras, ninguna de las partes esenciales de un sistema tiene un efecto independiente sobre el sistema. Por ejemplo, el motor de un coche obviamente afecta el funcionamiento, pero el resultado depende de que la bomba esté trabajando y de que la batería esté cargada. Por otra parte, la batería estará cargada solamente si el generador está operando, pero esto depende del motor. Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan: podemos encontrar una trayectoria entre dos cualquiera de ellas. Es su accionar interdependiente, su interacción, no su acción independiente, lo que produce las propiedades y el comportamiento del sistema. Por lo tanto, el conocimiento de un sistema requiere conocer cómo interactúan sus partes esenciales y cuál es la función de cada parte en el sistema que integran.



Cada subconjunto de partes esenciales de un sistema tiene las mismas dos propiedades que mencionamos: cada una puede influir en el comportamiento y las propiedades del todo pero su efecto depende del comportamiento de otras esenciales o sus subconjuntos. Por ejemplo, los subsistemas eléctricos, de tracción y de freno interactúan para producir el comportamiento del todo.

De aquí se deduce que cuando se desarma un sistema, este pierde las propiedades esenciales que lo definen. Un automóvil desarmado no puede llevar gente de un lado a otro. Más aún: cuando un todo es desarmado, sus partes pierden sus propiedades esenciales. Un automóvil no puede andar sin un motor. Pero si sacamos el motor del coche ya no puede mover nada más, ni siquiera a sí mismo. Ninguna parte del ser humano puede operar normalmente si está separada del cuerpo; una mano separada no puede escribir y un ojo separado no puede ver.

Finalmente, ninguna parte del sistema puede cumplir la función de la totalidad. Ninguna parte del automóvil puede llevar a una persona de un lugar a otro.

Dado que la performance de un sistema depende de cómo interactúan sus partes esenciales, mejorar el desempeño de cada una de ellas por separado,





no necesariamente mejora el funcionamiento del todo. Puede ser que el mejor motor esté en un Rolls Royce y la mejor transmisión en un Mercedes Benz, pero ambos no trabajarán bien juntos porque no fueron diseñados para ellos. Aun si pudiéramos poner un motor Rolls Royce a un Hyundai, no obtendríamos un coche mejor. Lo que determina el funcionamiento de un sistema es el modo en que las partes encajan, se adecuan mutuamente, interactúan, no cómo funcionan por separado.

### **Culturas Organizacionales Fuertes**

Por último, las culturas organizacionales fuertes, culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Después de todo, cuando los valores son claros y aceptados, los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos, así que pueden actuar rápidamente para resolver los problemas y con ello evitan que el desempeño disminuya. Es decir, se debería evitar la ambigüedad en el ámbito laboral con pautas claras, exteriorizadas a través de una comunicación abierta y transparente. Por ello, organizaciones con cultura fuerte, con enfoque de sistema, más puestos enriquecidos propiciarían las bases fundamentales para el desarrollo del factor ejecutivos en



los empleados: funciones relacionadas con el autocontrol y la determinación personal para alcanzar metas deseadas. Condición indispensable para llevar adelante un Modelo Lean: el Factor ejecutivo de todos los empleados. Es la facultad que les permite dirigir a los empleados toda su capacidad profesional hacia metas elegidas por ellos mismos (Robbins y Coulter, 2005, p. 53).

## **ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La empresa objeto de estudio, en el presente trabajo, pertenece al sector automotriz, de capital multinacional, radicada en la zona centro del país. La elección de la misma responde a que es una organización Lean desde su fundación, en nuestro país; motivo por el cual es eje de nuestro estudio.

### **Rasgos característicos de la empresa:**

**Visión:** “Diseñar, Fabricar y vender los mejores productos del sector”.



**Misión:** “Producir con un equipo comprometido con las prioridades culturales, a costo competitivo y logrado a través de la gestión del sistema global de manufactura.

Definición de sistema global de manufactura: Nos ayuda a gestionar el negocio de forma sistémica, coordinada e integralmente.

**Valores:**

- \* Entusiasmo del cliente.
- \* Trabajo en equipo.
- \* Mejora continua.
- \* Innovación.
- \* Integridad.
- \* Respeto y Responsabilidad.

**Prioridades Culturales:**

- \* Enfoque en el cliente y los productos.
- \* Responsabilidad.
- \* Toma de riesgo.
- \* Menor tiempo de ejecución

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**



El Modelo Lean requiere, condición sine qua non, del compromiso y la participación de los empleados a favor del mismo. Para ello, intenta realizar una influencia eficaz, cultural, en las formas de hacer y pensar, intraorganización. En todos los integrantes. Independientemente del rol, responsabilidad, antigüedad y relación contractual (posición permanente o temporaria) particular de cada uno. Sistemáticamente. A través de sus premisas y el desarrollo de factores ejecutivos en estos. Poniendo a todos los empleados a pensar profesionalmente. Factor de ventaja competitiva frente a los rivales del mercado, de bienes y servicios, según la teoría Lean. Por lo tanto, habría que constatar si los miembros son consciente de esta situación y si se identifican con la finalidad del Modelo Lean. En este sentido y recién a partir de allí, las personas estarían contribuyendo al cumplimiento de la visión y misión de la organización con un Modelo Lean.

### **JUSTIFICACIÓN:**

Nuestro trabajo se fundamenta en el interés por ocuparnos de la siguiente temática: la importancia de los recursos humanos en la gestión y toma de decisión en las organizaciones, con nuevos paradigmas (recursos humanos de base participativos y comprometidos). Como aspecto fundamental para mejorar el desempeño organizacional; de manera que, proporcione desarrollo



profesional para los mismos, prosperidad para la organización, valor para los clientes y beneficios para la sociedad, en su conjunto, en la que actúa la entidad empresarial con fines de lucro.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cuál es la filosofía del Modelo Lean?

¿Los empleados comparten los valores y las prioridades culturales de la organización?

¿La organización provee el soporte necesario para permitir que los empleados trabajen de manera motivada, con poder de decisión y en forma participativa?

### **OBJETIVO GENERAL:**

Conocer el rol que cumplen los recursos humanos de nivel operativo en el Modelo Lean, para la consecución de los objetivos organizacionales.

Indagar si los trabajadores comparten los valores y prioridades culturales del sistema a través del compromiso y la participación profesionales.



### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Conocer la filosofía del Modelo Lean.
- ✓ Revelar los valores y las prioridades culturales de la organización
- ✓ Revelar el grado de participación que otorga el Modelo Lean a los empleados.
- ✓ Describir el nivel de compromiso de los empleados hacia el Modelo Lean.

### **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES:**

#### **1) Modelo Lean (variable independiente)**

##### **Definición conceptual:**

Sistema de gestión donde se busca la eliminación de desperdicios, mediante la participación de todos los empleados, para alcanzar la óptima competitividad organizacional. Considerándose desperdicio a todo los procesos que no agregan valor para el cliente. Es una filosofía de trabajo. Una forma de pensar y hacer las cosas con criterio ejecutivo.



Definición operacional (indicadores):

- Toma de decisiones en el puesto de trabajo (sobre mejora continua y resolución de problemas).
- Participación de los empleados en el plan de negocio (como socio estratégico).
- Polivalencia de funciones (variedad de tareas).

