



**UNIVERSIDAD ALZATE DE OZUMBA**

---

**INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8898-02**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO  
EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS MICROEMPRESAS DE  
RAMO TORTILLERO EN LOS MUNICIPIOS DE LA REGIÓN DE LOS  
VOLCANES DEL ESTADO DE MÉXICO.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A N**

**COLUMBA SOLÍS SILVA**

**MARLEM VALENCIA SORIANO**

**DIRECTORA DE TESIS: C. P. MARTHA LAURA HERRERA ZENTENO**

**OZUMBA, MÉXICO**

**JULIO DE 2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## DEDICATORIAS

### ***A DIOS:***

Por darme la vida ya que gracias a él estoy aquí concluyendo este proyecto, también le debo el que me haya colmado de bendiciones al enviarme a los mejores amigos, maestros, hermanos y padres; principalmente por ser mi luz en los momentos más oscuros de mi vida.

### ***A mis padres:***

Gracias mamá por ser mi mejor amiga, mi aliada, gracias por todo el apoyo en esta tesis y en mi vida. Gracias papá porque aunque no lo creas este sueño jamás se hubiera cumplido sin ti.

### ***A mis hermanos:***

Daniel, Omar, Fanny, David y Dulce, por ser mis ángeles guardianes y compañeros durante este proyecto y en mi vida.

### ***A todos mis tíos y primos:***

Por mostrarme el verdadero valor de la familia, gracias por ser mis cómplices.

### ***A mis amigos:***

Ángeles, Yasbeth, Beatriz, Enrique, Cayetano, Edgar, Doña Mago, Dr. Mauro y Dr. Noé, por su fortaleza, paciencia y cariño incondicional.

### ***A los maestros (a):***

María Luisa, Noel, Abigail, Jaime, Gregorio, Cony, Rodolfo y Cristian, por sus enseñanzas y su apoyo en los momentos más complicados durante este proyecto y mi existencia, pues formaron parte de esta aventura y siempre formaran parte de mis recuerdos.

### ***A Columba:***

Por su amistad incondicional gracias por compartir este logro pues esta tesis también es tuya.

### ***A la maestra Martha Laura:***

Por su tiempo invertido en esta investigación y sus consejos, pues sin Usted este proyecto no hubiera sido el mismo, gracias por dirigir esta tesis.

***A mis compañeros de la Alzate:***

Por formar parte de los momentos más felices y difíciles de mi carrera.

***A los propietarios de las microempresas del ramo tortillero:***

Por su amabilidad por contribuir a la realización de este proyecto.

***A la Universidad Alzate de Ozumba y profesores:***

Por abrirme las puertas al conocimiento y por todo el apoyo recibido durante mi carrera.

***Marlem***

## DEDICATORIAS

### ***A Dios:***

Con amor y agradecimiento por haberme dado la capacidad necesaria para lograr mis objetivos dándome fortaleza día a día, y por ser mi amigo inseparable durante todo los años de preparación para llegar a este momento.

### ***A mis padres:***

Por haberme educado con amor y buenos principios éticos y morales.

### ***A mi esposo:***

Por el apoyo recibido, comprensión, tolerancia y por haber creído en mí.

### ***Con amor:***

A Ana Karen, Lizeth y Sara mis hijas.

### ***A mis profesores:***

Con respeto y admiración fuente de conocimiento y sabiduría de los cuales aprendí desde pequeña, los llevo en mi corazón.

### ***A mis compañeros de escuela:***

A quienes siempre recuerdo con mucho cariño especialmente a Marlem.

### ***A la maestra Martha Laura:***

Por dirigirnos esta tesis, gracias maestra por sus conocimientos y atención que puso en este proyecto.

***Columba***

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÀG.
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1. SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	9
1.1 Definición de Administración.....	9
1.2 Concepto de sistema.....	11
1.3 Generalidades del Sistema Administrativo.....	13
1.4 Control interno.....	14
CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS.....	24
2.1 Antecedentes históricos del recurso humano.....	24
2.1.1 Concepto de administración de recursos humanos.....	25
2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	25
2.3 Estructura del departamento de recursos humanos.....	26
2.4 Importancia del departamento de recursos humanos en una organización.....	32
2.5 Teorías de las relaciones humanas.....	32
2.6 Motivación y comportamiento.....	33
2.7 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	34
2.8 Teoría de las 3 necesidades de Mc Clelland.....	35
2.9 Teoría de procesos: modelo de expectativas de Vroom.....	36
2.10 Modelo de equidad de Stacy Adams.....	37
2.11 Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner.....	38
2.12 Teoría X.....	39
2.13 Teoría Y.....	40
2.14 Teoría Z.....	40
CAPÍTULO 3 LAS MIPYMES EN MÉXICO.....	42
3.1 Antecedentes de las PYMES en México.....	42
3.2 Concepto de las PYMES.....	44
3.3 Clasificación de las MIPYMES.....	45
3.4 Importancia de las PYMES.....	46
3.5 Ventajas y desventajas de las PYMES.....	46
3.6 ¿Qué es una microempresa?.....	48
3.7 Ventajas y desventajas de las microempresas.....	50

3.8 Impacto que producen las MIPYMES ante la economía del México globalizado.....	51
CAPÍTULO 4. PROPUESTA.....	54
4.1 Diagnóstico.....	54
4.1.1 Conclusiones del estudio.....	55
4.2 Proceso de administración de personal en las tortillerías de los municipios de la región de los volcanes del Estado de México.....	61
4.3 Reclutamiento.....	62
4.4 Selección.....	63
4.5 Contratación e inducción de personal.....	66
4.6 Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.....	84
4.7 Administración de la remuneración.....	84
4.8 Evaluación del desempeño.....	85
4.9 Higiene y seguridad en el trabajo.....	88
4.10 Relaciones laborales.....	117
4.11 Comunicación, liderazgo y toma de decisiones “Dirección.....	118
ANEXOS.....	119
CONCLUSIONES GENERALES.....	142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
CIBEROGRAFÍA.....	148

## INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos es un área muy importante ya que contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones y del propio personal y/o propietarios.

Para que una organización de cualquier tamaño y/o giro sea eficaz y eficiente debe trabajar de la mano de sus empleados formando así un solo propósito que será el logro de los objetivos de la empresa.

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significado es invaluable.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y deben formar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ésta.

La microempresa es una organización que no vende en grandes volúmenes y sus actividades no requieren de grandes sumas de capital, sin embargo, predomina la mano de obra. Su característica principal es su tamaño acotado y tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico, esto ocurre ya que la microempresa puede ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de micro empresas. Con el tiempo, una micro empresa exitosa puede convertirse en una organización de mayor tamaño.

Las tortillerías en México han adquirido un papel importante puesto que son una fuente de ingresos muy importante y además producen un alimento importante en la dieta del mexicano. Es por eso que este documento contiene

propuestas para las microempresas de ramo tortillero en el área de recursos humanos en los municipios de la región de los volcanes del Estado de México, ya que son organizaciones que aparentemente no necesitan de gran ciencia para ser manejadas y es aquí en donde empieza el trabajo riesgoso en su caso para los empleados.

## CAPÍTULO 1 SISTEMA ADMINISTRATIVO.

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social debido a que la administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de retos desde hace miles de años. Sin embargo, surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI, considerándolo como un fenómeno relativamente reciente.

### **1.1 Definición de Administración.**

La palabra administración según su etimología viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro; hoy en día el término de administración se ha vuelto más complejo puesto que incluye términos como: proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado su significado original. En la actualidad, el término se ha vuelto más dificultoso, por lo que sus definiciones varían según la escuela administrativa y el autor.

Sin embargo a continuación presentamos algunas definiciones de la palabra administración, según sus autores:

<b>Autor</b>	<b>Definición de Administración</b>
<b>Peter Drucker</b>	"Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes"
<b>José Antonio Fernández Arena</b>	"Administrar es prever, Organizar, mandar, coordinar y controlar."
<b>W. Jiménez y Castro</b>	"Ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que

	individualmente no se pueden lograr”.
<b>Koontz y Weihrich</b>	“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”.
<b>J. D. Mooney</b>	“Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.
<b>Peterson y Plowman</b>	“Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
<b>F. Tannenbaum</b>	“Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
<b>George Ferry</b>	“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.
<b>I. Chiavenato</b>	“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
<b>R. Daft y D Marcic</b>	“Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.

Fuente:[<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/1750.pdf>] Esquema 1.

Por lo que tomando en cuenta las definiciones anteriores:

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas puedan desarrollar y alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz, tomando en cuenta los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Elementos del proceso administrativo:

1. *Planeación*: Consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Posteriormente, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, presupuestos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que elegir entre diversos cursos de acción futuros.
2. *Organización*: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
3. *Dirección*: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
4. *Control*: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

### **1.2 Concepto de sistema.**

El concepto de sistema radica principalmente en que nada puede estar aislado completamente, puesto que siempre habrá factores externos que pueden afectarlo o beneficiarlo recíprocamente.

La definición de sistema se describe como:

**Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía, materia para proveer información, energía, materia. [<http://www.gestiopolis.com/dirpg/adm/teoriaadministrativa.htm>].**

Sin embargo existen otros autores que describen al Sistema con palabras diferentes pero encausadas hacia la misma dirección. Por ejemplo:

AUTOR	CONCEPTO DEL AUTOR SOBRE SISTEMA
R.A. Johnson y F.E. Kast	Es un todo organizado y complejo, implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentalmente relacionadas, que forman un todo unitario
Norman Barisch	Son medios por los cuales el personal de una empresa opera para lograr los objetivos de ella.
Joaquín Rodríguez Valencia	Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado
Ludwig Von Bertalanffy	Conjunto de unidades recíprocamente relacionadas
Richard Hall	Conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre los objetos y sus atributos.

Fuente: [<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/1750.pdf>]. Esquema 2.

Las principales características de los sistemas son las siguientes:

- Un sistema es un todo organizado y complejo.
- Conjunto de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.
- Conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.
- Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy (76), un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos) como también las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo sistema. Hay una relación causa/efecto. De estos cambios y ajustes se derivan dos fenómenos: entropía<sup>1</sup> y homeostasis<sup>2</sup>.

### **1.3 Generalidades del Sistema Administrativo.**

En los temas anteriores se abordaron definiciones diferentes acerca de los conceptos: Sistema y Administración, el propósito de este tema es demostrar como a lo largo de la sección anterior hemos considerado distintas definiciones del vocablo sistema en su sentido amplio, por lo que toca demostrar como las organizaciones deben actuar bajo la forma de sistemas para lograr el máximo de eficiencia. A continuación presentamos el concepto de Sistema Administrativo:

**Es la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema. Así el sistema de control de producción, por ejemplo, consiste en un conjunto de procedimientos de pedidos de materiales, procedimientos de despacho, procedimientos de control etcétera. Obsérvese la condición de relación como elemento indispensable para que un conjunto de partes configuren un sistema. En toda definición de sistema aparece siempre ese factor como común denominador que transforma la individualidad de cada componente de tal modo que ya no tiene sentido sino dentro de un conjunto.**

**Los profundos cambios experimentados en los últimos años en el ambiente socio/político/económico en que se desarrolla la empresa moderna, unido esto a los avances de la tecnología, obligan a encarar urgentemente la necesidad de su remodelación y adecuación al concepto**

---

<sup>1</sup> Entropía: Medida de la duda que se produce ante un conjunto de mensajes del cual se va a recibir uno solo. [<http://www.wordreference.com/definicion/entrop%C3%ADa>].

<sup>2</sup> Homeostasis: Conjunto de fenómenos de autorregulación que intentan mantener equilibradas las composiciones y las propiedades del organismo. [<http://www.wordreference.com/definicion/homeostasis>].

de sistema. Es indudable que en la gestión empresarial sobreviven aquellos que utilizan los mejores procedimientos y emplean los mejores medios (léase tecnología y conocimiento) para alcanzar sus objetivos. [<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080818082138AAjw9> **2n** (sic)].

#### **1.4 Control interno.**

Como consecuencia del auge que tomó el comercio en los pueblos antiguos: Egipto, Fenicia, Siria entre otros países de Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. Durante estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos como resultado de la cantidad de operaciones, puesto que eran muy llanas, por lo tanto cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

El origen del control interno, se ubica en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control. Sin embargo fue hasta finales del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

**A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. [<http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#cinco> ].**

El control interno comprende el plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa, que tiene

por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad y/o respaldo de que no se contraerán obligaciones sin autorización, así como promover la eficiencia operacional y otras muchas ventajas que ofrece esta técnica.

Sin embargo, existen otras muchas definiciones que describen al control interno de manera más específica, como por ejemplo:

**Control interno es “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.**

**Es un hecho que todas las organizaciones de cualquier ramo, ya sean públicas, privadas, mixtas, comerciales, industriales, de servicio, financieras, etc., deben de contar con un instrumento de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad el cual les permitirá verificar que todo está en su respectivo orden, también deberán contar con un adecuado sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifra, informes y reportes de los estados financieros de su organización.**[<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/04011508242.hi>].

El sistema de control interno es importante puesto que desde el punto de vista económico de la organización y en su integridad física, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja, clientes, cuentas por cobrar, edificio, maquinaria, transportes, etc., por lo que un eficiente sistema de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

### **Objetivos del control interno**

A continuación se mencionamos los objetivos del control interno, entre los cuales destacan:

- 1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.**
- 2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.**
- 3. Promover la eficiencia en las operaciones de la empresa.**
- 4. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.**

5. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.  
[[http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)].

## Técnicas de evaluación del control interno

Las principales técnicas y las más usadas para la evaluación del control interno son las siguientes:

- a) Memoranda de procedimientos.
- b) Fluxograma.
- c) Cuestionarios de Control Interno.
- d) Técnicas estadísticas.

Existen herramientas de gestión, entre las cuales se encuentran: diagrama de Ishikawa (denominada también: espina de pescado), diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, histograma y fluxogramas, estratificación, etc.  
[<http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#cinco>].

## Etapas del control interno

Para Francisco Montaña (04), los elementos administrativos del control interno, son los mismos que componen el proceso administrativo:

- A) PREVISIÓN
- B) PLANEACIÓN
- C) ORGANIZACIÓN
- D) INTEGRACIÓN
- E) DIRECCIÓN
- F) CONTROL

Previsión

La previsión responde a la siguiente pregunta: ¿qué puede o debe controlarse?

La respuesta es:

- Objetivos. Fijar los fines y metas del control.
- Investigaciones. Analizar las causas de la deficiencia de lo que se va a controlar.
- Alternativas. Opciones de control.

Planeación

Corresponde la siguiente cuestión: ¿qué se va a controlar?

- Políticas. Normas genéricas que orientan la acción del control.
- Procedimientos. Secuencia cronológica del control.
- Programas. Secuencia y tiempo de las actividades del control.
- Pronósticos. Criterios sobre la operación futura del control.
- Presupuestos. Medición numérica del control o estándares.

Organización

¿Cómo se va a controlar?

- Funciones. División de las actividades del control.
- Jerarquías. Grado de autoridad, estrategia o preferencia del control.
- Obligaciones. Deberes asignados a los responsables del control.

Integración

¿Con quién y con qué se va a controlar?

- Selección. Buscar, seleccionar y reclutar a los responsables del control.
- Introducción. Identificar al ingresado con las necesidades del control.
- Capacitación. Adiestrar, capacitar y desarrollar a los encargados del control.
- Integración de cosas. Adecuar las cosas a las necesidades del control.

## Dirección

Ver que opere el control.

- **Autoridad.** Facultad de decidir y mandar sobre la función del control.
- **Comunicación.** Proceso de información sobre la función de control.
- **Supervisión.** Vigilar lo ordenado respecto del control.

## Control

¿Cómo se controló?

- **Establecimiento del control** para evaluar sistemáticamente.
- **Operación del control** para medir los resultados reales contra los previstos.
- **Interpretación de resultados** para conocer las causas que producen desviaciones.
- **Retroalimentación** para decidir sobre las medidas de corrección.

## Tipos de control

Según Joaquín Rodríguez (99), existen los siguientes tipos de control:

**Controles preventivos.** Buscan prever o evitar problemas mediante presupuestos, programas, calendarios, etc.

**Controles concurrentes o simultáneos:** buscan desviaciones durante el proceso de las actividades.

**Controles de alternativa:** buscan identificar opciones para seguir con el proceso.

**Controles de retroalimentación:** buscan evaluar los resultados para decidir una acción.

## **Supervisión del control**

Para que una organización marche exitosamente, es necesario tener una vigilancia constante, para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

## **Elementos del control interno administrativo**

A continuación describimos los principales elementos del control interno, su importancia radica en el cumplimiento de todos, puesto que si todas estas se llevan a cabo el resultado es la eficiencia.

- 1) Organización: dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades.**
- 2) Procedimientos: planeación y sistematización, registros y formas e informes.**
- 3) Personal: reclutamiento y selección, entrenamiento, eficiencia, moralidad, retribución.**
- 4) Supervisión: directa e indirecta.**

**Definición de cada uno de los elementos del control administrativo.**

**1. Organización. Los elementos de este están constituidos por:**

**1.1 Dirección: es asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.**

**1.2 Coordinación: Consiste en adaptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la organización a un todo homogéneo y armónico; prevé conflictos causados por invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.**

**1.3 División de labores: es definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. Su principio básico es que “ninguna de las unidades administrativas debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación”.**

**1.4 Asignación de responsabilidades:** establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades de autorización congruentes con las responsabilidades designadas. Su principio básico es “que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello”. Debe existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias.

**2. Procedimientos:** los procedimientos garantizan la solidez de la organización.

**2.1 Planeación y sistematización:** es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidad. Estos instructivos son los “manuales de procedimientos los cuales tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir los errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

**2.2 Registros y formas:** un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos y gastos.

**2.3 Informes:** desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la organización, y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ventas y de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etcétera.

**3. Personal:** el integral de control interno y sus elementos anteriores no pueden llevarse a cabo si las actividades no están continuamente en manos del personal idóneo.

**3.1 Reclutamiento y selección:** habrán de identificarse las fuentes ideales para reclutar personal, sin soslayar la gran ventaja que representa el promocionar a aquellos cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores a un ascenso. Después de esta fase pasamos a la fase de selección, el seleccionado debe reunir las características que requiere el puesto para el que fue contratado, no contratar a personas para hacerles un puesto.

Otro elemento indispensable de control lo constituye el contar con un “perfil de puesto” que permita reclutar a personal que llene dicho perfil.

**3.2 Entrenamiento:** para que el personal sea más eficiente tiene que haber programas de entrenamiento de calidad, lo cual permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y despido.

**3.3 Moralidad:** el complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

**3.4 Retribución:** los sistemas de retribución personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y la oportunidad que se le brinde para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno. Cabe destacar que el personal que está bien retribuido presta mejor sus servicios, es decir realiza con entusiasmo y eficiencia sus labores y por lo tanto reduce el tiempo de ocio.

**4. Supervisión:** se refiere a la constante vigilancia para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

**4.1 Supervisión directa.**

**4.2 Supervisión indirecta.**

### **Estructura del control interno**

**La estructura del control interno está conformado por:**

- I. Ambiente de control.**
- II. Evaluación de riesgos.**
- III. Información y comunicación.**
- IV. Actividades de control.**
- V. Vigilancia.**

#### **Ambiente de control**

**Es el componente básico de la organización, es el cimiento en que se apoyan los demás componentes del control interno. Aporta disciplina y estructura y refleja la actitud general de la organización, la conciencia y acciones de la administración. Y sus propietarios respecto a la importancia de los controles y el peso que ejercen en la determinación de las políticas, sus procesos y estructura organizacional.**

#### **Evaluación de riesgos**

**Los riesgos son las acciones, los eventos o circunstancias, internas o externas a la empresa que afectan su capacidad para lograr objetivos. Los riesgos pueden afectar la existencia de la empresa, sin embargo no existe una forma que nos garantice eliminarlos totalmente.**

#### **Información y comunicación**

**La información y comunicación se define como: el proceso de capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones de una entidad. Existen**

diagramas de comunicación, reportes escritos a determinados tiempos. La información es el flujo sanguíneo de una organización.

**Información.** Es el conjunto de datos generales por las operaciones y actividades (financieras y no financieras) que realiza una entidad.

**Comunicación:** Es el intercambio de información entre el personal idóneo para que descargue sus responsabilidades en tiempo y forma. Ésta se realiza en todos los niveles de la organización a través de manuales de políticas, procedimientos, de información financiera, memoranda, mensajes verbales y acciones de la administración.

#### **Actividades de control**

Los controles son las políticas y procedimientos adicionales establecidos por la administración. Para prevenir así como detectar riesgos, por ello, proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos en el desarrollo de las actividades y el registro de las operaciones de la entidad. Su finalidad es la investigación de resultados inesperados o extraordinarios que permitan a la administración formar acciones correctivas necesarias.

#### **Vigilancia**

Implica evaluar el diseño y la operación de controles en forma oportuna y tomar acciones correctivas necesarias. Supervisar al sistema: personal, activos, etcétera. De los elementos de control interno surge la estructura del control interno. [<http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#cinco>].

## CAPÍTULO 2 RECURSOS HUMANOS

La población en general tiene el conocimiento de que una empresa cuenta con diversos recursos para el logro de sus objetivos, los empleados, trabajadores y/o colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos.

**Aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender cómo contribuye al resultado final del análisis financiero. “puedo darle un valor a todo lo que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio, pero no puedo asignarle un valor al personal” comenta Jac Fitzenz, fundador y presidente del Saraloga Institute, una empresa consultora de administración de capital humano ubicada en Santa Clara, California. Los ejecutivos reciben presión de los consejos de administración, inversionistas y analistas para que demuestren cómo manejan el capital humano en sus empresas.**

**Según un artículo reciente de HRM Magazine, “el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo. [Wayne y M. Noe: 2005, 3].**

### **2.1 Antecedentes históricos del recurso humano.**

Desde la Revolución Industrial hasta a mediados del siglo XX, dio origen a lo que se podría considerar la primera etapa de la administración de personal.

Esta etapa estuvo caracterizada principalmente por la idea de que el hombre era considerado como máquina y lo que importaba era la producción en serie. Durante el siglo XX surgieron escuelas de corte humanista, por ejemplo la escuela de las relaciones humanas, la escuela del comportamiento humano, etcétera., en donde se manifestaba la idea de que la empresa es un sistema social en el que la administración de recursos humanos tiene el poder central para controlar a los subordinados. Durante los años ochenta la administración de recursos humanos adquiere tal importancia que se investiga más a fondo y las organizaciones la adoptan como tal.

### **2.1.1 Concepto de administración de recursos humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

**“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos”.** [\[http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm\]](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm).

### **2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos**

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Margaret Butteris (01), el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

A continuación enunciamos los principales objetivos que persigue una organización de cualquier tipo en cuestión de recursos humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

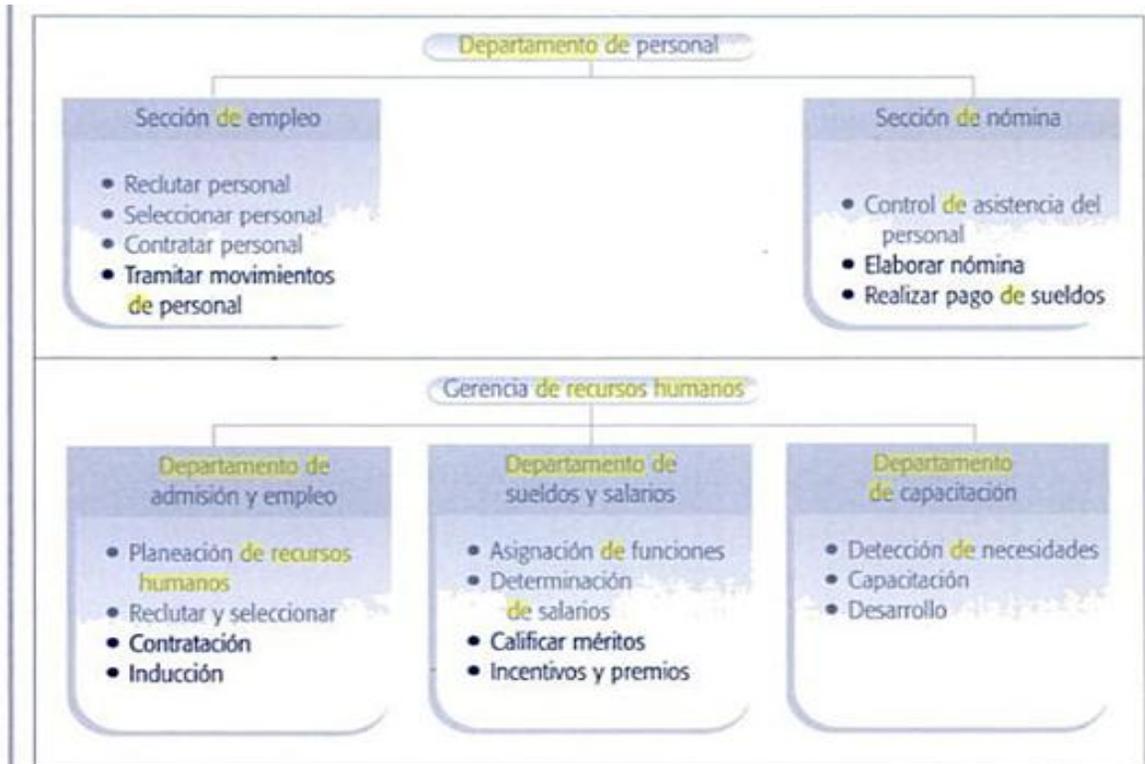
### ***2.3 Estructura del departamento de recursos humanos.***

La administración de personal o administración de recursos humanos: se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. O simplemente:

1. Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
2. Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
3. Seleccionar a los nuevos empleados.

4. Administrar sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
5. Brindar incentivos y prestaciones.
6. Evaluar el desempeño.
7. Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
8. Capacitar y desarrollar.
9. Fomentar el compromiso de los empleados.
10. Y lo que un gerente debería saber respecto a:
11. La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa.
12. La salud y la seguridad de los empleados.
13. Las querellas y las relaciones laborales.

A continuación presentamos la estructura del departamento de Recursos Humanos:

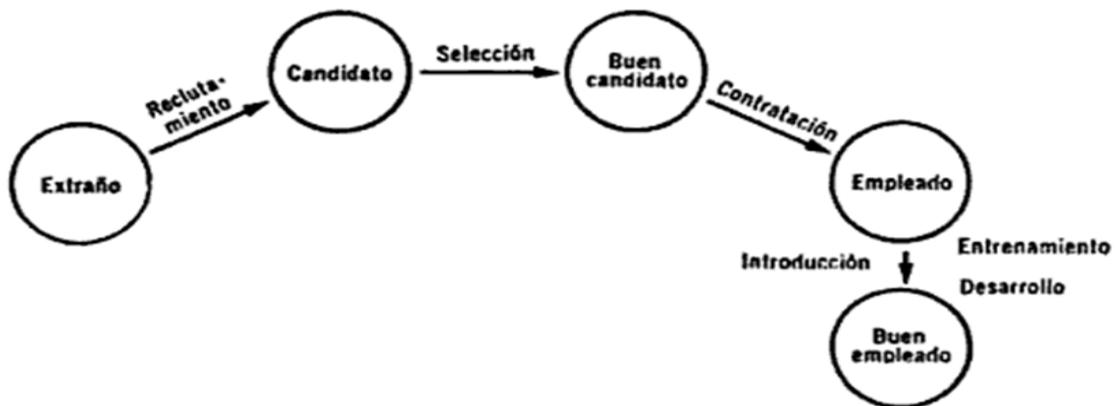


Fuente: [Rodríguez: 2007, 65]. Esquema 3.

Las etapas del proceso de administración de recursos humanos más comunes son:

Reyes Ponce (99), menciona que las etapas generales de la admisión, aunque varían mucho en su número y orden, son:

1. Reclutamiento: hace de una “persona extraña”, un “candidato”.
2. Selección: busca entre los “candidatos” los mejores para cada puesto.
3. Contratación: hace del “buen candidato”, un “empleado” o trabajador.
4. Introducción: trata de hacer del “empleado”, un “buen empleado”.



Fuente: [Reyes: 1999,84] Esquema 4.

Sin embargo las actividades más esenciales del proceso de administración de personal son las siguientes:

### **Reclutamiento**

Es aquella actividad que tiene por objeto: buscar, atraer e interesar candidatos, con el fin de cubrir necesidades de personal.

### **Selección**

Es aquella etapa en donde se elige al personal más idóneo, el cual ha de garantizar un buen desempeño en su puesto y en la organización.

## Contratación

Es la parte final del proceso de selección. Establece las condiciones finales de trabajo, la aclaración de cualquier duda que pudiera haber y se define en la firma de un contrato, en el que se estipularán todos los compromisos por ambas partes. Normalmente, se firma un contrato a treinta días y se puede seguir prolongando, hasta la firma de un contrato definitivo. [Reyes: 1999, 92]

## Inducción de personal

Este aspecto resulta crucial, para completar el proceso de incorporación del nuevo personal. muchas veces, el no realizar esta parte tiene un costo negativo muy alto para la organización.

Es recomendable elaborar un plan de induccion, de manera que se determinen con precision los pasos a seguir.

La induccion es un periodo en el que el nuevo personal conocerá la empresa a la que ingresa. Las empresas tienen políticas, cultura organizacional, costumbres atávicas, estilos de liderazgo, etc., que difieren de otras empresas, aún de aquellas que pueden tener el mismo rubro. Cuando una persona se incorpora a una empresa, tiene que ir asimilando gradualmente la identidad de dicha empresa. Esto puede tomar mucho tiempo, si no se cumple un programa que facilite y acorte dicho proceso. Para ello es necesario que el departamento de recurso humanos diseñe un programa de inducción para que el nuevo personal, en forma rápida, conozca los fundamentos de la empresa, sus criterios básicos y modalidades funcionales.

Esta inducción se inicia con la entrega de la documentación pertinente de la empresa, para que el nuevo colaborador conozca la literatura que explique los lineamientos básicos de la empresa. Comprende, además, una visita física a las instalaciones de la empresa y la presentación respectiva con algunas de las personas, principalmente con los departamentos con los que va a tener relación directa el nuevo colaborador. Es importante también dar una explicación, por parte de quien lo induce, de las características generales de la empresa, sus lineamientos, sus horarios, sus prestaciones, etc. [Montalván: 1999, 51 ]

## Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos

La capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos es, probablemente, uno de los rubros más importantes que maneja Recursos humanos. En tiempos tan altamente competitivos, especializados y de cambios tan continuos en materia tecnológica, lo que sustenta a las empresas es, como siempre ha sido, su personal, solo con una característica fundamental, y es que este nuevo personal debe estar constante y altamente capacitado.

La capacitación es parte de la educación que toda persona recibe a lo largo de su vida. La primera educación es la formal o escolarizada y se recibe en las escuelas y universidades. Esto constituye la base de la formación académica.

Capacitación y desarrollo humano constituyen un binomio fundamental en el proceso formativo de la persona. Es a través de la capacitación que la persona adquiere la información necesaria para su desempeño en la vida. Sin embargo, la capacitación no sólo apunta a la incorporación de información, sino que comprende también, el desarrollo de habilidades, el reforzamiento y cambio de actitudes y conductas, y el impulso de la motivación. [Montalván: 1999, 52].

## Administración de la remuneración

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento para adaptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de objetivos de la organización.

[[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan05\\_2.php](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_2.php)].

## **Evaluación del desempeño**

La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:

1. Establecer las normas de trabajo.
2. Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
3. Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media. [Dessler: 2001.320].

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión individual o de equipos.

## **Higiene y seguridad en el trabajo**

La expresión higiene y seguridad laboral es una función de la administración de recursos humanos, que abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral. En algunos países todavía se emplea como sinónimo el término antiguo de higiene industrial, que se utilizó cuando los esfuerzos profesionales se dirigían sobre todo a los empleados de las fábricas, las minas, los ferrocarriles y todo tipo de industrias. Carl Heyel afirma que a medida que las actividades sanitarias se extendieron a las organizaciones comerciales de servicios, así como al sector público, se comenzó a utilizar el término más amplio y preciso de higiene y seguridad en el trabajo. [Rodríguez: 2007, 320].

## **Relaciones laborales**

Las relaciones laborales o de trabajo, como tales, son relaciones jurídicas, por ende, normadas, de derecho: “(...) la experiencia jurídica es una experiencia normativa”, enseñaba Norberto Bobbio. ” [Villasmil: 2007, 17].

Las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

## **2.4 Importancia del departamento de recursos humanos en una organización**

Una de las principales causas por la que es importante el Departamento de recursos humanos es porque ayuda a la organización a prevenir errores de gran magnitud por ejemplo:

- \*Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- \*Tener una gran rotación de empleados
- \*Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo.
- \*Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- \*Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación federal para la seguridad ocupacional.
- \*Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales en comparación con los de otras personas de la organización.
- \*Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- \*Cometer injusticias laborales.

Ya que las organizaciones en la actualidad ya no buscan prosperar sino sobrevivir en un campo globalizado como lo es México, y que mejor haciendo que el personal sea más competitivo y eficiente en este mercado.

## **2.5 Teorías de las relaciones humanas**

**“La teoría de las relaciones humanas asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones. Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia: no es posible eliminarlos y hasta hay ocasiones en que un conflicto puede beneficiar al desempeño del grupo. La postura de las relaciones humanas dominó las teorías de los conflictos**

desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la de 1970".  
[Robbins: 04. 396].

## **2.6 Motivación y comportamiento.**

Para poder predecir el comportamiento de los individuos un gerente debe conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

Por lo regular el comportamiento es motivado por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección dentro de la organización. Existen dos factores que operan como determinantes de la fuerza de una inspiración y son las siguientes:

- a) La expectativa: es la probabilidad de que un individuo percibe de poder satisfacer una necesidad de acuerdo con su experiencia.
- b) La accesibilidad: está refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

### **Concepto de motivación**

La motivación se define como el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En el último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición<sup>3</sup> del individuo. [Vélez: 07. 117].

---

<sup>3</sup> **Cognición** (del latín: *cognoscere*, "conocer") hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar la información. [[es.wikipedia.org/wiki/Cognición](https://es.wikipedia.org/wiki/Cognición)].

## 2.7 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Maslow señala que el individuo debe de satisfacer sus necesidades fisiológicas<sup>4</sup> como primer principio y por último la de autorrealización.

1. **Fisiológicas:** tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre-alimento, vivienda, vestimenta, etcétera.
2. **Seguridad:** se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro-conservación de su propiedad, de su empleo, etcétera.
3. **sociales:** el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
4. **Estima:** a esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo; se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etcétera.
5. **Autorrealización:** consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno; se trata de una sensación autosuperadora<sup>5</sup> permanente. Son ejemplos de ella autonomía, independencia, autocontrol.

---

<sup>4</sup> Las necesidades fisiológicas son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo, y funciones corporales (homeostasis corporal).Dentro de estas necesidades tenemos el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo entre otros. [[www.deperu.com/diccionario/?pal=equidad](http://www.deperu.com/diccionario/?pal=equidad) – Peru].

<sup>5</sup> Autosuperadora: El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. [<http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml>].

## Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: [<http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml>]. Esquema 5.

### 2.8 Teoría de las 3 necesidades de Mc Clelland.

Con el objeto de entender la motivación, David Mc Clelland clasificó las necesidades en tres categorías:

- 1) **Necesidad de logro:** impulso de sobresalir, luchar por tener éxito. En esta clasificación se agrupan aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- 2) **Necesidad de poder:** necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- 3) **Necesidad de afiliación:** deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

## Diagrama de las tres necesidades de Mc Clelland



Fuente: [<http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://www.eumed.net/libros/2007a/231/Comportamiento%2520Organizacional0017.gif&imgrefurl=http://www.eumed.net/lib>] Esquema 6.

### 2.9 Teoría de procesos: modelo de expectativas de Vroom

Victor Vroom señala que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- I. **Valencia:** demuestra el nivel de deseo de un sujeto por alcanzar determinada meta u objetivo. Esta altura de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.
- II. **Expectativa:** está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga el hombre de sí mismo: si el individuo considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa baja.

III. **Instrumentalidad**: está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

“Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico siguiente:

Figura del Modelo de las Expectativas:



Fuente: [[http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://bliqoo.com//Modelo\\_de\\_expectativas\\_de\\_Vroom.JPG%3Fv%](http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://bliqoo.com//Modelo_de_expectativas_de_Vroom.JPG%3Fv%) ]. Esquema 7.

### 2.10 Modelo de equidad de Stacy Adams

El modelo de equidad<sup>6</sup> de S. Adams, considera que a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño<sup>7</sup>, también desean que éstas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sean de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que el sujeto percibe es igual a la de otros elementos

<sup>6</sup>Equidad: Es una combinación de amabilidad y justicia. [[www.deperu.com/diccionario/letra.php?pal=eq](http://www.deperu.com/diccionario/letra.php?pal=eq)].

<sup>7</sup> Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden. [[www.monografias.com/trabajos13/teapre/teapre.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/teapre/teapre.shtml)].

considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna: por el contrario, en caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, éste tratará de compensar ese exceso con conductas como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma. Los empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentaran eliminar o reducir de muy diversas formas, por ejemplo, reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad y robos.

### **2.11 Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner.**

Skinner menciona que todos somos producto de los estímulos<sup>8</sup> que percibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficiente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, del mismo sobresale el concepto de “esfuerzo positivo”, que consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente en el sentido deseado. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada; a lo sumo, puede aprender a evitar castigos.

---

<sup>8</sup> Estímulos: estímulo s m **1** Acción, cosa o situación capaz de provocar alguna respuesta o reacción en un organismo o en una de sus partes o de sus funciones: *estímulos luminosos, estímulo doloroso, estímulo cerebral* **2** Aquello que impulsa algo o a alguien a desarrollarse o a actuar con mayor entusiasmo, viveza o energía, o a mantener determinado esfuerzo: *estímulos laborales*, «A los mejores vendedores les dieron un *estímulo* económico», «Necesitan un *estímulo* para seguir adelante». [<http://www.monografias.com/Psicologia/index.shtml> ].

Skinner propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape). Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que éste podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas.

### **2.12 Teoría X.**

Este personaje fue el más influyente teórico contemporáneo del comportamiento humano en las organizaciones, fue profesor y asesor en asuntos de Administración industrial de Massachussets Institute of Technology.

Con su teoría X Douglas McGregor revela que la gente es perezosa<sup>9</sup> y que por lo tanto odian al trabajo hasta el punto que lo evitan; no tienen ninguna ambición, no toman ninguna iniciativa y evitan tomar alguna responsabilidad; lo único que desean es seguridad (evitando a tal grado los compromisos con la empresa), y realizar cualquier trabajo implica que debe ser recompensado, forzado, intimidado y castigado, por lo que piensa que dentro de la organización es una víctima. Según Douglas McGregor ésta es la supuesta filosofía del “garrote y de la zanahoria” de la gerencia, debido a que el trabajador realiza sus actividades siempre y cuando se le este supervisando. Es una atmósfera tan opresiva y de frustración, para el encargado no hay posibilidad de ningún logro o de trabajo creativo.

---

<sup>9</sup> Perezosa: adj. Tardo, lento o pesado en el movimiento o en la acción. [Deperu. 2010 ].

## **2.13 Teoría Y**

La teoría Y es todo lo contrario a la teoría X, ya que en esta teoría, Douglas Mc Gregor, creyó que la gente desea aprender y que el trabajo es su actividad natural hasta el punto de que ella genere autodisciplina y el auto desarrollo, ven su recompensa no tanto en pagos en efectivo, sino que estos ven esa recompensa en la libertad de hacer el trabajo difícil y desafiante por sí mismos. El trabajo del encargado es “ensamblar a cola de pato” el deseo humano para el auto desarrollo en la necesidad de la organización de la eficacia productiva máxima. Por tanto, los objetivos básicos de ambos se resuelven con la imaginación y el sincerity (sinceridad), el potencial enorme puede ser golpeado ligeramente.

## **2.14 Teoría Z.**

La “Teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron a una “teoría A”.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

**“La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se**

encuentre comprometida con su gente. Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez...entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada”.

[\[http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml\]](http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml).

Los principios fundamentales de la teoría Z de Ouchi son tres:

1. Confianza.
2. Atención a las relaciones humanas.
3. Relaciones sociales estrechas.

## CAPÍTULO 3. LAS MIPYMES EN MÉXICO

Recordaremos que la Segunda Guerra Mundial causó un caos de una magnitud enorme, por lo que muchas empresas que ya estaban posicionadas en el mercado en este tiempo tuvieron que cerrar, por lo que estas mismas tuvieron que regenerar su estructura física y la solución que encontraron fue la creación de las PYMES.

En países como Canadá, Estados Unidos han creado incubadoras las cuales han permitido que las pymes crezcan, debido a que estas naciones han inyectado capital a estas importantes fuentes de ingresos. Sin dejar a un lado la Unión Europea la cual debe todo su potencial económico a las pymes, puesto que son una importante fuente de ingresos y dan empleo a un considerable número de personas.

En México la realidad es agobiante debido a que el apoyo a las pymes es muy infortunado puesto que los propietarios de estas empresas se enfrentan por lo general a problemas fiscales e inspectores intolerantes y estos no permiten ninguna falta.

Dejando atrás toda esta serie de problemas a la que se enfrentan las pymes, es un hecho que estas Pequeñas y Medianas Empresas son el futuro de México ya que podrían absorber personal económicamente activo y exigir nuevas técnicas de investigación y desarrollo que sirven para acrecentar el desarrollo social y por qué no hasta podrían crear productos que ayuden a combatir enfermedades mortales.

A lo largo de este capítulo desarrollaremos el impacto que han provocado las pymes en México.

### **3.1 Antecedentes de las PYMES en México.**

A causa de los amargos estragos que originó la Segunda Guerra Mundial, muchas empresas en Europa fueron destruidas, es por eso que los propietarios de estas organizaciones se vieron en la necesidad de tener una recuperación rápida,

y la solución de estos problemas se vio satisfecha gracias a la creación de Pequeñas y Medianas empresas (PYMES).

**El potencial de la Unión Europea radica en el Apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.**

[\[http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/\]](http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/).

