

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE INGENIERIA**



**INCREMENTO DE LA EXCELENCIA COMPETITIVA A TRAVES  
DEL DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA**

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**  
(AREA INDUSTRIAL)  
**P R E S E N T A**  
**JORGE VENTURA MARURE FLORES**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. YOLANDA ESTRADA M**

**MEXICO, D. F.**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INCREMENTO DE LA EXCELENCIA COMPETITIVA A TRAVES DEL  
DESARROLLO HUMANO EN LA EMPRESA

INDICE

C A P I T U L O    1 .....	1
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA	
1.1 Comunicación .....	6
1.2 Dinámica de grupos .....	9
1.3 Análisis transaccional ( E. Berne) .....	12
1.4 Ventana de Johari .....	15
1.5 Motivación .....	18
1.6 Necesidades de Maslow .....	23
1.7 Teoría X, Y, Z .....	25
1.8 Teoría de madurez-inmadurez .....	28
1.9 Teoría de Logro, Filiación y Poder .....	29
1.10 Plan Scanlon .....	30
1.11 Liderazgo .....	33
1.12 El mexicano y sus motivaciones .....	42
C A P I T U L O    2 .....	45
ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACION HUMANA	
2.1 Sistema participativo .....	46
2.2 dirección por objetivos .....	51
2.3 Organización creativa .....	59
2.4 Organización multidimensional .....	66
2.5 Organización formal e informal .....	67
2.6 Grilla administrativo .....	69

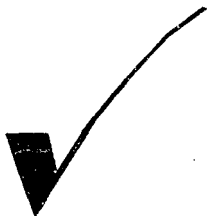
2.7	Círculos de calidad .....	73
CAPÍTULO	3 .....	77
DESARROLLO DE LAS RELACIONES LABORALES		
3.1	Reclutamiento, selección y contratación .....	80
	Reclutamiento .....	81
	Selección .....	84
	Contratación .....	87
3.2	Capacitación y desarrollo .....	88
3.3	Administración de sueldos y salarios .....	95
3.4	Incentivos y prestaciones .....	103
3.5	Seguridad, Higiene y prevención social .....	105
CAPÍTULO	4 .....	110
NORMATIVIDAD DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO		
4.1	Marco teórico jurídico de la Ley Federal del Trabajo .....	110
4.2	Historia del derecho del trabajo en México .....	112
4.3	Artículo 123 Constitucional .....	113
	Principios estructurales de la Ley Federal del Trabajo .....	114
4.4	Contrato individual y colectivo .....	115
	Disposiciones generales .....	116
	Duración de las relaciones de trabajo .....	117
	Terminación de las relaciones de trabajo .....	120
	Salario .....	122
	Participación de utilidades .....	126

Trabajo de mujeres y niños .....	129
Sindicatos, Federaciones y Confederaciones .....	133
Contrato-Ley .....	137
Terminación colectiva de relaciones de trabajo .....	141
4.5 Sindicatos, origen y formación .....	142
4.6 Huelgas .....	143
4.7 Causales de despido .....	146
Casos especiales .....	149
4.8 Riesgos de trabajo .....	151
Indemnizaciones .....	153
<b>C A P I T U L O   5 .....</b>	<b>154</b>
<b>DISEÑO DE SISTEMAS DE ACTIVIDAD HUMANA</b>	
5.1 Ingeniería Creativa .....	154
5.2 Técnicas participativas en la solución de problemas .....	165
Recopilación de datos .....	167
Tormenta de ideas .....	168
Análisis de campo de fuerza .....	169
Diagrama por qué-por qué .....	170
Diagrama cómo-cómo .....	171
Estratificación .....	172
Gráficas e histogramas .....	173
Análisis de valor para la calidad .....	174
Gráficas de control .....	175
Análisis de Pareto .....	176
T. K. J. ....	178
Diagrama de afinidad .....	186

Diagrama de relaciones .....	187
Diagrama de árbol .....	188
Matrices .....	189
Diagrama de actividades .....	190
Técnicas nominal en grupo .....	191
5.3 Manejo de conflictos .....	192
5.4 Valores de una nueva cultura .....	200
CONCLUSIONES .....	205
BIBLIOGRAFIA .....	208

# INTRODUCCION

---



**"Atreverse sigue siendo la mejor  
manera de lograr el éxito"**

**ANONIMO**

## INTRODUCCION

El incremento en la excelencia competitiva dentro de la nueva cultura empresarial otorga a nuestro país una nueva perspectiva como una consecuencia de los eventos que se registran en el mundo entero y especialmente en México.

En este sentido uno de los principales, es el hecho de que el país está obligado a mejorar la productividad y calidad en sus productos por la competitividad y la apertura del mercado internacional; en su máxima expresión con el posible tratado de libre comercio con el resto de norteamérica en un lapso no mayor a diez años.

Nuestra propuesta tiene por objeto comprometer a quien pretenda incursionar en el ámbito del desarrollo industrial a lograr la excelencia competitiva entendiéndose como el mejoramiento de la calidad de vida y de la eficiencia del personal a través del desarrollo de sistemas directamente relacionados con la actividad humana, estos sistemas deberán ser basados en orientaciones y teorías del comportamiento del factor humano, y avalados por una serie de conceptos que involucran las relaciones industriales, todo esto conformado dentro del marco jurídico que la ley sanciona.

Ante los cambios positivos que ha experimentado el programa de estudios dentro de la Facultad Nacional de Ingeniería se presenta la problemática de desaparecer y fusionar



materias cuyo contenido no deja de ser importante para lograr una preparación más completa del Ingeniero Industrial.

Es así que este trabajo académico pretende servir de apoyo importante en la fusión que surja de las materias que tienen como prioridad el estudio del comportamiento humano y las relaciones laborales. Fusión que que priva y cancela del temario importantes puntos por cubrir de los cuales se destacan las teorías del comportamiento humano, las técnicas participativas en la solución de problemas, el trabajo del departamento de relaciones industriales en la empresa y los puntos mas relevantes de la Ley Federal del Trabajo.

Estos temas son tan bastos que sería necesario replantear la estructura del contenido y objetivo de la materia por lo que sugerimos la tesis que aquí se defiende, como una guía que coadyuve en su formación académica y profesional a toda aquella persona que curse el nuevo plan de estudios y busque con ello formar parte de la comunidad de Ingenieros Industriales.

El presente trabajo, es producto de una modesta investigación, pero a la vez rigurosa e intensa; es el resultado de una labor de grupo, que será esencial en nuestra carrera como profesionales de la ingeniería como resultado inmediato de la experiencia vivida en su elaboración. Es conveniente destacar que hemos tomado conciencia en que el análisis y solución de la problemática actual al considerar a esta como la falta de

educación en todos los niveles, es muy compleja e involucra la oportunidad de cambio en factores que afectan directamente el desarrollo de nuestra patria como son el económico, político, social, psicológico y en muchos otros renglones donde el factor humano es vital en la dinámica industrial de un país como el nuestro que se debate entre el subdesarrollo y la llamada modernidad.