**2) Cultura organizacional imperante** (variable dependiente)

Definición conceptual:

Es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas sobre la forma correcta de hacer y actuar en la organización. En la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización y sus metas.

Definición operacional (indicadores):



- Compromiso hacia Modelo Lean (cultura fuerte).
- Aceptación de los valores y las prioridades culturales de la organización (interiorización cultural a nivel personal).
- Misión y visión organizacional compartida por los integrantes (destino en común).

**TIPO DE ESTUDIO: Investigación.**

**ALCANCE: Exploratorio y Descriptivo.**

Podemos afirmar que la investigación exploratoria no intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del tema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que antes no han sido abordados. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.





Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de una investigación particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o seguir afirmaciones y postulados. (Hernández Sampieri, Fernández Callado y Baptista Lucio, 2008, p. 101)

Por su parte, la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Mide conceptos o recolecta información, y en nuestro caso, tomaremos datos obtenidos a través de la investigación exploratoria y los articularemos a la recopilación de testimonios proporcionados por el personal de la empresa, lo que nos permitirá identificar necesidades o problemas concretos; realizando análisis de los mismos para luego arribar a conclusiones finales que permitan enunciar un pronóstico, proponiendo alternativas de acción.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir,



miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (Ídem, p. 102)

**DISEÑO: No experimental y transversal.**

Al tratarse de un trabajo de investigación, sobre una temática poco estudiada, y no así de un trabajo de intervención; intentaremos encontrar indicios y certidumbre sobre la misma en la organización elegida. Los hechos ya sucedieron y solo el trabajo se va a limitar a explorar y describir los mismos (no experimental), en un momento dado (transversalmente). Como mencionamos anteriormente, al ser una temática inédita (La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos), en el presente no se manipularan deliberadamente variables (experimental) porque se desconoce el fenómeno, particularmente. Se cree que resultaría atinado realizar un aporte al conocimiento científico a partir de este tipo de investigación como base de futuras investigaciones.



Diseños no experimentales, estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en único tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Ídem, p. 205-206)

### **DELIMITACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA:**

(Qué y a quienes investigamos)

#### **UNIDAD DE ANÁLISIS:**

Cultura Organizacional Lean.

#### **POBLACIÓN:**

Recursos humanos sindicalizados y no sindicalizados (bajo convenio colectivo de trabajo y fuera de C.C.T respectivamente), afectados a un área

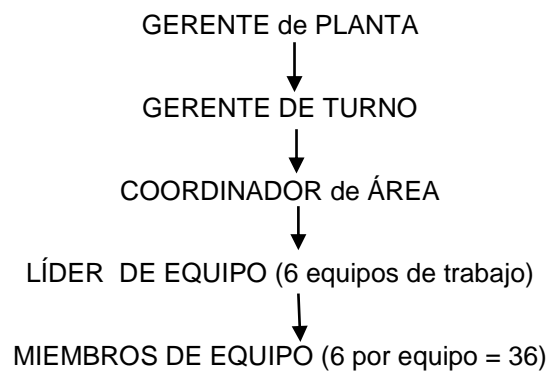


productiva de una de las seis plantas del complejo industrial (el complejo industrial cuenta con 6 plantas de manufactura y 3 áreas funcionales en cada una de ellas).

Descripción:

- Total: 45 empleados
- 3 no sindicalizados (nivel Jerárquico)
- 42 sindicalizados (6 equipos de trabajo: 36 miembros de equipo y 6 líderes de equipo, nivel operativo).

ORGANIGRAMA: del área de manufactura (Población)





## **MUESTRA:**

Tipo: No probabilística.

Procedimiento: Cuotas.

Encuestados: 17 empleados (todos de planta permanente, debido a que en el presente no había personal temporario).

### Descripción:

- ✓ 3 Administradores (no sindicalizados): gerente de planta, gerente de turno y coordinador de área.
- ✓ 2 Líderes de equipo (sindicalizados).
- ✓ 12 miembros de equipo (sindicalizados).

La muestra es “no probabilística” porque estamos ante el estudio de una temática poco analizada y casi sin literatura relacionada, con un diseño de



investigación exploratorio - descriptivo y enfoque multimodal en la recolección de datos (cuanti-cualitativo); es decir, no es concluyente, sino que su objetivo es documentar percepciones, creencias y experiencias del personal sindicalizado y no sindicalizado de la muestra seleccionada, para enriquecer nuestro análisis.

Nuestro trabajo pretende generar datos, información y conocimientos, que constituyan la materia prima para futuras investigaciones.

### **ESTRATEGIA METODOLÓGICA: Multimodal**

Utilizaremos el enfoque cuanti - cualitativo para la recolección de datos empíricos. Esencialmente, para que nuestros análisis, interpretaciones y conclusiones sean más ricas en cuanto al aporte de conocimientos sobre la temática, desde una visión holística.

A través, del enfoque cuantitativo analizaremos la realidad objetiva y podremos generalizar los resultados con ayuda de la estadística. En cambio, con el enfoque cualitativo analizaremos la realidad subjetiva contextualizando el fenómeno en estudio. Para tales fines, nuestras herramientas van a ser las siguientes:



- ✓ Encuesta (ver en el anexo) de preguntas cerradas y abiertas (anónimas para resguardar cuestiones éticas). Para analizar la realidad objetiva y subjetiva a partir de los datos que obtengamos y así contar con información relevante en función de la etapa de interpretación, análisis y conclusiones.
  
- ✓ Observación in situ: Para contextualizar el fenómeno, observaremos el gerenciamiento visual desarrollado en los puestos de trabajo, tales como la existencias de tablero de control con información pertinente, espacio físico para la reuniones de equipos, muebles y útiles para la administración del equipo, medio ambiente laboral global.
  
- ✓ Documentos, registros, materiales y otros elementos que brinde la organización: sobre la misión, visión, prioridades culturales, valores corporativos y sistema de gestión.

### **Relevamiento, Análisis e interpretación de datos**

Basándonos en nuestros: Planteamiento del problema, Justificación, Preguntas de investigación, Objetivos, Variables e indicadores, Tipo de



Estudio, Alcance, Diseño, Unidad de Análisis, Población, Muestra y Estrategia Metodológica.

Procederemos al análisis e interpretación de los datos provenientes de la muestra seleccionada.