En México las PYMES han tomado un rumbo afín al de Europa puesto que han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a urbanizado pequeñas localidades que antes eran rurales, logrando exportar en algunos casos sus productos, un claro ejemplo de esto es el café de Veracruz, que cuenta con la calidad de exportación, debido a que es un producto delicioso, aceptado en los mercados internacionales.

Sin embargo, en México tienen problemas estructurales, por lo que dificultan su adecuado desarrollo. Entre los problemas más importantes se encuentran:

- **Inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece a grandes organizaciones.**
- **Falta de financiamiento, inapropiada infraestructura técnico- productiva.**
- **Carencia de tecnología.**
- **La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.**
- **Competencia desleal del comercio informal.**
- **Globalización y prácticas desleales a nivel internacional.**
- **En general la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos. [tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17693/Capitulo2.pdf].**

Es por ello que las PYMES en México no han tenido el éxito augurado y esto se debe a la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización, puesto que hoy en día nos encontramos

inmersos en un mundo que esta caracterizado por la globalización, lo cual da como resultado que la exigencia del consumidor sea aun mayor.

### **3.2 Concepto de las PYMES.**

Básicamente hay dos formas de surgimiento de las diversas organizaciones, puesto que por un lado están aquellas que se originan como empresas, es decir aquellas en las que se pueden distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado, es lo que hoy en día se conoce como organizaciones grandes que pueden ser: nacionales, trasnacionales, etcétera; las cuales en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Sin embargo existen otro tipo de organizaciones denominadas PYMES:

**Son aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.**

[\[http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74\]](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74).

Otro concepto de PYME es:

**Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados: “Mi padre trabaja en una pyme”, “Osvaldo comenzó con una pyme y hoy es el dueño de una cadena nacional”.**

- **Pyme también suele escribirse como PYME y PYME. Otro término semejante es MIPYME o MIPYME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. En este caso, se incluye además a las empresas más chicas, como las unipersonales.**  
[\[http://definicion.de/pyme/\]](http://definicion.de/pyme/).

### 3.3 Clasificación de las MIPYMES.

La clasificación de las diversas organizaciones, son prácticamente establecidas por el tamaño de las empresas, es decir, que puede ser grande, mediana o chica; y esto se da en función del número de trabajadores con el que cuente la organización ya que es directamente proporcional. Por lo que existen parámetros para determinar la clasificación de las organizaciones:

**La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.**

**Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.**

**\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%**

**Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.**

Estratificación de las MIPYMES en México.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: [http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1)

Esquema 8.

### **3.4 Importancia de las PYMES.**

En párrafos anteriores se hablo sobre las generalidades de las PYMES, que inclusive se encuentran en las definiciones mismas, en este punto abordaremos la importancia de las PYMES, pero antes tenemos que analizar más a fondo lo que es una PYME. Arthur Anderson en 1999, en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Desde hace muchos años las PYMES han sido el sustento de muchas familias mexicanas, es decir han sido la principal fuente de ingresos, sin la necesidad de realizar algún trabajo profesional, además de convertir a los propietarios de estas empresas en generaciones para los próximos empresarios, por muchas razones de peso, entre las cuales destacan:

- Transmisión de los secretos de la empresa familiar.
- Contribuyen al fortalecimiento y crecimiento de la empresa familiar.

Su crecimiento se debe en mayor parte al conocimiento basado en la experiencia, es por ello que algunas MIPYMES han tenido mucho éxito tanto en el mercado nacional como en el internacional.

### **3.5 Ventajas y desventajas de las PYMES.**

Hemos sido testigos de que tanto pequeñas como grandes empresas han alcanzado el éxito, a costos excesivamente altos que posteriormente le son retribuidos a lo largo del tiempo, es por eso que se ven en la necesidad de investigar, cuáles son sus ventajas y desventajas, las cuales se enuncian a continuación:

## **Ventajas:**

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- Por su dinamismo tienen la posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

## **Desventajas:**

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.  
Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.  
[\[http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74\]](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74).

## Ejemplos de PYMES

- Comercios, ferreterías, abarroteras y restauranteras.
- Empresas productoras de vestido y calzado.

### 3.6 ¿Qué es una microempresa?

Según la Secretaría de Economía en su página de internet, microempresa es:

Con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Los resultados del último Censo Económico del INEGI, indican que las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país. De cada 100 empresas mexicanas 96 son microempresas, contribuyen con el 40.6% del empleo y aportan el 15% del PIB.

Debido a su importancia, la Subsecretaría para la Pequeña y la Mediana Empresa, conformó el Programa Nacional de Microempresas para atender a este segmento: el más numeroso y que más empleo genera. Su objetivo es estructurar programas sustentables para las microempresas, que consideren su posición y condiciones de competencia en las cadenas productivas que participan en su área de influencia comercial, para mejorar sus condiciones empresariales y las oportunidades de negocio, especialmente de las microempresas más vulnerables para incrementar su competitividad y acelerar un crecimiento sostenido que conserve y genere empleos formales que conduzcan a la estabilidad económica, la seguridad pública y la interacción social.

De igual manera se busca que potencializar las capacidades de los microempresarios para que cuenten con un negocio redituable, emprendedor y más ambicioso, cimentado en el abanico de oportunidades productivas; así como, reducir los costos de insumos y de emisión de contaminantes con la adopción de nuevas tecnologías. [[http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=40](http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=40)].

A continuación se presentará una gráfica en la que se muestra el lugar que ocupan las microempresas en México.



Fuente:

[\[http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=40\]](http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=40).

Esquema 9.

Lo que da a entender que en México existe 95.6% de microempresas, las cuales son capaces de darle empleo a 40.6% del total de la población en México; lo que se considera una cifra muy interesante.

Algunos ejemplos de microempresas son:

- ❖ Tiendas de abarrotes y misceláneas.
- ❖ Tortillerías y molinos de nixtamal.
- ❖ Papelerías.
- ❖ Salones de belleza.
- ❖ Panaderías.
- ❖ Talleres mecánicos.
- ❖ Farmacias.
- ❖ Carnicerías.

### **3.7 Ventajas y desventajas de las microempresas.**

Una característica muy importante de las microempresas es la flexibilidad con la que actúan, tanto a nivel de personal, el cual suele ser multidisciplinario, como a otros niveles como lo son: disponibilidad geográfica, adaptabilidad del producto al mercado, al igual que la toma de decisiones que es muy rápida. Otra particularidad que distingue a las microempresas es desafortunadamente la falta de financiamiento, tecnología, etc.

Sin embargo a continuación se enuncian las principales ventajas y desventajas de las microempresas:

#### ***Ventajas:***

**Las microempresas son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país ya que, de acuerdo a resultados del último censo económico del INEGI:**

- ❖ **De cada 100 empresas mexicanas, 96 son microempresas.**
- ❖ **Contribuyen con el 40.6% del empleo.**
- ❖ **Aportan el 15% del PIB.**

#### ***Desventajas:***

- ❖ **La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian:**
- ❖ **Limitada profesionalización.**
- ❖ **Crecimiento desordenado.**
- ❖ **Rezago tecnológico.**
- ❖ **Altos consumos de energía.**
- ❖ **Imagen comercial descuidada e insalubre.**
- ❖ **Administración informal ("de cajón").**
- ❖ **Limitados accesos al financiamiento.**

[\[http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74\]](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74).

### **3.8 Impacto que producen las MIPYMES ante la economía del México globalizado.**

El mayor reto que han enfrentado las PYMES es la Globalización<sup>10</sup>, situación que incitó a que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas trasnacionales que llegaron a nuestro país; lo que provocó que varias familias se vieran en serios aprietos en su nivel de ingresos.

Hace tan sólo algunos años la familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, por ejemplo si necesitaba carne acudía a la carnicería, si necesitaba verduras iba a la verdulería, si necesitaba leche acudía a la tiendita de la esquina, sin embargo la llamada Globalización provocó que empresas trasnacionales entrarán al mercado mexicano y esto causó un gran impacto a las microempresas, pues los consumidores anteriormente, se surtían en diferentes tienditas y ahora en estos últimos años, solo basta acudir a las tiendas de autoservicio para obtener todo lo que se requiere para cubrir las necesidades.

Las empresas trasnacionales, por su gran capacidad de compra tienen grandes ventajas sobre las PYMES, es decir pueden solicitar mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a sus proveedores, tienen mejor garantía en cuanto a la calidad del producto, es decir tiene varias razones por las cuales una PYME no puede superarla.

---

<sup>10</sup> La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n> ].

Todo lo anterior hizo que mucha gente se quedara sin empleo, ya que varias empresas de diversos tamaños comenzaron a cerrar y la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo en cadenas de negocios internacionales, las cuales les ofrecían un sueldo muy por debajo del que obtenían como empresarios y dueños de una empresa. Esto provocó una gran inestabilidad en la economía de México.

Es contrastante que en México el concepto PYME no sea tan exitoso puesto que dentro de la economía mexicana, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

**De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.**

**Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.**

[\[http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/\]](http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/).

Según datos del instituto PYME, una empresa muy reconocida pasó de ser PYME para convertirse en empresa transnacional, la que hoy en día conocemos como: GRUPO BIMBO; Bimbo ayudó a abrir mercados en otros lugares y a que empresas como 3M<sup>11</sup> se fijan en México para invertir.

---

<sup>11</sup> 3M es una compañía donde la ciencia tiene un papel fundamental. Producimos miles de productos innovadores, y somos líderes en mercados tan disímiles como lo son: Salud, Seguridad Vial, Productos de Oficina, abrasivos y adhesivos. Nuestro éxito se apoya en la habilidad de combinar nuestra tecnología, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sin olvidar nuestro capital humano que día a día busca contribuir con soluciones que le permitan realizar sus labores en forma fácil, segura y eficiente. [\[solutions.3m.com/wps/portal/3M/es\\_US/About/3M\]](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/es_US/About/3M).

**En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PYMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura y es una barrera contra la globalización ya que paradójicamente son los países menos globalizados.**

**En México también se ha copiado esta forma de hacer negocios y las incubadoras<sup>12</sup> de Empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades, Tecnológicos y Fundaciones de Gobierno, que apoyan a los emprendedores a diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyo en asesoría para la constitución legal de la empresa y otros tantos aspectos importantes para crear, una empresa que en términos generales, minimicen el riesgo en la inversión, ya que el capital en la actualidad es demasiado escaso y bien vale la pena realizar una inversión bien planeada.**

**[\[http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/\]](http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/).**

---

<sup>12</sup>Incubadora: Es un centro de apoyo a emprendedores que proporciona orientación, consultoría y asistencia integral para la creación de una empresa. Las Incubadoras brindan acompañamiento empresarial para el desarrollo del plan de negocios, el cual resulta en la puesta en marcha de la empresa, evalúan la viabilidad técnica, financiera y de mercado de los proyectos y en algunos casos, proveen de espacios físicos como son oficinas, acceso a equipos, servicios administrativos, de logística, así como servicios de información y apoyo técnico.

El Sistema Nacional de Incubación de Empresas está integrado por 500 incubadoras, con presencia en 190 ciudades. Éstas son operadas al interior de instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones civiles, mismas que cuentan con un Modelo de Incubación de Empresas reconocido por la Secretaría de Economía. [\[http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74\]](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74)

## CAPITULO 4. PROPUESTA

### 4.1 Diagnóstico

Utilizamos un cuestionario-diagnóstico con un total de 22 preguntas (ver la sección de Anexos cuestionario 1), aplicamos este instrumento a 10 microempresarios (ver esquema 8) de ramo tortillero de los municipios de la región de los volcanes, esto con el fin de obtener información más amplia que permita cumplir con el objetivo de esta investigación (ver sección de Anexos en donde se encuentran los casos de estudio en forma detallada).

Cuadro de microempresarios del ramo tortillero cuestionados (Casos de estudio):

PROPIETARIO	MUNICIPIO	NO. DE TORTILLERIAS DE SU PROPIEDAD
1	Amecameca	4
	Ayapango	2
2	Amecameca	3
3	Ayapango	1
4	Ayapango	1
5	Amecameca	1
6	Atlautla	2
7	Atlautla	2
8	Atlautla	3
9	Ozumba	14
10	Ozumba	4

Fuente: Elaboración propia. Esquema 10

Algunas de estas preguntas tuvieron una respuesta abierta y los propietarios dieron la respuesta que les parecía la más adecuada según su criterio; ver Anexo en donde se encuentran los casos de estudio en forma detallada.

#### **4.1.1 Conclusiones del estudio.**

La industria alimentaria juega un papel vital para el ser humano, puesto que ésta lo provee de alimentos útiles para el buen funcionamiento de su organismo y así poder continuar con su vida cotidiana; sin lugar a duda uno de estos alimentos lo constituye la tortilla, la cual es la base principal dentro de la cultura mexicana, que es producida por máquinas tortilladoras, estas herramientas de trabajo necesitan de personas para cumplir con su objetivo, de ahí la importancia del Recurso Humano en este tipo de organizaciones.

#### **Proceso de administración de recursos humanos en las tortillerías de los municipios de la región de los volcanes del Estado de México**

Según la Secretaria de Economía en su página de internet, las empresas medianas tienen desde 31 hasta 250 trabajadores, según su giro (comercio, servicios y/o industrial), las pequeñas empresas tienen entre 11 y 50 empleados, ciertamente, en estas organizaciones existe una unidad orgánica de personal que tiene objetivos, funciones y planes amplios y cuenta con personal especializado para cada función básica. Caso contrario sucede con la microempresa la cual puede llegar a tener hasta 10 empleados (según los datos de la secretaría de economía), las actividades del personal son más restringidas; de tal manera estas acciones no son realizadas por personal especializado sino por personas que poseen habilidades múltiples.

En las microempresas, del ramo tortillero de los municipios de la región, se efectúa el mismo procedimiento que en las empresas pequeñas y medianas en cuanto al manejo del Recurso Humano; se recluta personal, se selecciona, se remunera, se capacita, se establecen relaciones laborales, etc. A continuación mencionamos cada una de las etapas o funciones del proceso de recursos humanos y como se lleva a cabo en este tipo de empresas según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

### **Reclutamiento**

Los dueños de tortillerías tienen como fin cubrir sus necesidades de recursos humanos, principalmente cuando su mano de obra se satura de trabajo y por lo tanto no puede cubrir con los compromisos contraídos con los clientes; es por eso que dentro de la etapa de reclutamiento, el medio más usado para atraer empleados son los anuncios ya que por lo general los operarios que emplean, no son de tipo familiar, ni recomendados de la familia o amigos, lo cual es importante recalcar, porque cuando la mano de obra es de tipo familiar tiende a fracasar debido a los conflictos emocionales, un ejemplo de esto se dio en uno de los casos estudiados que represento el 10% del total que fue 10 que dio esa respuesta, (ver Anexos en gráfica 1), donde la propietaria mencionó que en algunas ocasiones había dado trabajo a familiares solo por ayudarlos y no porque necesitara de sus servicios dentro de la tortillería; esto sucede cuando el dueño cuenta solo con 1 o 2 unidades de este tipo; porque cuando el dueño cuenta con más de 3 unidades, tiene que verse en la necesidad de buscar candidatos para el puesto que no sean de tipo familiar.

### **Selección**

Por lo general se tiene la idea, que una tortillería no necesita de gran ciencia para ser manejada sin embargo, esto no es así, puesto que los dueños de estas microempresas tienen que considerar varias cosas importantes y una de ellas es seleccionar al elemento que se ocupara para desempeñar las actividades; para el empresario es importante tomar en cuenta si el empleado es o no la

persona más apta para el puesto. En los resultados del cuestionario se pudo verificar que los propietarios además de aplicar entrevistas, ponen a prueba las capacidades del personal que contratan, a través de una simulación de actividades entre las cuales se encuentran: proceso de nixtamalización, preparación de la masa, encendido y manejo de la maquinaria, captura de tortillas y atención a clientes.

### **Contratación e inducción de personal**

En este tipo de organizaciones no se utiliza el contrato escrito, más bien se recurre al contrato verbal, debido a que son organizaciones muy pequeñas y el trato no es tan formal como en una empresa de mayor tamaño.

El proceso de inducción, en las tortillerías de los municipios de los volcanes es dada por los propietarios de manera verbal, llevan a los empleados a que conozcan las instalaciones y les explican las funciones y tareas que han de desarrollar, ya que como mencionamos anteriormente, este tipo de negocios son muy pequeños y por lo tanto no se necesita de otro tipo de personal como en las empresas gran magnitud (mediana y grande) para decir lo hay que hacerse, así es como lo consideran los dueños de estos establecimientos, debido a este motivo no cuentan con un manual de inducción (esta decisión por lo general es la causante de accidentes laborales).

### **Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos**

En las tortillerías no se da capacitación, puesto que, en general los propietarios no lo consideran importante, debido a que el recurso humano que contratan debe de contar con ciertas habilidades para ser elegido para el puesto, desde el inicio, ya que por lo regular el empleado nuevo empieza por cachar tortillas y al paso del tiempo va aprendiendo el manejo de la máquina y cuando el dueño considera que ya está capacitado lo deja a cargo de la misma.

## **Administración de la remuneración**

Dentro de las microempresas, debido a su tamaño, las actividades y funciones a desarrollar, no son realizadas por personas especializadas, más bien son ejecutadas por sujetos con ciertas habilidades, en el caso de las tortillerías se necesita la habilidad para capturar las tortillas, manejar la maquinaria, etc.

Una de las particularidades de las tortillerías es que, en el 90% de los casos, según las estadísticas presentadas, el sueldo ofrecido varía, por lo que los dueños de estas tortillerías se ponen de acuerdo en cuanto al pago, lo cual tiene ventajas y desventajas a veces tanto para personal como para propietario.

Una de las ventajas es que pueden llegar a un buen acuerdo en el que ambas partes lleguen a un convenio en cuanto al pago. Y una desventaja es cuando no llegan a un buen acuerdo y por lo tanto el trabajador se queda en el puesto no muy convencido, lo cual puede generar accidentes por no hacer las cosas bien.

Algo importante que arrojaron estos resultados fue el caso de un microempresario que cuenta con 14 tortillerías, él tiene una tabla de sueldos la cual otorga según las habilidades desarrolladas del personal, algunos de los criterios utilizados son: experiencia, rapidez, responsabilidad e ingenio para resolver problemas menores lo cual puede concluirse como una buena condición de los trabajadores con respecto a otros, y se traduce en un sueldo remunerador, por lo que este microempresario no se ve en la necesidad de buscar más recursos humanos, ya que estos están contentos con su sueldo. En el siguiente párrafo se observan otros criterios.

## **Evaluación del desempeño**

Las empresas de este giro, califican al recurso humano mediante la calidad de trabajo realizado y los servicios que ofrecen al cliente principalmente. Sin embargo además de los mencionados existen parámetros que utilizan para

evaluar el desempeño de sus empleados como son: producción en serie, disciplina, responsabilidades, todas son importantes, sin embargo, la calidad es la que engloba todo y se debería de tener más en cuenta en todos estos negocios, puesto que los resultados se manifestarían en el incremento de las ventas.

### **Higiene y seguridad en el trabajo**

La gran mayoría de propietarios de estos negocios, de acuerdo a la información recopilada, están en problemas porque no dan las prestaciones de ley, lo cual es muy importante para cualquier organización sin importar su giro, puesto que puede ocurrir cualquier accidente, en este caso, en la tortillería la maquinaria es muy peligrosa cuando no se conoce el funcionamiento con precisión, es decir el recurso humano puede tener un accidente ocasionado por ésta, donde incluso puede perder una de sus extremidades superiores (dedos y manos principalmente).

### **Relaciones laborales**

Los propietarios de los negocios de este giro, dan a conocer las políticas de manera verbal y no formal. Cuentan con reglas de puntualidad y asistencia principalmente, así mismo cuentan con reglas de uso de uniforme y de relación interpersonal de trabajo, todo esto es utilizado con el objeto de dar seguridad al personal así como mantener una relación sana con el cliente lo cual dará buenos resultados financieros y sociales.

Los pequeños empresarios de este ramo, difícilmente cumplen con las leyes establecidas de este país, debido a que todo esto conlleva a todo un proceso en el que se requiere: tiempo, esfuerzo y presupuesto, este último elemento es importante puesto que difícilmente se tiene, a continuación se presentarán algunas de las leyes que infringen:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 constitucional fracción XXIX el cual establece que:

Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vida, de cesantía involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, y otras con fines análogos.

2. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 56 vigente, señala lo siguiente:

Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en la Ley.

3. Ley del Seguro Social, en su artículo 251, precisa las principales facultades que tiene este órgano, algunos de ellos son: administrar los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales que integran el seguro social, y prestar los servicios de beneficio colectivo que señala la ley; recaudar y cobrar las cuotas de los seguros de riesgos de trabajo; satisfacer las prestaciones que se establecen en dicha legislación, entre otras.

4. Ley del Impuesto sobre la Renta, en esta se especifican las obligaciones fiscales del patrón y del trabajador, considerando también las aplicaciones de exenciones del impuesto para personas y trabajadores.

Gracias al estudio identificamos que una organización de este tipo, comienza a ser remunerador cuando se tienen más de 3 unidades de este giro y como ejemplo tenemos a un propietario de este tipo de negocios que cuenta con más de 3, el cual fue el único en decir que cumple con los estatutos establecidos en la ley.

