

44  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA  
IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD DE  
VIDA EN EL TRABAJO EN UNA INDUSTRIA  
PRODUCTORA DE PAN EN EL ESTADO DE MEXICO"**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MIGUEL ANGEL HERNANDEZ BARRIENTOS**

**ASESOR: L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

EXAMENES PROFESIONALES



DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos humanos. " Propuesta para implementar un programa de calidad de vida en el trabajo en una industria panadera en el Estado de México ".

que presenta el pasante: Miguel Angel Hernández Barrientos,  
con número de cuenta: 8510634-7 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 2 de junio de 1997

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

<u>I</u>	<u>L.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

DEP/VOBOSEN

## Agradecimientos

### **A Jesucristo:**

" Por todo lo que me ha dado y por lo que falta, y en quien pongo toda mi fe y esperanza".

### **A mis padres:**

" Por el solo hecho de darme la vida, a ti padre aunque ya no estuviste a mi lado para apoyarme, me inculcaste buenos principios y sobre todo hacer responsable. A ti madre, que eres mi orgullo, supiste ser fuerte en los momentos difíciles en que faltó mi padre, y así tuviste que hacer los dos papeles, **te quiero**".

### **A mi esposa Silvia:**

" Con quien he pasado alegrías y tristezas, problemas y triunfos y quien a sabido apoyarme en todo momento de incertidumbre a través de la carrera, y que con palabras de aliento y amor supo hacerme tomar de nuevo el camino, **te quiero**".

**A mis hijos: Nury Carolina, Miguel Angel y Renata Ximena.**

" Son parte de mi vida y son gran parte de la razón del esfuerzo hecho, a quienes les pretendo inspirar que todo lo que se desea se puede lograr a base de esfuerzo y perseverancia".

**Nury, continua con ese tenor y dedicación, te quiero.**

**Miguel Angel, continua como vas, eres un triunfador, te quiero.**

**Renata Ximena, en estos momentos no sabes lo que te digo, pero cuando lo sepas ten la seguridad que eres parte de la felicidad que ahora tenemos, te quiero.**

**A mis hermanos:**

" Con quienes sufrimos y gozamos nuestra infancia con la alegría, humildad y sencillez de la niñez".

**A mis amigos:**

**De la infancia:** Por brindarme su amistad sin interés.

**De la escuela:** Con quienes sufrimos y gozamos en los momentos cruciales de la carrera.

Gracias a quienes me criticaron, por que de alguna me hicieron trazarme metas, que se convirtieron en retos a superar.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México**

" Por permitirme ser parte de ella y por terminar de formarme como persona y como profesionista, gracias a todos los profesores que con su carácter y profesionalismo hicieron posible que terminara la carrera".

" Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad".

## Presentación

En las empresas es necesario tener un programa de calidad de vida en el trabajo, y que el factor humano tenga un ambiente laboral para realizar su trabajo, desgraciadamente la cultura nacional y la falta de preparación de los individuos, en algunos casos, y la falta de sensibilización en otros, hace que no se den cuenta de esta necesidad.

## Objetivo

Implementar un programa de calidad de vida en el trabajo, que coadyuvara a incrementar la productividad en la empresa.

## Planteamiento del Problema

En toda empresa existen activos intangibles, son los valores que no se pueden tocar y que pueden ser la diferencia entre lo común y la excelencia.

La Calidad de Vida en el Trabajo forma parte de los activos intangibles, y es que, en esta empresa consideran que la misión es generar utilidades, y no se preocupan en demasía por su factor humano, los cuales necesitan tener un ambiente laboral sano para poder desarrollar mejor su trabajo.

Además no le dan mucha importancia a la capacitación y desarrollo de su personal, esto es esencial para lograr crear una adaptación en sus actitudes que, permita que se identifiquen con la empresa, que les permita ser creativos y generar propuestas y ayude a otorgar la calidez humana que sea sello distintivo de la empresa.

Tener Calidad de Vida en el Trabajo en la empresa es una necesidad, donde la empresa que no trabaje profesionalmente para y con su factor humano es posible que empiece su declinación y quizá su eventual desaparición.

*Calidad de Vida en el Trabajo es detectar necesidades del factor humano y analizarlos para controlar los diferentes procesos, buscar su constante mejora y vigilarlos en el presente para dar mayor seguridad en el futuro a la empresa que constantemente se esta modernizando.*

*La Calidad de Vida en el Trabajo debe formar parte de la filosofía empresarial, y por tanto debe ser una parte intrínseca de los valores y cultura organizacional.*

*Qué?, mediante la implementación de un programa de calidad de vida en el trabajo se puede disminuir el índice de rotación y el índice de siniestralidad?.*

## Introducción

A finales de la década de los setenta se han dado cambios muy fuertes en la concepción para organizar una empresa, que sea competitiva.

El dinamismo de los cambios organizacionales en México, se ha acentuado por la globalización de los mercados y la internacionalización de la economía mexicana.

Se ha hablado mucho sobre la necesidad de ser competentes y competitivos para poder hacer frente a las tendencias administrativas y empresariales de fin de siglo. Sin embargo, el valor de la "competencia" es nuevo para la cultura laboral nacional, incluso en algunos casos una persona con motivación de logros y competitividad llega a ser rechazada en nuestro medio.

Las empresas y organizaciones mexicanas en general, enfrentan un dilema; para sobrevivir deben ser competitivas, y para ser competitivas deben llevar a cabo una revolución cultural dentro de ellas. Así mismo no acabamos de arraigar en nuestra cultura el valor del "desarrollo".

Los esfuerzos de " desarrollo organizacional", " calidad total", " calidad productiva", " clima laboral", " cultura organizacional", y más recientemente " servicio total a clientes", no son más que diferentes enfoques interdisciplinarios que buscan aumentar la efectividad de la organización a través de crear mejores condiciones de trabajo y satisfacción a clientes, proveedores y a los equipos productivos de la misma.

Uno de los factores indispensables para que este cambio se de, es la formación en Calidad, es decir, que el factor humano sepa, pueda y quiera hacer todo con Calidad. Por lo tanto la Calidad debe entenderse como la combinación de tres procesos: Calidad Productiva, Calidad de Vida en el Trabajo y Calidad en el Trato a Clientes.

Bajo este esquema, en este trabajo vamos a enfocar toda la atención a uno de estos elementos que es " Calidad de Vida en el Trabajo".

En el primer capítulo del texto se da una introducción a la Calidad, así mismo se mencionan a los jefes de ella,

además se hacen consideraciones acerca de los procesos de Calidad.

En el segundo capítulo hablaremos de la Ergonomía, qué es y que finalidad tiene para que se de una buena Calidad de Vida en el Trabajo.

Para llevar un cambio a nivel empresarial en relación a la Calidad de Vida en el Trabajo es necesario concientizar en seguridad e higiene, y capacitar y desarrollar a los elementos principales, estos elementos son el factor humano, pilar principal de la Calidad, por lo tanto esto lo veremos en el capítulos tres.

Así mismo tocamos el tema sobre la importancia que tiene un jefe, para el desarrollo de la Calidad de Vida en el Trabajo las cualidades que debe tener, autoridad y liderazgo, esto será en el capítulo cuatro.

Como último capítulo desarrollamos un caso práctico, el cual consistirá en hacer un programa de capacitación en el área de producción, en el cual se plantearan las características de la calidad de vida en el trabajo

Nuestro marco de referencia es esencialmente administrativo-participativo, donde todos los conceptos abordan de alguna manera el cambio de cultura del factor humano en la empresa, así como la sensibilización que hace hacia la actitud y aptitud del mismo, y tener así una Calidad de Vida en el Trabajo.

## Indice

I. Presentación	V
II. Objetivo	V
III. Planteamiento del problema	VI
IV. Introducción	VIII
1.- Introducción a la Calidad	
1.1 Definiciones de Calidad	1
1.2 Patriarcas de la Calidad	2
1.3 Procesos de Calidad	5
1.4 Calidad de Vida en el Trabajo: <u>El Togue Humano</u>	10
2.- Ergonomia	
2.1- Definición de Ergonomia	16
2.2.- Principios de ergonomía en el entorno laboral	19
3.- Necesidades para lograr una mejor Calidad de Vida en el Trabajo	

3.1.1.- Seguridad e Higiene	27
3.1.2.- Análisis de instalaciones y sistema de trabajo	30
3.1.3.- Capacitación en seguridad e higiene	32
3.1.4.- La comisión mixta de seguridad e higiene	34
3.1.5.- Índice de siniestralidad	37
3.2.- Capacitación y Desarrollo	
3.2.1.- Concepto	41
3.2.2.- Lineamientos de desarrollo	44
3.2.3.- La comisión mixta de capacitación y desarrollo	51
3.2.4.- Metodología para determinar el costo-beneficio de la capacitación.	52
3.2.5.- Rotación de personal	56
4.- Autoridad y Liderazgo	
4.1.- Autoridad	58

4.2.- Liderazgo	60
4.3- Importancia y cualidades del jefe	70
4.4.- Comunicación	73
4.5.- Participación	79
5.- Caso practico	
5.1.- Antecedentes	85
5.2.- Detección de necesidades	89
5.3.- Propuesta	92
6.- Conclusiones	100
7.- Bibliografía	106

## 1.- Introducción a la Calidad

### **1.1.-Definiciones de Calidad**

" La calidad de un producto o servicio se define del grado con el que cumple con los requisitos del cliente.

Estos requisitos deben cumplirse a tiempo a la primera, sin errores o cero defectos y con un precio justo". ( American Productivity Center).

" La totalidad de las características de un producto o servicio que determinan su habilidad para satisfacer una necesidad determinada". ( Organizaciones Europeas de Control de Calidad y Sociedad Americana de Control de Calidad).

" Calidad es servicio... servicio fiel y total al cliente. El no es el rey, es el sentido, la razón de ser de un negocio". ( Anónimo).

" Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el cliente final". ( Kaoru Ishikawa).

" En los negocios existe una sola definición de Calidad: la definición del cliente final". ( Anónimo).<sup>1</sup>

## **1.2.- Patriarcas de la Calidad**

Cuando en junio de 1950 el doctor Edwards Deming, impartió su célebre seminario, poco se pensaba en la gran revolución industrial a la que daría lugar.

Según se cuenta, sólo él creía en el impacto futuro de esta nueva tecnología. Los japoneses reconocieron rápidamente sus aportaciones. Por ello en 1960 el Emperador Hiroito lo condecoro con la Segunda Orden del Sagrado Tesoro. En su discurso lo homenajeo diciendo: "... el pueblo japonés atribuye a su trabajo en el Japón el renacimiento de la industria japonesa y su éxito en llevar a los mercados de todo el mundo sus radios y partes, sus transistores, cámaras, binoculares, y máquinas de coser". En esa fecha los occidentales todavía no advertíamos el sorprendente cambio japonés.

---

<sup>1</sup> Organización Diniso: "Seminario Básico de Calidad", 1992, página 10

El doctor Deming, nacido en octubre de 1900, es un ingeniero especializado en estadística. Cuatro años después de iniciar Deming sus trabajos en Japón, llegó el doctor Joseph M. Juran a compartir sus enfoques, a la sazón famosos por su libro Manual de control de Calidad. Juran nació en Rumania en 1908. Es ingeniero y abogado, con fuerte formación estadística aplicada a la industria.

Otro patriarca es el doctor Kauro Ishikawa, nacido en 1915. Es graduado de Química Aplicada por la Universidad de Tokio. Se le reconoce como el impulsor de los círculos de calidad a partir de 1962. Su incursión en sistemas de calidad es anterior a los patriarcas mencionados y fue él quien organizó el ciclo de conferencias que impartió Deming en 1950. En 1954 consiguió a otro experto para revitalizar el movimiento hacia la calidad en Japón. A Ishikawa se le reconoce como el verdadero iniciador del Movimiento Internacional de Calidad.

El sistema filosófico de cada uno de ellos guardan una similitud.