## **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA:**

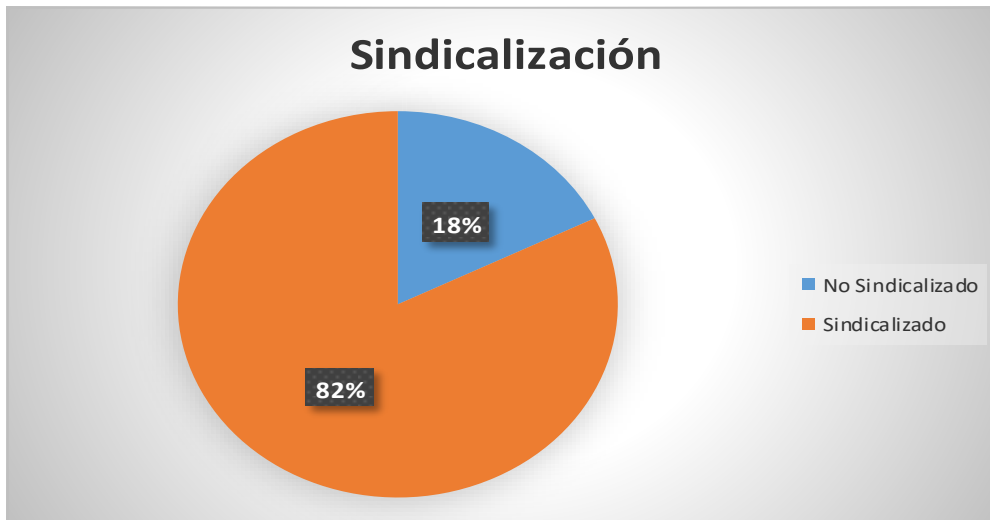
### **Análisis Cuantitativo de Datos**

#### **1. ¿Usted se encuentra sindicalizado (bajo Convenio Colectivo de Trabajo)?**

Distribución de frecuencias:

SINDICALIZACIÓN	Frecuencia	%	% Acum.
No Sindicalizado	3	17,64	17,64
Sindicalizado	14	82,35	99,99
Total	17	99,99	





Notemos que en nuestra muestra (17), todos de planta permanente, el 82% (14) se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo (C.C.T.) respecto a la relación contractual con la organización. Es decir, que la amplia mayoría está sindicalizado en nuestra muestra. Precisamente, ellos son los que nos interesan estudiar. Porque, históricamente, fueron los que han sido relegados por las empresas a la hora de fomentar las funciones ejecutivas en las personas, con foco en la visión de negocio, al tener estas funciones operativas y encontrarse en la base de la pirámide organizacional. Por ejemplo, fueron excluidos en el sistema tradicional de gestión del enriquecimiento del puesto de trabajo con la ampliación horizontal y vertical del mismo, conceptos citados en nuestra Marco Teórico.



Por otra parte, el 18% (3) de nuestra muestra (17) se encuentra fuera de convenio colectivo de trabajo, no sindicalizado. Estos pertenecen a la dirección de la empresa (mandos altos, medios) y se ubican en el vértice superior de la pirámide organizacional.

## 2. ¿Qué antigüedad tiene en la organización?

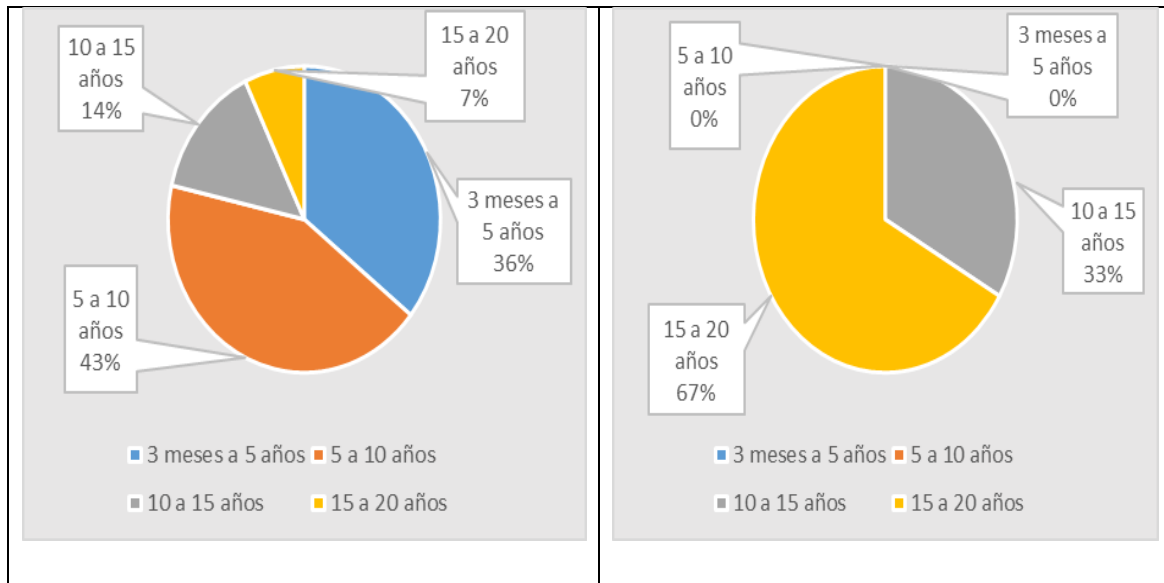
### Distribución de frecuencias:

#### Empleados Sindicalizados

ANTIGÜEDAD	Frecuencia	%	% Acum.
hasta 5 años	5	35,71	35,71
5 a 10 años	6	42,85	78,56
10 a 15 años	2	14,28	92,84
15 a 20 años	1	7,14	99,98
total	14	99,98	

#### Empleados No Sindicalizados

ANTIGÜEDAD	Frecuencia	%	% Acum.
hasta 5 años	0	0	0
5 a 10 años	0	0	0
10 a 15 años	1	33,33	33,33
15 a 20 años	2	66,33	99,99
total	3	99,99	



En esta muestra podemos observar que los empleados no sindicalizados (3) están dentro de los segmentos de máxima antigüedad. Es decir, todos tienen más de 10 años. Considerando que la empresa cumplió, recientemente, 20 años de vida institucional se ha logrado una fidelización, en función al tiempo de permanencia, del personal jerárquico en la organización.

En cambio, en el caso de los empleados sindicalizados (14), recordemos que todos son de planta permanente, notamos que el 78,56% (11) tiene menos de 10 años de antigüedad en la empresa y solo el 21,42% (3) tiene más de 10 años. Estos datos estarían indicando una alta rotación laboral. Expulsando el sistema, de alguna manera, personal hacia la sociedad, sin que esto sea negativo en sí mismo. Podría deberse a sucesivas crisis de venta por recesión



económica en los mercados donde actúa la empresa. Esto último, posiblemente, llevaría a la reducción de personal a través de despidos y planes de retiro voluntario como variable de ajuste. O, quizás se deba a una falta de adaptación de los empleados de nivel operativo, a las exigencias del Modelo Lean, causando frustración personal y el abandono prematuro del puesto laboral. En otro orden, podría tener un vínculo la alta rotación del personal con el factor ejecutivo que desarrolla el Modelo Lean en los empleados, favoreciendo, de este modo, la decisión de independencia profesional por sentimientos de confianza, aptitud y seguridad psicológica de sí mismo que experimentaría el individuo en consecuencia de la capacitación recibida.

En cualquier caso, un dato a tener en cuenta es la rotación del personal de base que entra y sale de la empresa en relativamente poco tiempo y es aún más significativa respecto a la antigüedad de los empleados no sindicalizados.