## **Comunicación, liderazgo y toma de decisiones**

En su mayoría los negocios tortilleros de la región de los municipios de los volcanes cuentan con un buen liderazgo, en el cual guían y conducen a su personal hacia un objetivo común, traducido a incrementar ventas, disminuir accidentes y aumentar la productividad.

La toma de decisiones representa para los microempresarios de ramo tortillero un aspecto sumamente importante, por lo que cuando efectúan este proceso, no lo consultan con su personal porque consideran que no es necesario puesto que estos están para obedecer órdenes, pues solo les comunican lo que hay que hacer a diario. Lo cual representa una respuesta aceptable.

Otro aspecto importante es que en la mayoría de las instalaciones de estos negocios se goza de una buena comunicación, la cual es sumamente importante para el buen funcionamiento de cualquier organización. Debido a que la comunicación representa el flujo sanguíneo de cualquier empresa sin importar su tamaño y/o giro, porque, si se estropea sucede un grave problema que puede representar la desaparición de la empresa.

### ***4.2 Proceso de administración de Personal en las tortillerías de los municipios de la región de los volcanes del Estado de México.***

Las tortillerías de los municipios de la región de los volcanes, cuentan con una gestión de recursos humanos un tanto aceptable, aunque incumplen algunas etapas de la administración de personal, por lo que a continuación mencionaremos cada una de las fases que se recomiendan adoptar en ese tipo de giro:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Contratación e inducción de personal.

4. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos
5. Administración de la remuneración.
6. Evaluación del desempeño.
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Relaciones laborales.

Se sugiere que apliquen estas etapas, puesto que son esenciales para el proceso de administración de personal, ya que el resultado es un buen rendimiento de los Recursos Humanos ahorrándose tiempo y presupuesto.

La descripción de las etapas que realizamos es enunciativa, es decir, no son las únicas, pero consideramos son las más importantes.

### **4.3 Reclutamiento**

En el reclutamiento de las microempresas de ramo tortillero, se utilizan dos herramientas para atraer candidatos al puesto: Fuentes de reclutamiento y Medios de reclutamiento. Estos dos factores son totalmente diferentes, el primero se refiere a los “lugares en que podré encontrar mi personal”, y la segunda corresponde a “la forma de atraerlo a la empresa”.

Tenemos el conocimiento de que existen diversas fuentes de reclutamiento de personal, sin embargo las microempresas de ramo tortillero utilizan de manera general:

- a) Las fuentes familiares o recomendados de los trabajadores actuales. En esta fuente se recomienda hacer uso del personal, cuando la tortillería tenga necesidad de un empleado más, ya que si se usa con el objeto de ayudar a los amigos o familiares tiene el riesgo de caer en un problema emocional.
- b) “La puerta de la calle”, en donde, los candidatos espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Los medios para atraer Recursos Humanos en las tortillerías son:

- Anuncios. Los propietarios de las tortillerías los editan, señalando las posibilidades de empleo, los beneficios que ofrece, así como los requisitos que ha de reunir el candidato. Se sugiere que este medio se siga utilizando ya que no es costoso a diferencia de otros medios y además origina altos rendimientos para la microempresa.

#### **4.4 Selección.**

Los microempresarios realizan su proceso de selección de personal a través de la utilización de instrumentos como: entrevistas y un examen de simulación de actividades, para escoger al candidato que ha de cubrir la vacante para el puesto. En este punto el dueño debe de ser más estricto al seleccionar a un trabajador, pues esto le evitará problemas a futuro.

La utilización de las entrevistas y el examen de simulación de actividades es importante por lo que debe seguir llevándose a cabo.

Con el objeto de realizar una selección que origine mayor éxito se recomienda: utilizar ciertas preguntas durante la entrevista, que respondan a las siguientes cuestiones:

- Qué dirigió al solicitante a esa microempresa.
- Que espera encontrar en su trabajo.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos.
- Que sueldo espera y que responsabilidades le gustaría desempeñar.

El modo general para conducir esta entrevista, debe ser con un trato amable y cordial, en este caso, el propietario de la tortillería debe hacer notar su interés hacia el solicitante; enseguida se muestra un prototipo de entrevista para la selección del personal:

Entrevista para selección de personal para la tortillería

"La conchita":

- 1-¿Dispones de tiempo completo para el trabajo?
- 2- ¿Cuál fue tu último empleo?
- 3-¿Alguna vez has trabajado en negocios dedicado a este giro?
- 4-¿Por qué quisieras trabajar aquí?
- 5-¿Eres casado(a)?
- 6-¿Cuántas personas dependen de ti económicamente?
- 7- Si pudieras escoger tu trabajo ¿Qué te gustaría hacer?
- 8- Si el kilo de tortillas cuesta \$ 12.00 y un cliente te pide tres cuartos ¿cuántos gramos darías y cuanto cobrarías?
- 9.- ¿Qué habilidades consideras tener?
- 10.- ¿Te gusta aprender a realizar cosas nuevas o prefieres hacer lo que ya sabes?
- 11.- ¿Te gusta obedecer órdenes que ya están estipuladas o prefieres conducirse conforme a tu criterio?
- 12.-Si estuvieras trabajando ya con nosotros y te dieras cuenta de que hay una determinada hora que no acude la gente a este servicio ¿Qué harías?
- 13-¿te consideras una persona amable?
- 14-¿Te gusta hacer amigos en el trabajo?
- 15-¿De Cuánto quisieras que fuera tu sueldo?

Un formato a considerar es el siguiente:

Mencione los lugares en los que ha trabajado durante el último año:			
Empresa	Puesto	Responsabilidades	Fecha

Fuente: elaboración propia. Esquema 11 y 12.

En estos negocios se aplica un examen de simulación, lo cual es necesario tanto para la selección como para la colocación del personal; ya que principalmente se explotan:

- ✓ Cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- ✓ Las cualidades ya desarrolladas que tiene, listas para ser aplicadas de inmediato al trabajo.

Otro punto a tomar en cuenta al utilizar estos instrumentos, son las tendencias generales del individuo, la estructura de la motivación, puesto que el fin de todo esto es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo.

Otras propuestas a realizar para seleccionar el personal:

- a) Investigación de antecedentes de trabajo (si los tienen) para comprobar si el elemento es la persona más idónea para el puesto.
- b) Investigación de antecedentes penales. Esta investigación puede revelar los inconvenientes de una persona y así tomar la decisión de ocuparlo o no.
- c) Investigación de las cartas de recomendación. Son muy útiles porque depende de lo que digan las personas que recomendaron a los solicitantes.
- d) Examen médico, el cual sirve para: saber si el candidato padece de enfermedades contagiosas; saber si tiene alguna enfermedad que resulte peligrosa para el puesto que se le está ofreciendo (hernias, para quienes han de cargar los bultos de harina para tortilla; trabajos agobiantes para personas débiles); verificar si el empleado tiene el uso normal en sus sentidos (vista, tacto y oído principalmente), saber si el personal es alcohólico o drogadicto; es decir el examen médico sirve para conocer el estado de salud general del recurso humano que ha de ocupar la vacante. Lo cual es importantísimo siendo esta una empresa dedicada a la producción de alimento.

#### **4.5 Contratación e inducción de personal.**

Las tortillerías difícilmente firman el contrato escrito, más bien acuden al contrato verbal. Por lo que se les hace la sugerencia de: llevar a cabo la firma de un contrato ya que esto les restara problemas legales. Otro punto relevante es, manejar un expediente del empleado que contenga todos los documentos que fueron útiles para su contratación.

Enseguida se presenta un contrato escrito útil para su aplicación:

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE  
EL C. \_\_\_\_\_ Y POR LA OTRA EL C. \_\_\_\_\_ AL TENOR  
DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS:**

#### **ANTECEDENTES.**

1.- Declara el C. \_\_\_\_\_ ser legítimo propietario de la negociación o centro de trabajo \_\_\_\_\_ ubicado en \_\_\_\_\_

2.- EL trabajador el C. \_\_\_\_\_ manifiesta, ser de nacionalidad Mexicana, de \_\_\_\_ años de edad, estado civil \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ nombre de la esposa \_\_\_\_\_ de los hijos \_\_\_\_\_

3.- Declaran las partes que en el centro de trabajo indicado la(s) actividad(es) preponderantes son: \_\_\_\_\_

**EL TRABAJADOR \_\_\_\_\_**  
\_\_\_\_\_ manifiesta que tiene la capacidad y aptitudes para desarrollar las actividades indicadas en el antecedente que precede.

**EL PATRÓN \_\_\_\_\_** requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto o funciones de \_\_\_\_\_

6.- EL TRABAJADOR \_\_\_\_\_ es conforme en desempeñar los requerimientos del Patrón y en plasmar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

**CLAUSULAS:**

**PRIMERA.-** Para efectos de mayor brevedad en el presente contrato se denominará en lo sucesivo a él C. \_\_\_\_\_ como "EL PATRÓN"; a el C. \_\_\_\_\_ como "EL TRABAJADOR"; a la Ley Federal del Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES"

**SEGUNDA.-** Este "CONTRATO" se celebra por tiempo indeterminado según lo establece el artículo 35 de la Ley".

**TERCERA.-** La prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" consistirán \_\_\_\_\_ en

**CUARTA.-** El lugar de la prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" será domicilio de "EL PATRON".

Asimismo "LAS PARTES" convienen y acepta DEL TRABAJADOR" que cuando por razones administrativas o de desarrollo de la actividad o prestación de servicios contratados haya necesidad de removerlo, podrá trasladares al lugar que "EL PATRON" le asigne, siempre y cuando no se vea \_\_\_\_\_ menoscabado \_\_\_\_\_ su \_\_\_\_\_ salario.

En este caso "EL PATRON" le comunicará con anticipación la remoción del lugar de prestación de servicios indicándole el nuevo asignado.

Para el caso que en el nuevo lugar de prestación de servicios que le fuera asignado variara el horario de labores, "EL TRABAJADOR" acepta dicha modalidad.

**QUINTA.-** La duración de la jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas semanales, quedando distribuida de acuerdo al siguiente horario de labores:

De las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y  
de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

En términos del artículo 59 de "LA LEY", para que "EL TRABAJADOR" disfrute de un descanso semanal mayor al comúnmente establecido, puede ampliarse el horario diario de labores y quedará como sigue:

De las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y  
de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas

Los días \_\_\_\_\_ y los días \_\_\_\_\_ de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

Cuando el horario de labores sea continuo "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a media hora de descanso para tomar alimentos y le será computado dicho período dentro de su jornada de trabajo; quedando en su caso comprendido el mismo de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas.

"EL TRABAJADOR" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario cuando "EL PATRÓN" se lo indique y medie orden por escrito, la que señalará el día o los días y el horario en el cual se desempeñará el mismo. Para el caso de computar el tiempo extraordinario laborado deberá "EL TRABAJADOR" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado; la falta de presentación de esa orden solo es imputable a "EL TRABAJADOR".

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ PESOS 00/100 M N.) Los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional. Del salario anterior "EL PATRÓN" hará por cuenta de "EL TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la Renta, Seguro Social, cuota sindical, etc.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "EL PATRÓN" el recibo correspondiente en los documentos que el mismo le presente para tales fines.

SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en el domicilio del lugar de la prestación de sus servicios.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días de labores a descansar uno con el pago de salario diario correspondiente. Queda establecido preferentemente como día de descanso semanal el día \_\_\_\_\_ de cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

**NOVENA.-** Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo, "EL PATRÓN" le pagará, además de su salario ordinario, un 25% (Veinticinco por Ciento) como prima dominical sobre el salario ordinario devengado. Independientemente del día de descanso semanal, al que tendrá derecho.

**DÉCIMA.-** Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY"

**DÉCIMA PRIMERA.-** "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un período anual de vacaciones según lo establecido en el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajador así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo recibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25 % del importe pagado por concepto de vacaciones.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "EL PATRÓN", antes del día 20 de Diciembre de cada año, el importe correspondiente a quince días de salario como pago del aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o su parte proporcional por fracción de año.

**DÉCIMA TERCERA.-** "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca "EL PATRÓN" en los términos del artículo 134 Fracción X de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por "EL PATRÓN".

**DÉCIMA CUARTA. -** "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los Planes, Programas y Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como a los de Seguridad e Higiene en el Trabajo que tiene constituidos "EL PATRÓN", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

**DÉCIMA QUINTA.-** "EL TRABAJADOR" deberá observar y cumplir todo lo contenido en el Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta "EL PATRÓN" y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

**DÉCIMA SEXTA.-** "EL TRABAJADOR" acepta y por ende queda establecido que cuando por razones convenientes para "EL PATRÓN" éste modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido ya que sus actividades al servicio de "EL PATRÓN" son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiere llegar a desarrollar.

**DÉCIMA SÉPTIMA.-** "EL TRABAJADOR" deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "EL PATRÓN".

**DÉCIMA OCTAVA.- EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas o checar su tarjeta de asistencia en el reloj- checador diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada podrá "EL PATRÓN" imponerle cualquier corrección disciplinaria de las que contenía el Reglamento Interior de Trabajo. o "LA LEY".**

**DÉCIMA NOVENA.- Para todo lo no previsto en el presente "CONTRATO" se estará a lo contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo con que cuente el "PATRÓN" o bien lo prescrito por "LA LEY" o el Contrato Ley respectivo en su caso así como el reglamento Interior de Trabajo.**

Leído que fue el presente contrato por quienes en el intervienen lo ratifican e impuestos de su contenido lo firman por triplicado quedando el original en depósito ante la junta de conciliación y arbitraje y las copias una vez registradas en poder de cada parte.

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los días \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
"EL TRABAJADOR"                      "EL PATRÓN"

\_\_\_\_\_  
TESTIGO                                      TESTIGO

Fuente:[<http://www.mexicolegal.com.mx/verindividual.php?emp=3400&id=353&pag=3>]. Esquema 13.

La inducción en las tortillerías no es eficiente, es dada por los propietarios; esta etapa no debe permanecer de la misma manera en la que se ha venido haciendo dado que el trabajador necesita adaptarse de manera rápida y eficaz a

su nuevo medio, puesto que este proceso marcará la pauta de comportamiento del nuevo integrante (ya que la primera impresión es lo que cuenta).

Algunas recomendaciones para lograr que la inducción genere buenos resultados en las tortillerías:

- a) Idea de la microempresa en la que va a laborar el nuevo candidato.
- b) Políticas generales de personal (que espera del negocio en el que se va a desempeñar y viceversa).
- c) Reglas generales de disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar (prestar mayor atención a la maquinaria).
- d) Incentivos o aumento de sueldo de los que ha de disfrutar, cuando el trabajo sea bien ejecutado.
- e) El dueño debe presentarlo con los que serán sus compañeros de trabajo.
- f) Debe explicarle en qué consistirá su trabajo “descripción del puesto”.
- g) Debe mostrarle los sitios que requiere conocer, lugar de abastecimiento de material, sanitarios, herramientas.
- h) Presentarle a la persona que lo ha de auxiliar en sus dudas, durante los primeros días.
- i) Explicarle cual será el día y el lugar en que ha de cobrar por su trabajo (por lo general se paga semanalmente en las tortillerías).

Estos pasos son cruciales para la obtención de buenos rendimientos en el personal.

Enseguida presentamos un manual de inducción como sugerencia para su aplicación:

# MANUAL DE INDUCCIÓN

## TORTILLERÍA LA CONCHITA



# **TORTILLERÍA LA CONCHITA**

## **PRESENTACIÓN**

Hemos diseñado este manual con el fin de facilitarle la información necesaria sobre “Tortillería la conchita”, su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento, procedimientos y beneficios adquiridos.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de tortillería la conchita, porque usted forma parte de nuestra organización.

### **Introducción Definición**

Tortillería la conchita es una organización dedicada a fabricar tortillas de maíz elaboradas con harina de la más alta calidad, lo cual hace que nuestro producto sea de buena calidad manteniéndose suave y con muy buen sabor.



### **Bienvenido (a)**

A partir de este momento eres nuestro(a) compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a “Tortillería la Conchita”. Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez termines el programa de INDUCCIÓN, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su calidad de vida. Al pertenecer a nuestra organización has contraído una serie de deberes y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar, así como has adquirido derechos que la organización gustosamente te reconocerá.

**NUESTROS EMPLEADOS Y CLIENTES SON LO MÁS IMPORTANTE DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.**

Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra organización.

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente todo la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda.

Al pertenecer a esta gran familia que conformamos, creemos que trabajarás con alegría y entusiasmo en las labores que te han encomendado, para que así y en estrecha camaradería hagamos de “Tortillería la Conchita” una empresa de éxito.

Atentamente

Propietario: MANUEL PÉREZ CORTEZ.

## **Objetivo General**

El empleado de nuevo ingreso deberá conocer el lugar en el cual se va a desempeñar, la maquinaria que se utiliza así como las políticas de la empresa y riesgos de trabajo.

## **Historia**

- Tortillería La Conchita inicia el día 19 de mayo del año 2000, ofreciendo a sus clientes tortillas de harina de maíz.
- En el año 2008 a consecuencia de un aumento en la competencia decide incluir en su producto masa elaborada con maíz de la región.

## **Nuestra Misión**

Ofrecer a nuestros clientes un producto de la más alta calidad al mejor precio y con un servicio de excelencia.

## **Nuestra Visión**

Ser líderes en el mejoramiento de nuestro producto a nivel regional ofreciendo nuevos productos derivados de la tortilla como totopos, tiras de tortilla dorada para sopa y nachos.

## Nuestros valores

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra tortillería son:

**Honestidad:** somos honestos con la información de la empresa que llega a nuestras manos, teniendo presentes los criterios de Confidencialidad y Ética tanto con la organización como con el cliente.

**Responsabilidad:** La responsabilidad se enfoca cuando tomamos conciencia de las grandes labores que implica hacer parte de ella y las llevamos a cabo con cumplimiento y con la certeza que de esta manera contribuimos al crecimiento personal y profesional.

**Puntualidad:** Hace referencia a la puntualidad con la que llevamos a cabo la labor diaria dentro y fuera de la organización.

**Cumplimiento:** El cumplimiento exige certeza, veracidad y objetividad. La integridad moral es condición esencial para nuestro progreso individual y para el progreso de la comunidad. Produzca calidad (es el resultado de la paciencia, habilidad y grandes esfuerzos) a demás busque cantidad (más cosas y mejor hechas).

Aprendamos a tener un espíritu de cooperación (nuestra labor es trabajo en equipo) Debemos ser puntuales (prestigio del individuo), seamos laboriosos y proactivos (no espere que le digan que hacer), aprendamos a ser responsables (leales, seguir órdenes inteligentemente y ser cumplidos).

## Código de conducta

En todo lugar existen reglas y códigos que nos ayudan a mejorar nuestras relaciones con nuestros semejantes, prevenir accidentes; por eso es importante que sigas el reglamento que se te indica.

1. Condiciones peligrosas: Reporta las anomalías que consideres pudieran causarte daño, con tu jefe o superior inmediato.
2. Maquinaria o equipo: Solo deberá operar la máquina y equipo, de la manera en la cual fue capacitado. Antes de poner a funcionar cualquier máquina o equipo debe asegurarse de que no existan personas en el lugar que no estén autorizadas.
3. Guardas: Nunca quite las guardas o tapas de la máquina y equipo sin previa autorización cerciorándose de colocarlas inmediatamente de haber concluido la compostura y la limpieza, ya que si omite este paso se puede accidentar.
4. Equipo eléctrico: Al iniciar el día de trabajo debes de subir el interruptor de corriente, utiliza el guante para hacerlo, al término del día laboral repite la misma operación pero ahora para bajarlo, de esta manera quedará sin corriente eléctrica.
5. Substancias tóxicas: Asegúrate de que las dos llaves del gas estén perfectamente cerradas antes de oprimir el botón eléctrico de encendido de la máquina.
6. Precauciones:
  - ✓ Debes de evitar recargarte en la máquina cuando está encendida.
  - ✓ Por ningún motivo metas las manos en la mezcladora ni en la olla de la máquina cuando estas están en movimiento.
  - ✓ Trata de no tirar agua al piso pues podrías resbalar y lastimarte.
7. Reglas básicas de seguridad: Recuerda que al inicio y final del día debes de revisar que estén en la forma correcta la llave del gas y el interruptor de corriente.  
Debes de usar correctamente el uniforme que se te indica.