*Todo trabajo es un proceso. Un proceso es una secuencia de fases, que tienen principio y fin. Los elementos básicos son tres:*

- Proveedores de insumos*
- Clientes que esperan resultado*
- Procesos en marcha*

*El trabajador de un proceso es quien más sabe del mismo. Esta convicción obliga a involucrar a todos los trabajadores en beneficio del mejoramiento.*

*El origen de todo problema de calidad se encuentra en deficiencias administrativas. No se debe administrar con prácticas o herramientas obsoletas, se debe actualizar la administración en cuestiones de calidad.*

*Todo proceso de mejoramiento debe plantearse para largo plazo. La miopía del corto plazo es aceptada y criticada por todo el mundo, sin embargo a la hora de decidir, lo urgente se impone a lo importante y el corto plazo reina sobre el largo plazo.*

Todo incumplimiento debe costearse. Juran enfatiza la importancia de costear los incumplimientos y luego evaluar los beneficios frente a los costos. Deming se opone argumentando que la medición de los costos afecta la creación del ambiente positivo, indispensable para el éxito de la calidad.<sup>2</sup>

### **1.3.- Procesos de calidad**

Se ha hablado mucho sobre la necesidad de ser competitivos y competentes para poder hacer frente a las tendencias administrativas y empresariales de fin de siglo. Sin embargo lo cierto es que el valor de la "competencia" es nuevo no solo para nuestra cultura laboral sino, incluso para la nacional, incluso, hay instancias en las cuales no parece exagerado decir que una persona con motivación de logros, y competitividad desarrolladas llega a crear algún rechazo en nuestro medio.

Las empresas y organizaciones mexicanas no acabamos de arraigar en nuestras culturas el valor del "desarrollo" es casi imposible encontrar un empresario, director general o

---

<sup>2</sup> Espanda, Alfredo E. "Alta Dirección": Julio-Agosto 1990, página 23-25

*ejecutivo que no este preocupado o hable constantemente sobre la necesidad de captar gente capaz y preparada para la empresa; de innovar sistemas y de ser agresivos en cuanto a la penetración de los mercados.*

*Las diferentes corrientes administrativas, no son más que diferentes enfoques interdisciplinarios que buscan aumentar la efectividad de la organización a través de crear mejores condiciones de trabajo y satisfacción a clientes (internos y externos), proveedores y a los equipos productivos de la misma.*

*Considerando la importancia de lo anterior, la competitividad se puede entender como la combinación de tres procesos de calidad.*

### **1.3.1.- La Calidad Productiva**

*Entendiendo por esta como la capacidad de una empresa de manufacturar bienes y productos, o de ofertar servicios profesionales especializados, de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, o de consumidores potenciales con un perfil similar a los actuales.*

En este esfuerzo por lograr la calidad productiva es central la función de la comunicación entre proveedores y clientes, en el sentido de establecer con realismo y honestidad las capacidades de uno ( proveedor) para satisfacer las necesidades del otro ( cliente).

En el establecimiento de los requerimientos es de fundamental importancia la madurez de las partes que están involucradas, pues existen, de hecho, dos riesgos que amenazan el proceso de calidad productiva y competitividad: por un lado, la inmadurez del cliente puede llevarlo a hacer peticiones, a su proveedor, poco realistas y viables. Como los procesos de calidad, en general, destacan el papel tan importante que tiene el cliente, éste puede sentirse poderoso en el proceso y, por lo tanto, " pedir más de lo que el proveedor puede darle". Por otro lado la inmadurez del proveedor puede hacerlo actuar insensiblemente con respecto a las necesidades y situación de su cliente, en el sentido de querer imponer sus productos o servicios tal y como lo quiere éste y no como los necesita el cliente.

### **1.3.2.- Calidad en el Trato a Clientes**

Tradicionalmente se ha entendido la atención al cliente como un "servicio". Sin embargo, con el desarrollo de profesiones y empresas que se dedican a la generación, transferencia e intercambio de información especializada, y que también se nombra "servicio", se ha hecho más difícil entender el papel de la atención a clientes como un apoyo a los productos y servicios profesionales que se ofrecen, de hecho según algunos especialistas en la materia. (Davidov y Uttal, 1989) los servicios de atención a clientes se han convertido en la "ventaja competitiva" para fin de siglo. El razonamiento de esta afirmación es que los mercados actualmente se encuentran saturados de productos y servicios profesionales con características muy similares entre si, por lo cual los clientes pueden distinguir a un proveedor de otro por la calidad de la atención que éstos les brindan. La atención a cliente no solo implica una actitud amable y de apoyo al cliente que entra en contacto con éstos, sino de diseño de sistemas que permitan hacer llegar los productos y servicios profesionales especializados con la oportunidad y en las mejores condiciones posibles. Para ello, la calidad en la atención a clientes debe considerarse como aspecto

*prioritario en la planeación estratégica y operativa, y la arquitectura organizacional de la empresa. Se debe recordar que para asegurar un trato superior al cliente, con respecto a la competencia y a nuestro propio desempeño anterior, se debe siempre combinar una capacitación orientada a crear y reforzar una actitud de servicio, y los sistemas de respaldo que se puedan diseñar con los clientes.*

### **1.3.3.- Calidad de Vida en el Trabajo**

*La calidad de vida en el trabajo no es otra cosa que la responsabilidad de cada jefe de unidad productiva de establecer un clima laboral en el cual se administren de manera óptima los recursos disponibles y se ejerza un liderazgo que favorezca y propicie el logro de los objetivos.*

*Es importante señalar que la calidad de vida en el trabajo tiene mucho que ver con la productividad. El supuesto más importante para que se de la calidad de vida en el trabajo es que la gente busca ser productiva y rechaza un clima laboral que no permita serlo. Este enfoque de calidad de vida en el trabajo hace necesario un tipo de liderazgo participativo a través del cual se analicen con detenimiento*

las características de los objetivos que se proponen lograr el equipo y la probabilidad de convertirse en resultados.

Así como la calidad productiva exige un proceso continuo y honesto de comunicación entre clientes y proveedores, en los procesos de calidad de vida en el trabajo se requiere de una comunicación franca e intensa entre jefes y colaboradores, áreas operativas y de asesoría ( staff), la alta dirección y el resto de la organización.<sup>3</sup>

#### **1.4.-Calidad de vida en el trabajo: El toque Humano.**

El gran auge que tiene el tema de la calidad en nuestro país es reconfortante y halagador. Sin embargo, también es preocupante ver como muchos ejecutivos y empresarios manejan un enfoque eminentemente técnico respecto al tema, y pasan por alto el hecho de que el problema de la calidad tiene que ver principalmente con el factor humano y no con las máquinas, como señala Crosby ( 1990).

Es muy probable que esta " miopía" conceptual sea la causa de que al tema de la Calidad de Vida en el Trabajo (

---

<sup>3</sup> Nostik, Abraham O.: " Alta Dirección", Julio- Agosto 1990, páginas 18- 20

CVT), no se le haya dado la debida importancia como parte esencial de todo sistema de calidad total. Y esto, lógicamente, puede traer consecuencias negativas a las empresas que, pasando por alto a la CVT, están obstinadas en implantar un sistema de calidad basándose exclusivamente en técnicas orientadas al control del proceso técnico-productivo.

" Si partimos de la base de que todo sistema verdadero de calidad total debe integrar forzosamente a la CVT como filosofía y tecnología de calidad de sus procesos sociales ( factor humano), entonces creo que estaremos dándole el lugar que merece dentro de esta revolución conceptual a nivel gerencia" ( Ishikawa, 1986).

Bajo este punto de vista, la CVT como filosofía tiene su origen en la convicción de parte de la alta dirección de las empresas, de adoptar una filosofía de calidad total que genere una cultura organizacional en la cual hacer correctamente siempre lo correcto ( Cencade,1990), y sea la preocupación y estilo de comportamiento que prevalezca en las actividades diarias del factor humano que integra la organización.

Cuando existe una cultura organizacional de este tipo, la misión, metas y objetivos de la empresa no están exclusivamente orientadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sino también las necesidades, expectativas e intereses de su factor humano a todo nivel.

Al existir una misión, metas y objetivos que también estén orientados al bienestar del factor humano, la organización tendrá que crear una estructura operativa que provea las condiciones necesarias para que exista una verdadera CVT. Entre las condiciones necesarias más importantes, están:

- a) Oportunidades de desarrollo continuo.
- b) Salario justo y equidad en todos aspectos.
- c) Integración social dentro de la organización.
- d) Seguridad e higiene en el trabajo.
- e) Responsabilidad y funciones adecuadas al puesto.

- f) *Oportunidades para usar y desarrollar capacidades/habilidades en el trabajo.*
- g) *Estilo adecuado de liderazgo y supervisión.*
- h) *Comunicación organizacional integral ( descendente, ascendente y horizontal).*
- i) *Relevancia social de la vida en el trabajo.*
- j) *Relación positiva entre el trabajo y el sistema total de vida del factor humano.*

*En términos generales, podemos decir que la existencia de estas condiciones de CVT pueden llegar a tener un impacto positivo en la satisfacción que sienta el factor humano no solo en relación a su trabajo, sino también en cuanto a la organización en general y a la relación de ésta con su vida social y personal.*

*Es importante señalar que el grado de satisfacción no esta solo en función de las condiciones señaladas, sino que también dependerá de la personalidad y de las características*

del sistema total de vida del individuo ( Turcotte, 1986), el cual compromete elementos como la familia, educación, cultura, status social, valores, expectativas, actitudes e intereses.

No obstante lo anterior, la organización puede y debe proveer las condiciones de trabajo necesarias para que el individuo incremente su satisfacción laboral y que ésta responda positivamente en su vida personal y social.

De esta manera, vemos como la CVT ésta inmersa dentro de un sistema de calidad total integrada, donde la calidad de los procesos productivos están en función de la CVT, y no a la inversa. Esta visión integrada de la calidad total es, desde mi punto de vista, la que conduciría a la organización a obtener un mayor grado de efectividad en su conjunto.

Finalmente, la satisfacción laboral tendrá un impacto directo en su motivación y productividad, tanto desde el punto de vista cuantitativo ( mayor productividad) como cualitativo ( mejor calidad). Este es: a mayor satisfacción en el trabajo, la productividad y calidad del mismo tienden a incrementarse significativamente ( Seashore, 1975), con lo

cual la organización estaría cumpliendo con el requisito de eficiencia de la calidad total.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Talavériz, Jaime Espinola. "Alta Dirección", Julio-Agosto 1990, páginas 21,22.

## 2.-Ergonomía

### **2.1.- Definición**

La ergonomía se deriva de los términos griegos Ergon- Trabajo y Nomos- Leyes, por lo tanto la ergonomía son las leyes que rigen el trabajo.

Otra definición es: La ergonomía es el estudio del rendimiento y bienestar humano en relación al trabajo, al equipo, a las herramientas y al entorno. La ergonomía determina como afecta a las personas la interacción con equipos, la utilización de métodos de trabajo específicos y el trabajo en diversos ambientes.

Personalizar su entorno de manera que sea cómodo para su situación de trabajo y aumentar así su bienestar físico y mental. Aplicar principios ergonómicos adecuados ayudará a que la oficina sea mas cómoda. Además de mejorar la disposición del área de trabajo, es importante también tener una alimentación sana, el ejercicio y el descanso ayudarán a mejorar la salud y comodidad.

Algunos estudios sugieren que los periodos largos de movimiento repetitivo junto con un entorno de trabajo inadecuado y hábitos de trabajo incorrecto pueden estar unidas a incomodidades y daños físicos.

El factor humano se debe considerar como parte de la unidad de producción, hombre- máquina, comportándose bajo el siguiente esquema:

- a) **Estímulo:** por ejemplo, instrumentos, luces y zumbadores de aviso, apariencia, sonido u olor en los procesos que se llevan a cabo.
- b) **Percepción** ( a través de los sentidos apropiados) y elaboración de decisiones.
- c) **Respuesta:** Por ejemplo, controles operativos, herramientas, comunicación con los demás.
- d) **Resultado,** ( esto es, un cambio en el trabajo) que producirá nuevos estímulos).