### **3. ¿Qué nivel de estudios ha obtenido?**

Distribución de frecuencias:

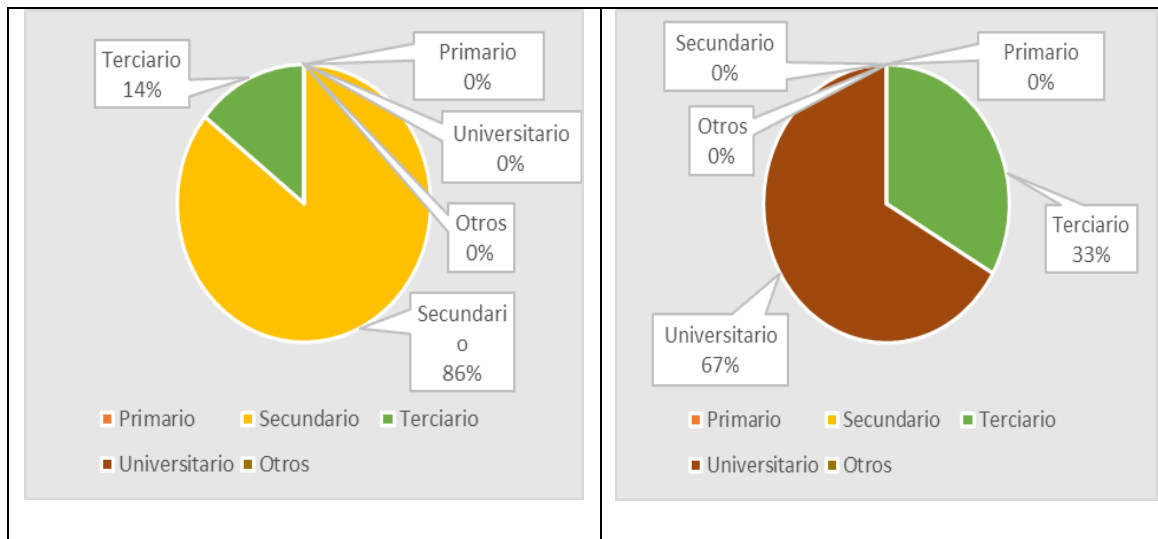


Empleados sindicalizados

ESTUDIOS	Frecuencia	%	% Acum.
Primario	0	0	0
Secundario	12	85,71	85,71
Terciario	2	14,28	99,99
Universitario	0	0	99,99
Otros	0	0	99,99
Total	14	99,99	

Empleados No sindicalizado

ESTUDIOS	Frecuencia	%	% Acum.
Primario	0	0	0
Secundario	0	0	0
Terciario	1	33,33	33,33
Universitario	2	66,66	99,99
Otros	0	0	99,99
Total	3	99,99	



Es llamativa la diferencia en el nivel de estudios entre los empleados sindicalizados de nivel operativo (14) y los no sindicalizados de nivel gerencial (3).

El 85% (12) de los sindicalizados tiene educación media, solo el 14,28% con nivel terciario y ninguno universitario. En cambio, los no sindicalizados de



nivel jerárquico (3), el 100%, tiene educación de nivel universitario. También, demostraría la efectividad del Modelo Lean para generar el factor ejecutivo en los empleados de nivel operativo (capacidad de gestión y administración con visión de negocio, por ejemplo: toma de decisión en el puesto de trabajo, automotivación, foco en el cliente final, participación en la mejora continua, etc.) a pesar del nivel académico básico adquiridos por los mismos. Algo desmesurado, pero podría interpretarse al Modelo Lean como un centro de aprendizaje en gestión empresarial por sí solo para todo tipo los trabajadores. Esto último, debería ser reconocido por la sociedad al agregar valor en los empleados que experimentan el Modelo.

#### 4. ¿Es consciente que su organización se basa en el Modelo Lean?

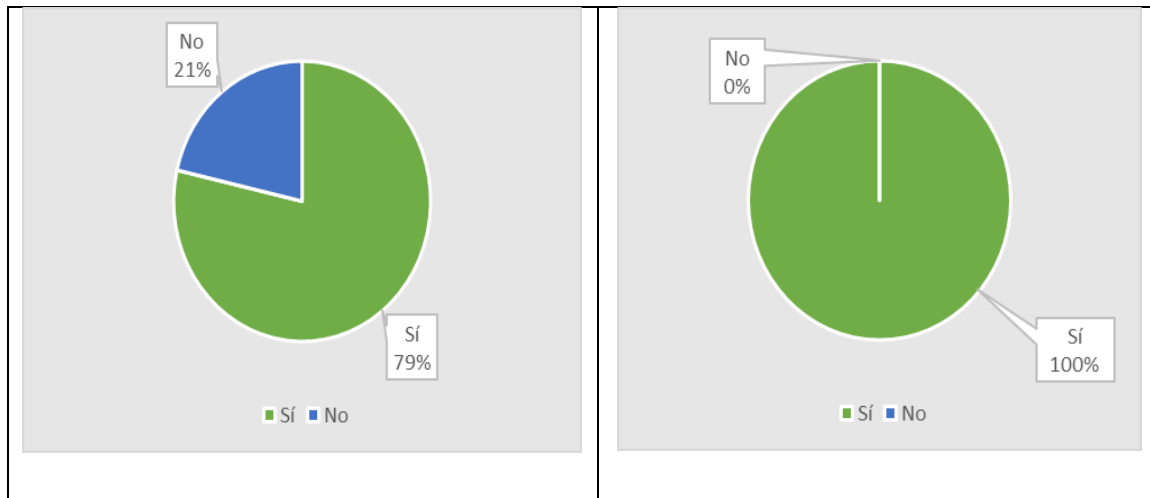
Distribución de frecuencias:

Empleados Sindicalizados

MODELO LEAN	Frecuencia	%	% Acum.
SÍ	11	78,57	78,57
NO	3	21,42	99,99
TOTAL	14	99,99	

Empleados No Sindicalizados

MODELO LEAN	Frecuencia	%	% Acum.
SÍ	3	100	100
NO	0	0	100
TOTAL	3	100	



Nuestra intención, en este punto, es saber prima facie, si los miembros perciben los tópicos que caracterizan al Modelo Lean. Si reconocen el concepto y saben de qué se trata a grandes rasgos.

Es interesante visualizar que una amplia mayoría de los integrantes de la muestra (17), es consciente de la presencia del Modelo Lean en la empresa. Explícitamente. El 100% de los empleados no sindicalizados (3) afirma que la organización se basa en el Modelo Lean y el 78,57% (11) de los empleados sindicalizados (14) aprueba lo mismo. Por lo tanto, podría tratarse de una organización con un estilo de liderazgo abierto, con una cultura organizacional fuerte y con factores motivadores intrínsecos presentes en los puestos de trabajo. En línea con varios de los tópicos de nuestro marco teórico.