## Uso de herramientas

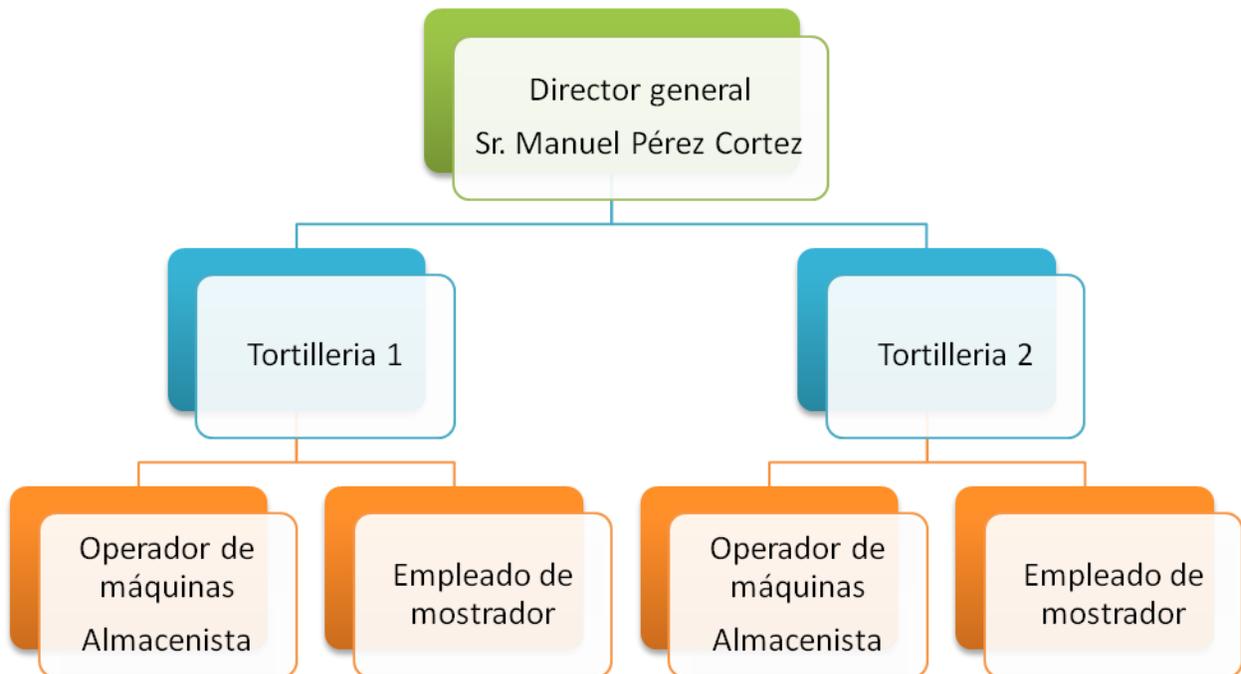
Cuando utilices alguna herramienta colócala en su lugar, de lo contrario si llegara a quedarse sobre la máquina, al encenderla, puede quebrar piezas de esta o lastimarte.

## Organización

“Tortillería la conchita” es una microempresa puesto que cuenta con 2 empleados en cada tortillería, lo que da un total de 4 empleados en ambas unidades.

El director general es el dueño de la microempresa, el cual supervisa las 2 tortillerías, dentro de las cuales existiría un empleado para atender la máquina y el almacén y otro para la venta de mostrador y actividades de limpieza.

A continuación se muestra el organigrama de “Tortillería la Conchita”.



Fuente: elaboración propia. Esquema 14.



## Políticas de personal

- Toda persona contratada para realizar las funciones en “Tortillería la Conchita”, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley federal del trabajo y según las políticas internas de la tortillería. La empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. este tipo de contratos se denomina "por cierto tiempo" y termina sin responsabilidad por parte de la empresa en la fecha de término estipulada en el mismo.
- “Tortillería la Conchita” tendrá una jornada de trabajo de lunes a domingo de 7 a.m. a 3:00 p.m. (Con un día de descanso a la semana), con una hora de descanso para el almuerzo. Los días feriados se trabajaran de manera obligatoria por el giro de la empresa.
- Los aumentos de salario que otorgue la organización serán tomados en cuenta los siguientes factores:
  - a) *mérito personal*: se establece en base a los resultados de la evaluación del desempeño, con el objeto de estimular e incitar al empleado a desarrollar correctamente sus tareas.
  - b) *revisión de cargo*: si han aumentado las funciones y responsabilidades de un cargo en particular.
- Todos los empleados de la empresa, después de un año de servicio, tienen derecho al disfrute de las vacaciones anuales según la Ley Federal del Trabajo. Por un año de servicios prestado corresponden 6 días de vacaciones, las cuales irán en un aumento de 2 días por año hasta llegar al quinto año. El personal de la organización que no haya disfrutado de sus

vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por haber sido desahuciado o liquidado, recibirá el pago de sus vacaciones.

- Todo empleado recibirá en el mes de diciembre de cada año, un aguinaldo, que deberá ser igual a 15 días de salario mínimo según la Ley Federal del Trabajo (LFT), por un año de servicios prestado.
- Todos los empleados se abstendrán de fumar en las instalaciones de la tortillería.

Todo empleado deberá asegurarse que el sanitario se encuentre cerrado y limpio.

## Reglamento interno de trabajo



*Se reconocen como faltas:*

- Tardanzas.
  - Errores debido a descuidos.
  - Pérdidas de tiempo, ociosidad en el trabajo.
  - Ventas de objetos, prendas.
  - Falta de respeto a cualquier usuario, cliente u otro.
  - Presentación al trabajo en estado de embriaguez o tomar alcohol en horas laborables.
  - Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas.
  - Portar armas durante el tiempo de trabajo.
  - Falta de honradez en el uso indebido de equipos u otros.
- *Despido por las causas siguientes:*
    - Por ejecutar el trabajo en forma que demuestre su incapacidad e ineficiencia.
    - Por incurrir el trabajador durante sus labores en faltas de honradez, en actos o intentos de violencias, injurias o malos tratamientos contra el empleador o los parientes de éste bajo su dependencia: robar.
    - Por ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores o con motivo de éstas, maquinarias, herramientas, materias primas, productos, y demás objetos relacionados con el trabajo.

- Por cometer el trabajador actos deshonestos en el establecimiento o lugar de trabajo;
- Por comprometer el trabajador, por imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad de la empresa o de personas que allí se encuentren.
- Por inasistencia del trabajador a sus labores durante dos días consecutivos o días en un mismo mes sin permiso del empleador o sin notificar la causa justa que tuvo para ello.
- Por salir el trabajador durante las horas de trabajo sin permiso del empleador o de quien lo represente y sin haberse manifestado a dicho empleador o a su representante, con anterioridad, la causa justificada que tuviere para abandonar el trabajo.
- Por desobedecer el trabajador al empleador o a sus representantes, siempre que se trate del servicio contratado.
- Por negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir el procedimiento indicados por la ley, las autoridades competentes o los empleadores, para evitar accidentes o enfermedades.
- Por falta de dedicación a las labores para las cuales ha sido contratado o por cualquier otra falta grave a las obligaciones que el contrato imponga al trabajador.
- Una medida disciplinaria se hará mediante una llamada de atención.

**Fuente: elaboración propia. Manual 1.**

#### **4.6 Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.**

Los propietarios no otorgan capacitación puesto que son organizaciones en donde la experiencia cuenta más, ya que principalmente se utilizan las habilidades adquiridas del recurso humano.

Recomendamos a los propietarios dar capacitación al operario, aun cuando, el trabajador posea las capacidades previas para el puesto; porque es necesario cambiar los hábitos que el empleado tiene y adoptar los de la microempresa de este ramo.

Otras razones para capacitar a los recursos humanos es: por el cambio de la maquinaria, para enseñar técnicamente nuevos métodos en los que se ha de obtener el producto; para corrección de defectos que pueden derivar de problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos.

#### **4.7 Administración de la remuneración.**

Las microempresas de ramo tortillero cumplen en cuanto al pago que otorgan a sus empleados, por lo tanto están cumpliendo con el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo; los incentivos se otorgan en cuanto a los méritos (puntualidad, antigüedad, etc.) y desempeño del empleado, se recomienda que se siga trabajando de la misma manera, puesto que la utilización de estos puntos ha generado beneficios al empleado y empleador, los cuales se citan a continuación:

- 1) Interés del personal para desempeñar actividades propias de la tortillería.
- 2) Gusto por hacer las actividades laborales de la microempresa de este giro.
- 3) Aumento de la productividad.

#### **4.8 Evaluación del desempeño.**

Los negocios de este giro, como mencionamos antes, evalúan el desempeño de sus Recursos Humanos en cuanto a la eficiente utilización de la maquinaria, altos niveles en la producción; es importante que se siga disponiendo de estos parámetros para calificar la actuación del personal en su puesto, ya que constituye una herramienta de control. Se propone que estas herramientas de control se utilicen como:

- a. Medidas o criterios de ejecución para conceder aumentos de sueldo, premios e incentivos, tal y como se ha venido haciendo en las tortillerías.
- b. Diagnosticar a los mejores empleados y recompensarlos para caminar hacia un mejoramiento continuo, traducido a mejorar los servicios al cliente. Es importante considerar a la hora de evaluar el desempeño, que la maquinaria se encuentre funcionando correctamente y esto se logrará dando el mantenimiento necesario a las herramientas de trabajo a utilizar (maquinaria, báscula y molino en el caso de las tortillerías que realicen desde el proceso de nixtamalizado hasta la obtención de las tortillas).
- c. Establecer un estándar de producción, en donde se fijara con un cronómetro la cantidad de tortillas que produce la máquina tortilladora, esto con el fin de evitar aumentos innecesarios en gastos indirectos como: gas y luz.
- d. Hacer uso de algunos formatos para evaluar al personal como los siguientes:

TORTILLERÍA LA \_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Periodo a que se refiere la opinión: del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 201\_

Instrucciones: en la presente lista se enuncian frases correspondientes al rendimiento en el trabajo. Por favor marque con una "X" aquellas que apliquen al trabajador en cuestión.

Lista de enunciados:	Marque con una "X"
I. Utiliza de manera óptima los recursos asignados (maquinaria, equipo de trabajo, etc.).	_____
II. Es ordenado y mantiene limpia su área de trabajo.	_____
III. Sus niveles de producción están por debajo del estándar fijado.	_____
IV. Se ausenta con frecuencia en su puesto de trabajo.	_____
V. Realiza su trabajo de manera eficiente.	_____
VI. Carece de disciplina y responsabilidad en su área de trabajo.	_____

Fuente: elaboración propia. Esquema 15.

- e. Prestar atención a la calidad de trabajo realizado, desde la obtención de las tortillas hasta la venta de éstas a los consumidores, en donde se puede recurrir a la opinión de estos, para la obtención de información que permita asegurar que el trabajador está cumpliendo con los objetivos de la tortillería; se puede efectuar mediante la observación y retorno de los clientes (si regresan a efectuar nuevamente sus compras en la tortillería quiere decir que se está cumpliendo con los fines de esta).
- f. Tomar en cuenta la antigüedad, la cual representa experiencia del recurso humano y mejor desempeño de labores en su caso.
- g. Recopilar datos de errores cometidos, material desperdiciado, y así calificar al personal en apto, regular o bajo, según la escala.

Un formato del cual se podría valer el dueño para calificar al empleado es el siguiente:

**TORTILLERÍA LA \_\_\_\_\_**

**Nombre del empleado:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Periodo a que se refiere la opinión:** del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 201\_

**Instrucciones:** en la presente lista se enuncian parámetros para calificar el desempeño del trabajador, por favor marque el que usted considere más apropiado según sea el caso.

	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
1. Calidad del trabajo.	10-9	8-7	6-5	4-0
2. Conocimiento del puesto.	10-9	8-7	6-5	4-0
3. Calidad del trabajo.	10-9	8-7	6-5	4-0
4. Optimización de recursos	10-9	8-7	6-5	4-0
5. Disciplina y responsabilidad en el trabajo.	10-9	8-7	6-5	4-0
6. Dedicación al trabajo.	10-9	8-7	6-5	4-0

**Definiciones:**

**Óptimo.** Representa una excelente ejecución en las actividades laborales.

**Bueno.** El trabajo ejecutado es satisfactorio.

**Regular.** Rendimiento que pone en evidencia el conformismo del empleado.

**Malo.** Las actividades se están realizando de manera negativa y por lo tanto se han de tomar cartas en el asunto.

**Fuente:** elaboración propia. Esquema 16.

La evaluación del desempeño en las microempresas de este giro, permitirá a los propietarios determinar necesidades de:

- ✓ Entrenamiento “capacitación”.
- ✓ Comunicación y desarrollo del empleado.
- ✓ Mejorar planes y objetivos de la tortillería.

#### **4.9 Higiene y seguridad en el trabajo.**

Las tortillerías no cuentan con un Plan de Seguridad e Higiene, siendo este una herramienta importante que garantiza la protección del empleado. En este caso recomendamos implementar uno que contenga acciones preventivas contra accidentes y enfermedades que pudieran surgir en la tortillería.

Algunas de estas acciones correctivas son:

- a) Selección adecuada del personal. Esto sirve para saber si el personal cuenta con las características físicas o psíquicas, para tomar los riesgos que implican el manejo de la maquinaria, pues puede que el candidato sea aprensivo o muy nervioso, lo que causaría un accidente.
- b) Dar a conocer las medidas de seguridad y hacer que el empleado las adopte, ya que un accidente le puede ocurrir tanto al personal con experiencia como al que carece de ella.
- c) Colocar al empleado en el puesto adecuado, en este caso, poner a la persona que reúna los requisitos para manejar la maquinaria.
- d) Revisión técnica periódica de la máquina tortilladora, para ver si está trabajando de manera segura o insegura, con el fin de adoptar las medidas preventivas.
- e) Tratamiento médico para combatir causas fisiológicas que generen: debilidad, nerviosismo, stress.
- f) Orientación psicológica, ya que los accidentes pueden ocurrir por: ansiedades, descontentos, etcétera causados por el trabajo o la familia.
- g) Revisión periódica de las condiciones:
  - Sanitarias.
  - Ventilación e iluminación.
  - Periodos de descanso.
- h) Educación de los trabajadores para primeros auxilios, ya que muchas veces la estabilidad del trabajador que ha tenido un accidente depende de los primeros auxilios que se le impartan.

Si los propietarios de estos tipos de negocios hicieran uso de estas medidas correctivas, mantendrían un ambiente de trabajo que garantizaría la salud física y mental, y en consecuencia ahorrarían los costos que ocasionan un accidente o enfermedad de trabajo.

Algunos de estos costos son:

- Tiempo de trabajo del accidentado.
- Tiempo del personal que lo atiende en el momento.
- Tiempo en encontrar al candidato que sustituya al accidentado y su tiempo de recuperación.
- Costos de mano de obra del accidentado (durante el tiempo de su recuperación, ya que cobra como si estuviera laborando).

Otra recomendación para este punto, es visitar la página de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, la cual le servirá al propietario para auxiliarse en cuanto a las medidas de seguridad e higiene de las cuales deberá hacer uso, según sea el caso, y la página electrónica es:

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)

A continuación presentamos un manual de seguridad e higiene como sugerencia para su aplicación, tomando como referencia la página de internet antes citada (Secretaria de trabajo y previsión social).

# “TORTILLERIA LA CONCHITA”

## “MANUAL DE SEGURIDAD E HIGIENE”



## INDICE

Introducción

Obligaciones de las partes

Política de prevención de accidentes

Maquinaria y equipo

Programa de prevención

Primeros auxilios

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

“Tortillería la conchita” es un negocio que se dedica a la producción y venta de tortillas. Cuenta con 2 tortillerías en Ozumba y 4 empleados (2 en cada tortillería). El área de producción y ventas es ejecutada por los trabajadores y el dueño (supervisor), mientras que: finanzas y recursos humanos corresponden al microempresario.

Este manual de Seguridad e Higiene pretende informar sobre los distintos riesgos de accidentes y enfermedades que pueden presentarse en el ambiente de trabajo, y sugiere un conjunto de medidas preventivas para evitar o minimizar dichos riesgos.

## Obligaciones de las partes

<b>Empleador</b>	<b>Trabajador</b>
<b>Proveer los Elementos de Protección Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar correctamente el Equipo de Protección Personal (E. P. P.) provistos por el empleador.</li><li>• Participar en acciones de capacitación en la materia.</li><li>• Comunicar al empleador los hechos riesgosos.</li><li>• Denunciar ante el empleador la ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedades.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia. Esquema 17.

## Política de prevención de accidentes

“Tortillería la Conchita” adoptará como política de prevención de siniestros los siguientes postulados, que serán observados y defendidos por todos sus integrantes.

La seguridad no se produce con la sola aplicación e inspección de sus normas. Es necesario el compromiso de todos, y sus beneficios son para todos por igual.

Tu también estas obligado con tu actitud a salvaguardar tu seguridad y la de tus compañeros.



En el trabajo tu actitud debe ser responsable. Los accidentes no sólo tienen consecuencias sobre el que los sufre; también su familia, compañeros de trabajo, la organización, etc., sufren las consecuencias.



La seguridad es cosa de todos, tanto del personal como del propietario.

Del cumplimiento estricto de las instrucciones dadas por el propietario, depende tu salud y la de tus compañeros.





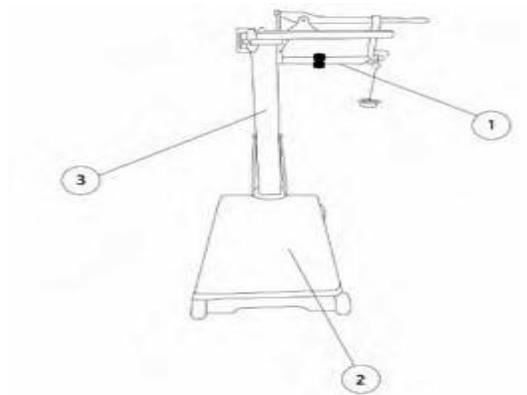
Debes avisar a tu superior de todo accidente/incidente que se produzca por leve que sea.

Realizar trabajos con Seguridad e Higiene significa cuidar la propia integridad psicofísica y la de las demás personas que comparten el lugar de trabajo, como así también la integridad de los bienes materiales y del medio ambiente.



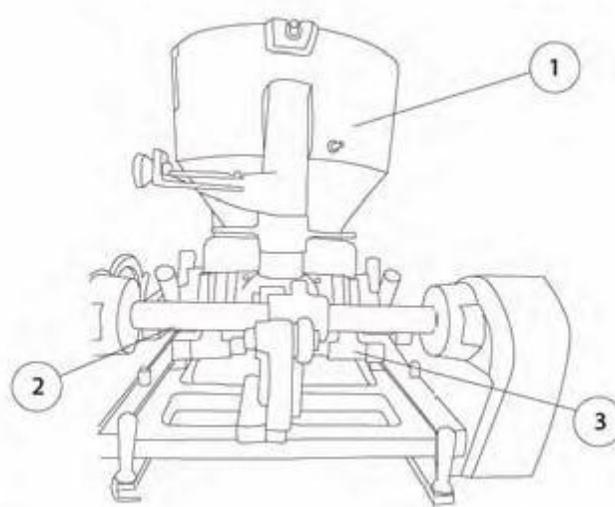
## Maquinaria y Equipo.