Compartimos nuestra experiencia académica y la preocupación que surja de la comprensión de lo que proponemos con quien coincida con nuestra tesis; la toma de conciencia y del reto que se presenta ante nosotros que formamos esta generación de fin de década de siglo y que se inicia ante la inquietud propia de una juventud ambiciosa y con talento para influir en las decisiones que fortalecerán el desarrollo de nuestro país, el único que tenemos.

En esta única experiencia que es la vida reconocemos el valor de la experiencia que nuestros antecesores nos heredan, tiempo acumulado para encontrar muchas soluciones a errores que se cometieron en el pasado que ahora son motivo de estudio en la Universidad, para acortar así la distancia entre generaciones, en beneficio de la sociedad en su conjunto que espera respuestas de quienes formamos parte de la comunidad universitaria.

El presente documento contiene cinco capítulos:

En el primer capítulo "Teorías del Comportamiento Humano" se exponen los principales conceptos y teorías sobre la actitud y la conducta en la que basamos el marco teórico de nuestra tesis, dentro de este capítulo se destacan teorías como la del Liderazgo, X, Y, Z, Logro filiación y poder, así como otras que conforman el panorama general del estudio del comportamiento para lograr un mejor entendimiento de la relevante importancia que ha tenido el mecanismo de comportamiento del ser humano en el logro de la excelencia competitiva dentro de la empresa.

El segundo capítulo se enfoca hacia el conocimiento de las orientaciones humanas en la empresa, en este renglón es especialmente interesante destacar los diferentes tipos de organizaciones como es la Creativa de Kobayashi, Multidimensional, Matricial, la Dirección por Objetivos y varias más que a nuestro juicio son las más importantes a considerar dentro del texto.

El capítulo tercero toca todo lo relativo al desarrollo de las relaciones laborales dentro de la empresa, se incluyen los procedimientos que se deben seguir para la reclutación, selección, contratación y capacitación del individuo así como administración de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones además de seguridad e higiene, en fin todos aquellos puntos que corresponderían al Departamento de Relaciones Labora-

les dentro de una empresa que se orientan al bienestar de la persona así como al mejoramiento de su ambiente de trabajo.

Para el cuarto capítulo se pretende conducir al lector a través de la historia y en el presente dentro del marco teórico jurídico de la normatividad de la Ley Federal del Trabajo, para así, comprender de manera más amplia el mecanismo que servirá de guía para las acciones tomadas en la empresa.

Concluimos con el quinto capítulo cuyo objetivo es el de analizar el papel que juegan las técnicas participativas en la solución de problemas con el propósito de obtener un clima adecuado y productivo de trabajo, basado en la creatividad y en el manejo de conflictos, aplicaciones enfocadas dentro de la ética profesional que nos da un marco referencial conductual.

# CAPITULO 1

## EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA



"Toda la teoría del universo  
esta infaliblemente dirigida a  
un solo ser y ese eres Tú."

ANONIMO

## I EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA

En la actualidad México es un país en proceso de desarrollo. Todos los sectores que lo integran participan en los cambios que vive como nación. Una de estas transformaciones es la orientación hacia la Calidad como parte de nuestros valores: CALIDAD en el ambiente, en el desempeño escolar, laboral, CALIDAD en todo lo que realizamos en nuestra vida; es decir, CALIDAD total, la cual es el camino hacia la llamada EXCELENCIA.

Al tomar en cuenta que:

- México es un país con una amplia gama de posibilidades de desarrollo.
- El sector productivo es el pilar en el que se sustenta el desarrollo.
- Para que dicho sector cumpla con su cometido, mejore su competitividad y eleve la calidad de vida de los mexicanos, se requiere un cambio de actitud hacia la excelencia.
- Para este cambio no bastan esfuerzos aislados; es indispensable un esfuerzo global.
- Ante la situación actual del país y del entorno mundial, este cambio, es cuestión de supervivencia, urgente e impostergable.
- Por tratarse de un cambio cultural, es decir, de valores, creencias, y actitudes, este es un proceso a largo plazo.
- En este contexto se puede decir que la CALIDAD no tiene fronteras. La forma de lograrla sí.

Esta búsqueda de  
EXCELENCIA debe

- Aplicarse en todos los sectores.
- Comprometerse con la nación.
- Tener enfoque: ESTRATEGICO  
CIENTIFICO  
MULTIDISCIPLINARIO  
ECLECTICO  
SOCIOTECNICO.
- Innovar.
- Proteger a los ecosistemas.
- Respetar culturas regionales, locales y organizacionales.
- Tener apertura internacional.

Ahora bien, dentro de las empresas, el factor humano es clave para elevar la productividad de las mismas, es así que:

- + Cada persona es única.
- + Posee características físicas diferentes.
- + Tiene capacidades y habilidades distintas.
- + No es posible distinguir a varias personas por medio de una tendencia estándar.
- + La vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo.
- + La condición física no puede desligarse de la condición emocional.
- + Todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de la persona.
- + Las personas esperan que se les trate con respeto y dignidad.

Se puede modificar la manera en que interactúa el factor humano en un sistema cuánto más se conozca a las personas que lo forman.

## La naturaleza de las personas :

### - INDIVIDUALIDAD

Un grupo carece de poder en cuanto uno o varios de los individuos que lo conforman actúa para influir en el comportamiento de todos sus miembros.

### - INTEGRIDAD

Cuando se acepta a alguna persona, en cualquier actividad o grupo, se acepta a la persona entera, no sólo a un conjunto de aptitudes y conocimientos.

### - COMPORTAMIENTO MOTIVADO

El poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del empleado, los directivos controlen los medios con los que el empleado satisface sus necesidades.

### - DIGNIDAD HUMANA

Cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza al respeto y al reconocimiento que corresponden a la manera como la haya desempeñado.



## EL FACTOR HUMANO, CLAVE DE PRODUCTIVIDAD

- Es fuente fundamental de calidad.
- Es fuente de ideas, no un par de manos.
- La eficiencia y eficacia van de la mano.
- Su desarrollo, hace crecer organizaciones.
- Es el camino a la excelencia.

La calificación de desempeño del factor humano, puede cuantificarse en determinadas actividades, pero generalmente tanto su desempeño, como la forma de motivarlo, para que se desarrolle en favor de él y de la empresa, son cualitativas; así como se le considera factor clave para mejorar la productividad de la empresa, también es el más difícil por lo subjetivo que puede llegar a ser, ya que cada ser humano es único y diferente y lo que es bueno para alguien puede no serlo para otra persona...