**5. La filosofía de trabajo del Modelo Lean propicia las condiciones para la participación de los empleados. Por ejemplo, en la toma de decisiones descentralizas, la mejora continua, el acceso a cierta información estratégica del negocio, la comunicación ascendente y la polivalencia de funciones.**

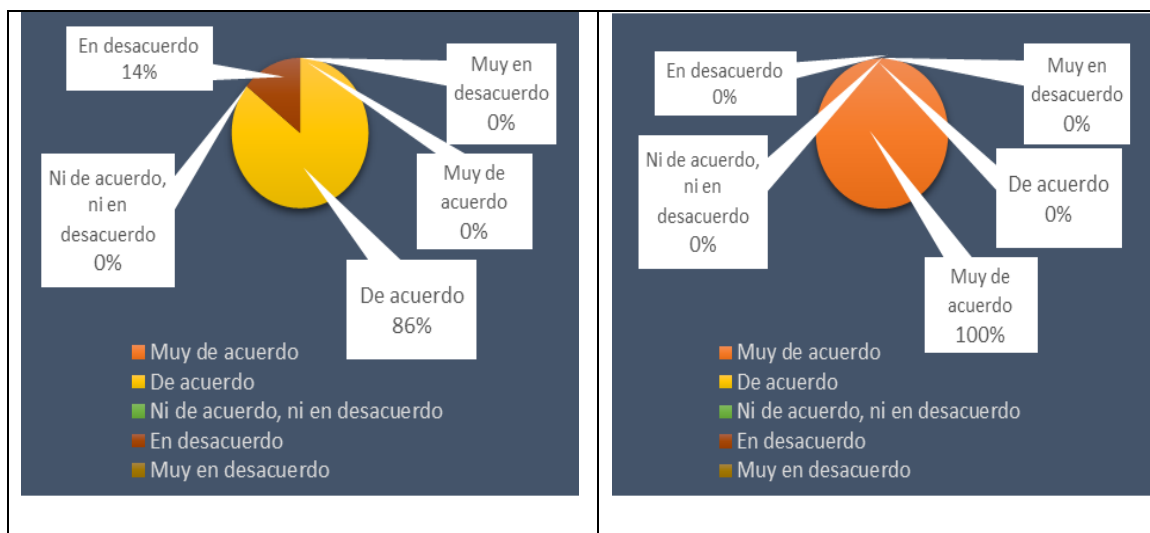
Distribución de frecuencias:

Empleados sindicalizados

FILOSOFÍA LEAN	frecuencia	%	% Acum.
Muy de acuerdo	0	0	14,28
De acuerdo	12	85,7	85,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	92,84
En desacuerdo	2	14,3	99,98
Muy en desacuerdo	0	0	99,98
Total	14	100	

Empleados No sindicalizado

FILOSOFÍA LEAN	frecuencia	%	% Acum.
Muy de acuerdo	3	100	100
De acuerdo	0	0	100
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	100
En desacuerdo	0	0	100
Muy en desacuerdo	0	0	100
Total	3	100	







La presente investigación dará lugar a futuras incursiones en la temática con un carácter desagregado de los conceptos vertidos en este ítem, a partir del actual acercamiento al objeto de estudio.

En esta oportunidad podemos inferir que el 86% (12) de los operarios sindicalizados se encuentra en el rango de aceptación de las premisas que sustentan la filosofía del Modelo Lean. Podríamos pensar con cierto grado de certeza que este modelo genera factores intrínsecos el puesto de trabajo. En consecuencia, los líderes de este modelo de gestión consideran a las personas positivamente. Es por ello, que cuentan con los empleados de nivel operativo para llevar a adelante la estrategia de la empresa, al otorgar responsabilidades adicionales. Coincidiendo con las premisas de la Teoría Y de Douglas McGregor (1856 -1915).

Por otra parte, todos los miembros no sindicalizados comparten positivamente el actual postulado. Estos tienen la responsabilidad de ser los referentes y docentes del Modelo Lean.



## 6. El Modelo Lean enriquece los puestos de trabajo agregando responsabilidades de planeación y evaluación.

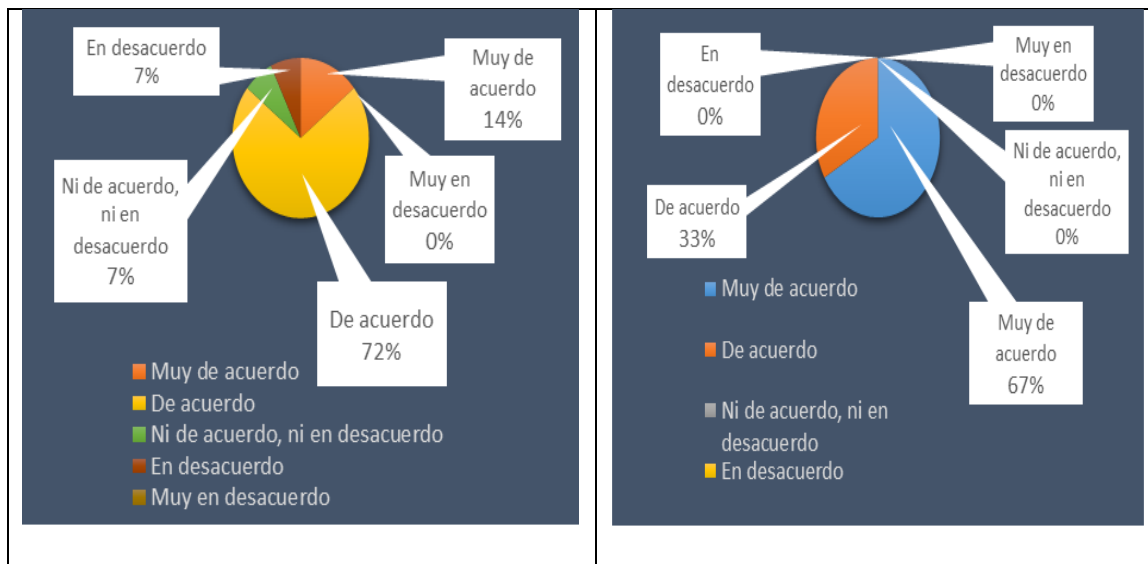
Distribución de frecuencias:

Empleados sindicalizados

ENRIQUECIENTO DEL PUESTO	Frecuencia	%	% Acum.
Muy de acuerdo	2	14,3	14,28
De acuerdo	10	71,4	85,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	7,14	92,84
En desacuerdo	1	7,14	99,98
Muy en desacuerdo	0	0	99,98
Total	14	100	

Empleados No sindicalizado

ENRIQUECIENTO DEL PUESTO	Frecuencia	%	% Acum.
Muy de acuerdo	2	66,7	66,66
De acuerdo	1	33,3	99,98
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	99,98
En desacuerdo	0	0	99,98
Muy en desacuerdo	0	0	99,98
Total	3	100	





Se puede apreciar que el 85,7% (12) de los encuestados sindicalizados (14) y el 99,98% (3) de los no sindicalizados (3) verifican que el Modelo Lean enriquece su puesto de trabajo agregando responsabilidades de planeación y evaluación. Solo el 7,14% (1) no lo nota y el otro 7,14% (1) directamente rechaza la afirmación, estos últimos son sindicalizados, exclusivamente. Por consiguiente, los empleados se sentirían motivados a trabajar con empeño porque el Modelo Lean les entrega un puesto con responsabilidades y con tareas significativas. Creando “Puestos Motivadores”; por ejemplo, enriqueciéndolos con la ampliación horizontal y vertical de tareas en el puesto de trabajo (tareas de planeación, administración y evaluación: gestión – desarrollo del factor ejecutivo en los empleados-). Poniendo a los empleados a pensar. Nuestra muestra coincide con el MCE (Modelo de las Características del Empleo) citado en el marco teórico. Además, con enfoque sistémico se concede importancia a cada una de las partes. En este caso, también se tienen en cuenta a los operarios en la consecución de los objetivos organizacionales.

## **7. ¿Comparte los valores culturales de Modelo Lean en función del desarrollo de su potencial profesional?**



Fue pertinente comunicar a los encuestados que los valores culturales, en cuestión, son los siguientes: Entusiasmo del cliente, Trabajo en equipo, Mejora continua, Innovación, Integridad, Respeto y Responsabilidad.