### a) Bascula



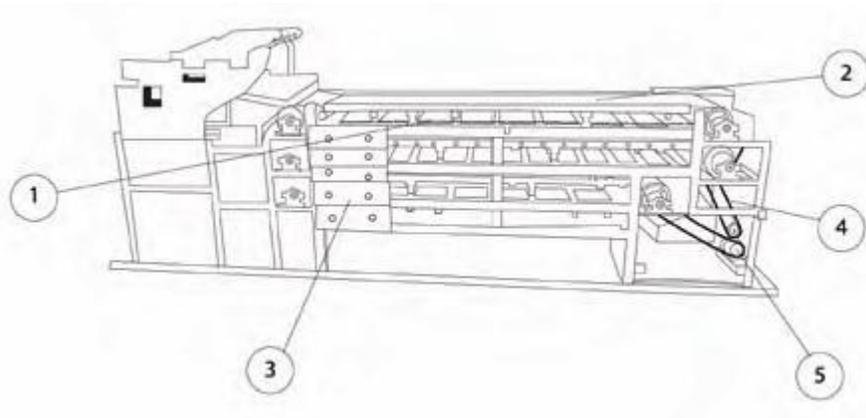
1. Romana
2. Base
3. Soporte

### b) Tolva y cabezal



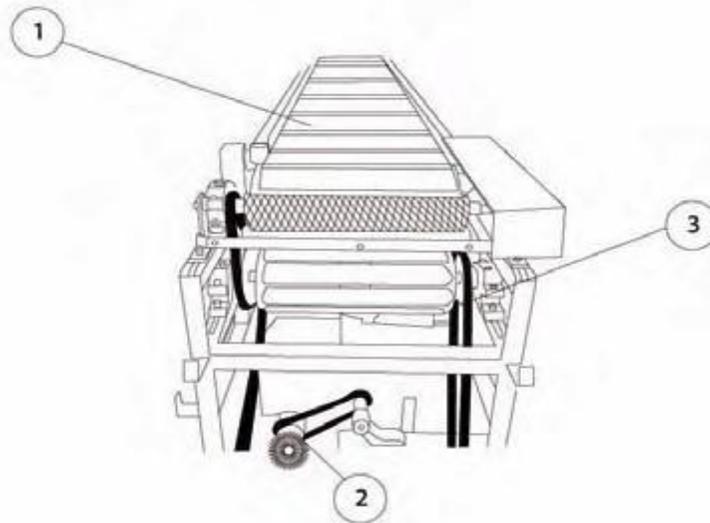
1. Tolva
2. Flecha
3. Perfilado

### c) Chasis y tapas térmicas



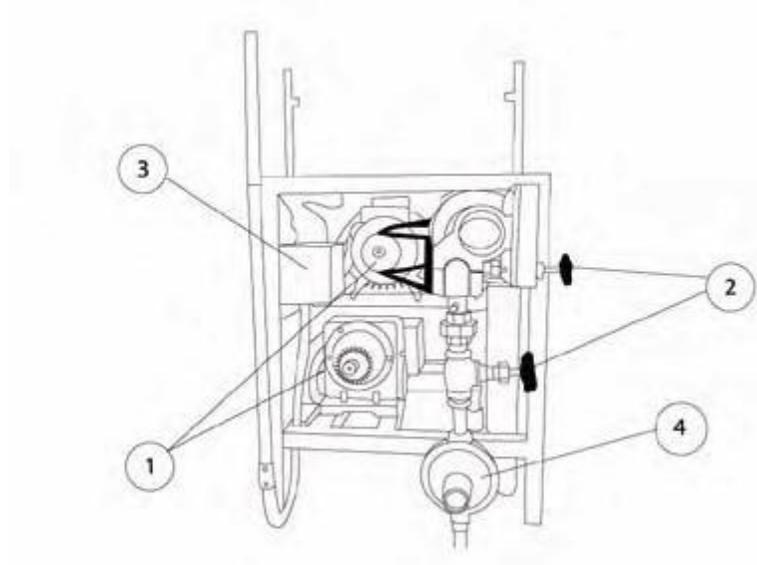
- 1. Quemadores
- 2. Comales
- 3. Tapas térmicas
- 4. Cadena
- 5. Piñón

### d) Banda transportadora de cocción



- 1. Banda
- 2. Piñón
- 3. Cadena de tracción

### e) Dispositivo de distribución de gas



1. Motores
2. Válvulas de paso
3. Interruptor
4. Regulador de gas

## Programa de prevención

El equipo de protección personal (E. P. P.) que los trabajadores deben utilizar en la recepción, descarga de masa, cocción, embalaje y ventas en mostrador del proceso de elaboración y venta de tortillas, consta de:

- a) Bata: se utilizará cuando el trabajador cargue los bultos de maíz y harina de maíz.
- b) Cubre bocas: se utilizará en todo momento, sobre todo cuando el empleado este enfermo de gripe o tos.
- c) Cofia y/o paliacate: se tendrá durante toda la jornada de trabajo.
- d) Faja: se utilizará cuando el trabajador cargue más de 50 kg (masa de maíz y/o harina).
- e) Guantes de plástico: se utilizarán en el momento de cobrar y/o dar cambio
- f) Calzado ocupacional: se tendrá puesto durante toda la jornada de trabajo.
- g) Casco contra impacto: se utiliza durante el proceso de recepción de materia prima.
- h) Guantes de carnaza: se usará cuando tenga que cargar los bultos o contenedores y principalmente cuando baje las palancas del switch (molino y máquina tortilladora).
- i) Mandil: lo tendrá puesto cuando comience el proceso de descarga de masa para tortillas y ventas en mostrador



# 1. Recepción

<p>Medidas preventivas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Sujetar con ambas manos los extremos del contenedor durante su traslado.</li><li>*Cargar un contenedor a la vez.</li><li>*Limpiar de inmediato la zona de sujeción del contenedor de cualquier residuo de masa o líquido.</li></ul>	<p>Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Golpeado por la caída del contenedor</li></ul>	<p>Equipo de protección de personal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*calzado ocupacional y Guantes</li></ul>
--	--	--

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 18.



# 1.Recepción

<p>Medidas de preventivas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada para el levantamiento del contenedor, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento.</li><li>• Doblar las piernas manteniendo en todo momento la espalda recta y el mentón metido. No flexionar demasiado las rodillas.</li><li>• Sujetar firmemente el contenedor, empleando ambas manos y pegarlo al cuerpo. El mejor tipo de agarre es en forma de gancho.</li></ul>	<p>Riesgos</p> <p>Sobreesfuerzo por la carga manual de los contenedores.</p>	<p>Equipo de protección de personal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* calzado ocupacional</li><li>*Guantes</li></ul>
--	--	--

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 19.



# 1.Recepción

Medidas preventivas:

- Levantarse suavemente, por extensión de las piernas, manteniendo la espalda recta.
- No dar tirones a la carga ni moverla de forma rápida o brusca.
- No girar la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada.
- Realizar el manejo de los contenedores por al menos dos trabajadores, si el peso de la carga es superior a 50 kilogramos.

Riesgos

\* Sobreesfuerzo por la carga manual de los contenedores.

Equipo de protección de personal

- \* calzado ocupacional
- \*Guantes

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 20.



# 1.Recepción

<p><b>Medidas de preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Mantener las áreas de trabajo y de tránsito libres de obstáculos.</li><li>• No correr cuando se transporten los productos.</li><li>• Limpiar de inmediato el piso ante cualquier derrame de líquidos o residuos de masa.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>* Sobreesfuerzo por la carga manual de los contenedores.</p>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <p>*Caída al mismo nivel durante el manejo</p> <p>*manual de los contenedores</p>
---	---	--

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 21.



# 2. Descarga de masa

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar los tornillos de sujeción de la tolva de recepción, antes de realizar el depósito de la masa.</li><li>• Realizar el depósito de la masa sin rebasar la capacidad máxima de carga de la tolva.</li><li>• No sujetar la tolva al momento de realizar el depósito de la masa.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>* Golpeado por la tolva.</p>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calzado ocupacional</li><li>• Casco contra impacto</li><li>• Guantes</li></ul>
--	---	---

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 22.



# 2.Descarga de masa

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar el uso de ropa holgada así como anillos, pulseras o reloj.</li><li>• Interrumpir el sistema de tracción del tornillo sinfín para el suministro inicial de la tolva.</li><li>• Remover o retirar residuos dentro de la tolva, sólo cuando se encuentre detenido el movimiento del tornillo sinfín.</li><li>• Abastecer el contenido de la tolva cuando se haya consumido la mitad del depósito.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>*Atrapado entre la partes móviles del tornillo sinfín.</p>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Botón de paro de emergencia</li></ul>
--	---	--

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 23.



# 2.Descarga de masa

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener las áreas de trabajo y de tránsito libres de obstáculos.</li><li>• Limpiar de inmediato el piso ante cualquier derrame de líquidos o residuos de masa.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Caída al mismo nivel durante la alimentación de la tolva.</li><li>*Resbalones (a causa de piso mojado o algún material tirado en el piso).</li></ul>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Calzado ocupacional</li></ul>
--	---	---

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 24.



# 3.Cocción

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encender el sistema de ventilación quince minutos antes de iniciar la operación de la maquinaria y mantenerlo en funcionamiento durante toda la jornada.</li><li>• Asegurar que los comales se encuentren a una distancia de separación mínima de cinco milímetros.</li><li>• Revisar que la tubería, llaves, válvulas de paso, reguladores y cualquier otro dispositivo no presente evidencias de desgaste, fracturas o fisuras antes de encender los quemadores.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>*Incendio o explosión del dispositivo de distribución de gas.</p>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interruptor de paro automático</li><li>• Válvula de seguridad</li></ul>
---	--	--

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 25.



# 3.Cocción

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cerrar las llaves y válvulas de alimentación de gas, así como cortar la corriente eléctrica ante cualquier evidencia de fuga.</li><li>• Mantener las fuentes que emitan calor o chispas fuera del área de trabajo.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>*Incendio o explosión del dispositivo de distribución de gas.</p>	<p><b>Dispositivos de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interruptor de paro automático</li><li>• Válvula de seguridad</li></ul>
---	--	---

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 26.



# 3. Cocción

<p><b>Medidas de preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cerrar los perfiles que cubren la banda de comales y la zona de quemadores durante la cocción de tortillas.</li><li>• Permanecer a una distancia mínima de 30 centímetros para evitar que alguna parte del cuerpo entre en contacto directo con la zona sujeta a altas temperaturas.</li><li>• Realizar la limpieza del chasis, tapas térmicas y zonas sujetas a altas temperaturas, después de 30 minutos de haber apagado los quemadores.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>*Exposición a temperaturas elevadas</p>	<p><b>Equipo de protección de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calzado ocupacional</li><li>• Guantes.</li></ul> <p>dispositivo de seguridad son: las guardas.</p>
---	--	---

Fuente:

[\[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf\]](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf). Esquema 27.



# 3.Cocción

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•No introducir las manos cuando se realice el troquelado de las tortillas.</li><li>• Retirar los residuos de masa en el perfilador con ayuda de una varilla o dispositivo que impida el contacto directo con las manos.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p>*Contacto con los bordes filosos del perfilador</p>	<p><b>Dispositivos de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Botón de paro de emergencia.</li></ul>
--	--	---

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 28.



# 4. Embalaje

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colocar el contenedor en una superficie horizontal y estable.</li><li>• Distribuir uniformemente las tortillas dentro del contenedor.</li><li>• Mantener las áreas de trabajo y de tránsito libres de obstáculos.</li><li>• Estibar máximo cinco contenedores por pila.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p><b>*Golpeado o atrapamiento por el contenedor durante su estiba</b></p>	<p><b>Dispositivos de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calzado ocupacional</li><li>• Guantes</li></ul>
--	--	---

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 29.



# 4. Embalaje

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener las áreas de trabajo y de tránsito libres de obstáculos.</li><li>• Limpiar de inmediato el piso ante cualquier derrame de líquidos o residuos de masa.</li><li>• Transportar un contenedor a la vez.</li><li>• Sujetar con ambas manos los extremos del contenedor durante su traslado.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <p><b>*Caída al mismo nivel durante el manejo manual de los contenedores</b></p>	<p><b>Equipo de protección personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calzado ocupacional.</li></ul>
---	--	--

Fuente:

[[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)]. Esquema 30.



# 5.Venta en mostrador

<p><b>Medidas preventivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• mantener el espacio del mostrador limpio y libre de objetos innecesarios.</li><li>• Recibir el dinero con guantes.</li><li>•colocar el efectivo dentro del contenedor especificado para tal efecto.</li></ul>	<p><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*propagar infecciones intestinales respiratorias.</li></ul>	<p><b>Dispositivos de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mandil.</li><li>•Guantes, paliacate y cubrebocas.</li></ul>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia. Esquema 31.



## PRIMEROS AUXILIOS

### “Heridas”

- \*Si la herida es chica, lavar bien con jabón debajo de un chorro de agua.
- \*Lavar siempre desde el centro hacia afuera, arrastrando toda suciedad (puede usarse agua oxigenada para detener hemorragia).
- \*Aplicar antiséptico (yodopovidona, clorhexidina, etc.) y cubrir con gasa estéril y tela adhesiva.
- \*Usar siempre guantes estériles.
- \*Para detener hemorragia
  - \*Presión digital o manual (mano o dedo).
  - \*Si es en una extremidad, elevarla.
  - \*Realizar un vendaje compresivo.
  - \*No usar torniquetes (solo en casos de amputación).

### “Quemaduras”

- \*Colocar la zona quemado debajo de un chorro de agua fría durante 10 minutos.
- \*Cubrir la zona con gasas estériles o gasas especiales para quemaduras (ungüento).
- \*Realizar un vendaje si apretar.
- \*Nunca usar cremas, aceites, etc. Sobre una quemadura.
- \*Nunca hacer explotar las ampollas que salgan.

### “Fractura”

- Llamar al servicio de emergencia.
- Evitar movimientos innecesarios
- Inmovilizar la parte fracturada.
- Detener la hemorragia con gasas estériles y poner un vendaje sin tocar directamente el hueso visible.

**Páginas de internet consultadas:**

<http://www.ecosmep.com/Registrados/PRL/Manualeseguridadapropecuario.pdf>

<http://www.stps.gob.mx/>

**Fuente: elaboración propia. Manual 2.**

#### **4.10 Relaciones laborales.**

Las relaciones de trabajo que se establecen en las tortillerías no corresponden a lo establecido en las leyes, debido a diversos motivos tales como: los costos por cuotas que se pagan al IMSS y la falta de conocimientos ante estos casos.

Por lo que ante estas circunstancias se recomienda dar cumplimiento a lo establecido en la legislación, otorgando las principales prestaciones de ley que son: aguinaldo, vacaciones, seguro social, etc., esto con el objeto de evitar problemas legales causados por accidentes laborales y despido injustificado.

Como mencionamos en las conclusiones del estudio de la investigación, las tortillerías no cuentan con un reglamento interno de trabajo por escrito, ya que la mayoría de los dueños lo da de manera verbal.

Ante estos casos recomendamos, asentar por escrito y poner a la vista de los empleados el reglamento interno de trabajo el cual tendrá como contenido:

- A. Horas de entrada y salida de la tortillería.
- B. Tiempo para comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- C. Días y horas fijadas para la limpieza de la maquinaria e instalaciones de la tortillería.
- D. Día y lugar de pago.
- E. Normas de prevención de riesgos.
- F. Disposiciones disciplinarias.
- G. Permisos.
- H. Forma y tiempo para realizar exámenes médicos.

#### **4.11 Comunicación, liderazgo y toma de decisiones “Dirección”.**

Recomendamos a los dueños de estos negocios que tengan una mejor comunicación con sus empleados desde el punto de vista laboral, ya que el trabajador es la persona que se encuentra todo el día y todos los días en el negocio y es quien puede darse cuenta de todo lo que ocurre ahí, siendo éste una fuente de información valiosa para una mejor toma de decisiones de parte del dueño, el trabajador puede sugerirle sobre algunos aspectos sobre la maquinaria, materiales a utilizar, atención a clientes ventas entre otros.

Proponemos que el dueño del negocio comunique al empleado encargado de la maquina, que enseñe a su compañero de trabajo a realizar correctamente su trabajo ejerciendo en este el liderazgo para el mejor funcionamiento del negocio, ya que trabajando en equipo todo es más fácil y mejor.

El empleado es una parte fundamental para el negocio y como tal se le hace la sugerencia al dueño del negocio de tomar en cuenta al empleado para la toma de decisiones cuando la ocasión lo amerite, pues dos cabezas piensan mejor que una.



# ANEXOS

## UNIVERSIDAD ALZATE DE OZUMBA CLAVE: 8898-02 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



### Questionario – Diagnóstico

Objetivo.- llevar a cabo un diagnóstico que ayude a implementar un adecuado Sistema Administrativo en el área de Recursos Humanos de las microempresas de ramo tortillero.

**Por favor, conteste a continuación las siguientes preguntas, del cuestionario, Usted puede marcar una o más opciones.**

1. El personal que empleas en tu tortillería es de tipo familiar? **Si ( ) No ( )**
  2. Cómo Identifica que se necesita más mano de obra en su tortillería :
    - a) Cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes ( )
    - b) Cuando ves que la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos o firmados con los clientes ( )
    - c) Sólo porque lo crees conveniente ( )
    - d) Otro \_\_\_\_\_
  3. Sigues algún proceso en la Selección del personal: **Si ( ) No ( )**
    - a) Si no cuentas con el personal, cómo te haces llegar de candidatos para el puesto:  
 Familia ( ) Recomendado amigo ( )  
 Recomendado del personal ( ) otro \_\_\_\_\_
    - b) Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor:  
 Solo entrevistas ( )  
 otro \_\_\_\_\_
    - c) Le da las instrucciones necesarias al Personal de nuevo ingreso sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades  
**Si ( ) No ( )**
    - d) Lo llevan a que conozca la tortillería y le presentan a sus compañeros de trabajo:  
**Si ( ) No ( )**
  - e) ¿Quién da las instrucciones de lo que hay que hacer en la tortillería cuando un trabajador es de nuevo ingreso?  
 El dueño de la tortillería ( ) Un empleado ( )  
 Otro \_\_\_\_\_
  4. Su tortillería cuenta con reglas acerca de:
    - a) Puntualidad y asistencia ( )
    - b) Uso de Uniforme o ropa de trabajo ( )
    - c) Relación interpersonal con el cliente ( )
    - d) Otra \_\_\_\_\_
  5. Qué tipo de ayudas económicas y sociales otorga a los trabajadores de su tortillería:
    - a) Las de Ley al 100% ( )
    - b) Ninguna Prestación ( )
    - c) Otra \_\_\_\_\_
  6. Se ponen de acuerdo en cuanto al pago  
 Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Comentarios.  
 \_\_\_\_\_
7. ¿Qué elementos toma en cuenta para motivar a los trabajadores dentro de su tortillería?
    - a) Puntualidad y responsabilidad ( )
    - b) Habilidades desarrolladas ( )
    - c) Otros: \_\_\_\_\_
  8. Qué tipo de gratificaciones otorga a su personal cuando las funciones han sido ejecutadas correctamente:
    - a) Aumento de sueldo ( )
    - b) Bonificación ( )

9. Qué parámetros toma en cuenta para aumentar el sueldo a sus empleados:

- a) El tiempo (antigüedad) ( )
- b) El buen desempeño de las funciones ( )

10. Cómo evalúa el desempeño de los empleados:

- a) En base a la calidad del trabajo ( )
- b) En base a la cantidad del trabajo que realiza ( )
- c) De acuerdo a sus responsabilidades ( )
- d) De acuerdo a sus Actitudes ( )
- e) Por su disciplina ( )
- f) Por asistencia y puntualidad ( )
- g) No lo evalúa ( )

11. Qué utiliza para reconocer el buen desempeño de labores de su personal:

- a) Puntualidad ( )
- b) Servicios que ofrecen a los clientes ( )
- c) Logro de objetivos ( )

12. Cómo es la comunicación dentro de su microempresa?

Buena \_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Comentarios.

---

---

13. Qué habilidad busca en el personal que contrata:

- a) Vender más producto ( )
- b) Evitar accidentes y aumentar la productividad. ( )

14. ¿Cómo se da cuenta de que el personal es experto en su puesto?

- a) Por el buen manejo de la maquinaria ( )
- b) Por las ventas que tiene ( )
- c) Por la disminución de accidentes ( )
- d) Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Se considera un buen líder dentro de su tortillería?

**Si ( ) No ( )**

16. ¿Cuando toma decisiones las consulta junto con su personal?

**Si ( ) No ( )**

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio Necesario para mencionarlo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Agradecemos su valioso tiempo para contestar y compartir sus experiencias.**

**Fuente: Elaboración propia. Cuestionario 1**

### **Resultados e interpretación de graficas**

Hicimos uso de un cuestionario-diagnostico, el cual arrojó datos que permitieron conocer la administración de personal que se lleva a cabo en las tortillerías de los municipios de la región de los volcanes del Estado de México.

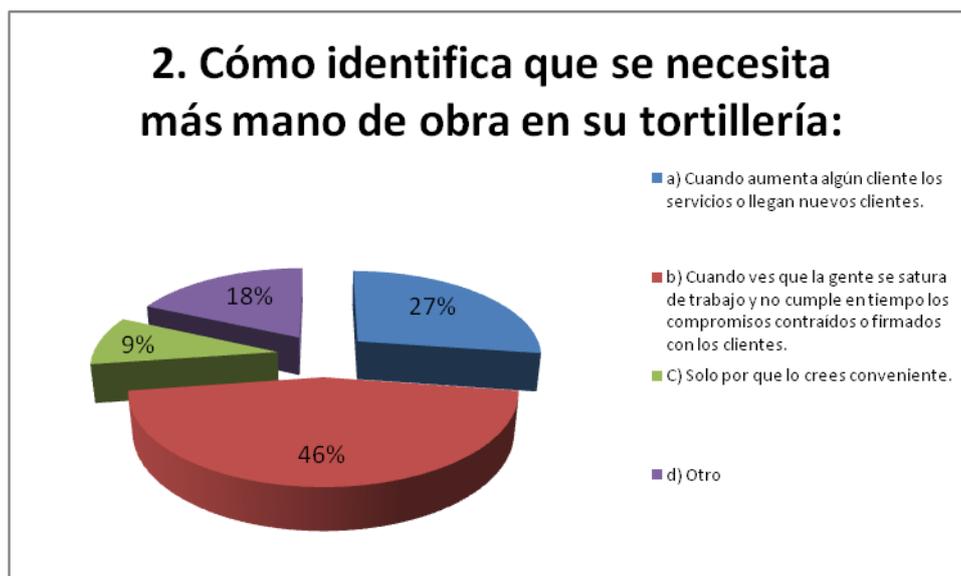
Enseguida mostramos la interpretación de las gráficas:



Fuente: elaboración propia. Gráfica 1

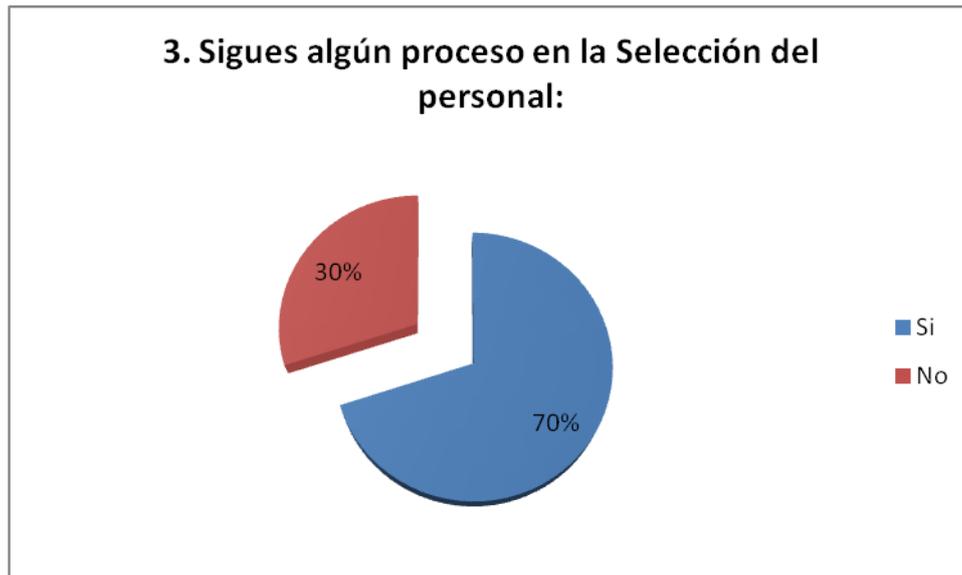
De acuerdo a la información recopilada un 78% de los microempresarios indicaron que el personal que emplean en su tortillería no es de tipo familiar y el otro 22% dijo que sí. Por lo tanto la mayor parte de los microempresarios de este ramo no contratan personal de tipo familiar.