Las organizaciones actuales deben estar comprometidas

- Calidad.
- Productividad.
- Desarrollo de sus colaboradores.

### La organizacion debe

- Realizar de manera permanente y sistemática diversos estudios cuantitativos y cualitativos en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, de acuerdo con las necesidades que sus miembros expresen o con lo que sugieran las tendencias socioeconómicas.
- Organizar eventos educativos de diversa índole, con el fin de propiciar el desarrollo y crecimiento de sus asociados y afiliados, para enriquecer y estimular la cultura de calidad.

**"La EXCELENCIA y la CALIDAD empiezan con EDUCACION y terminan con EDUCACION"**

En este capítulo se presentan las técnicas que pueden ser empleadas, en cualquier nivel de empresa, para conocer a las personas y así poder motivarlas hacia la EXCELENCIA :

- LA COMUNICACION
- DINAMICA DE GRUPOS
- ANALISIS TRANSACCIONAL Y VENTANA DE JOHARI
- MOTIVACION + MOTIVACION E HIGIENE  
+ SEGUNDO ESFUERZO
- NECESIDADES DE MASLOW
- TEORIAS X, Y y Z
- TEORIAS DE MADUREZ E INMADUREZ
- TEORIA DE LOGRO, AFILIACION Y PODER
- PLAN SCANLON

## 1.1 COMUNICACION

### COMUNICACION

Contenido del tema

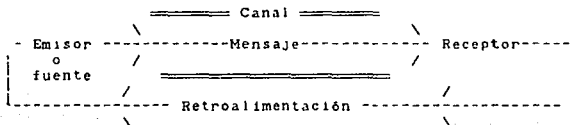
- + Definición
- + Proceso
- + Elementos basicos
- + Obstáculos
- + Tipos
- + Características

### DEFINICION DE COMUNICACION

- + Es fundamental para la vida del sistema.
- + Es necesaria para coordinar esfuerzos.
- + Es un medio de proyección al exterior.
- + Permite dirigir hacia propósitos específicos.
- + Hace mas eficiente a la administración

Es un proceso de intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circundante, así como entre los diversos elementos del sistema.

### PROCESO DE LA COMUNICACION



## ELEMENTOS BASICOS

### + EMISOR

Es el origen de la emisión y en su actuación influyen factores, tan diferentes como las capacidades de codificación y comunicación, las actitudes, su nivel de conocimiento y la situación sociocultural.

### + MENSAJE

Algunos autores lo definen como "el producto físico verdadero del emisor en la comunicación y está formado por un código y un contenido"; es información.

### + CANAL

Es la vía que utiliza el mensaje. Generalmente la fuente elige el canal que se utilizara en el proceso.

### + RECEPTOR

Su papel se alterna con el de la fuente en la decodificación, y la eficiencia de su función, depende de codificar sus actitudes, de acuerdo al nivel de conocimientos, situación sociocultural, y otras, retroalimentando así a la fuente.

Cuando alguno(s) de los elementos cumple deficientemente una o varias de sus funciones, el proceso de la comunicación resulta a su vez -deficiente. En terminos generales las deformaciones y desviaciones pueden surgir en cualquier punto del flujo comunicativo.

OBSTACULOS DE LA  
COMUNICACION

- + Semántica
- + Causas físicas
- + Causas psicológicas
- + Causas fisiológicas
- + Razones administrativas

TIPOS DE COMUNICACION

- + Oral
- + Escrita
- + Corporal

CARACTERISTICAS DE LA  
COMUNICACION ORAL

- + Brevedad
- + Precisión
- + Ser directa

CARACTERISTICAS DE LA  
COMUNICACION ESCRITA

- + Claridad
- + Precisión
- + Pureza
- + Síntesis
- + Naturalidad
- + Cortesía

CARACTERISTICAS DE LA  
COMUNICACION CORPORAL

- + Directa
- + Puede o no ser natural

## 1.2 DINAMICA DE GRUPOS

### DINAMICA DE GRUPOS

Contenido del tema

- Definición y ventajas
- Características de los grupos
- Propiedades
- Procesos sociales
- Evaluación

### DEFINICION

- Grupo

Es la reunión, de varias personas que interactúan y se influyen entre sí con el objeto de lograr metas comunes en donde todos los integrantes se reconocen como miembros del mismo.

- Dinámica de grupos

Se ocupa del estudio de la conducta individual de sus miembros, en relaciones entre grupos, de formular las leyes y principios que rigen estas variaciones, así como también se preocupa en elaborar técnicas que aumenten la eficacia y eficiencia de grupos de grupos.

#### VENTAJAS DEL CONOCIMIENTO DE LA DINAMICA DE GRUPOS

- + Permite conocer la naturaleza de los grupos.
- + Las leyes de su desarrollo.
- + Sus interrelaciones.
- + Se pueden medir objetivamente sus normas y procesos.
- + Identificar valores.
- + Influencia cultural y emocional de los integrantes.

#### CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

- + Sus integrantes interactúan frecuentemente.
- + Intercomunicación.
- + Aceptan las mismas normas.
- + Responsabilidad.
- + Se inclinan por intereses comunes.
- + Que el grupo proporcione recompensas de algún tipo.
- + Participación.
- + Creatividad.
- + Liderazgo.
- + Confianza.

#### PROPIEDADES DE LA DINAMICA DE GRUPOS

- Antecedentes
- Comunicación
- Cohesión
- Atmósfera
- Normas
- Estructura
- Procedimientos
- Metas
- Roles

La calidad de un grupo dependerá, del nivel de desarrollo en que se encuentra, pues es importante observar que este nivel es dinámico y depende de factores de distinta naturaleza tales como: condición social, grado académico, edades, etc..

PROCESOS SOCIALES  
DE LA DINAMICA DE  
GRUPOS

- + Solución de problemas
  - Analizar el problema
  - Cautela
  - Impulsividad
  - Agresividad
  
- + Toma de decisiones
  - Conclusiones colectivas
  - Proyección del grupo
  
- + Manejo de conflictos
  - Evasión
  - Conciliación
  - Armonizar
  - Represión
  - Confrontación
  
- + Colaboración
  - Ayuda eficaz
  - Ayuda relativa
  - Ausencia de ayuda
  
- + Retroalimentación
  - Informar como funciona el grupo.
  - La relación con los demás procesos.
  - Eficacia de la estructura del grupo.
  
- + Liderazgo
  - Influir
  - Dirigir
  - Poder
  - Función
  - Supervisión del trabajo
  - Administración de incentivos.