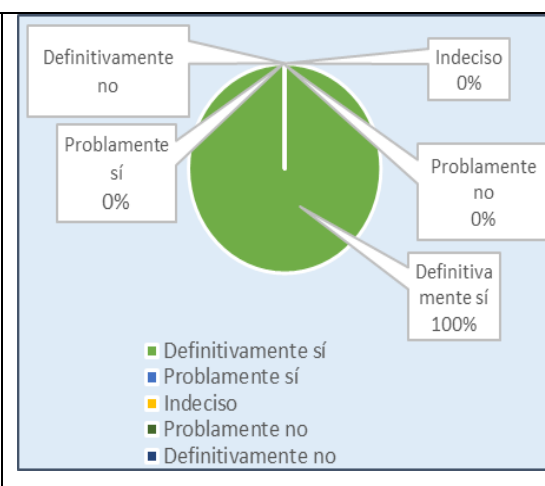
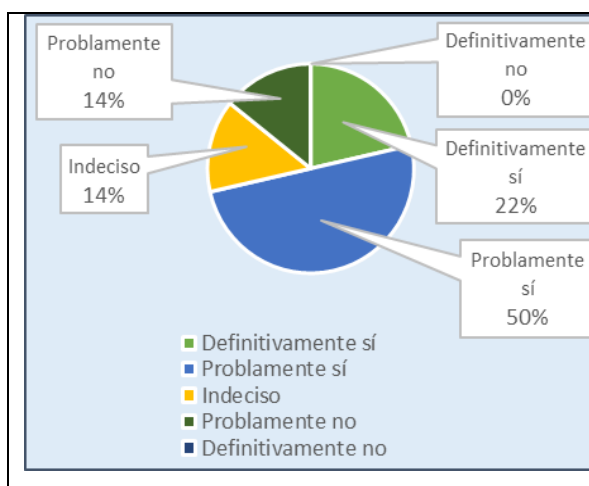
Distribución de frecuencias:

Empleados sindicalizados

VALORES CULTURALES	Frecuencia	%	% Acum.
Definitivamente sí	3	21,4	21,42
Probablemente sí	7	50	71,42
Indeciso	2	14,3	85,72
Probablemente no	2	14,3	100
Definitivamente no	0	0	100
Total	14	100	

Empleados No sindicalizado

VALORES CULTURALES	Frecuencia	%	% Acum.
Definitivamente sí	3	100	100
Probablemente sí	0	0	100
Indeciso	0	0	100
Probablemente no	0	0	100
Definitivamente no	0	0	100
Total	3	100	





Se puede inferir que el 71,4% (10) de los participantes sindicalizados (14), de esta muestra, comparte los valores culturales del Modelo Lean en función de su propio desarrollo profesional. En cambio, el 14,3% (2) por algún motivo no logra percibir una relación del Modelo con su desarrollo profesional. Además, otro 12% duda si la cultura del Modelo lo pueda beneficiar.

Nuevamente, los no sindicalizados (3), que son gerentes y representan a los accionistas, son dogmáticos frente a los valores culturales que conlleva el Modelo Lean. El 100% los comparten. Seguramente, sea lo esperable. Si comprendemos el liderazgo que deben desempeñar al momento de motivar el comportamiento profesional, de los miembros de la empresa, hacia una filosofía de trabajo específica.

En otra magnitud, el 28,6% (4) existente entre las categorías: "indeciso y probablemente no", de los sindicalizados, en principio podrían restar el efecto sinérgico AL Modelo Lean ante una magra interiorización cultural; a pesar de este dato, el Modelo alcanzaría valores satisfactorios de compromiso.

Contemplando este último grupo (4) vemos una gran oportunidad de mejora de los guarismos de la productividad organizacional, por añadidura de



potencial no aprovechado, si se reorientan la motivación del 28,6% que no comprende la cultura Lean.

### 8. ¿Conoce y comparte la Visión y la Misión de su organización?

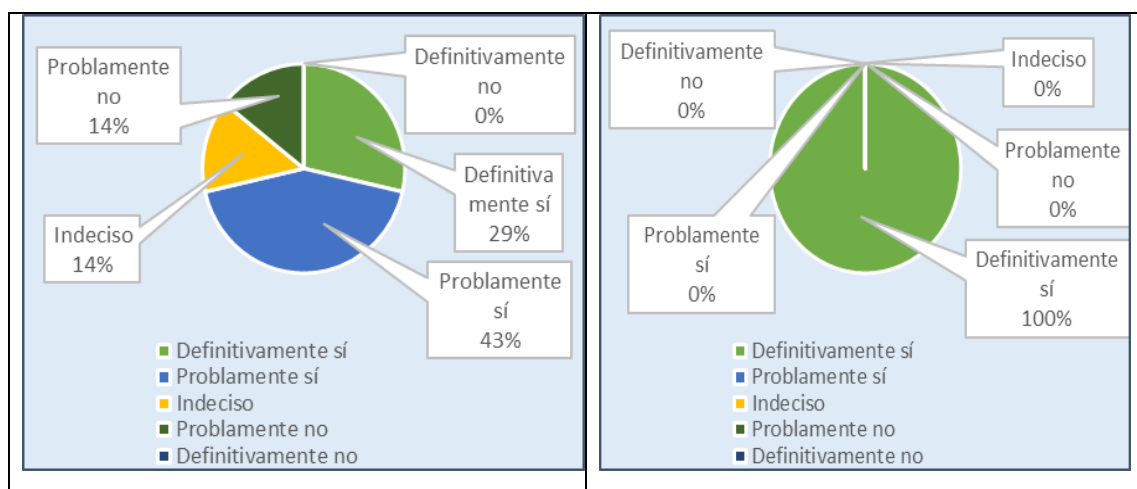
Distribución de frecuencias:

Empleados sindicalizados

VISIÓN Y MISIÓN	Frecuencia	%	% Acum.
Definitivamente sí	4	28,6	28,6
Probablemente sí	6	42,9	71,5
Indeciso	2	14,3	85,8
Probablemente no	2	14,3	100
Definitivamente no	0	0	100
Total	14	100	

Empleados No sindicalizado

VISIÓN Y MISIÓN	Frecuencia	%	% Acum.
Definitivamente sí	3	100	100
Probablemente sí	0	0	100
Indeciso	0	0	100
Probablemente no	0	0	100
Definitivamente no	0	0	100
Total	3	100	





Es sumamente apreciable que el 71,5 % (10) de los sindicalizados (14) se sienta identificado de alguna manera con el destino de la organización, explicitado en su Visión y Misión. Solo un 14,3% (2) desconoce la mirada de la organización respecto al presente y futuro de la misma. Además, solo el 14,3% (2) de esta muestra (17) duda en relación a los tópicos. Tal vez, el 28,6% (4), correspondiente a estos dos últimos grupos, no cuente con la capacitación necesario para comprender las implicancias de la Visión y Misión organizacional. Este segmento representa un potencial de crecimiento y una oportunidad de mejora del rendimiento productivo de la organización como generadora de valor, a partir de las capacidades y habilidades de sus miembros. No se estaría aplicando el enfoque de sistema para observar los vínculos entre la teoría y la realidad.