## 2. Cómo identifica que se necesita más mano de obra en su tortillería:



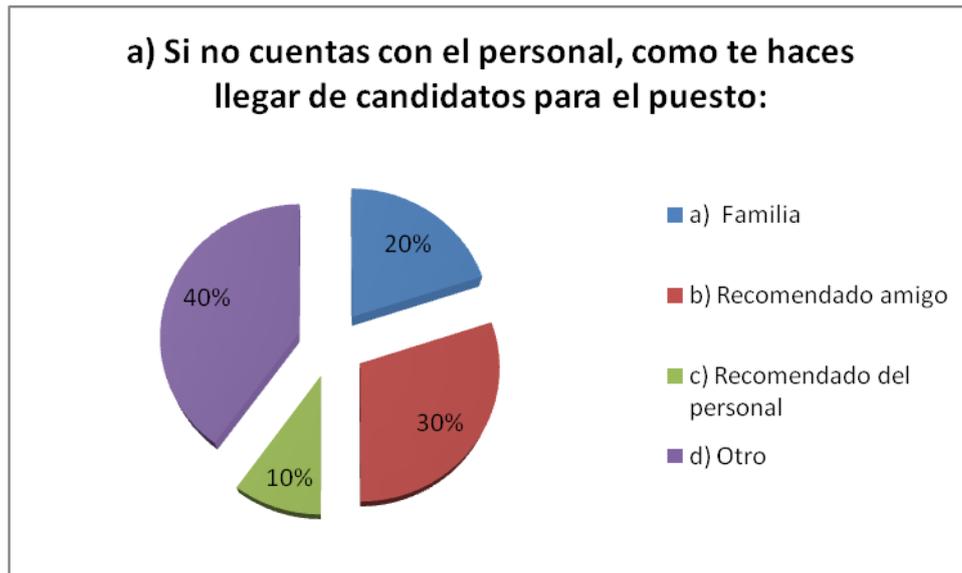
Fuente: elaboración propia. Gráfica 2.

Los datos obtenidos mostraron que el 46% de la muestra identifica que necesita más mano de obra en su tortillería cuando ve que la gente se satura de trabajo y no cumple con los compromisos contraídos con los clientes, el 27% cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes, el 18% fue una pregunta abierta por lo que algunos microempresarios opinaron que por lo general no tienen la necesidad de emplear más gente porque las ventas se mantienen constantes y no necesitan más empleados, el 9% sólo porque lo creen conveniente. Por lo tanto los propietarios de las tortillerías por lo general emplean más mano de obra cuando aumentan sus ventas.



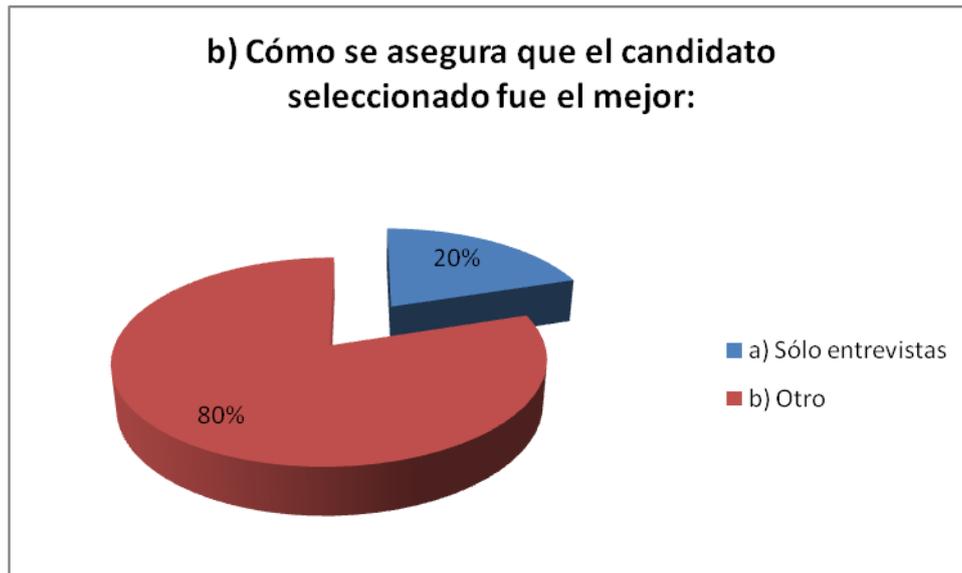
Fuente: elaboración propia. Gráfica 3.

Los resultados obtenidos revelan que el 70% de los microempresarios si siguen algún proceso en la selección del personal y el 30% no. Por lo tanto los propietarios de este ramo emplean procesos en la selección del personal.



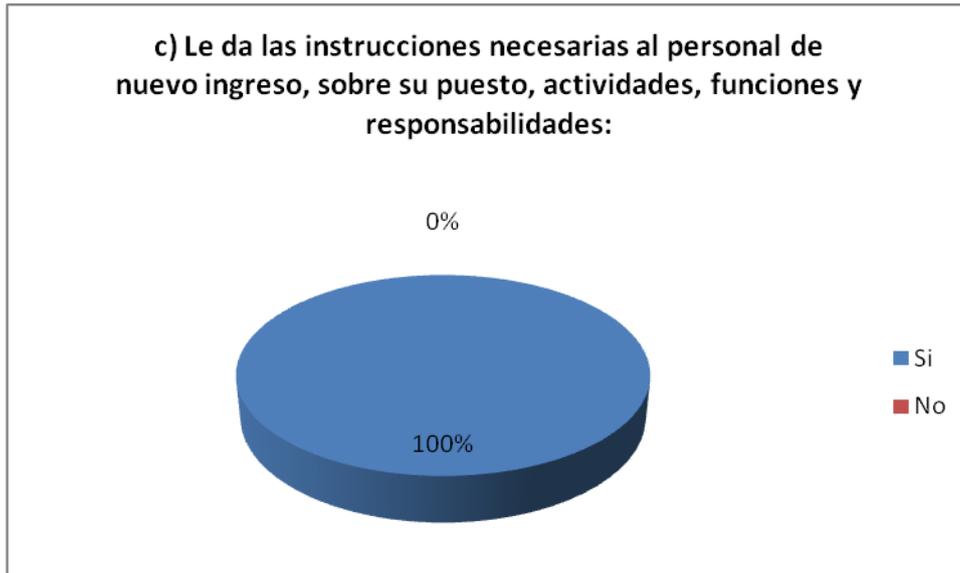
**Fuente: elaboración propia. Gráfica 3.1.**

Se observa en la grafica que el 40% de los dueños de las tortillerías se hacen llegar de candidatos para el puesto por medio de un anuncio, el 30% por medio de la recomendación de un amigo, el 20% por la familia y el 10% por medio de las recomendaciones propias de su personal. Por lo tanto los anuncios son el medio más importante para los microempresarios para hacerse llegar del personal más idóneo para el puesto.



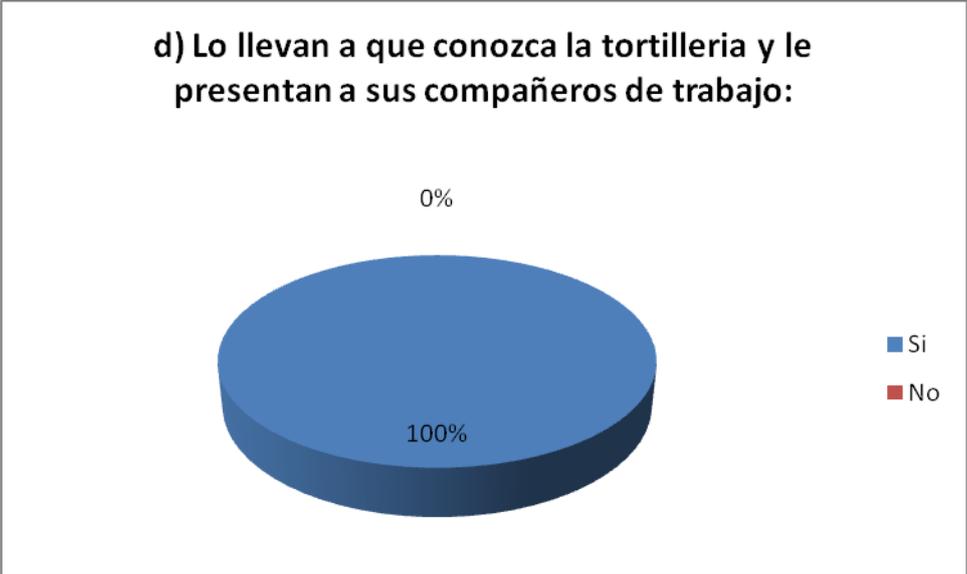
**Fuente:** elaboración propia. **Gráfica 3.2**

Los resultados obtenidos nos dicen que el 80% se aseguran que el candidato fue el mejor por medio de la respuesta **otro** la cual es respuesta abierta por lo que algunos contestaron que aplican un examen para conocer habilidades y otros dan una capacitación a sus empleados y después de esto los ponen a prueba, el 20% sólo aplica entrevistas. Por lo tanto la respuesta más votada, aplica otros medios para asegurarse de la calidad del personal que contratan.



Fuente: elaboración propia. Gráfica 3.3

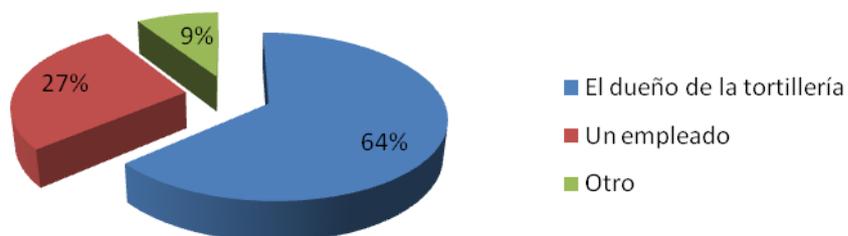
A través de la investigación se ha demostrado que el 100% de la muestra le da las instrucciones necesarias al personal de nuevo ingreso, sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades; lo cual deja en una muy buena posición a los propietarios de las tortillerías.



Fuente: elaboración propia. Gráfica 3.4

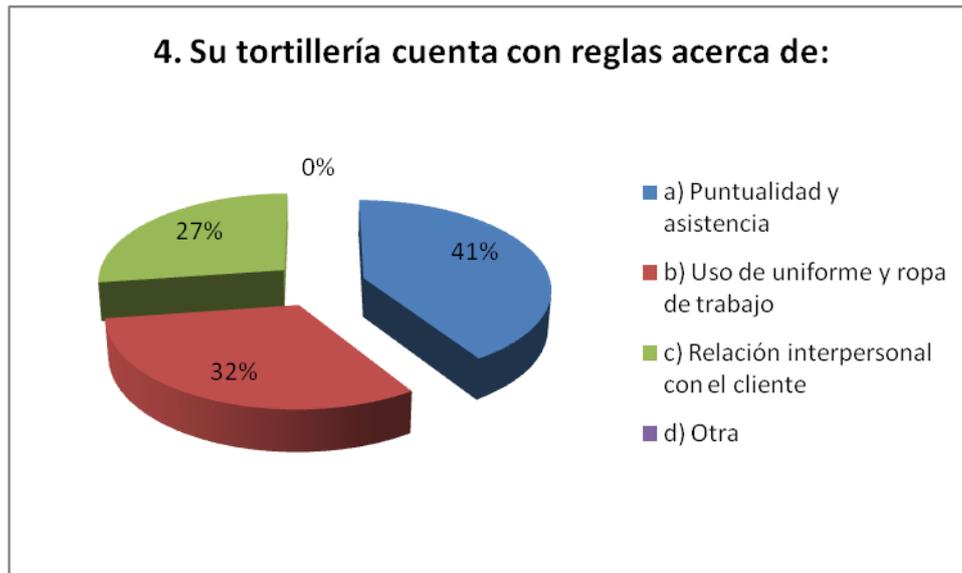
De acuerdo a la información recopilada el 100% de los dueños, llevan al personal a conocer la tortillería y le presentan a sus compañeros de trabajo.

e) ¿Quién da las instrucciones de lo que hay que hacer en la tortillería cuando un trabajador es de nuevo ingreso?



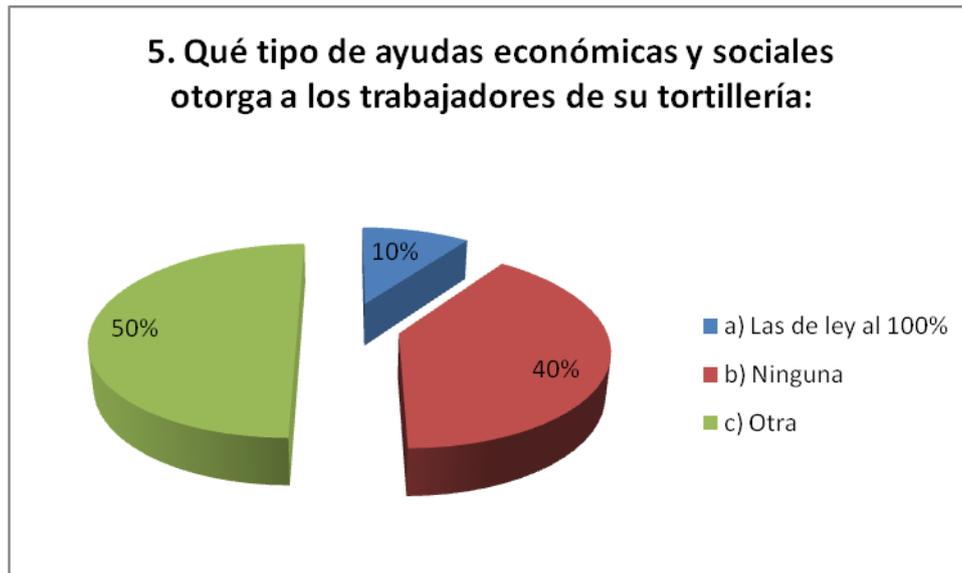
Fuente: elaboración propia. Gráfica 3.5

Los resultados obtenidos revelan que el 64% de la muestra recibe instrucciones de el dueño de la tortillería, el 27% de un empleado y el 9% de otro que en este caso como esta respuesta fue abierta se dejo a libre albedrio por lo que las respuestas fueron: de el encargado. Por lo tanto lo más usual en cuanto a instrucciones de lo que hay que hacer en la tortillería cuando el trabajador de nuevo ingreso las da el dueño de la microempresa.



Fuente: elaboración propia. Gráfica 4.

Observamos que el 41% de la muestra cuenta con reglas acerca de puntualidad y asistencia, mientras que el 32% con uso de uniforme y ropa de trabajo, el 27% con relación interpersonal con el cliente. Por lo tanto la mayor parte de las tortillerías cuenta con reglas de puntualidad y asistencia, las cuales son muy importantes dentro de una organización.

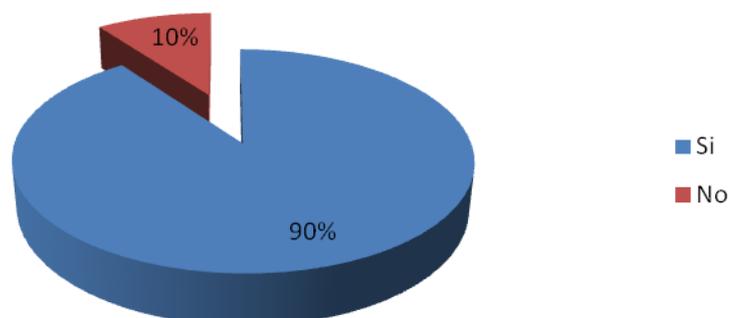


Fuente: elaboración propia. Gráfica 5.

Esta pregunta fue una pregunta con una respuesta abierta que tuvo como respuesta otra, en la cual los encuestados contaron con libertad para dar su respuesta.

Los datos dieron como resultado que el 50% de la muestra otorga ayudas económicas y sociales como: vacaciones y en otros casos aumento de sueldo, mientras que el 40% no otorga ningún tipo de ayuda más que el sueldo y solo el 10% da las prestaciones de ley; lo que significa que la mayoría de los propietarios de las tortillerías se pueden meter en serios problemas por no dar a sus trabajadores las prestaciones de ley que les corresponden.

## 6. Se ponen de acuerdo en cuanto al pago:

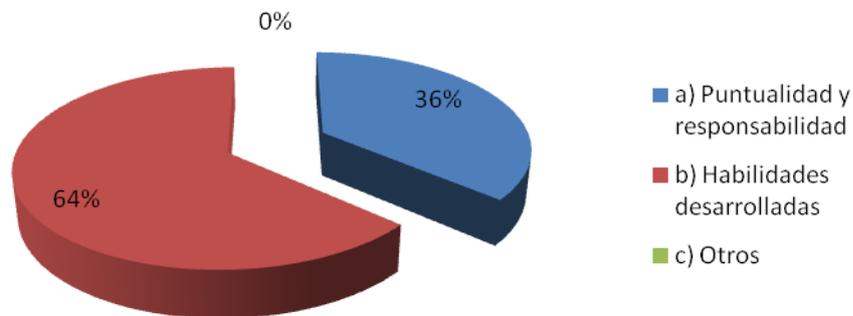


Fuente: elaboración propia. Gráfica 6.

En la gráfica se observa que el 90% se pone de acuerdo en cuanto al pago y el 10% no debido a que no tiene esa necesidad puesto que cuenta con un sueldo retribuable para sus empleados y cuentan con las prestaciones de ley.

En conclusión la mayor parte de los entrevistados se ponen de acuerdo en cuanto al sueldo lo que significa llegar a buenos términos con el personal, pero también puede traer sus consecuencias por estar violando los derechos del trabajador.

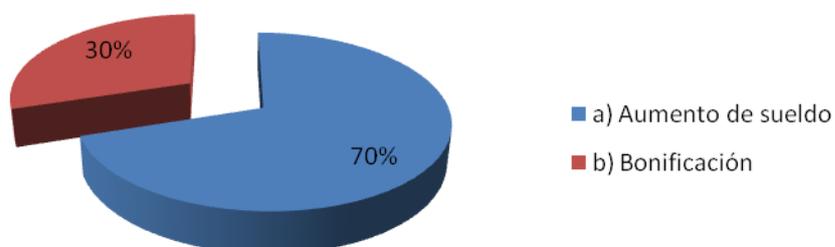
### 7. ¿Qué elementos toma en cuenta para motivar a los trabajadores dentro de su tortillería?



Fuente: elaboración propia. Grafica 7

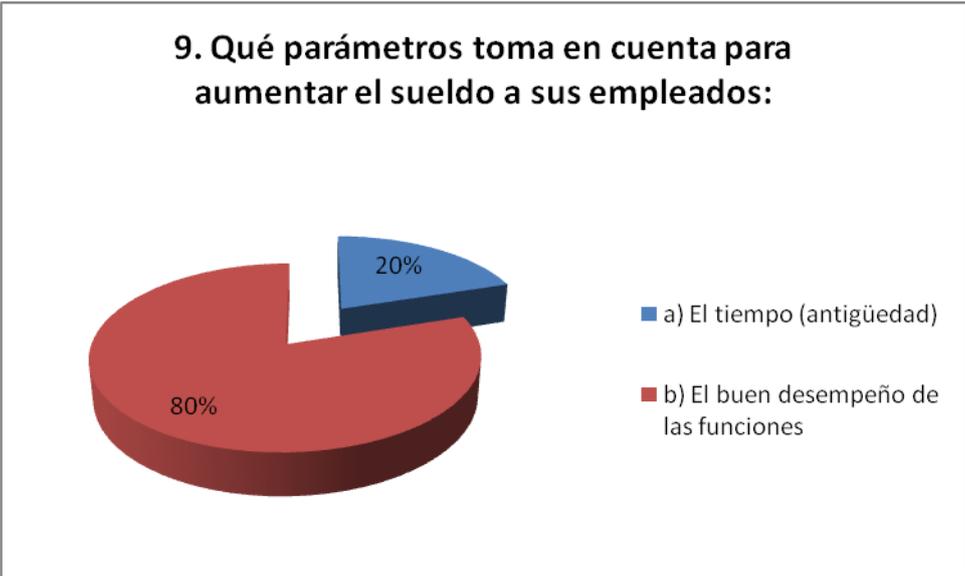
De acuerdo a la información recopilada un 64% toma en cuenta las habilidades desarrolladas para motivar a los trabajadores dentro de su tortillería y el 36% la puntualidad y la responsabilidad. En general los dueños de las tortillerías toman en cuenta la puntualidad y responsabilidad para hacer que sus trabajadores estén contentos dentro de la microempresa, sin embargo deberían explotar más las habilidades de su personal.