### 1.3 ANALISIS TRANSACCIONAL (Berne)

#### ANALISIS TRANSACCIONAL

Contenido del  
tema

- + Elementos y su definición
- + Posiciones ante la vida

#### ELEMENTOS

(Comparándose con Freud)  
Berne                  Freud

Padre

Super yo

- Concepto enseñado de la vida.
- Lo que de niño se ve y se oye.
- Advertencias, normas y recomendaciones.
- ES EL CODIGO MORAL

Adulto

Yo

- Ordena y procesa datos acumulados en el padre y el niño.
- Ejecutivo de la personalidad que gobierna al ELLO y SUPER YO.
- Principio de la realidad (lo que existe).
- CODIGO LOGICO

Niño

Ello

- Concepto sentido de la vida.
- Lo que ve, oye y siente.
- Fundamento sobre el que se edifica la personalidad.
- Graba acontecimientos ex ternos.
- CODIGO INSTINTIVO

Análisis: Divide el comportamiento en unidades - simples, fácilmente comprensibles.  
Transaccional: Se aplica a los intercambios, que llama transacciones de estímulos y respuestas en tre personas.

Existen cuatro posiciones radicales posibles adoptadas con respecto a uno mismo y con los demás son:

#### **YO ESTOY MAL, TU ESTAS BIEN**

- Es la primera posición general ante la vida.
- La tienen la mayoría de las personas.
- Mas bien es una decisión sentida que una decisión razonada.
- Es una actitud de fracasado, de escaparse de ...

Es una conclusión basada, principalmente en los primeros sentimientos negativos acerca de uno mismo.

#### **YO ESTOY BIEN, TU ESTAS MAL**

- Esta posición muestra una actitud desesperada, sin esperanza alguna.
- Es una actitud de "desgraciado", de no ir a ningún lado.

Las personas en esta posición consumen la mayor parte de su energía sin lograr nada con otras personas o con sus propias vidas.

#### YO ESTOY MAL, TU ESTAS MAL

- Revela desconfianza ante la vida esta posición.
- La mantienen personas, tratadas con crueldad cuando eran pequeñas, por personas mayores.
- La gente asume una postura de infeliz, de querer librarse de ...

Los individuos que basan sus vidas en esta posición usan gran parte de sus energías en librarse de otros individuos.

#### YO ESTOY BIEN, TU ESTAS BIEN

- Es la posición de la vida escogida con racionalidad.
- Es la decisión del adulto.
- La adopta un individuo después de haber tenido un gran número de experiencias positivas con otras personas.
- Es la posición del triunfador, del ganador, es la actitud de llevarse bien con...

Es la única posición saludable ante la vida, aun cuando el individuo que la adopta experimenta algunos sentimientos negativos.

## 1.4 VENTANA DE JOHARI

### VENTANA DE JOHARI

Contenido del  
tema

+ Definición

+ Aplicación

### DEFINICION

- Es una representación gráfica.
- Representa los diferentes grados de conciencia que de nosotros mismos tenemos en relación con los demás.

El estudio funcional y la meditación de la Ventana de Johari aplicada a cada uno de nosotros es una experiencia útil en el conocimiento de la problemática individual.

APLICACION DE LA  
VENTANA DE JOHARI

Esta dividida en cuadrantes.

- Cada uno representa un grado de conciencia.

I	II
Yo se, otros saben	Yo se, otros no saben
III	IV
Yo no se, otros saben	Yo no se, otros no saben

- Cuadrante I

- Esta area de la personalidad esta dispuesta a que la conozcan los demás.
- Son características exteriores que se advierten facilmente:  
color de piel, ojos, cabellos, edad, estatura, etc..

- Cuadrante II

- En esta área de la personalidad, el individuo tiene un conocimiento de sí mismo que oculta, conscientemente a los demás.
- Es un área de inseguridad.
- A las personas les da pena que conozcan sus sentimientos e impulsos que considera antisociales e incompatibles con su imagen.

- Cuadrante III

- El individuo oculta inconscientemente una parte de su personalidad.
- Esta parte no se puede excluir.
- Es una característica intrínseca.
- Se manifiesta a los demás emocionalmente.

- Cuadrante IV

- Esta área de la personalidad no es conocida por la persona ni por los demás.
- Actualmente puede analizarse por las diversas técnicas psicoterapéuticas.
- En esta cuadrante destacan: la vulnerabilidad, la necesidad de amar y ser amado, el grado de estabilidad emocional.

## 1.5 MOTIVACION

### MOTIVACION

#### Contenido del tema

- Definición
- Tipos
- Elementos básicos
- Técnicas
- Teorías

### MOTIVACION

#### Definición

- Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad interior.
- Epicúro, penso que el hombre busca el placer.
- Para Nietzche, la causa principal de la acción, es el deseo de poder.
- Para algunos filósofos el amor es el motor que mueve a los hombres.
- Freud, veía al comportamiento como el resultado de energías básicas

Es un proceso interno hipotético, capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo específico.

## TIPOS DE MOTIVACION

- Biológica
- Psicológica
- Cultural

## ELEMENTOS BASICOS DE LA MOTIVACION

- Motivación biológica
  - Instintos
  - Impulsos
  - Incentivos
- Motivación psicológica
  - Inteligencia
  - Aprendizaje
  - Elementos Inconscientes
- Motivación cultural
  - Valores
  - Normas

## TECNICAS DE MOTIVACION

- + Recompensas incondicionales
- + Reforzamiento condicionado
- + Incidente crítico
- + Registros observacionales
- + Operacionalización de conductas



En particular, dos técnicas de motivación importantes son las de Frederick Herzberg (Teoría de Motivación/Higiene) y la de Vince Lombardi ( El Segundo Esfuerzo ), que a continuación se mencionan:

#### TEORIA DE MOTIVACION/HIGIENE

Frederick Herzberg

- Necesidad de estima y autorrealización.
- Recolecta datos sobre actitudes en el empleo.
- El hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades.
- Satisfacción en el trabajo.
- Insatisfacción en el trabajo.

Los factores motivantes son los que permiten un rendimiento superior y satisfacción, mientras que, los factores de higiene son los que describen el ambiente del hombre y evitan la insatisfacción en el trabajo.

## FACTORES HIGIENICOS

Preventivo y  
ambiental

- + Políticas.
- + Administración.
- + Supervisión.
- + Relaciones laborales.
- + Condiciones laborales.
- + Dinero y seguridad.

No aumentan la productividad,  
pero sí evitan que baje.

## FACTORES MOTIVADORES

Efectos constructivos  
sobre el empleo

- Sentimientos de realización.
- Desarrollo profesional.
- Reconocimiento por un desafío.
- Responsabilidad.
- Campo de acción.

Si provocan aumento de producti-  
vidad.