### **2.1.1.-Diseño ergonómico del equipo**

Aunque los diseñadores de equipo han considerado siempre en cierta medida al factor humano, existen muchas máquinas que innecesariamente difíciles de operar, esto es, los estímulos son complejos y no se pueden efectuar respuestas fáciles e rápidamente. El ergonómico trata de adecuar el proceso al factor humano, más que esperar que el factor humano intente sacar el mayor partido posible al equipo que a sido diseñado teniendo en cuenta consideraciones técnicas y no humanas, por lo tanto se debe cuestionar lo siguiente:

- a) Disposición de los elementos que constituyen una fuente de información:** ¿ Las cosas que mira y oye un operador de máquina, proporciona información rápida, sencilla y sin ambigüedades?. ¿ Deben volverse a diseñar luces de aviso, indicadores, Etc.,?. ¿ Es difícil la percepción?.
- b) Controles:** ¿ Puede el operador cambiar la situación de la máquina y de los materiales de manera rápida, fácil y natural?. ¿ Están las palancas, volantes, conmutadores, etc., en la posición más conveniente?.

- c) Entorno laboral:** ¿ Esta el lugar de trabajo del operador bien iluminado, a una temperatura apropiada y libre de ruido y humedad excesivos?.

Estas preguntas deben tener respuesta, para lograr un ambiente laboral y diseño de equipo ergonómicos, lo cual coadyuvará a tener una mejor Calidad de Vida en el Trabajo ( CVT).

## **2.2.- Principios de ergonomía en el entorno laboral**

### **1. Iluminación.**

Las investigaciones han establecido niveles mínimos necesarios de iluminación para muchas tareas industriales, por ejemplo ( expresados en lux):

- |  |              |
|--|--------------|
| <b>a) Trabajo de montaje con mucho detalle</b> | <b>1,500</b> |
| <b>b) Trabajo de montaje medio</b>             | <b>300</b>   |
| <b>c) Tejido de tela de color claro</b>        | <b>300</b>   |

- d) Tejido de tela oscuro 700
- e) Trabajo en planchas metálicas 200

Un lux es la luz que proporciona una vela a la distancia de un metro del área de trabajo; muy aproximadamente, 10 lux son equivalentes a la luz que proporciona una quinta de vatio de una lámpara de filamento o una quinceava parte de vatio de un tubo fluorescente.

La iluminación mínima recomendada para las áreas circundantes, luz ambiental, no debe ser inferior a 150 lux . Esto puede medirse fácilmente a través de fotómetros, y la instalación de luz apropiada no es difícil ni cara, si consideramos que esto es en bienestar del factor humano.

Reglas más importantes a considerar:

- a) La iluminación debe enfocarse sobre el área de trabajo; enfocar el área adyacente causará fatiga y pérdida de atención .

- b) Excesivo contraste entre la iluminación del área de trabajo y la del entorno causa fatiga visual y puede provocar accidentes al encontrar difícil el trabajador el ajuste de su visión cuando pasa de una área iluminada a otra relativamente oscura.
- c) El deslumbramiento puede producir falta de comodidad o visión defectuosa. Es posible minimizar este inconveniente haciendo que las luces no incidan sobre los ojos de los trabajadores y que las superficies de trabajo no reflejen la luz.
- d) Se puede conseguir cierta variedad en el entorno visual mediante paredes de colores diferentes o la visión de algunos objetos distantes ( por ejemplo, una vista a través de una ventana).
- e) Incluso cuando talleres y oficinas parezcan estar bien iluminados mediante luz del día de ventanas y tejados de cristal, hay que complementar la iluminación mediante luz artificial, ya que algunas áreas pueden estar en sombra. El color de la luz suplementaria debe conjugar con la luz del día.

**2) Las ventanas, paredes o fuentes de luz se ensucian con el tiempo y reducen la iluminación disponible. Deben limpiarse regularmente .**

## **2. Ruido.**

Como la iluminación, el ruido puede medirse mediante aparatos y expresar su intensidad en términos numéricos, siendo el decibelio la unidad de medida. Puede existir confusión a que a veces debido a que la escala de decibelios es logarítmica, es decir, que un aumento de X unidades en la escala significa que la intensidad de sonido a aumentado X veces la cantidad anterior. Por consiguiente, un aumento de 70 a 80 decibelios significa que el sonido es 10 veces mayor. El ruido que hace una prensa hidráulica ( aproximadamente 130 decibelios a un metro de distancia) es 10 a la 12ª potencia de veces la intensidad del sonido más débil que una persona media puede oír ( 1 decibelio). Hay cuatro efectos indeseables que el ruido produce en la empresa:

- a) Sordera:** la exposición a un ruido intenso y prolongado produce en la mayor parte de las personas sordera, que comienza con la incapacidad de oír notas de elevada

frecuencia. La sordera puede avanzar tan lentamente que el trabajador no lo note; un empresario inteligente comprobara el oído de sus empleados para observar si la audición se deteriora en condiciones ruidosas ( en términos generales, una intensidad de 80 decibelios o más).

b) **Eficacia:** las investigaciones muestran que el trabajo repetitivo que no requiere concentración mental no sufre cuando se lleva a cabo en condiciones ruidosas. Por otra parte, el trabajo que requiere exactitud, concentración y alerta se deteriora. Por ejemplo, la inspección y el cálculo se hacen menos eficazmente y aumentan los desperdicios de materiales bajo condiciones de ruido. Es probable también aunque no este definitivamente probado que el ruido aumenta el número de accidentes.

c) **Irritación:** los empleados parecen acostumbrarse prácticamente a cualquier nivel de ruido, pero se quejan cuando este es:

1) Ocasional ( particularmente cuando es de elevado tono).

2) *Aparentemente innecesario.*

3) *Inesperado; inexplicado.*

*Por consiguiente, la irritación que causa un ruido puede reducirse a menudo mediante explicaciones o avisos.*

**d) Interferencia:** *con la comunicación: pueden no oír o entenderse mal los mensajes orales en condiciones ruidosas.*

*Es posible reducir el ruido silenciando la máquina o encerrándola en material aislante, y revistiendo las paredes, suelos y techos interiores con superficies absorbentes del sonido. Si existe aún un nivel superior a las aceptable, deben proporcionarse a los empleados protectores de ondas, aunque hay frecuentes quejas sobre su incomodidad. Puede resultar necesario que los supervisores estimulen su utilización por parte de aquéllos.*

*En la industria de la panificación se considera aceptable tener de 40 a 50 decibelios*

### **3. Calefacción y ventilación**

En este campo, tres factores son importantes: temperatura, humedad y movimiento de aire. Los tres pueden afectar al rendimiento y comodidad en el trabajo.

- a) **Temperature:** en fabricas, la temperatura óptima del aire para trabajo ligero es de 18.3 °C., y los márgenes en que la mayor parte de las personas se sienten confortables es de 15.6 ° a 20 °C. El trabajo pesado de las fabricas se lleva a cabo mejor entre 12.8 a 15.6 °C. En oficinas, la zona de confort es de 19.4 a 22.8 °C. Por lo tanto se considera aceptable tener un promedio de 20 a 24 °C.
  
- b) **Humedad:** sólo reviste importancia cuando las condiciones son extremadamente húmedas o secas. En el primer caso los empleados se quejan de falta de aire, y en el segundo se sienten incómodos debido a la sequedad de nariz y garganta. Se recomienda una humedad relativa entre 40 y 60 %.
  
- c) **Movimiento de aire:** es de común aceptación que un movimiento de aire de alrededor de 10 metros por minuto

es conveniente; a este nivel a penas es perceptible el movimiento. Si la temperatura está por encima o por debajo de la ideal, los movimientos de aire deben ser superiores o inferiores, respectivamente, a los citados 10 metros por minuto. Se puede mejorar la circulación de aire mediante la utilización de ventiladores o un sistema de aire acondicionado.

Mientras que la iluminación y el ruido pueden modificarse de manera bastante sencilla en cualquier momento, la ventilación y la calefacción del entorno laboral son mucho menos flexibles y dependen a menudo del diseño del edificio. Puede ser muy caro instalar aire acondicionado o mejorar la calefacción central después de construir un edificio, por lo que deben considerarse estas cuestiones en el momento de planificarlo.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Graham, H.T. "Administración de Recursos Humanos". Editorial EDAF 1982, páginas 104-109.

### 3.- Seguridad e Higiene

Uno de los aspectos más importantes para que se de la Calidad de Vida en el Trabajo, es tener seguridad e higiene , es decir , que el factor humano tenga la plena confianza que se está desarrollando en un ambiente de seguridad e higiene laboral. En lo tanto corresponde a todos los integrantes de la empresa identificar y señalar aquellas áreas, condiciones y actitudes que puedan causar accidentes o deteriorar la salud, en tanto que a los jefes y directivos les corresponde promover y aplicar soluciones a esas situaciones indeseables.

**3.1.1.- La seguridad e higiene industrial es una disciplina que se compone de dos grandes ramas:**

**Seguridad industrial:** Es un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican para reducir, controlar y eliminar accidentes de trabajo.

**Higiene industrial:** Se encarga de reconocer, evaluar, controlar y evitar factores que provienen del ambiente de trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Elementos básicos que deben tomarse en cuenta para un programa de seguridad e higiene:<sup>6</sup>

Procesos	Instalaciones	Maquinaria	Equipos	Personas
• Métodos	• Iluminación	• Cimentación	• Guardas	• Ropa de trabajo
• RITMOS	• Ventilación	• Alineación	• Altura	• Equipo de protección
	• Durabilidad	• Balanceo	• Seguros	• Herramientas
	• Confort	• Mantenimiento	• Candados	
	• Señalización	• Guardas	• Jaulas	
	• Salidas de emergencia	• Circuitos de seguridad	• Charolas	
	• Servicios	• Espacios		
		• Vehículos		

Los programas de seguridad se deben centrar en lo posible en asegurar que el trabajador sea apropiado para su puesto y que trabaje en un entorno seguro. He aquí lo que se incluye generalmente en un programa de seguridad:

<sup>6</sup> Organización Buntz "Manual de ILO", 1992, Seguridad e Higiene, página 1-8.

- a) *Una completa investigación de todos los accidentes, para tratar de prevenir el mismo accidente. Por tanto, es necesario un sistema para que haya constancia de todos los accidentes; incluso los errores deben ser informados como si se tratara de accidentes reales.*
  
- b) *Revisión continua de las medidas de prevención de accidentes, poniéndolas al día, en especial cuando hay un cambio en el proceso o en los materiales, y asegurando que las máquinas estén protegidas, los pasillos despejados, el equipo eléctrico aislado, etc.,.*
  
- c) *Una selección cuidadosa de los nuevos empleados, para eliminar aquellos que no sean apropiados física o mentalmente.*
  
- d) *Formación que incorpore la seguridad como parte integral, más que como idea funcional.*
  
- e) *Dispositivos y ropa de seguridad, que sean aceptables para los empleados; no deberán utilizarse si estorban para el funcionamiento en el puesto o su uso diera un aspecto tosco o llamarán la atención.*

- f) Consideraciones sobre los posibles efectos de la retribución por resultados sobre la seguridad.** Si los trabajadores quitan frecuentemente los protectores de seguridad y adoptan prácticas peligrosas para obtener primas más elevadas, puede ser necesario abandonar el sistema de retribuciones por resultados y remunerar por tiempo trabajado, en el caso en que la empresa no encontrara forma de hacer que el proceso sea completamente seguro.
- g) Campañas de propaganda, como posters, semanas de sugerencias de seguridad, etc.,.** Se utilizan a veces, pero generalmente existe la impresión de que sus efectos duran muy poco.
- h) Provisión de servicios adecuados de primeros auxilios y de prestaciones médicas, para mitigar los efectos de cualesquiera accidentes que pudiera ocurrir.<sup>7</sup>**

### **3.1.2. - Análisis de instalaciones y sistema de trabajo**

*Debe ser política de la empresa analizar en forma sistemática las instalaciones y sistemas de trabajo, para que*

<sup>7</sup> Gilham, H.T. "Administración de Recursos Humanos". Editorial EDAF 1962, página 303/310

siempre se integren los elementos básicos presentados en el cuadro anterior.