**8. Qué tipo de gratificaciones otorga a su personal cuando las funciones han sido ejecutadas correctamente:**



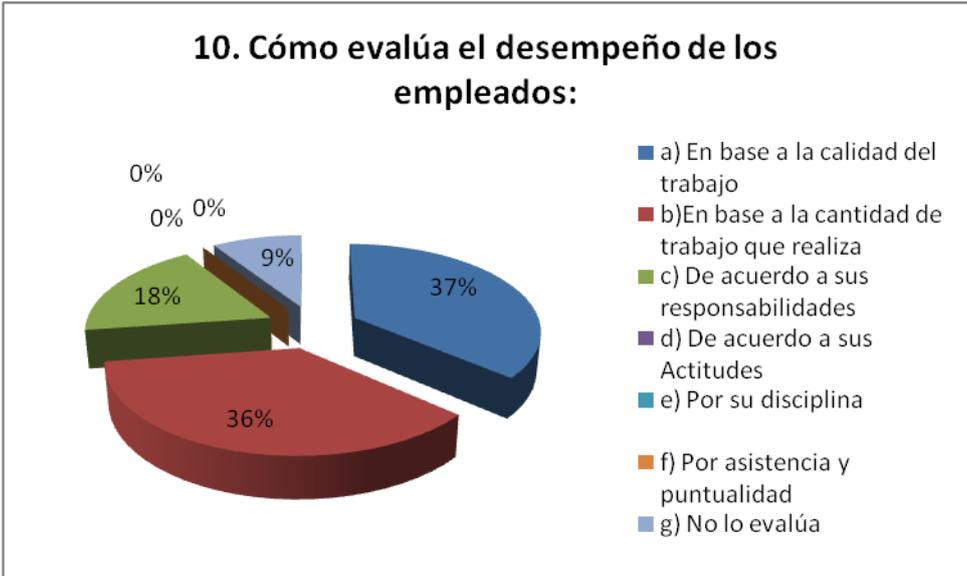
**Fuente: elaboración propia. Gráfica 8.**

El 70% de la muestra otorga aumento de sueldo a su personal cuando las funciones han sido ejecutadas correctamente y el 30% bonificación. Esto es de vital importancia puesto que los trabajadores se desarrollan con entusiasmo en su puesto de trabajo cuando reciben un estímulo de cualquier tipo (puede ser económico o social).



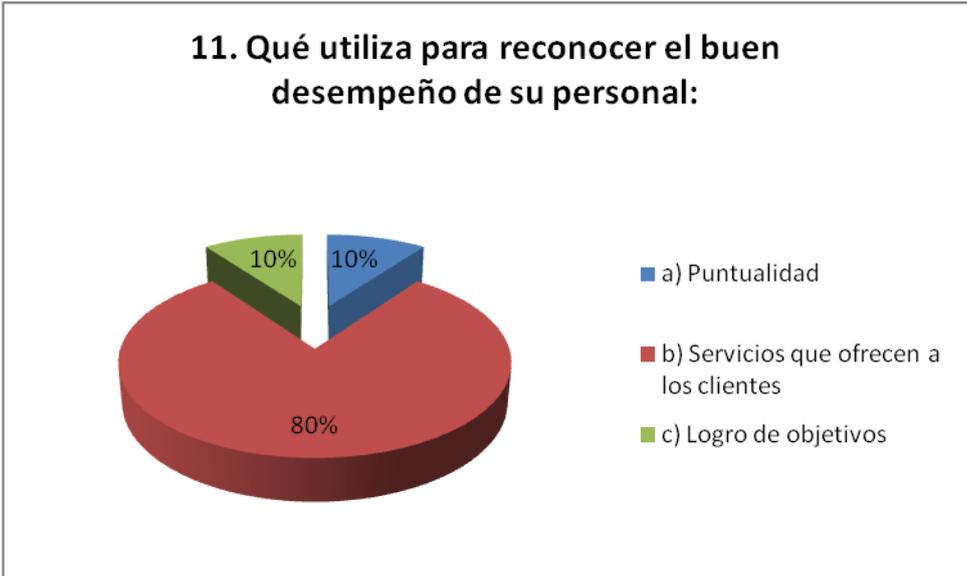
**Fuente: elaboración propia. Gráfica 9.**

Los resultados obtenidos revelan que el 80% toma en cuenta el buen desempeño de las funciones para aumentar el sueldo a sus empleados y el 20% toma en cuenta el tiempo (antigüedad). Por lo tanto la mayoría de los dueños otorga un aumento de sueldo cuando las tareas han sido ejecutadas en tiempo y forma.



**Fuente:** elaboración propia. **Gráfica 10.**

Los datos obtenidos muestran que el 37% evalúa el desempeño de sus empleados en base a la calidad de trabajo, el 36% en base a la cantidad de trabajo que realizan, el 18% de acuerdo a sus responsabilidades y el 9% no lo evalúa. Por lo tanto la mayor parte de la muestra evalúa a su mano de obra tomando en cuenta la calidad, lo que se traduce en productividad.



**Fuente: elaboración propia. Gráfica 11.**

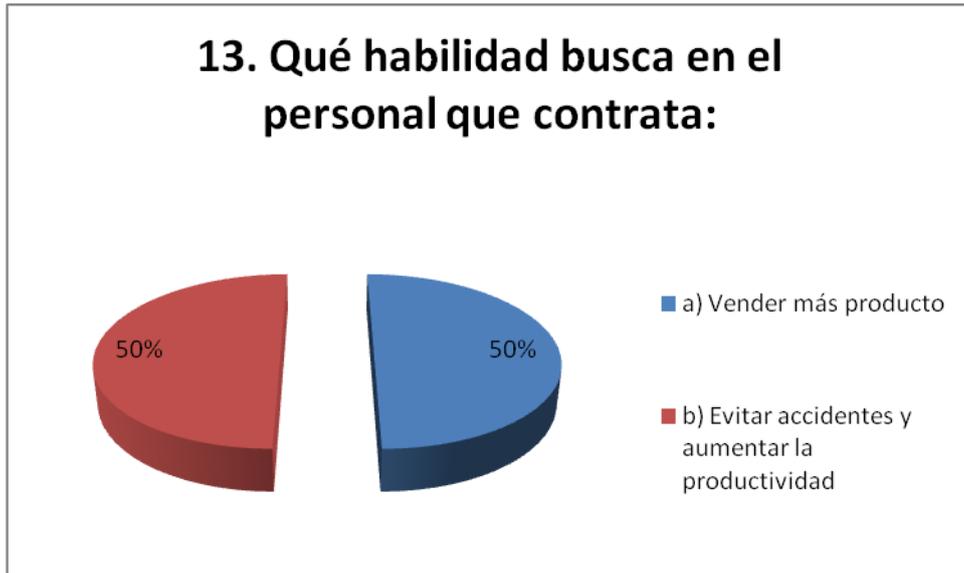
La información recopilada revela que el 80% utiliza los servicios que ofrecen a los clientes para reconocer el buen desempeño del personal, el 10% la puntualidad y el otro 10% el logro de objetivos. Lo que permite concluir que el servicio al cliente es de vital importancia para el funcionamiento de las tortillerías por lo que fue la respuesta con mayor porcentaje.



Fuente: elaboración propia. Gráfica 12.

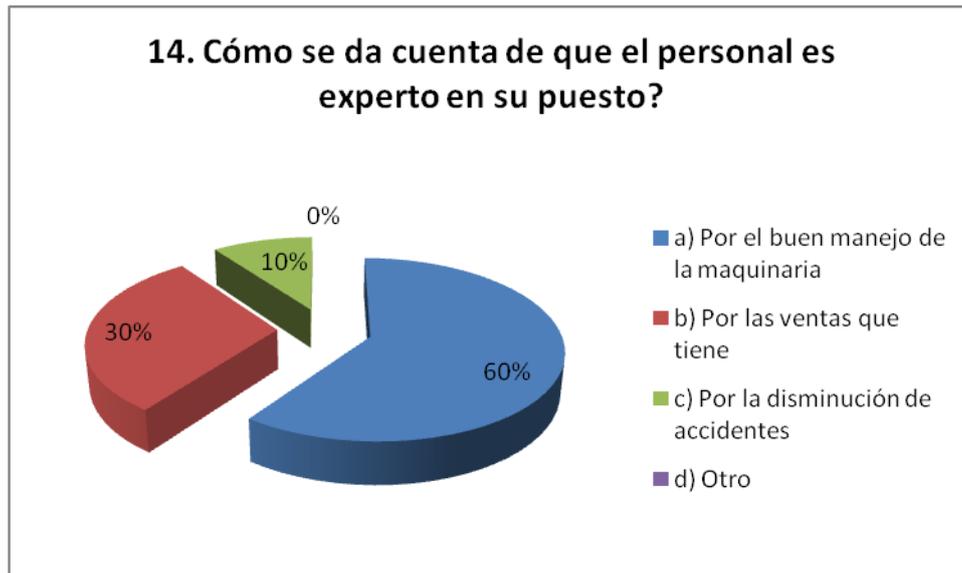
La gráfica revela que el 70% de las tortillerías tienen una buena comunicación en sus instalaciones, el 20% vario en cuanto a respuestas debido a que fue una pregunta con respuesta abierta por lo que los cuestionados respondieron que la comunicación es regular y el 10% mala. En conclusión la mayor parte de las microempresas de este ramo gozan de una comunicación sana, recordemos que la comunicación es el flujo sanguíneo de las empresas sin importar su tamaño y giro.

### 13. Qué habilidad busca en el personal que contrata:



Fuente: elaboración propia. Gráfica 13.

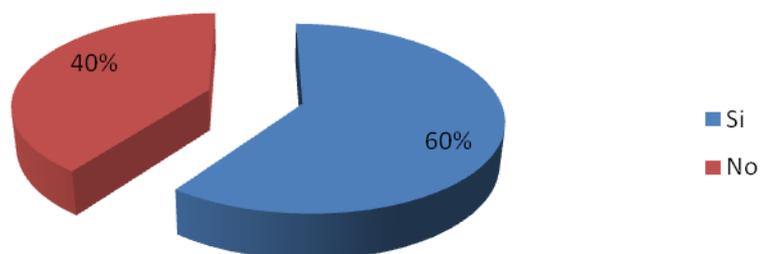
La presente gráfica revela que el 50% busca en sus trabajadores la siguiente habilidad en el personal que contrata: vender más producto y el 50% evitar accidentes y aumentar la productividad. Por lo tanto ambas respuestas son sumamente primordiales, sin embargo, la más importante dentro de una organización de este tipo sería evitar accidentes y aumentar la productividad por lo que la mitad de microempresarios entrevistados debería tomarla más en cuenta.



**Fuente: elaboración propia. Gráfica 14**

Los datos obtenidos revelan que el 60% de la muestra se da cuenta de que el personal es experto en su puesto por medio del buen manejo de la maquinaria, el 30% por las ventas que tiene y el 10% por la disminución de accidentes. En conclusión la mayor parte de los microempresarios se dan cuenta que la mano de obra que tienen a su disposición es especialista en su puesto por medio del buen uso de la maquinaria.

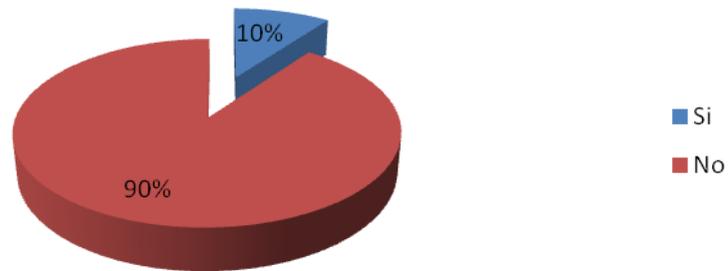
### 15. Se considera un buen líder dentro de su tortillería?



Fuente: elaboración propia. Gráfica 15.

Los datos recopilados muestran que el 60% se considera un buen líder y el 40% no. Por lo tanto la mayor parte de los dueños es un buen líder dentro de su microempresa lo cual es muy importante puesto que un líder es aquella persona que es capaz de dirigir a un grupo de personas hacia un fin común, mostrando el camino que hay que seguir.

## 16. Cuando toma decisiones las consulta junto con su personal?



Fuente: elaboración propia. Gráfica 16.

La gráfica refleja que el 90% de la muestra no consulta las decisiones que toma junto con su personal y el 10% si. Por lo tanto la mayor parte de los propietarios de las tortillerías no consultan las decisiones que toman en cuando al rumbo que ha de tomar su microempresa debido a que la mayoría de estos solo se dedica a dar órdenes.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Al realizar este estudio pudimos observar la carencia de conocimiento administrativo de los dueños de los negocios lo que trae como consecuencia una serie de problemas y contratiempos.

Llegamos a la conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos, que si los dueños de los negocios dedicados a la elaboración de las tortillas en los municipios de la región de los volcanes del Estado de México (Amecameca, Ayapango, Atlautla y Ozumba), utilizaran un sistema administrativo podrían ahorrar tiempo y presupuesto y, principalmente evitar accidentes.

En seguida se irán presentando las conclusiones para cada paso del proceso de administración de recursos humanos.

### **Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento de las microempresas de ramo tortillero utilizan los anuncios para allegarse de personal para cumplir con sus objetivos, esta herramienta es muy objetiva por lo que debe de seguir utilizándose en este tipo de negocios ya que además de ser económica permite al propietario el allegarse del personal más idóneo para la ejecución de las funciones de la organización.

### **Selección**

Los dueños de las tortillerías elijen a su personal mediante la técnica de simulación de actividades, la cual se recomienda siga utilizándose; sin embargo para una mejor selección de recursos humanos es indispensable que apliquen un cuestionario durante este proceso, ya que los resultados arrojarán si la persona es la más indicada a ocupar el puesto. Otra consideración que podrían aplicar es la investigación de antecedentes penales, investigación de las cartas de recomendación así como solicitar un examen médico, esto con el fin de evitar errores al elegir personal, porque puede suceder que elijan a empleados enfermos o poco confiables.

## **Contratación e inducción**

Los dueños de las tortillerías no hacen uso del contrato de trabajo escrito ya que dan más prioridad al contrato verbal debido a la facilidad que éste implica.

Los propietarios de estas unidades económicas deberían utilizar un contrato de trabajo escrito puesto que éste implica la formalización de la relación patrón-trabajador, ya que en este instrumento se determinan las responsabilidades y derechos del trabajador, así como los del patrón.

Por lo tanto es importante contratar al personal utilizando un contrato escrito ya que así se evitarían problemas con el trabajador que podrían derivar desde el incumplimiento del propio contrato por parte del trabajador y hasta del propietario.

De la misma manera el proceso de inducción es dado verbalmente por el propietario de las tortillerías, en este punto, es importante utilizar un manual de inducción puesto que trae consigo muchos beneficios como: hacer que el trabajador se sienta parte de la organización así como su adaptación al puesto en el menor tiempo posible, es decir, volver al trabajador productivo en un mínimo de tiempo; y así lograr el éxito en las microempresas de este tipo.

## **Capacitación y desarrollo de los recursos humanos**

En las microempresas de este tipo normalmente no dan capacitación ya que cuenta más la experiencia. Es importante dar capacitación al personal puesto que la maquinaria que se utiliza en estas microempresas es muy peligrosa y además puede traer riesgos que ocasionen lesiones y/o accidentes laborales; pues cuando se otorga la capacitación al personal se reducen los márgenes de inseguridad.

## **Administración de la remuneración**

En los casos estudiados los microempresarios incentivan el comportamiento de sus empleados en donde toman en cuenta los siguientes parámetros: puntualidad, antigüedad y desempeño del empleado, lo que genera en el trabajador el gusto por hacer las cosas, interés por desempeñar las actividades propias de la tortillería y aumento de la productividad principalmente.

## **Evaluación del desempeño**

Los dueños de estos negocios evalúan el desempeño de sus recursos humanos a través de la eficiencia en la utilización de la maquinaria, responsabilidad, calidad de trabajo realizado y los servicios que ofrecen al cliente; estos puntos son importantes sin embargo para seguir aumentando la productividad es necesario la utilización de formatos para controlar al trabajador y recopilar datos sobre errores cometidos, material desperdiciado y así calificar al recurso humano; por lo que si las actividades fueron ejecutadas satisfactoriamente probablemente el empleado se haga acreedor a un aumento de sueldo o caso contrario al despido y/o motivación para que haga bien las cosas.

## **Seguridad e higiene en el trabajo**

Las tortillerías no cuentan con un Plan de Seguridad e Higiene, el cual es útil para la protección física y psicológica de los empleados durante la jornada de trabajo, es por eso que se sugiere la aplicación de el Manual de Seguridad e Higiene que se presentó en el capítulo 4 de esta investigación o bien puede visitar las páginas de internet antes citadas, con el objeto de brindar protección al personal además de prevenir accidentes/lesiones y enfermedades de trabajo, así como el ahorro de costos por estos conceptos.

## **Relaciones laborales**

Las políticas de personal son dadas al personal de manera verbal y no escritas debido a las facilidades que éste da, para lo cual se realizó un manual de inducción como propuesta para la utilización en estos negocios mismo que permitirá dar a conocer las reglas de la microempresa.

Los propietarios de estos negocios incumplen las leyes, por ejemplo: no dan seguro social a los empleados principalmente, por lo que es importante tomar en cuenta este comentario ya que pueden enfrentar problemas legales que causarían el cierre de la tortillería (motivada principalmente por los accidentes de trabajo) o en su caso el pago de cantidades de efectivo en cantidades estratosféricas para este tipo de negocios.

## **Dirección de los propietarios frente a las tortillerías**

En este punto el liderazgo, toma de decisiones, comunicación y supervisión es bien ejecutada por parte de los microempresarios, pero no está de más el recomendarles que apliquen las sugerencias citadas en páginas anteriores y principalmente prestar mayor atención a la comunicación ya que ésta es parte fundamental en una organización y determina el éxito o fracaso.

Por lo que es importante mantener bien informado al personal sobre las tareas que hay que ejecutar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Butteriss, Margareth (00) Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento. México.
- Chiavenato, Idalberto (03) Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. Bogotá.
- Dessler, Gary (01) Administración de personal. PEARSON Prentice Hall. U.S.A.
- Montaña, Francisco (04) Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. Gasca Sicco. México.
- Montalván, Garcés Sergio (99) Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa, Universidad Iberoamericana. México.
- Rodríguez, Valencia Joaquín (99).Administración Moderna de Personal. CENGAGE, México.
- Rodriguez, Valencia Joaquín (99) Sinopsis de auditoría administrativa. Trillas. México.
- Reyes, Ponce Agustín (81) Administración de Personal. Relaciones Humanas, primera parte, Limusa. México.
- Reyes, Ponce Agustín (04) Administración moderna. Limusa. México.
- Soria, Murillo Víctor Manuel (04) Relaciones humanas. Limusa. México.
- Stheppen, P Robbins (04) Comportamiento organizacional. PEARSON Educación. México.
- Vargas, Quiñones Martha Elena, Aldana, de la Vega Luzángela (07) Calidad y Servicio (conceptos y herramientas). Universidad de la Sabana. Bogotá

- Vélez, Bedoya Ángel Rodrigo. (07). Los clásicos de la gerencia. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Villasmil, Prieto Humberto, (07). RELACIONES LABORALES EN: tiempo presente. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Wayne, Mondy R, M. Noe R. (05) Administración de Recursos Humanos. PEARSON Prentice Hall. México.

## CIBEROGRAFÍA

- <http://definicion.de/pyme/>
- [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan05\\_2.php](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_2.php)
- <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/1750.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>
- <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>
- [http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://bligoo.com/media/users/0/872/images/public/191/Modelo de expectativas de Vroom.JPG%3Fv%](http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://bligoo.com/media/users/0/872/images/public/191/Modelo_de_expectativas_de_Vroom.JPG%3Fv%20)
- <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080818082138AAjw92n>
- [http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1)
- <http://www.gestiopolis.com/dirpg/adm/teoriaadministrativa.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/chesterbarnard.htm>
- <http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://www.eumed.net/libros/2007a/231/Comportamiento%2520Organizacional0017.gif&imgrefurl=http://www.eumed.net/lib>
- [http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74)
- <http://www.mexicolegal.com.mx/verindividual.php?emp=3400&id=353&page=3>

- [http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=40](http://www.microempresas.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=40)
- <http://www.monografias.com/Psicologia/index.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos20/enfoques-administracion>
- <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#cinco>
- <http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml>
- <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/La.importancia-de-las-pymes.pdf>
- <http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiade%C2%A0las%C2%A0pymes/>
- [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac\\_seg/prac\\_chap/PS%20tortillas.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/publicaciones/prac_seg/prac_chap/PS%20tortillas.pdf)
- [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)
- <http://www.wordreference.com/definicion/entrop%C3%ADa>
- <http://www.wordreference.com/definicion/homeostasis>
- [solutions.3m.com/wps/portal/3M/es\\_US/About/3M](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/es_US/About/3M)
- [tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17693/Capitulo2.pdf](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17693/Capitulo2.pdf)
- [www.deperu.com/diccionario/letra.php?pal=eq](http://www.deperu.com/diccionario/letra.php?pal=eq)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Psicología