## SEGUNDO ESFUERZO

Vince Lombardi

- Todo éxito implica un 25 % de preparación física y un 75 % de preparación mental.
- La firmeza mental se traduce en: una perfecta disciplina de la voluntad; no darse por vencido; en el estado de ánimo y es el carácter de acción.
- Tener siempre presente que ganar no es todo, es lo único. Sólo nos debe importar ser el número uno.
- Un hombre debe hacerse un compromiso con sí mismo, con su religión, con su familia y con su trabajo y entregarse a él.
- Al "contrario" lo debemos querer y odiar al mismo tiempo, y sólo aceptar la derrota, si y solo si, se hizo lo mejor de uno mismo.
- La confianza es contagiosa.
- Buscar el triunfo en cada instante.
- La dedicación, el orgullo, la confianza, la ambición, el sentido competitivo, el sacrificio, la disciplina personal, el trabajo duro, el trabajar al 100 %, la perseverancia, son el precio que se tiene que pagar por alcanzar las metas más valideras.
- Jamás hay que darse por vencido y siempre hacer el segundo esfuerzo.
- Lo importante es tenerse confianza y exgirse a sí mismo.
- El precio del éxito es el trabajo.
- Desarrollar un orgullo de hacer bien las cosas.
- "Desarrollar un hábito por vencer y hacer del vencer un hábito"

+ Esta filosofía de vida, transmitida por el señor Lombardi a sus jugadores, hizo de su grupo, ser considerado el número uno de su tiempo.

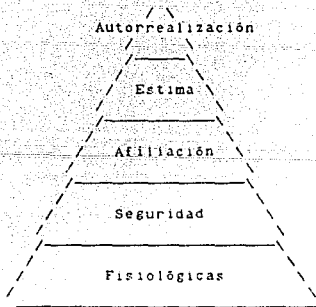
## 1.6 NECESIDADES DE MASLOW

### ELEMENTOS ESPECIFICOS DE LAS NECESIDADES DE

ABRAHAM MASLOW

- Maslow plantea que el comportamiento del hombre, tenderá a la satisfacción de sus necesidades a través del orden siguiente:

Piramide de necesidades  
de Maslow:



No es indispensable la completa satisfacción de una necesidad para que el sujeto sienta la necesidad de cubrir otra necesidad o empezar a satisfacer la siguiente necesidad en el orden jerárquico.

## NECESIDADES

### - Fisiológicas

- Alimento, bebida, vestido.

Son las de mayor jerarquía ya que tienden a ser más fuertes mientras no se satisfacen en alguna medida, sostienen a la vida.

### - De Seguridad

- Evitar ansiedad.
- Cubrir contingencias futuras.
- Respeto.

Consisten en la necesidad de estar libre del peligro físico y la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales.

### - De Pertenencia (Afilación)

- Capacidad de amar y de recibir.
- Necesidad dominante de la estructura
- Pertenecer a un grupo.
- Ser aceptado por el grupo.

Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos.

### - De Estima

- Sentirse apreciado.
- Destacar y tener prestigio.
- Estatus.

Al satisfacer la estima el hombre alimenta su autoimagen, obteniendo seguridad y control en sí mismo.

### - Autorrealización

- Manifestar ideas.
- Trascender.
- Perpetuar.

Es la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno mismo, toma un primer lugar en las necesidades del individuo; es convertirse en aquello que se sabe capaz de llegar a ser

## 1.7 TEORIAS X, Y, Z.

### TEORIA X

Mc Gregor

- Es el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

- Plantea una posición de desconfianza del administrador con respecto al desarrollo del trabajador.

- Supuestos

- + A las personas no les gusta trabajar.
- + La gente trabaja sólo por dinero.
- + La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

- Políticas

- + Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- + Hay que vigilar y controlar a la gente.
- + Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.
- + No hay que utilizar el poder, la cortesía es mejor.

- Expectativas

- + Al controlar a la gente, se alcanzan los estándares fijados.
- + El jefe será el centro de decisión.

Se le conoce como paternalista, su principio es que los trabajadores no son malos, sólo un poco inmaduros e irresponsables, por lo que es necesario protegerlos. Se desarrolla por la creencia de que las personas son motivadas por dinero, prestaciones y amenazas de castigo.

## TEORIA Y

## TEORIA Y

Mc Gregor

### - Supuestos

- + La gente quiere sentirse importante.
- + Ser informada.
- + Pertenecer a grupos.
- + Que se le reconozcan méritos.

### - Políticas

- + Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- + Informar a los subordinados.
- + Lograr que la gente se sienta importante.
- + Vender las ideas.
- + El jefe debe explicar el porque de las ordenes.

### - Expectativas

- + Un trabajador satisfecho producirá mas.
- + Los subordinados cooperarán de buen agrado.
- + Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Se le conoce como relaciones humanas y el enfoque paternalista incluye aspectos sociales para obtener una mayor productividad se precisa de satisfacer las necesidades de los empleados y motivarlos para que realicen el trabajo como algo valioso.

## TEORIA Z

Ouchi

- Es la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, se busca el desarrollo de ambos.

### - Supuestos

- + La gente tiene iniciativa y es responsable.
- + Es participativa y tiene autodirección.
- + Posee mas habilidades de las que emplea en su trabajo.

### - Politicas

- + Crear un ambiente propicio para que todos contribuyan a la organización.
- + Los subalternos deben participar en las decisiones.
- + El jefe delegara decisiones a sus colaboradores.

### - Expectativas

- + La calidad de las decisiones y las actuaciones mejoraran por las aportaciones de los subordinados.
- + La satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Tiene relación directa con los recursos humanos y por medio de las participaciones de los empleados en la toma de decisiones import antes, la organización se beneficia con una mayor producción y el resultado es la satisfacción de los trabajadores.



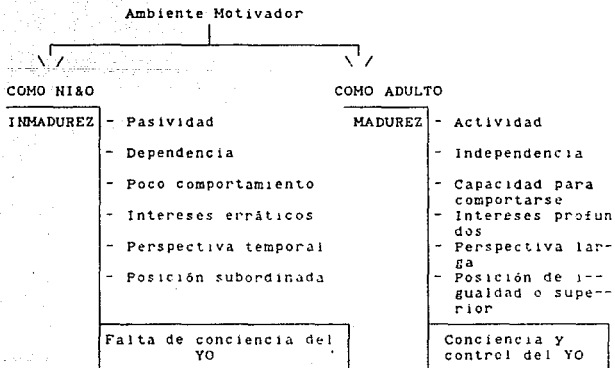
## 1.8 TEORIA DE INMADUREZ-MADUREZ

### TEORIA DE INMADUREZ-MADUREZ

Chris Argyris

- Afirma que las organizaciones deben alcanzar metas colectivamente.
- Se basa en el concepto de administración científica.
- Puede limitar la creatividad y la iniciativa de los trabajadores.
- Deben ocurrir cambios en la personalidad para encontrar la madurez.