Los jefes de área o departamento son los más indicados para realizar el análisis de sistema del trabajo, solicitando a sus colaboradores la siguiente información:

- a) Zonas de riesgo de accidentes o enfermedad
- b) Métodos de trabajo riesgosos
- c) Maquinaria y equipo defectuoso que por seguridad e higiene amerite rediseño, reparación a fondo o cambio
- d) Causas más comunes de accidentes

Una vez recibida y analizada esta información, se debe comentar primero con el gerente del departamento a fin de realizar acciones preventivas y correctivas.

Debe de ser política de la empresa investigar a fondo las causas de los accidentes para encontrar las deficiencias que dieron lugar a las condiciones o acciones inseguras que

los provocaron. De esta manera, se puede evitar que sucedan accidentes similares.

El jefe debe tener la responsabilidad de preservar la integridad física de su personal a través de la prevención de accidentes y enfermedades, es de vital importancia que el jefe detecte las fallas del sistema, las reporte, y procure dar solución a todo lo que represente una causa de riesgo.

### **3.1.3.- Capacitación en seguridad e higiene**

Los programas y planes de capacitación de la empresa, Administrados por cada Área Funcional, deben contemplar todos los aspectos relativos a seguridad e higiene que sean necesarios para el desempeño de cada puesto.

Así pues, el jefe facilitará al colaborador:

- a) El tiempo necesario para recibir la capacitación.
- b) Las condiciones que le permitan poner en práctica lo aprendido.

Además de participar responsablemente con estos lineamientos, el jefe debe diseñar y aplicar los planes y programas necesarios para la prevención de accidentes y enfermedades.

Los elementos básicos de capacitación deben ser:

- a) Curso básico de seguridad e higiene
- b) Curso básico de primeros auxilios
- c) Curso integral de seguridad e higiene

En síntesis podemos decir que la capacitación en seguridad e higiene estará orientada a diseñar o mejorar los métodos de trabajo que garanticen los hábitos de seguridad e higiene del personal.

En cada departamento deberá existir y cumplirse un programa anual de actividades encaminada a preservar la integridad física y mental de los colaboradores, para crear y fortalecer hábitos de seguridad e higiene. El jefe debe procurar de promoverlas de manera especial a través de:

- a) *Pláticas de seguridad e higiene en sus juntas de equipo.*
- b) *Pláticas médicas.*
- c) *Campanas o concursos que tengan objetivos claros.*
- d) *Reconocimiento a acciones y logros del personal en general y comisionados de seguridad e higiene.*

*La ejecución de los programas permite al jefe mantener un contacto más estrecho con sus colaboradores.*

**3.1.4.- Función de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y el jefe como ejemplo.**

*La Comisión de Seguridad Mixta de Seguridad e Higiene es un organismo con autoridad reconocida por la administración.*

*Dicha comisión debe estar formada por colaboradores que cuenten con liderazgo real y con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones.*

Es evidente que esta comisión es un apoyo muy fuerte para el jefe en el cumplimiento de todo lo relativo a la seguridad e higiene de la empresa. Por ello, un aspecto importante que el jefe debe contemplar, es la involucración sindical en los rubros que así corresponda a la Comisión de Seguridad Mixta de Seguridad e Higiene en el ejercicio de sus funciones.

El jefe debe garantizar que funcione la comisión a través de las siguientes acciones:

- a) Asegurar la asistencia de los comisionados a sus juntas.
- b) Dar respuesta oportuna a sus peticiones.
- c) Actuar con imparcialidad en la toma de decisiones.
- d) Otorgar reconocimiento a su labor.
- e) Involucrarse con todos los niveles de la empresa.
- f) Brindar capacitación a sus integrantes.

*En toda empresa se debe considerar a los jefes como responsables de la integridad física de su colaboradores y conscientes de su papel como guías, deben ser ejemplo de seguridad e higiene.*

*Además de las funciones que le corresponden como capacitador y asesor, cada jefe debe procurar conservar el orden y limpieza indispensables para desarrollar las labores en un ambiente sano y seguro dentro de su área de trabajo.*

*Se entiende por orden y limpieza una actitud que se manifiesta en la cultura del personal, misma responsabiliza al jefe de dar ejemplos con actitudes positivas. Entre ellas se puede mencionar:*

- a) Usar el uniforme de trabajo.*
- b) Usar el equipo de protección personal.*
- c) Ser organizado en la asignación de tareas.*
- d) Dotar oportunamente las herramientas.*

- e) *Orientar en el lugar de trabajo sobre los principios de orden y limpieza.*
- f) *Responder oportunamente a las necesidades de seguridad.*
- g) *Hacer un reconocimiento público del cumplimiento excepcional y constante del orden y limpieza.*

*Para poder ser verdadero ejemplo en lo que toca a la seguridad e higiene de la empresa, el jefe debe de dialogar con su personal para saber que se espera de él y cómo lograrlo, con la finalidad de alcanzar el autocontrol.\**

### **3.1.5.- Índice de siniestralidad**

*Es de gran importancia establecer estos índices que se relacionan con los accidentes de trabajo.*

*La frecuencia se establece en función del número de accidentes. La gravedad toma como base los días que necesitaron los accidentados para recuperarse de las lesiones sufridas; es decir, el número total de días de incapacidad.*

---

\* Organización Bincho - "Manual del Jefe", 1992, Seguridad e Higiene, páginas 4-7.

Para calcular los índices de frecuencia y gravedad, deberá obtenerse una constante que representa el número total de horas - hombre trabajadas en el lapso considerado. El índice de frecuencia se obtiene multiplicando el número de casos de accidente por 1'000,000 y dividiendo entre el número de horas hombre trabajadas en el año.

El índice de gravedad, a su vez, se obtiene multiplicando el número total de días de incapacidad de los accidentes acaecidos por 1'000,000, y dividiendo entre el número de horas - hombre trabajadas en el año.

Los índices de frecuencia y gravedad son los barómetros para conocer el grado de riesgo real de una organización, y la base para aplicar medidas de prevención a fin de evitar accidentes y pérdidas económicas.<sup>9</sup>

Ejemplo:

$$11500 \times 1,000 / 90$$

N

$$- N = 215.4$$

$$- n = 1$$

$$- S = 10$$

$$- D = 0$$

$$Iq = \frac{365 + (0.16 \times 1) + (16 \times D)}{N}$$

N

$$- I = 0$$

<sup>9</sup> Arias, Fernando G. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trilce 1981, página 268,269.

- Is- If X Ig X 1'000,000

N. Número de trabajadores promedio expuestos a los riesgos.

n. Número de riesgo de trabajo terminados.

S. Total de días subsidiados a causa de incapacidad temporal.

D. Número de defunciones.

I. Suma de los porcentajes de las incapacidades permanentes parciales o totales.

1,000. Factor de equilibrio.

90. riesgo de trabajo por cada 1,000 trabajadores expuestos al riesgo.

365. número de días naturales del año.

0,16. factor de ponderación sobre la vida activa de un individuo que es víctima de una incapacidad permanente parcial o total.

16. factor de ponderación sobre la vida activa de un individuo que es víctima de un accidente mortal.

1'000,000. ponderación para hacer más fácil la lectura y aplicación del índice de siniestralidad.

If=  $\frac{1,000}{90}$   
0.5158361

If=  $\frac{1,000}{90}$

N

215.4

$$- Iq = \frac{S/365 + (0.16 \times I) + (16 \times D)}{10/365 + (.16 \times 0) + (16 \times 0)} \quad Iq =$$

$$\frac{10/365 + (.16 \times 0) + (16 \times 0)}{N}$$

N

215.4

$$Iq = 0.000127192$$

$$Is = \frac{1,000 / 90 \cdot n \cdot (S/365 + 0.16 I + 16 D) + 1'000,000}{N^2}$$

N<sup>2</sup>

$$Is = \frac{11.1111 \cdot (.02739726) + 1'000,000}{46397.16} = \frac{.30441397}{46397.16} = 6.5610$$

46397.16

46397.16

### 3.2.- Capacitación y Desarrollo

#### 3.2.1.- Conceptos

- **Entrenamiento:** entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.
- **Adiestramiento:** es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- **Capacitación:** adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- **Desarrollo:** comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad ( carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Así mismo podemos ver entonces la maduración integral del ser humano de la siguiente forma:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Atlas, Fernando G. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas 1981, página 219, 220

**Educación:**

Adquisición=  
intelectual  
de bienes.

**Entrenamiento:** Preparación de  
una tarea.

**Adiestramiento:**

Habilidad para tareas monótonas

**Capacitación:**

Conocimientos

**Desarrollo:** formación de la personalidad

Desde esta relación vamos a enfocarnos a la capacitación y a la formación del factor humano en la industria de la panadería congelada.

El desarrollo de la persona es consecuencia de sus valores, actitudes, conocimientos, habilidades, educación, formación familiar y experiencias laborales.

La persona crece en la empresa participando activamente en ella a través de su trabajo, ofreciendo mejores productos

y servicios. La participación requiere necesariamente de la capacitación. Quien desconoce las características de un trabajo específico, difícilmente podrá participar significativamente en él.

La capacitación se fundamenta en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A, el cual dice:

" Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad ...". <sup>11</sup>

Bajo este concepto la capacitación tiene doble función, de utilización y motivación. Al mejorar la capacidad de los empleados para llevar a cabo tareas necesarias para la compañía, la formación permite una mejor utilización de los recursos; al proporcionar a los empleados una sensación de dominio sobre su trabajo y cierto reconocimiento por parte de la gerencia, aumenta su satisfacción laboral.

Los beneficios que se pueden esperar de la capacitación son los siguientes:

- a) Mayor productividad y calidad.

---

<sup>11</sup> - Ley Federal del Trabajo, Editorial PAC 1988, página 25.

- b) Menor cantidad de trabajo estropeado.
- c) Mayor versatilidad y adaptabilidad a nuevos métodos.
- d) Menor necesidad de una estrecha supervisión.
- e) Menor número de accidentes.
- f) Mayor satisfacción laboral, que se reflejará en una rotación laboral mas baja y un ausentismo menos frecuente.<sup>12</sup>

### **3.2.2.- Lineamientos de desarrollo**

#### **1.- Detectar necesidades de capacitación y formación.**

La detección de necesidades de capacitación y formación es el inicio de los procesos de desarrollo del factor humano. Se debe identificar si el problema es por sistema o por falta de desarrollo del personal.

---

<sup>12</sup> Graham, H. E. "Administración de Recursos Humanos", Editorial EUNAF 1962, páginas 252,253.

Hay varias razones por la cual se debe hacer detección de capacitación:

- a) Para que la gente sea más productiva en su trabajo y este listo para progresar.
- b) Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.
- c) Porque todas las personas normales, indopendientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad.
- d) Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no esta basado en necesidades que existen o que van surgiendo.<sup>11</sup>

A continuación se recomienda el siguiente formato para detectar necesidades de capacitación.

<sup>11</sup> " Seminario Recursos Humanos para Titulación": Módulo II 1997, páginas 186,187.

**Detección de Necesidades de Capacitación**

<i>Perfil de capacitación del puesto</i>	<i>Perfil capacitación del trabajador</i>	<i>Programa individual de capacitación</i>
--	---	--

<i>Bateria de cursos: ( Cursos del puesto)</i>		<i>Bateria de cursos: (Cursos que a tomado el trabajador)</i>		<i>Bateria de cursos: (Cursos que necesita el trabajador)</i>
1.		1.		1.
2.		2.		2.
3.	VS	3.	=	3.
4.		4.		4.
5.		5.		5.
6.		6.		6.
7.		7.		7.