### **Análisis Cualitativo:** (preguntas abiertas)

- 9. Por favor, mencione elementos y herramientas que utiliza para colaborar en la administración de su equipo o área, en la mejora continua de procesos y procedimientos, en la calidad total, en la higiene y seguridad de las personas y patrimonial, en costos de producción y otros durante su desempeño profesional para la consecución de los objetivos organizacionales.**



Es sugestivo tener en cuenta que el total de los encuestados (17, 100% “14 sindicalizados y 3 no sindicalizados”) mencionaron las siguientes herramientas formales de administración y gestión del equipo o cédula de trabajo:

- B.P.D. (dirección del plan de negocio por su sigla en inglés). Sería lo que se conoce comúnmente como tablero de control. Donde se establecen los objetivos mensuales del equipo, divididos en 6 categorías: Seguridad, Desarrollo de las personas, Calidad, Capacidad de Respuesta, Costos y Medio Ambiente. Disponible en todos los niveles. Es decir, existe un B.P.D. (tablero de control) para el Gerente de Planta, para el Gerente de Turno, para el Coordinador y para cada Equipo de trabajo (1 Líder de equipo y 6 miembros de equipo) que agrega valor.

Además, una amplia mayoría, el 100% de los no sindicalizados (3) y el 78,57% (11) de los sindicalizados también ha citado los siguientes formularios relacionados a la comunicación ascendente:

- Formulario de sugerencias: instrumento formal para sugerir mejoras a la organización que comprende seis categorías definidas; de seguridad,





calidad, ahorro de costos, evitar un gasto no presupuestado, eliminación de desperdicios y medioambiente.

- Formulario de Análisis de riesgo: Instrumento formal para analizar previamente las condiciones de trabajo en el puesto.
- Formulario de Reporte de accidentes: instrumento formal para denunciar todo tipo de accidentes e incidente independientemente el nivel de gravedad. Para dar la posibilidad de realizar mejoras a partir de un plan de acción. Siempre se cierra el formulario con una solución para disminuir la posibilidad de que se vuelva a repetir el acontecimiento.
- Formulario P. S. P. (proceso de soluciones de problemas): instrumento formal indispensable para dar aviso sobre problemas repetitivo de calidad.

Estaríamos ante un caso de organización con cultura fuerte en la que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos para la consecución de los objetivos organizacionales. Con la implementación del enfoque de



sistema donde todas las partes están interrelacionadas, generando vínculos sinérgicos. De allí, la importancia de la comunicación ascendente en pos de establecer el ámbito óptimo para la canalización del saber de todos los empleados. Especialmente, los empleados de nivel operativo que son mayoritarios, están en la base de la organización agregando valor al producto y con posibilidades genuinas de mejorar la competitividad de la organización con sus saberes ad hoc.

En este punto del análisis cualitativo, seguimos percibiendo el dogmatismo de los máximos responsables, no sindicalizados (3, 17.64%), en relación a todos los instrumentos, herramientas, procesos y procedimientos, propios de la filosofía Lean de trabajo. Muy similar a un dialecto, particular, en esta cultura organizacional.

Desde el punto de vista de los empleados no sindicalizados (14, 82.35%) de la muestra (17, 100%) inferimos que muchos de los instrumentos se mencionan si comprender el alcance de los mismos. Con carencias del enfoque sistémico. No se advierte que deduzcan las interrelaciones y el fin del conjunto de los instrumentos con criterio de negocio. En consecuencia, se debería eliminar esta anomalía para concretar una delegación eficaz en los operarios.



Estimamos que la cualidad abstracta de la cultura organizacional hace compleja su concientización y empoderamiento. Es un desafío mayúsculo crear factores ejecutivos en los empleados de nivel operativo, muchas veces con educación académica básica y con poca o nula experiencia de gestión empresarial a priori. El Modelo Lean intenta fomentar la percepción económica en los operarios como objetivo excluyente para que puedan gestionar sus unidades productivas descentralizadas.

#### **10. ¿Puede mencionar otras consideraciones en relación al Modelo Lean?**

En este apartado se pudo tomar la noción de las diferencias de expectativas hacia el Modelo Lean entre los que se encuentran bajo convenio (14, 82.35%: sindicalizados con funciones operativas y nivel medio de estudios) y los que están fuera de convenio (3, 17.64%: con posiciones de liderazgo, ejecutivas y alto nivel de estudios), en nuestra muestra (17, 100%):

- Empleados bajo convenio (14, 82.35%) y con funciones operativas: sus expectativas giran alrededor del reparto de ganancias generadas por la organización y, además, perciben que ellos contribuyen de manera



significativa. Recordemos que los empleados del nivel operativo son la piedra angular del sistema porque son los responsables en última instancia de agregar valor. En consecuencia, ellos estiman que el Modelo Lean no solo debería centrarse en fomentar factores intrínsecos en los puestos de trabajo, que lo hace muy bien según el consenso y es valorado, sino, a esta altura de la evolución de los sistemas productivos y de la humanidad, también debería mejorar la distribución de las ganancias. Equitativamente. Algo semejante a que las partes, capital y trabajadores, se vean como socios y compartan responsabilidades y ganancias. Predictivamente se evitaría un conflicto de intereses en el mediano y largo plazo. De lo contrario, los sindicalizados, podrían caer en la interpretación que el sistema los manipula y esa desconfianza podría hacer desviar sus aportes y motivaciones. Creo que este concepto excedería a la propia organización. Tal vez los encargados idóneos sean el Estado y sus Instituciones para realizar el cambio de paradigma en la sociedad, hacia una redistribución equitativa de la riqueza generada por una empresa.

- En cambio, las expectativas de los empleados fuera de convenio (3, 17,64%), de nuestra muestra, más allegados a la dirección de la organización y de los accionistas, rondan en la posibilidad de capacitación formal fuera de la organización. Especialmente en



universidades con posgrados, maestrías y especializaciones, dentro y fuera del país, con el presunto objetivo de revalidar y actualizar los títulos académicos. Porque entienden que no se los estimulan en incorporar conocimientos por fuera de la organización buscando un saber objetivo y universal que evite la endogamia de actitudes e ideas. Además, de la falta de apoyo material, concretamente, tiempo y financiamiento económico. En pos de atender la coyuntura organizacional y en detrimento del largo plazo de la dimensión profesional.

## **CONCLUSIONES**

A partir del estudio de la presente temática: **“La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos”**, se podría añadir a este título original y luego del proceso de investigación llevado a cabo la siguiente leyenda, **“... para Mejorar la Competitividad Organizacional a Bajo Costo”**. Entonces, nuestro nuevo título quedaría con la subsiguiente configuración:

**“La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos para Mejorar la Competitividad Organizacional a Bajo Costo”**.



El Modelo Lean influencia en los empleados, de nivel operativo (sindicalizados), con una filosofía de trabajo novedosa. Una nueva manera de hacer y pensar. A partir, de una cultura organizacional, fuerte, particular y con valores compartidos por sus miembros. Desarrollando el factor ejecutivo en los mismos. Aquel factor relacionado con la capacidad de gestión (planificación, administración y evaluación del trabajo: proactividad, automotivación, toma de decisión y riesgo, participación y compromiso), semejante a las cualidades y aptitudes requeridas tradicionalmente a los miembros del nivel gerencial.