Propone que la administración debe propiciar un clima de trabajo que permita desarrollarse y madurar a los trabajadores como individuos, miembros del grupo, con el fin de satisfacer sus necesidades personales.



## 1.9. TEORIA DE LOGRO, FILIACION Y PODER

### TEORIA DE LOGRO FILIACION Y PODER

Mc Clelland

Mc Clelland sostiene que una persona tiene las siguientes aspiraciones:

- + Logro: se refiere a conseguir o alcanzar lo que se intenta o lo que se desea; llegar al colmo o a la perfección.
  - + Filiación: esto se refiere al deseo de asociarse a un grupo de personas que forman una corporación o sociedad.
  - + Poder: es en cuanto a que existe la tendencia a buscar el dominio, el imperio, facultad y jurisdicción para mandar ejecutar una cosa.
- + Los sentimientos humanos provienen de la acción recíproca de 4 fuerzas principales:
- + Amor y Odio.- Impulso constructivo y el otro destructivo.
  - + Conciencia.- Es adquirida y se forma por preceptos adquiridos que rigen nuestra conducta.
  - + Instinto de Dominio.- Todos deseamos sentirnos dueños de nosotros mismos.  
Para dominar hay que seguir creciendo psicológicamente.
  - + Medio Ambiente.- Hombres que lo rodean, situaciones que prevalecen alrededor.

## 1.10 PLAN SCANLON

### PLAN SCANLON

Joseph Scanlon

- La administración por integración puede adoptar muchas formas. Una de las más corrientes es el llamado Plan Scanlon.
- Tiene sus orígenes en el interés de la cooperación entre sindicatos y empresas que se tradujo en una estrategia de colaboración que logra resultados, tanto en aspectos humanos como en los económicos en muchas empresas.
- Es una filosofía administrativa empresarial basada en principios teóricos afines a la teoría "Y" (ver pag. 26), con la diferencia de que se aplica a toda la organización como empresa.
- Produce cambios profundos en las relaciones, actitudes y prácticas de la organización, basándose en el esfuerzo humano organizado.
- El plan consta de 2 características principales que combinados, constituyen un sistema poderoso de control empresarial.

El Plan Scanlon consta de dos factores los cuales se mencionan a continuación:

- 1.- Participación en la reducción de costos.
- 2.- Participación efectiva.

## Participación en la reducción de costos

- Es un procedimiento para compartir las utilidades que reporten las mejoras en la producción de la empresa.
- No es la participación convencional en los ingresos. No constituye un sustituto de la estructura normal y competente de sueldos y salarios, sino que está construido sobre ella.
- Este método de compartir las ganancias obtenidas por la reducción de costos se basa en una proporción entre los gastos totales de la organización en mano de obra y una media de producción.
- Esta proporción no se considera como una media exacta, infalible y permanente. El cuidadoso estudio de las relaciones financieras de la empresa, una buena cantidad de sentido común y una porción de juntas y discusiones contribuyen a su determinación.
- Una característica importante de este método es que se relaciona directamente con el éxito de los miembros y la prosperidad económica general de la organización.

## Participación efectiva

- El factor que distingue el Plan Scalon de los demás planes de incentivos y participación en las utilidades que pueden observarse en la industria actual, es que combina este estímulo con otra característica, a saber:

+ un método formal de proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización para consagrar su talento, sus capacidades y sus esfuerzos físicos a mejorar la eficiencia de la empresa.

- Este es el principio integrante en funcionamiento. Constituye el medio de brindar numerosas oportunidades a todos los individuos de la organización para satisfacer sus necesidades a nivel superior por medio de esfuerzos encaminados al logro de objetivos de la empresa.

- Se da al concepto de participación un significado que toda persona con los elementos necesarios son susceptibles de comprender.

- Se acepta el hecho de la interdependencia; se toma en cuenta la experiencia práctica, la capacidad y la iniciativa de todos los recursos de la organización.

- La mecánica de la participación tiene relativamente poca importancia; las que interesan son las ideas implícitas en cuanto a los seres humanos que se reflejan en la participación.

La mecánica del segundo factor del Plan Scalon consiste en una serie de comités designados para recibir, discutir y valorar cuantos medios puedan ocurrirsele a cada uno para mejorar la proporción descrita y aplicar los que se consideraran eficientes y viables.

## 1.11 Liderazgo

El liderazgo tema  
actualidad apremiante

- Es posible afirmar que en todo el mundo se vive una grave crisis de autoridad.
- La autoridad se ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes apartir de la revolución llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo, y aún desafiarlo.
- El jefe no cuenta como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religioso a un superior.
- Ahora el debe ganarse la obediencia através de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.
- Ser jefe es hoy un mérito personal, mas que un don o herencia.
- El jefe que no sabe serlo esta destinado al fracaso.
- En los diversos sectores de la ciencia y de la vida el interés por la comunicación ha crecido en forma insólita.
- El liderazgo no podía quedar fuera de esta corriente vital, es en el último análisis, una forma de comunicación humana.
- La sociedad humana se vuelve cada vez mas competitiva.
- Las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.
- En estas condiciones, formar líderes es promover el progreso de nuestros países y el desarrollo conjunto de sus habitantes.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con destreza en esta relación -independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido- arrastra una falla existencial que desmerece la calidad de su vida.

## Conceptos de liderazgo y dirección

- Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo regere, regtum y de su compuesta dirigiere, directum, que significa guiar, dirigir.
- La raíz es reg. Esta dió origen a una amplia familia de palabras, como: regir, rey, reina, regio, regente, rector, director, dirigente, etc..
- Líder, en cambio es una palabra sajona. En inglés se dice leader, viene del verbo to lead= guiar, dirigir, resulta claro en cuanto a su origen.
- Dirección y liderazgo (Leadership) resultan sinónimos.

Dentro de la línea etimológica de "guiar", liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

Liderazgo y gerencia son entre sí como el género es a la especie: toda gerencia es liderazgo pero no en sentido contrario.

## Implicaciones del Liderazgo

- El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos.
- Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de relaciones humanas.
- El líder hace que los otros hagan. Entonces debe tener la capacidad de entender por que la gente actúa y saber manejar con destreza estos "resortes", es decir, las motivaciones.
- Todo líder es un motivador.
- También debe tener la capacidad de predecir de alguna forma las reacciones de la gente.
- Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga aún no esta hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.
- Se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetos propuestos: líder no es solo quien inicia el movimiento sino quien lo dirige y si es el caso lo detiene.
- El líder requiere autoridad y poder al menos aparente. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.
- Para un liderazgo efectivo el punto clave esta en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.
- Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.
- El poder de posición: El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.
- El poder personal: La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir, de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento determinadas personas y/o grupos manifiesta con respecto a sus cualidades y objetivos objetivos valiosos de promoción social.