## **2.- Motivar para el desarrollo del personal**

La motivación para el desarrollo da al personal seguridad física y mental. Al mismo tiempo, facilita la participación y colaboración en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además genera disposición hacia el autodesarrollo al despertar inquietudes y dar una visión general.

## **3.- El jefe directo es responsable de que su personal se desarrolle**

El jefe directo es responsable de:

- El desarrollo de su personal, porque es quien conoce mejor las expectativas de la función.
- La verificación del impacto de la formación y la capacitación en sus colaboradores.
- La utilización de la delegación como herramienta de desarrollo.

• Acciones de mejora en el equipo.

Todo lo anterior, le permite reforzar su autoridad y liderazgo, y contar con un equipo de trabajo que lo apoye eficazmente.

**4.- Se debe capacitar y formar preferentemente en el lugar de trabajo**

Desarrollar en el lugar de trabajo permite al colaborador familiarizarse con las características del proceso, maquinaria y equipo de trabajo, así como canalizar mejor sus actividades. Da seguridad física y emocional, y permite aprovechar la experiencia del jefe y constatar los avances del desarrollo.<sup>14</sup>

Además de lo anterior enumeramos algunas ventajas de la formación en el puesto de trabajo.

a) Cuesta menos que la formación fuera del puesto, ya que utiliza el equipo normal y el entorno laboral ordinario.

---

<sup>14</sup> Organización Bimbo. "Manual del Jefe", 1992, Desarrollo de Personal, página 76.

*b) La persona esta en el entorno de la producción desde el principio, y no tiene que ajustarse al mismo una vez pasadas las condiciones del periodo de formación.*

*Sus desventajas son las siguientes:*

*a) El instructor generalmente es un supervisor o un trabajador próximo al mismo, puede ser un mal profesor y no tener tiempo suficiente para dar una formación adecuada.*

*b) El individuo puede estar expuesto a malos métodos y aprender éstos en lugar de los más eficaces.*

*c) Se estropeará gran cantidad de trabajo.*

*d) Se pueden dañar equipos valiosos.*

*e) La formación tiene lugar bajo condiciones de tensión, la cual puede inhibir el aprendizaje.<sup>15</sup>*

**5.- Que nadie ocupe un puesto sin antes haber sido capacitado**

---

<sup>15</sup> Graham, H.T. "Administración de Recursos Humanos"; Editorial EUNAF 1982, página 286,287.

Se debe cuidar que todo el personal, tanto de nuevo ingreso como personal promovido, sea capaz de desempeñar sus funciones adecuadamente antes de ejercer el puesto. Esto es de vital importancia para evitar o prevenir accidentes y pérdidas de materiales.

#### **6.- Capacitar y formar parte del autocontrol**

Orientar la capacitación y la formación hacia la consecución del autocontrol, lo cual implica:

- Que el colaborador sepa qué se espera de él.
- Que el colaborador sepa cuál es su desempeño actual.
- Que el colaborador cuente con los medios necesarios (capacitación, herramientas, etc.,).
- Que el colaborador cuente con la autoridad suficiente para tomar decisiones sobre su área de responsabilidad.

El desarrollo del personal es un proceso permanente, en el cual la cercanía del jefe con su colaborador es un factor indispensable.<sup>16</sup>

### **3.2.3.- Función de la comisión mixta de capacitación y desarrollo**

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es un organismo con autoridad reconocida por la administración. Y se fundamenta en el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, la cual dice: " En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores,...".

" Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de

---

<sup>16</sup> "Organización Básica." Manual de Jefe, 1992, IS, desarrollo de Personal, páginas 548.

capacitar y adiestrar a los trabajadores", artículo 153-K de Ley Federal del Trabajo.

Así mismo la Ley establece que, si alguien es programado para tomar algún curso de capacitación y este no asista, por considerar que tiene los conocimientos necesarios, entonces se le debe hacer los exámenes convenientes para el desempeño de su puesto y acreditarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social ( artículo 153-u). En este caso se le debe hacer una constancia de Habilidades Laborales, esta constancia se debe elaborar a todo trabajador que tome algún curso de capacitación.<sup>17</sup>

### **3.2.4.- Metodología para determinar el costo - beneficio de la capacitación.**

**1. Definición de áreas de oportunidad.-** Problemas y situaciones a mejorar, lo importante es definir de una manera numérica, la brecha o diferencia entre lo que "debe lograrse" y que el "desempeño real" tenga o no que ver con la capacitación.

---

<sup>17</sup> "Ley Federal del Trabajo", Editorial PAC 1986, página 25-27.

**2. Cálculo del costo total del problema.**- Aquí se determinan las consecuencias y pérdidas económicas por el incumplimiento. Lo importante es que a través de los datos arrojados nos permitirán detectar la gravedad de estas situaciones y tener un lenguaje común para conectar las repercusiones en áreas diferentes ( mantenimiento, almacén, producción, etc.) y con ello tener un primer cálculo total como organización.

**3 y 4. Identificación de causas y alternativas.**- En estos pasos se pretende listar aquellas causas o variables que impactan en cada objetivo organizacional, en las áreas donde no se cumple con la eficiencia esperada, para así determinar porcentualmente la contribución estimada en cada una de ellas.

Oviamente, también estamos en posibilidad de vislumbrar las alternativas de solución, particular con respecto a las necesidades de capacitación. Identificar personas a capacitarse, los objetivos y actividades por temas y en que orden deben capacitarse. Estos son los resultados mínimos que cualquier detección de necesidades debe arrojar.

**5. Cálculo del costo de la capacitación.** - Es la determinación de la recuperación económica, relativa solamente a las acusas atribuibles a capacitación. Estos datos son importantes ya que constituyen en si mismos los beneficios potenciales a lograr, en caso de que realicen subsistemas de capacitación de una manera exitosa. Esto lo lleva a cabo el área involucrada con la asesoría del área de capacitación.

**6. Estimación de la inversión en la capacitación.** - Aquí se hace una primera estimación del monto que se invertirá en la capacitación del personal involucrado en la problemática que se detecto en la organización.

El presupuesto se obtiene al proyectar las inversiones reales que han hecho un curso con características similares; con informes mensuales que deben tener indicadores como: costo promedio participante (costo - hora instrucción, salario promedio, etc.). Para reducir el margen de error es necesario contar ya con un programa de capacitación, y tener datos como: recursos y eventos de capacitación, periodos de realización y número de cursos por periodo.

Hasta aquí se debe hacer un análisis para la toma de decisiones, el jefe departamental debe estudiar las alternativas para solucionar un determinado problema y al ser la capacitación una de ellas, se hace necesario conocer su rentabilidad, calculada con base en sus costos y beneficios.

En los siguientes puntos el análisis de costo beneficio es un factor de evaluación, una vez efectuada la inversión o gasto, el empresario conoce la rentabilidad de esta, calculada basándose en los datos obtenidos.

De acuerdo con lo anterior, los tres pasos restantes se realizan "después" de la capacitación.

#### **7,8 y 9. Determinación de los beneficios o la relación costo beneficio.-**

Tanto el cálculo real de lo que se gastó en la capacitación, como la determinación de cuánto disminuyó la magnitud de los problemas relacionados con este renglón, se utilizan técnicas usadas en las estimaciones de los puntos 5 y 6.

El último paso de la metodología, donde comparamos los datos a fin de que signifiquen y evidencien el éxito o fracaso de las acciones de capacitación, lo conocemos como retorno de la inversión, " sabiendo que resulta de utilidad conocer cuál es la ganancia por unidad monetaria invertida, se procede a obtener esta mediante el cociente del valor presente de los beneficios entre el de los costos". Esto es, " la relación o proporción que existe entre lo que se retorna con respecto a lo que costo" Kearsley 1982.<sup>18</sup>

### **3.2.5. - Rotación de personal**

**Definición:** Rotación de personal es el movimiento de personal que entra y sale de la empresa. Conviene medirlo registrando los movimientos hacia fuera de la empresa, suponiendo que el que se va es reemplazado por un nuevo empleado.

La fórmula para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Ir} = \frac{\text{No. Bajos aplicables} \times 100}{\text{Prom. Trabajadores}}$$

<sup>18</sup> Martínez, Mario M. " Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados", Edn. Grupo Casca 1997, páginas 82-84

### **Costo de la rotación de personal**

Los despidos y las sustituciones a que dan lugar pueden resultar caros. El costo de aumenta cuando los empleados están más especializados, son más difíciles de encontrar y precisan más formación, el costo se puede conformar de lo siguiente:

- a) Menor producción durante el periodo de aprendizaje.
- b) Pérdida de producción mientras se sustituye al empleado.
- c) Pagos a otros trabajadores de horas extras mientras se espera la sustitución.
- d) Posible división de esfuerzos de empleados más calificados mientras se efectúa la sustitución.
- e) Posibles subcontratos de trabajo.
- f) Costos de desechos mientras el nuevo empleado aprende.
- g) Costo de reclutamiento, selección y examen médico.
- h) Costo de formación.
- i) Costo administrativo de baja y alta en la nómina.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Graham, H.T. "Administración de Recursos Humanos". Editorial EDAF 1982, páginas 288, 286.

## 4.- Autoridad y Liderazgo

### **4.1- Autoridad**

Autoridad, la podemos considerar como el poder real de dirección, que orienta necesariamente al bienestar y al bienser de todos sus integrantes.

Podemos distinguir tres tipos de autoridad:

- 1. Formal:** Es la que otorga la empresa o institución a un jefe.
- 2. Técnica:** Es la autoridad que posee el jefe por sus conocimientos o experiencia.
- 3. Real:** Es la autoridad que otorgan los colaboradores por considerar que su jefe es la persona adecuada para dirigirlos y proporciona al jefe el verdadero liderazgo.

En la empresa se debe buscar que los jefes logren una autoridad real a través de conformar un verdadero equipo de trabajo.

Quando se adquiere autoridad real, las instrucciones dadas a los colaboradores se basan en el convencimiento; esto da pauta para que se dé un verdadero compromiso entre los miembros del equipo. Para fomentar este compromiso, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los colaboradores hagan suyos los fines u objetivos de la empresa.
- El líder debe hacer visible y deseable el objetivo y señalar los medios en caso necesario.
- El jefe debe incitar a buscar los medios, aclarando y replanteando el objetivo si fuese necesario.

Para que se de la autoridad debe haber: Comunicación integral, ver hasta donde es posible que el colaborador puede cumplir el objetivo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> "Organización Bimbo." "Manual de Jefe", 1982, Autoridad y Liderazgo, pagina 2.

#### **4.2- Liderazgo**

El liderazgo se ha definido a partir de estudios con diferentes enfoques:

- El supuesto que identifica el liderazgo con el carisma o el conjunto de cualidades innatas del dirigente: " El líder nace, no se hace".
- La aproximación que intenta construir un prototipo del líder a partir de la investigación sobre cuales son las cualidades que deben tener las personas que ejercen el poder: " El líder se hace, no nace".
- La tesis que enfatiza el análisis de las funciones que lleva a cabo el dirigente: " Lo que el líder debe hacer es ...".
- La proposición de que el liderazgo se ejerce conforme a un estilo particular que le impone el dirigente: " Todo líder tiene un estilo autocrático, democrático o de dejar hacer, dejar pasar".

- El análisis situacional que define el estilo de liderazgo a partir del comportamiento que el dirigente toma cuando intenta ejercer influencia, de acuerdo a las circunstancias, sobre el comportamiento de los demás, la madurez y la tarea del grupo ( Fiore, Michael; Paul. How to Develop Dynamic Leadership. John Wiley and Sons, New York, 1977).

La autoridad es un valor para el ejercicio del liderazgo. Los valores internos del liderazgo son aquellos que , junto con técnicas, herramientas administrativas y la participación activa de los colaboradores, buscan el logro de los objetivos de la empresa, y con ello el desarrollo integral de la persona.