Adicionamos al título original: “**...para Mejorar la Competitividad Organizacional...**”. Porque en el Modelo Lean hay más personas pensando en cómo hacer mejor las tareas productivas y desde su propio puesto de trabajo, en relación al Modelo Clásico de gestión. El Modelo Lean tiene como finalidad aprovechar un potencial hasta ahora desestimado por el Modelo Tradicional de gestión y producción. Dicho potencial es el saber intraorganizacional, como son los conocimientos del puesto de trabajo y las capacidades intelectuales de los empleados del nivel operativo. Por consiguiente, la organización dispone de mayor capacidad intelectual al servicio del saber organizacional, sumadas al saber y pensar de los puestos directivos. Todo lo mencionado redunda en una ventaja competitiva sistémica y orgánica frente a la competencia. En favor de la sociedad y de la propia empresa e inclusive en favor de los empleados. Porque facilita el desarrollo



profesional como efecto del factor ejecutivo que se imparte en este Modelo. Se está, literalmente, poniendo a los empleados a pensar. En el método óptimo para producir económicamente. A través, de la participación, la toma de decisión y riesgo, la descentralización administrativa y la comunicación del plan de negociación a los empleados del nivel operativo.

En cambio, por qué **“...a bajo costo”**. Porque el concepto de competitividad por mejora continua y mantenimiento preventivo se estaría dando de la mano de recursos ya existentes en la organización, ellos son los recursos humanos de nivel operativo puestos a pensar. De consiguiente, la organización no eroga recursos financieros extras para disponer de los mencionados debido a que ya se encuentran presentes en la misma. A diferencia del Modelo Tradicional, en el que los empleados solo ejecutan órdenes, en el Modelo Lean los empleados desarrollan factores ejecutivos con visión de negocio. Por lo tanto, las remuneraciones no son un gasto ni un costo para la empresa; sino, una inversión y todo incremento, de la porción variable de la misma, está relacionado directamente con la productividad y el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, si los empleados perciben un valor mayor en concepto de remuneración total es debido a que produjeron económicamente más bienes con valor agregado y generaron más retornos hacia la empresa que efectuó la inversión.



El Modelo Lean redistribuye las responsabilidades y funciones con mayor equidad profesional que en un modelo convencional. Debido a que no discrimina por niveles, unos dirigen y otros ejecutan, más bien, es inclusivo, todos planifican, administran y ejecutan en función de su escala. Agregando valor a los recursos que ingresan al sistema con competencias en gestión descentralizada (asignación y desarrollo de factores ejecutivos en los operarios).

Por último, hacemos mención de la importancia de una cultura fuerte en la organización como efecto de pautas claramente definidas. Es decir, que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos para la consecución de los objetivos organizacionales como consecuencia de la comunicación abierta y el espíritu participativo otorgados a los empleados de nivel operativo; como ya dijimos empleados que son mayoritarios en la organización y son los encargados, en definitiva, de agregar valor económico al quehacer organizacional.

Cerrando este apartado, queremos concluir con el deseo y la voluntad, en beneficio del saber científico, que el presente trabajo, de investigación exploratoria y descriptiva, sirva de cimiento para generar nuevas líneas de análisis, interpretaciones e investigaciones en relación al nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos, como es el Modelo Le





## LISTA DE REFERENCIAS

Drucker, Peter F. (2004). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas (8ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. (2004). Las Organizaciones (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly James H. y Konopaske, Robert (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (12ª ed.). México: McGraw-Hill.

Giner, Salvador (2000). Sociología (5ª ed.). Barcelona: Ediciones Península.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Callado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2008). Metodología de la Investigación (4ª ed.). México: McGraw Hill.

Liker, Jeffrery K. (2011). Toyota: cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito. Bogotá: Norma.

Lluís Cuatrecasas (2010). Lean Management: La gestión competitiva por excelencia. Editorial. Barcelona: Profit.

Robbins Stephen P. y Coulter, Mary (2005). Administración (8ª ed.). México:

Pearson Educación.

Sans de Urrutia, R. E. (2008). Guía de Estudio: Métodos y Técnicas de

Investigación Social. Córdoba: IUA.

Stephen P. Robbins (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). México:

Pearson Educación.

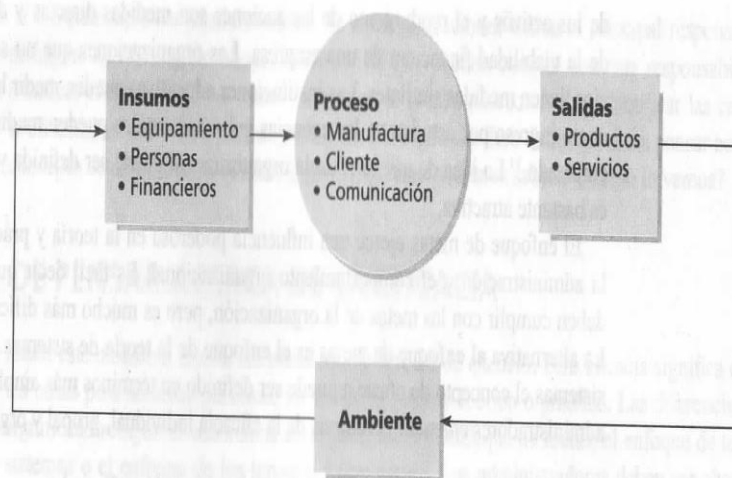
Wrihgt, Mills (1998). Tesis doctorales y Trabajos de investigación Científica.

Madrid: Paraninfo.

## ANEXO

**FIGURA 1.5**

Los elementos básicos de un sistema





## FORMULARIO DE ENCUESTA

Tema de investigación: La Influencia del Modelo Lean en los Recursos Humanos

Nota: Se hace reserva de identidad por razones éticas y de confidencialidad.

Marcar con una cruz lo que corresponda:

1. ¿Qué antigüedad tiene usted en la organización?

- 3 meses a 5 años
- 5 años a 10 años
- 10 años a 15 años
- 15 años a 20 años

2. ¿Qué nivel de estudio ha obtenido?

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Otros

3. ¿Se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo o fuera del mismo?

- Bajo convenio colectivo de trabajo
- Fuera de convenio colectivo de trabajo



4. ¿Es consciente que su organización se basa en el modelo Lean?
- SI
- NO
5. La filosofía de trabajo del modelo lean propicia las condiciones para la participación de los empleados en la toma de decisiones descentralizadas, la mejora continua, el acceso a información del negocio, la comunicación ascendente y la polivalencia de funciones.
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
6. El modelo Lean enriquece los puestos de trabajo, de forma vertical y horizontal, en toda la pirámide organizacional.
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo



7. ¿Comparte los valores culturales de Modelo Lean en función del desarrollo de su potencial profesional?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. ¿Conoce y comparte la visión y la misión de su organización?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. Por favor, mencione elementos y herramientas que utiliza para colaborar en la administración de su equipo, en la mejora continua de procesos y procedimientos, en la calidad total, en la higiene y seguridad de las personas y patrimonial, en costos de producción y otros durante su desempeño profesional para la consecución de los objetivos organizacionales.

10. ¿Puede mencionar otras consideraciones en relación al Modelo Lean?