**Pluralidad de formas de liderazgo  
através de la historia**

- Max Weber sociólogo alemán identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponden a grosso modo a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean otras tantas legitimaciones del liderazgo :
- Carismático
- Tradicional
- Racional-Burocrático

**Liderazgo  
Carismático**

- En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal determinados individuos.
- En la edad de piedra cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara las actividades.
- Puede suponerse que este era el más activo, audaz inteligente y fuerte; y los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

### Liderazgo Tradicional

- Con el paso del tiempo.
- Era frecuente y natural, que el líder (de origen carismático quisiera heredar el cargo y el poder a sus hijos, así como les heredaba los demás bienes.
- Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza y carisma personal.
- Así nació el liderazgo tradicional sacralizado; el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.
- El poder tradicional se representaba en tres instituciones que participaban, cada una a su modo, del prestigio sagrado del rey: la nobleza, el clero y el ejército.
- La Revolución Francesa (1789-1799) asestó un golpe mortal a los gobiernos tradicionales sacralizados.

### Liderazgo Racional-Burocrático

- A partir de la Revolución Francesa se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos.
- Se habla de novedad como práctica política, no como doctrina, anhelo o proyecto.
- La democracia invierte el sentido del flujo del poder: En la Teoría del derecho divino 1.-Dios; 2.-Pueblo; 3.-Gobernante.
- En el nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa.
- La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de estos, y la obediencia se tributa a la ley, no al árbitro del gobernante.

### Tipos de líderes actuales

- Autócratas
- Paternalistas
- Burocratizados
- Despreocupados
- Genuinamente democráticos

El poder social no ha llevado a una forma unívoca de dirección. Según sus caracteres personales y su grado de egoísmo, altruismo y compromiso social, es como los líderes actuales pueden clasificarse.

### El liderazgo en las instituciones

- Liderazgo y gerencia: Es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen.
- El liderazgo y la administración por objetivos: Lo que hace funcionar a una organización es, en primer lugar, sus objetivos. Ellos son su razón de ser. Las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales separados. El principal conductor de ellos, es el primero de la organización: el jefe. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo. No puede suponerse que estos y aquellos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización tiene su propia historia, necesidades particulares, propósitos y anhelos.

## Liderazgo y Comunicación

- El liderazgo es una forma de comunicación interpersonal. Un jefe que no es buen comunicador, es mediocre.
- El jefe debe estar bien informado: " la información es la materia prima de la dirección " .  
El dirigente debe estar concientizado de las complejidades de la comunicación y de como los problemas de comunicación se originan antes que esta se establezca, ya que las diferentes personas perciben el mundo de diversas formas.  
Ser buen comunicador no consiste en ser buen emisor unicamente, hay que ser buen receptor tambien.  
Es esencial en el "lider" facilitar la comunicación y entendimiento entre personas con puntos de vista diferentes.  
De esta manera tiene la capacidad de entenderse con la gente.
- H. Mintzberg asigna al dirigente diez papeles que tienen relacion estrecha con la comunicación.  
Los agrupa en tres clases:
  - Figura-símbolo de la institución que la representa (figurehead).
  - Ejecutivo (leader), responsable de todas las actividades.
  - Lazo de unión (liaison), capaz de poner en contacto a todos con todos.
  - Monitor, que mira constantemente el exterior e interior para obtener toda información pertinente.
  - Difusor, (diseminator), que hace llegar la información oportunamente a su personal.
  - Portavoz (spokesman), que lleva la información de la empresa al exterior donde se necesita.
  - Impulsor (entrepreneur), que promueve, motiva a la gente y afronta problemas.
  - Manejador de conflictos ( disturbance handler ) que sabe responder a las presiones de cualquier género.
  - Organizador (resource allocator), que asigna los recursos a las personas y estas a las tareas.
  - Negociador (negotiator), que ademas de promover los puntos de vista de la gerencia, coordina propositos y armoniza intereses.

**Bases para lograr buenas relaciones en el trabajo**

- Mantenga a cada quien enterado de como se desempeña en su trabajo. Indicandole lo que espera de el. Enseñandole como puede mejorar.
- Reconozca mérito a quien lo tenga. Felicítelo inmediatamente.
- Agradezca su colaboración por rendimientos o trabajos especiales.
- Avisé con anticipación a su personal los cambios que le afecten. Explique los motivos, si es posible.
- Persuádalos para que se acepten los cambios.
- Obtenga el mayor provecho de las aptitudes y habilidades de cada quien. Descubra las no utilizadas y promueva el ascenso de quien lo merece.
- Trate al personal de acuerdo a sus características individuales, considerando las facultades personales de cada uno.

**Para conocer mejor al personal**

- Anime a cada persona a hablar de algo importante para ella.
- No interrumpa ni sea usted quien dirija la conversación.
- No se precipite en sacar conclusiones.
- Escuche con interés y evite discutir.

## La personalidad del dirigente

- El liderazgo es una forma de relación interpersonal, difícil y trascendental.
- No puede reducirse a una mera técnica: involucra la personalidad del líder.
- El liderazgo nunca será una mera técnica, porque es una relación interpersonal dinámica.
- Cualidades:
  - + Buen comunicador.
  - + Orientado a la realidad y a la acción.
  - + Flexible, adaptable, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
  - + Buen colaborador; institucional mas que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
  - + Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
  - + Animoso y valiente; dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, tomar la culpa y afrontar las consecuencias.
  - + Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
  - + Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores.
  - + Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso mas que como un privilegio.
  - + Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fé en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador, es que el jefe espera de él más de lo que el mismo espera de sí.
  - + Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
  - + Creativo orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
  - + Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, por que distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
  - + Receptor empático para escuchar quejas y reclamaciones.

## 1.12 El mexicano y sus motivaciones

Este tema se incluye dentro del capítulo para comprender de mejor manera la idiosincrasia de la media poblacional en el país para aplicar así de una manera más conciente y efectiva las diferentes técnicas que se verán en posteriores capítulos.

### Idiosincrasia del Mexicano

#### Origen

- + México nace como un pueblo mestizo cuando cayó Tlatelolco en poder de Hernán Cortés.
- + En la actualidad no se ha asimilado ni la derrota de Cuauhtémoc, ni la victoria de Cortés.
- + El 98 % de los mexicanos en términos étnicos, somos mestizos.
- + El mexicano debe conciliar el hecho de ser conquistador y conquistado.
- + Glorifica sus antecedentes prehispánicos pero habla español, practica el catolicismo y piensa en España como la madre patria.
- + Solo México en toda Latinoamérica es verdaderamente mestizo. Aquí se dió el mestizaje religioso, político y social.
- + En el aspecto emocional y espiritual es visible una poderosa religiosidad, el apego a las tradiciones, en la conducta ceremoniosa y formalidad del lenguaje.
- + En la época de la conquista llegan solos españoles hombres. Las mejores indígenas les eran robadas a los lugareños, estas realmente eran violadas, y sus respectivas parejas se sentían traicionadas. Consecuentemente surge el verdadero macho que decide traicionar antes que sentirse traicionado. La esposa del macho en su dolor, se refugia en sus hijos asumiendo una posición de víctima. Los hijos idealizan a su madre, pero repiten el mismo patrón de conducta que el padre ya en su vida de pareja.