Todo grupo humano requiere de un jefe y jefe significa " al que esta a la cabeza"; cabeza que ve, piensa y hace actuar en beneficio del cuerpo entero ( equipo).<sup>41</sup>

#### **El jefe debe tener:**

- Una clara visión de los objetivos a conseguir.

---

<sup>41</sup> Garcia, Maria Diaz. " El trabajo en Equipo", Editorial, 1983, pagina 46-50.

- La capacidad de unificar voluntades entorno a esos objetivos.
- Tenacidad para vencer los obstáculos.

El verdadero jefe debe reconocer como clientes a sus propios colaboradores. Las acciones realizadas por ellos como equipo integral deben ir en función de la misión de la empresa.

**El jefe- líder es aquel que:**

- Logra de sus colaboradores el máximo de credibilidad, de adhesión y de esfuerzo en pos del objetivo.
- Rompe la inercia para que se de la acción.
- Consigue, por medio de la participación, la máxima involucración de su equipo en la acción y vida de la empresa.

**Cualidades del líder:**

- Disposición para asumir responsabilidades.

- Capacidad para ser perceptivos y objetivos.
- Capacidad para establecer prioridades y comunicarlás

El secreto del verdadero líder radica en unir voluntades alrededor de un objetivo, **el principio de subsidiaridad** nos dice lo siguiente " si queremos que los demás hagan las cosas hay que dejarles "cerrar el círculo", es decir, que el líder no debe decirlo todo, sino por el contrario, lo menos posible, para que el interlocutor descubra, redondee y haga suyo el mensaje y la respuesta", en otras palabras " hay que exigir al colaborador tanto como sea posible y el jefe debe intervenir solo lo necesario".<sup>22</sup>

#### **4.2.1.- Estilos de liderazgo**

Hay cuatro estilos de liderazgo, estos son los siguientes:

**1. Alta tarea, baja relación:** Este estilo se caracteriza por el comportamiento del líder formal que dedica mayor atención a las especificaciones de cómo y dónde hacer la

<sup>22</sup> "Organización Puntos: "Manual del Jefe", 1992, Autoridad y Liderazgo, páginas 8,4

tarea, con poca atención a las características personales de sus colaboradores.

2. Alta tarea, alta relación: El líder sigue proporcionando las instrucciones para la realización de la tarea e intenta, por medio de la comunicación, establecer una relación personal más significativa con sus colaboradores.

3. Alta relación, baja tarea: El líder se caracteriza por la participación en la toma de decisiones en la realización de la tarea, segunda capacidad de sus colaboradores para ejecutarla. El líder se sigue preocupando por el mantenimiento de la relación con sus colaboradores.

4. Baja relación, baja tarea: El líder formal del grupo no tiene la necesidad de preocuparse por la realización de la tarea, ni por el mantenimiento de la relación entre personas, según sea el grado de madurez del equipo.

La madurez en el trabajo puede existir independientemente de la edad del colaborador o su antigüedad en la empresa. Aunque esta teoría sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez, esto no es definitivo, cuando la gente se

comporta con menos madurez por cualquier razón, por ejemplo una crisis en el hogar, cambio de tecnología en el trabajo, etc., es apropiado que el líder reajuste su conducta sobre los estilos antes mencionados, para hacer frente al nivel de madurez actual del grupo o colaborador.

Este proceso de maduración debe darse con cambios graduales y ser el resultado de una formación planificada de confianza y respeto mutuo. Todo cambio de puesto o actividad requiere de una posición diferente en los siguientes cuadrantes.

Participación	Involucración
<b>3</b>	<b>2</b>
( - ) tarea	( / ) tarea
( + ) relación	( + ) relación
Delegación	Dirección
<b>4</b>	<b>1</b>
( - ) tarea	( + ) tarea
( - ) relación	( - ) relación

#### Cuadrante 1

En el primer cuadrante podemos distinguir que el colaborador se caracteriza por su poca competencia ( poco

conocimiento de la tarea) y un alto grado de interés; en estas circunstancias el líder debe ser **directivo** especificando el dónde, cómo y cuándo realizar la tarea el jefe debe prestar mayor atención al colaborador, conducir detalladamente el entrenamiento; esto quiere decir que el jefe debe poner mayor énfasis en el desempeño de la tarea que en la relación.

#### Cuadrante 2

En este cuadrante el colaborador se caracteriza por tener mayores conocimientos y habilidades. Sin embargo, se puede presentar una disminución de interés en algunos aspectos, por lo que el líder debe orientar y apoyar al colaborador en lo que respecta a la realización de la tarea y debe compartir con este los objetivos de la empresa para que vaya haciéndolos suyos, logrando así una **involucración** de éste con su equipo y la empresa.

#### Cuadrante 3

En el tercer cuadrante el colaborador se caracteriza por desempeñarse con mayor destreza. El líder debe dar seguridad

y motivación al colaborador para que éste, ya con su mayor destreza e involucración, pueda **participar** tanto en el logro de los proyectos del equipo como los suyos. Por lo anterior disminuye su atención a la tarea, manteniendo alta la orientación a la relación.

#### Cuadrante 4

En este cuadrante el desempeño del colaborador es suficientemente confiable en todos los aspectos, de tal manera que el jefe pueda **delegar** en él cuestiones tales como el dónde, y cómo realizar el trabajo. El jefe ya no se preocupa tanto por orientar al colaborador. Con esto, el colaborador encuentra un clima de desarrollo y el jefe puede apoyarse en él, enfocarse a otros colaboradores, nuevas tareas, entrenamientos especiales y nuevos retos para el equipo.

En ningún cuadrante debe descuidar el jefe la orientación a los resultados y al sano clima laboral.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> - Organización Burocr. "Manual del Jefe", 1992, Autoridad y Liderazgo, página 736.

El cuerpo de Marina de Estados Unidos recomienda 11 principios del liderazgo, estos principios son universales:

1. Tome la responsabilidad. Si usted desea dirigir, debe estar deseoso de asumir la responsabilidad de sus actos y de los de sus colaboradores. Use la autoridad con juicio, tacto e iniciativa.
2. Conéctase. Sea honesto cuando se juzque. Trate de mejorar continuamente. Si cree que es el mejor en su departamento, admítalo para usted mismo. Luego propóngase ser el mejor de toda la organización.
3. Conviértase en un ejemplo para que otros le imiten. Sus colaboradores le toman como estándar de conducta correcta. El modo como se comporta influye más que cualquier instrucción que usted pueda dar o cualquier castigo que pueda imponer.
4. Desarrolle a sus colaboradores. Dígales lo que quiere que hagan y para cuando. Si confía en sus propias capacidades, también tendrá confianza en la competencia de sus colaboradores. Responda a las peticiones de consejo pero deje los detalles para sus colaboradores.

5. Esté a su disposición. Asegúrese de que los empleados comprenden claramente sus tareas. Explíqueles porqué se les pide que cumplan con ciertos deberes. Sea siempre consciente de su progreso y de los problemas que encuentra pero no les quite la iniciativa.

6. Ocúpese del bienestar de sus colaboradores. Conozca sus problemas y asegúrese de que todos reciben la ayuda y los beneficios que necesitan, pero no espíe. respete sus necesidades de intimidad.

7. Mantenga a todos bien informados. Actúe para detener los rumores; sólo causan desilusiones indebidas y enojos inmerecidos. Asegúrese de que la gente sepa que siempre puede acudir a usted para saber la verdad. Entonces, cuando haya algo que usted no pueda decirles, ellos lo comprenderán.

8. Establezca objetivos que puedan lograrse. Establecer objetivos no realistas produce frustración y disminuye el ánimo. Si usted propone objetivos razonables, será más fácil obtener éxito.

9. Tome decisiones justas y a tiempo. Si usted cree que ha tomado una mala decisión, tenga el valor de cambiarla..., antes que sea demasiado tarde.

10. Conozca su trabajo. Manténgase al día respecto de los acontecimientos que se producen en su campo. Hable con las personas que han asistido recientemente a seminarios o con aquellas que han demostrado ser expertas en campos que a usted no le resultan familiares. No piense en como eran las cosas en " aquellos buenos tiempos".

11. Promueva el trabajo en equipo. Cuando sea posible, asigne proyectos a todo el personal. Instruya a los empleados para que comprendan las atribuciones de cada uno al esfuerzo total. Insista para que cada uno lleve parte de la carga. Celebre los éxitos.<sup>24</sup>

#### **4.3- Importancia y cualidades del jefe**

Comúnmente se considera ser jefe es un privilegio y en efecto lo es, no para dominar sino para servir. Jefe es el

---

<sup>24</sup> Townsend, Patrick L./Gebhardt, Joan E.: " Calidad en acción", Ediciones Paidós Iberica 1994, páginas 54,55.

hombre que pone al servicio de sus colaboradores sus conocimientos, habilidades y experiencia.

Jefe es quien junto a sus colaboradores y por medio de su labor de orientación, desarrollo y liderazgo consigue un efecto multiplicador, orientado a la consecución de la misión de la empresa.

#### **4.3.1- Cualidades del jefe**

• **Inteligencia:** La capacidad de percibir, manejar y aun prevenir las situaciones que se le presentan. Ejemplo:

- Capacidad de manejar conceptos abstractos.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Prever las consecuencias de sus decisiones.

• **Empuje:** Implica la decisión firme de alcanzar un objetivo determinado; requiere de: constancia, energía, disciplina, dinamismo y confianza para poder lograr que los colaboradores se dirijan con el jefe hacia el objetivo fijado. Ejemplo:

- Lograr que las cosas se hagan.
- No paralizarse ante problemas serios.

- Capacidad para reponerse de los fracasos
- Trabajar igual o más que los demás; poner la muestra.

● **Integridad:** Es necesario que el jefe tenga principios morales muy sólidos para poder guiar en forma ética y responsable a sus colaboradores y debe convertirse en modelo a seguir por todos aquellos que lo rodean. Ejemplo:

- Hablar con veracidad.
- Predicar con el ejemplo.
- Llevar una vida honesta.

● **Sentido humano:** El jefe debe tener gran capacidad para tratar a sus colaboradores como personas dignas de respeto y consideración y no como cosas o instrumentos. Ejemplo:

- Inspirar confianza a sus colaboradores.  
Ser sencillo y fácil de tratar.
- Cuidar la forma sin descuidar la firmeza.
- Entender la naturaleza humana.

● **Liderazgo:** El verdadero liderazgo promueve el desarrollo personal y busca la mejora continua; de esta manera motiva a los colaboradores a seguir al jefe para alcanzar el objetivo común. Ejemplo:

- Integrar y propiciar el desarrollo de su equipo de trabajo.
- Tener autoridad real.
- Conseguir que las cosas se alcancen.

• **Visión empresarial:** Es preciso que el jefe se mantenga actualizado en lo que se refiere a la fábrica, los objetivos, logros y problemas de la empresa, y su entorno económico. Ejemplo:

- Tener conocimientos sólidos sobre resultados y planes de la empresa.
  - Tener conocimientos sobre el entorno social, económico y político del país.
- Tener visión de conjunto y sentido comercial.<sup>25</sup>

#### 4.4.- Comunicación

La comunicación es un fenómeno universal entre los seres vivos. Es básica en el estudio, trabajo, juego, culto divino e, indudablemente, en todas las situaciones en que se suscita una reacción entre dos individuos.

<sup>25</sup> - Organización Purosa: "Manual del Jefe", 1992, Importancia y Cualidades del Jefe, páginas 23.

La comunicación se puede definir como el proceso que comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidos por individuos o grupos. Su objeto es doble: informar e influir o persuadir.<sup>26</sup>

Ordinariamente la comunicación se da a través de los sentidos del oído y la vista. Esto es, las palabras son oídas al ser pronunciadas o vistas cuando son escritas. Solamente en casos excepcionales, como cuando las personas están totalmente sordas o ciegas, se verifica la comunicación por medio del sentido del tacto.<sup>27</sup>

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a los grupos. Es la fuerza que les une dándoles solidez y asegurando su permanencia.

La sensibilidad, participación y cooperación son características de gran importancia de la comunicación. En cuanto a la sensibilidad, la reacción del receptor hacia el transmisor es similar a la reacción entre la persona que rinde cuentas a la que delega autoridad.

<sup>26</sup> Plowman, Peterson "Organización y Dirección de Empresas", Editorial Ulbica 1991, Página 452.

<sup>27</sup> Plowman, Peterson "Organización y Dirección de Empresas", Editorial Ulbica 1991, Página 456.

La participación es un elemento fundamental en la comunicación. La recepción debe ser buena; y lo que se ve y oye debe ser aceptable, o se cortará la comunicación. Así pues la participación significa compartir los hechos, las impresiones y las emociones.

Para cerrar adecuadamente la comunicación se precisa de la cooperación. La cooperación no significa simplemente lograr que otras personas estén de acuerdo o que actúen a la fuerza o por persuasión en la forma en que el que transmite la comunicación pueda desear. La cooperación más bien consiste en obtener de todos en una situación determinada una acción colectiva y voluntaria en beneficio mutuo. De todos aquellos que cooperan en una empresa, trata de obtener sus cualidades latentes y potenciales de intelecto, iniciativa y capacidad y aplicarlos a trabajar para un mismo propósito.<sup>28</sup>

Es importante tener presente que:

- La comunicación es percepción.
  
- La comunicación es lo que esperamos escuchar.

---

<sup>28</sup> Flewman, Elicio. "Organización y Dirección de Empresas", Editorial Ubes 1991, Página 455.

- *La comunicación es involucramiento y participación.*

*Existen dos elementos fundamentales en la eficacia de la comunicación:*

**1.- Los medios de comunicación**

- *Interpersonal*
- *Juntas de equipo*
- *Medios impresos ( Revista, tablero, etc.,)*

**2.- Las habilidades del jefe, quien comunica**

- *Elegir adecuadamente el medio, sitio y momento para transmitir un mensaje.*
- *Utilizar el tiempo necesario para dar una información amplia, concreta y objetiva.*
- *Ser congruente entre lo que se dice y se hace.*

- Verificar oportunamente el impacto de la comunicación.
- Asumir la responsabilidad de la comunicación.
- Ser líder de opinión entre sus colaboradores.

A través de utilizar correctamente los medios y desarrollar las habilidades de comunicación, se lograrán los siguientes:

- Asegurar de que todos cuenten con la información necesaria y oportuna para estar integrados a la empresa y participar activamente en el logro de los objetivos.
- Asegurar que todos en la empresa conozcan los principios y valores de la organización.
- Asegurar que todos en la empresa actúen conforme a un criterio de participación. Esta participación debe darse en todos los niveles: en el trabajo, en el equipo, en la empresa en general.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> - Organización Bimbo - "Manual del Jefe", 1992, Comunicación y Participación, Páginas 1,2

**Reglas de la comunicación:**

- 1. Pensar antes de hablar;** Ilación lógica, ideas y conclusiones precisas.
- 2. Empatía;** Ponerse en el corazón del otro y respetarlo.
- 3. Escuchar;** Poner atención, no interrumpir.
- 4. Buena dicción;** Vocalización, ritmo, tono y tranquilidad.
- 5. Contacto visual;** Esto infunde confianza, y propicia el medio adecuado.
- 6. Expresión corporal;** Sincronizar la acción con la palabra.
- 7. Expresión de sentimientos;** Expresarlos según sea la situación.
- 8. Distancia apropiada;** No estar tan distantes.
- 9. Honrados;** Decir información veraz.

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

**10. Verificación del mensaje:** Comprobar que el mensaje se entendió, retroalimentar.<sup>10</sup>

## **4.5.- Participación**

La participación en las decisiones es de vital importancia, no sólo para motivar al personal sino por respeto a su dignidad humana y para su realización en el trabajo. La participación implica delegar en los colaboradores los problemas que puedan resolver satisfactoriamente, contribuyendo con ello a su desarrollo, por lo que se debe de entender la participación como un proceso de crecimiento y búsqueda.

La participación se fundamenta en la dignidad de la persona y el valor del trabajo.

**1.- La dignidad de la persona:** El hombre por su racionalidad, y su voluntad libre y su destino eterno es un ser cuya dignidad es superior a la de todos los demás seres vivos de la tierra. En la empresa debe reconocerse y respetarse esta

<sup>10</sup> " Seminario Recursos Humanos" . Módulo III Dirección de equipos de trabajo 1997.

dignidad del hombre, presente aún en el más modesto trabajador.

**2.- El valor del trabajo:** El trabajo no solamente permite ganarse la vida sino que por medio de él puede realizarse como persona.

" El trabajo no significativo es un vicio, el trabajo significativo es virtuoso y la misión de todo dirigente es restituirle al trabajo la dignidad y el sentido que tiene, si se quiere que los colaboradores hagan su trabajo con interés y entusiasmo" ( Shigeru Kobayashi " La Administración creativa)."<sup>11</sup>

Existen abundantes pruebas de que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y de que su moral y su actitud hacia sus dirigentes es mucho más positiva. A la mayoría de las personas les gusta participar y valoran positivamente aquellos ambientes de trabajo que les proporcionan la oportunidad de hacerlo así. Existen dos razones por las cuales las personas dan preferencia a las oportunidades de participar y ejercer su propio criterio. Al influir en la toma de

---

<sup>11</sup> - Organización Bimbo "Manual del Jefe", 1972, Comunicación y Participación, Páginas 3.

Decisiones, cualquiera puede actuar sobre las mismas con el objeto de que éstas relieven sus propios intereses y preocupaciones.

La participación para quienes se hallan involucrados en ella, puede ser, también un fin en sí misma. Permite que una persona tenga la oportunidad de decidir lo que le importa, de utilizar su talento de la forma más apropiada y de constituirse en una parte significativa de los esfuerzos que lleva a cabo un grupo.

Muchos son los que han especulado con la idea de que son cada vez más las personas que, en nuestra sociedad, valoran la participación por lo que vale en sí. Si comparamos la situación actual con la de hace unas décadas, veremos que, en nuestros días, un liderazgo autocrático genera más resentimientos y mayor resistencia, en tanto que un método democrático y participativo consigue respuestas más positivas.

El efecto de la participación sobre la satisfacción en el trabajo tiene gran importancia sobre la decisión de una persona de permanecer en su puesto de trabajo. El índice de

rotación de personal y, en menor grado, el de ausentismo laboral se hallan relacionados con la satisfacción en el trabajo.

Los efectos que produce la participación sobre la satisfacción en el trabajo resultan de enorme importancia para quienes se ocupan de mejorar la calidad de la vida laboral.<sup>32</sup>

#### **4.3.2.1.- Tipos de participación**

**1. Participación funcional:** Se entiende por participación funcional la posibilidad que tienen los colaboradores de decidir en su área de trabajo. La participación funcional permite y estimula el ejercicio de la iniciativa de los colaboradores en el nivel que les corresponda.

Para que se lleve a cabo esta participación, es necesario cursar cuatro etapas:

**a) Capacitación:** Para lograr una eficaz participación es requisito previo capacitar.

---

<sup>32</sup> H. V. Kwon, Victor Jago G., Arthur: "El Nuevo Liderazgo"; Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990, Madrid, Pág. 23,24

**b) Información:** Si se quiere que los colaboradores decidan algo, es indispensable que estén bien informados no sólo sobre todo lo que atañe a su trabajo, sino sobre la empresa en su conjunto, sus objetivos, normas, planes y proyectos concretos.

**c) Consulta:** Se debe dar a los colaboradores la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre el trabajo cotidiano, y con esto facilitar su desarrollo personal.

**d) Delegación:** Es el paso final de la participación funcional, es cuando se deja a los colaboradores que tomen las decisiones en su área propia, y aún que intervengan en las áreas próximas a su trabajo.

**2. Participación de la propiedad:** Es la participación en el capital de la empresa, puede ser a través de la participación de utilidades, o a través de la posible venta de acciones a los empleados. Esto sería un buen propósito de integrar al trabajador a la empresa.

**3. Participación Institucional:** Es aquella participación que pueden tener los colaboradores en el gobierno mismo de la empresa, por medio de sus representantes en los órganos directivos o de vigilancia de esta (sindicato).<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> "Organización Humana: "Manual del Jefe", 1932, Comunicación y Participación, Páginas 54.

## 5.- Caso Practico

### 5.1.- Antecedentes

Debido al incremento de rotación de personal, ausentismo y accidentabilidad, que se a tenido en el año de 1996 y principios de 1997, se hace necesario hacer una detección de necesidades de capacitación y desarrollo que nos permitan reducirlos. Estos indices se presentan a continuación. El objetivo es reducirlos al 4% en rotación de personal.

- Índice rotación 1995: 5.46 %
- Índice rotación 1996: 7.40 %

Acumulado enero- marzo 1997

Departamento	Promedio personal trabajando	Total Bajas	<u>Índice</u> <u>rotación</u>
Producción	178	43	24.15 %
Admón. México	6		
Almacén	7	1	14.29 %
Control Calidad Costos	7 4		
Gerencia	2		
Logística	15	5	33.33 %
Mantenimiento	10	1	10 %
Planeación	2		
Rec. Humanos	4		
Sanidad	15	4	26.66 %
Vigilancia	7		
Desarrollo Organizacional	3		
Total	260	54	20.77 %

Fórmula:  $IR = \frac{\text{No. Bajas} \times 100}{\text{Prom. Trabajadores}}$

Prom. Trabajadores

Acumulado enero- marzo 1997

Departamento	No. Trabajadores	Prom. Total dias trabajados	Total ausencias	<u>Indice ausentismo</u>
Producción	176	4305	158	3.678
Admón. México	6	146	0	
Almacén	6	162	1	.62
Control Calidad	7	154	0	
Costos	4	97	0	
Gerencia	2	49	0	
Logística	15	391	5	1.28
Mantenimiento	10	243	1	.41
Planeación	2	49	0	
Rec. Humanos	4	115	0	
Salud	15	331	13	3.92
Vigilancia	7	162	0	
Desarrollo Organizacional	3	47	0	
Total	257	6251	178	2.85

Fórmula:  $Ia = \frac{\text{No. Ausencias} \times 100}{\text{No. Dias Trabajados}}$

No. Dias Trabajados

-El objetivo es reducirlo al 1%.

Acumulado enero- marzo 1997

Departamento	No. Trabajadores	Total Accidentes	<u>Indice</u> <u>Accidentalidad</u>
Producción	186	3	1.61 %
Admon. México	6		
Almacén	6		
Control Calidad	7		
Costos	4		
Gerencia	2		
Logística	15		
Mantenimiento	10		
Planeación	2		
Rec. Humanos	4		
Sanidad	15		
Vigilancia	7		
Desarrollo Organizacional	3		
Total	267	3	1.12 %

Fórmula:  $IA = \frac{\text{No. Accidentes} \times 100}{\text{Total Trabajadores}}$

Total Trabajadores

- Índice Siniestralidad 1996= 1.32635

- Índice Siniestralidad enero-marzo 1997= 1.32635

El objetivo es, aunque se esta en el indice mas bajo de su clase, disminuir accidentes y días de incapacidad.

### 5.2.- Detección de necesidades

Necesidades en el ambiente laboral interno

- Desarrollo en el trabajo; necesidad de capacitación en manejo de maquinaria y panificación.
- Tener conocimientos de primeros auxilios y seguridad e higiene.
- Tener una mejor ventilación en el comedor y planta.
- Tener conocimientos básicos de refrigeración para el personal de producción y saber qué hacer en caso de congelamiento corporal.
- Tener un programa de control de fauna nociva.

- Una mejor iluminación en la planta.
- Tener un piso menos resbaloso en producción.
- Racks en el almacén
- Montacargas en el almacén.
- Manejo de materiales.

Objetivos Profesionales y Laborales

- Profesionales: Estudiar secundaria y preparatoria, alguna carrera técnica.
- Laborales: Superación individual para aspirar a alguna promoción.

Objetivos intelectuales

- Entender y analizar problemas y poder participar en la solución de los mismos.

- Objetivos financieros, familiares, afectivos y sociales

- *Financieros: Tener buena remuneración en base a la preparación y capacitación.*
- *Familiares: Ayudar a mis padres, darle lo necesario a mi familia, llegar con bien a mi hogar.*
- *Afectivos: Tener amistades que ayuden sin ningún interés y ayudar de igual forma, respetar para que me respeten.*
- *Sociales: Asistir a los convivios que organice la empresa.*

Necesidades en el ambiente laboral externo

- *Tramitar ante el municipio una terminal de autobuses para ascenso y descenso de pasaje.*
- *Pavimentar la planta.*
- *Pavimentar y hacer una banquetta enfrente de la planta.*

- Iluminación de la parte exterior de la planta.
- Programar mejor los horarios nocturnos, falta transporte público en la noche.
- Tener un transporte de personal y un itinerario que convenga a la mayoría de los trabajadores, tener un horario y lugar de salida y destino, sobre todo en la mañana y noche.

### 5.3.- Propuesta

Antes de dar a conocer la propuesta, es necesario concientizar al personal de la necesidad de cambio de cultura, entre otras cosas es necesario hacer lo siguiente.

#### 1. Actitudes que deben cambiar.

- Aceptar cuando se tengan errores y estar dispuestos a capacitarse para evitar que vuelvan a suceder los mismos errores.

- *Comunicar al jefe inmediato cuando se vea alguna acción o situación insegura.*
- *Avisar al jefe inmediato cuando se vea desperdicio en las líneas de producción.*

## 2. Cualidades que deben desarrollar

- *Comprender a los compañeros, reconocer habilidades y debilidades, entender actitudes.*
- *Entender y comprometerse a conseguir los objetivos de la empresa.*

## Cursos de superación y desarrollo personal

A) *¿Qué es una empresa?*

- *Misión de la empresa*
- *Objetivo de la empresa.*

- principios y valores de la empresa.
- Finalidad económica de la empresa: Interna y externa.
- Finalidad social de la empresa: Interna y externa.
- Retos y responsabilidades de la empresa.

**B) Administración del tiempo.**

- Planeación de vida y carrera.
- Maximización de horario.

**C) Curso de primeros auxilios**

- R.C.C.P.
- Sobre control de hemorragias.
- Manejo de shock.

- *Sobre heridas y quemaduras.*
- *Sobre fracturas y luxaciones.*
- *Traslado.*

**D) Sobre seguridad industrial**

- *Brigada contra incendios: Teoría y práctica ( Brigada de primer contacto).*
- *Control de fauna nociva.*

**E) De calidad**

- *Conceptos de calidad.*
- *Procesos de calidad.*

**F) Taller de liderazgo**

- Tipos de autoridad.
- Estilos de liderazgo.
- Comunicación y motivación.
- Estadística básica.

Cursos de capacitación personal

a) Curso de panificación

- Principios básicos de panificación.
- Uso de las principales materias primas.

b) Sobre seguridad industrial

- Brigada contra incendios: Teoría y práctica.
- Control de fauna nociva.

● *Prácticas sanitarias.*

**c) Trabajo en equipo**

● *Metodología para definir procesos.*

● *Metodología para hacer procesos consistentes.*

● *Metodología de proyectos para solución de problemas.*

● *Metodología para trabajar en áreas de oportunidad.*

**d) Taller de relaciones laborales**

● *Relaciones laborales.*

● *Selección, integración y permanencia..*

● *Desarrollo de personal.*

- *Cómo mejorar el desempeño.*
- *Corrección del comportamiento del problema.*

**Necesidad inherente en el medio ambiente laboral**

**1.- Ergonomía**

- *Iluminación: 150 Lux mínimo.*
- *Ruido: 40 a 50 Decibeles.*
- *Calentación y ventilación: Temperatura: 20 a 24 °C.  
Humedad: 40 a 60 % . Movimiento del aire-10 M. por  
minuto.*

*Si se lleva a cabo todo lo anterior el índice de rotación, ausentismo y siniestralidad disminuirán a niveles aceptables. Además como complementación para la reducción de la rotación de personal se propone lo siguiente:*

- a) Asegurarse de que los procedimientos de selección son adecuados; los empleados apropiados son más propicios a continuar que los no apropiados?.
- b) Asegurarse que el supervisor inmediato, al estar implicado en la selección, sienta responsabilidad en la admisión de un nuevo empleado.
- c) Comprobar que los empleados hacen su trabajo con agrado y alegría, y son utilizados totalmente, pues algunos pueden irse de la empresa por aburrimiento o insatisfacción en el puesto.
- d) Revisar la estructura salarial y el sistema escalafonario.
- e) Mejorar el curso de inducción para los nuevos empleados, revistas, videos, historia de la empresa, etc.
- f) Demostrar que las perspectivas de la empresa son buenas, promoviendo a puestos superiores dentro de la empresa siempre que sea posible.
- g) Asegurarse que las condiciones físicas del trabajo son adecuadas.

## 6.-Conclusiones

### **Nueva visión de las condiciones de trabajo**

Una vez hecho un análisis sobre la factibilidad, de que la implementación de un programa de CVT en la empresa cambie el clima laboral para el factor humano, concluyo lo siguiente:

Antes de intentar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la empresa debe asegurarse que ha cubierto algunos requisitos mínimos, y que si no están cubiertos, lo primero que tiene que hacer es cubrir éstos, antes de intentar un mejoramiento laboral, éstos requisitos son los que considero de mayor importancia:

**1.El problema de salario.** Sobre este problema es necesario determinar el nivel mas bajo del cual las necesidades elementales del hombre no se satisfacen. En este punto mi conclusión es, que si las personas no están lo suficientemente remuneradas, para satisfacer sus necesidades básicas ( se considera que para satisfacer las necesidades básicas, por lo menos un trabajador debe

percibir cuatro salarios mínimos), hay que pagarles como conviene, antes de mejorar sus condiciones de trabajo.

**2. Seguridad en el empleo.** En estos tiempos de incertidumbre es necesario que el factor humano satisfaga la seguridad de empleo con la finalidad de desarrollarse dentro de la empresa y alcanzar su potencial.

La reducción del nivel de actividad de una empresa no debería traducirse siempre en una disminución correlativa del número de empleos. Un esfuerzo de imaginación, la voluntad firme de encontrar otras soluciones distintas del despido, la solidaridad dentro de un grupo o en un nivel local entre empresas diferentes, pueden proporcionar algunas alternativas de seguridad en el trabajo.

**3. Sensibilización de mandos intermedios.** Es necesario que el supervisor sienta y tenga empatía por el factor humano, porque mientras esto no sea así, es difícil que el cambio en el ambiente laboral se de, de una manera ágil. Estos mandos intermedios son el enlace entre la dirección y el personal operativo.

## **Con y por el factor humano**

Alcanzar los requisitos anteriormente enumerados no siempre es fácil, la solución de éstos problemas exige probablemente dinero y tiempo, pero no implica estudios demasiado complicados, la dificultad es porque, no son conocidas las aspiraciones del factor humano y se puede tener la tentación de creer que las buenas soluciones son precisamente aquellas que la dirección piensa. Se necesita actuar en: el ritmo de trabajo, las carencias sanitarias, el trabajo fijo, el trabajo nocturno, los sistemas de remuneración, la organización del trabajo, etc.,

Por una parte es muy arriesgado creer que los jefes de la empresa puedan conocer las aspiraciones de los trabajadores y sus esperanzas; por otra parte, es peligroso creer que las transformaciones puedan hacerse espontáneamente sin que se dé una motivación por parte de la dirección a los empleados, creo que un programa de CVT sería un buen aspecto motivacional, basándose en un acto de humildad, teniendo fases para su implantación, a medida de sugerencia serían las siguientes:

1) **Hacer un profundo análisis del terreno.** Hacer un análisis de los conflictos que han existido y que podrían presentarse con el programa, en la empresa, hacer participar a los mandos intermedios y a la dirección para prepararlos a la acción para el personal.

2) **Derecho a la palabra.** Los trabajadores tienen derecho a hablar. Deben tener la posibilidad de exponer sus aspiraciones, sus problemas, sus dificultades, esto es importante porque al hacerlo esto fuente generadora de considerables posibilidades de cambio en el clima y la atmosfera del trabajo.

3) **Oportunidad de dejar solucionar problemas propios al personal.** Es decir, que los trabajadores resuelvan sus propios problemas, ayudados y animados por su supervisor o su mando intermedio. Aquí hay dos aspectos interesantes: en primer lugar, el reconocimiento al personal de una capacidad, de un derecho de organizarse por si mismos; en segundo lugar, la practica de la dirección sobre una función completamente distinta: de guía, de animador, para ayudar al personal a mejorar su propia organización.

- 4) **Considerar tiempo y dinero.** Esto es importante porque si no se toma la precaución de garantizar los recursos necesarios de dinero y de tiempo, se corre el riesgo de quedarse en las puras buenas intenciones, entonces el riesgo será mayor, porque el personal, una vez que ha sido asociado a alguna tarea, se sentirá defraudado si no le cumplen con ella.

Finalmente diré que el cambio dentro de la empresa no tiene posibilidad de llevarse a cabo, si el personal operativo, los mandos intermedios y la dirección no tiene un cambio de actitud. El método de participación de todo el personal en la resolución de sus problemas y en la toma de decisiones, una vez comenzado no se puede dar marcha atrás, es un proceso de información y de formación en términos y condiciones completamente diferentes de como se había hecho antes. Por lo tanto tiene que ser parte de la dirección, la necesidad de información y la necesidad de formación.

Para los colaboradores, la participación y la responsabilidad que van a tener para encontrar las soluciones a los problemas que habrán de ventilar ellos mismos, serán muy educativas, porque, indicar problemas, ver las

reivindicaciones, luego esperar que satisfagan plenamente estas, van a crear entre los colaboradores dos necesidades: la de saber y la de hacer, esto tiene implica el derecho y la obligación por parte de la dirección de informar sobre los aspectos económicos y sociales de la empresa.

Si, se genera la necesidad de hacer, instantáneamente brotará la necesidad de formación. Porque la gente no percibe la necesidad de formación sino cuando percibe la incapacidad de hacer las cosas que tiene que hacer.

## 7.-Bibliografía:

- Nosnik, Abraham O.: "Alta Dirección"; julio-agosto, 1990.
- Esponda, Alfredo E.: "Alta Dirección"; Julio-Agosto, 1990.
- Palavichini, Jaime E.: "Alta Dirección"; Julio-Agosto, 1990.
- Graham, H.T.: "Administración de Recursos Humanos"; Editorial EDAF, 1982.
- Organización Rimbo: "Sistema de desarrollo ", 1993.
- Arias, Fernando G.: "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Trillas, 1981.
- FES Cuautitlan: " Seminario Recursos Humanos para titulación, Módulo II", 1997.
- Organización Rimbo: "Manual del jefe", 1992.
- " Ley Federal del Trabajo"; Editorial PAC, 1988.
- Martínez, Mario M: " Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.", 1997.
- García, María D.: " El trabajo en equipo"; Editorial Iberoamericana , 1983.
- Townsend, Patrick L. / Gebhardt, Joan E.: " Calidad en Dirección"; Ediciones Paidós Ibérica, 1994.
- Plowman, Estersen: " Organización y Dirección de Empresas"; Editorial Uteha, 1991.

- FEN Coautitlan: " Seminario Recursos Humanos para titulación, Modulo III", 1997.
- Hampton, David R.: " Administración"; Editorial Mc. Graw Hill, Mexico 1989.
- Chiavenato, Idalberto: " Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill, México 1983.