La idiosincrasia del mexicano es una combinación de tradiciones anteriores a la conquista y por las que fueron traídas a el país por los conquistadores.

## Idiosincrasia del Mexicano

### Reflejo

- + La eficiencia mecánica, la puntualidad y la organización no parecen tener sentido para el mexicano.
- + Trabaja para vivir, no vive para trabajar.
- + Expresa fuertemente su individualidad. No es jugador de equipo, sobresale en el box o en el tenis, pero no en el fútbol o el basketbol.
- + Para el mexicano es importante la meticulosidad y el sentido del detalle en la elaboración artesanal, no la producción en masa. Se refleja en el uso multicolor y la variedad enorme de platillos mexicanos donde su cuidadosa presentación ofrece un campo donde se combina el ritual y la improvisación.
- + No consideran que la vida o la muerte interrumpen la continuidad de la vida y tampoco les concede demasiada importancia. Se burla de la muerte en canciones, cuadros, arte, etc.
- + El futuro se confunde con fatalismo por lo que no se planea.
- + Le interesa la imagen del éxito y no los logros obtenidos.
- + Si el pasado está seguro, el presente se puede improvisar y el futuro vendrá por sí mismo.
- + Los héroes mueren asesinados y los ideales traicionados.
- + La fiesta le proporciona al mexicano una catarsis contra la soledad y la moderación.
- + El mexicano tiene sentido de familia pero no de responsabilidad.
- + Es importante en la sociedad la posición social y apariencias.
- + La gente es renuente a ser franca en público.
- + El mexicano habla en doble o triple sentido.



## Idiosincrasia del Mexicano

### Actitudes

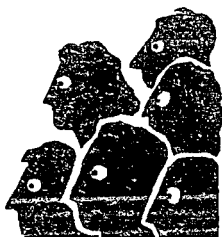
#### + La mayor parte de los mexicanos:

- Meditan y filosofan.
- Son discretos, evasivos y desconfiados.
- Son orgullosos y vigilantes de las cuestiones de honor.
- Son cálidos, ocurrentes, sentimentales y en ocasiones son violentos y crueles.
- Se ven obligados a trabajar mucho, pero sueñan una vida de holganza.
- Son inmensamente creativos e imaginativos y, sin embargo, resulta imposible organizarlos porque en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos.
- Se guían más por las tradiciones que por los principios, más por pragmatismos que por ideología y más por poder que por la ley.

Estas actitudes y formas de actuar del mexicano, más por producto de la imitación de las generaciones anteriores que por concientizar de los ideales, ha ido cambiando con las nuevas generaciones, el cambio no ha sido en forma masiva, ni de un día para otro, pero es un cambio que se nota en la gente, orgullosos de un pasado tan rico en historia, y no perdidos en el, ni dolidos por el mismo, sino demostrando ser un país con deseos de crecer, se prepara el presente para un mejor futuro apoyados en su pasado.

## CAPITULO 2

# ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACION HUMANA



"En nuestro intento de explicar el comportamiento humano, hemos descubierto que todo depende de ciertos factores. Lo importante es conocer precisamente esos factores."

· S. P. R. ·

## ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA

Es incuestionable que es mucho más fácil el éxito individual que en grupo, pues además de exigir las mismas características para lograr los objetivos (tenacidad, constancia y disciplina), en grupo se exige comunicación, armonía y coordinación; la única forma de crear ese espíritu de equipo es contar con un líder que escucha a su subordinado, que inspira creatividad y participación, que es tolerante con los errores y lo más importante, que otorga el reconocimiento o la responsabilidad al conjunto, así cuando se gana como cuando se pierde.

Es importante premiar el logro de los resultados, además es necesario dar un amplio reconocimiento a las actitudes hacia el trabajo, sobre todo aquéllas que permiten que las diferentes áreas logren sus propios objetivos; a esto se le llama cooperación y es fácil distinguir al departamento que sabe jugar en equipo, pues reconoce qué miembro de su equipo tiene mejores oportunidades.

En forma independiente del deseo de participación está la involucración consciente en una labor grupal determinada, y ésta sólo es factible a través de la evaluación correcta de cada una de las actividades que sólo el líder debe adjudicar.

La iniciativa debe ser fomentada a través de una gran capacidad de perdón en relación con los errores cometidos por los subordinados.

Por todo esto la importancia de enfocar este capítulo hacia el conocimiento de las orientaciones de la organización humana en la empresa.

## ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA

Es incuestionable que es mucho más fácil el éxito individual que en grupo, pues además de exigir las mismas características para lograr los objetivos (tenacidad, constancia y disciplina), en grupo se exige comunicación, armonía y coordinación; la única forma de crear ese espíritu de equipo es contar con un líder que escucha a su subordinado, que inspira creatividad y participación, que es tolerante con los errores y lo más importante, que otorga el reconocimiento o la responsabilidad al conjunto, así cuando se gana como cuando se pierde.

Es importante premiar el logro de los resultados, además es necesario dar un amplio reconocimiento a las actitudes hacia el trabajo, sobre todo aquéllas que permiten que las diferentes áreas logren sus propios objetivos; a esto se le llama cooperación y es fácil distinguir al departamento que sabe jugar en equipo, pues reconoce qué miembro de su equipo tiene mejores oportunidades.

En forma independiente del deseo de participación está la involucración consciente en una labor grupal determinada, y ésta sólo es factible a través de la evaluación correcta de cada una de las actividades que sólo el líder debe adjudicar.

La iniciativa debe ser fomentada a través de una gran capacidad de perdón en relación con los errores cometidos por los subordinados.

Por todo esto la importancia de enfocar este capítulo hacia el conocimiento de las orientaciones de la organización humana en la empresa.

## 2.1 SISTEMA PARTICIPATIVO

Identifica y asigna un sistema dado a una situación específica de la empresa.

Funciona al analizar a las organizaciones para determinar en que número del sistema se encuentra (del 1 al 4)

Trata de implantar programas que dirijan a la empresa al establecimiento del sistema 4.

Para llegar al establecimiento del sistema 4 se tiene que pasar por los otros sistemas.

El sistema participativo es la implantación de programas de cambio con el propósito de colaborar a que las organizaciones pasen de la teoría x a la teoría y.

A continuación se describirán los cuatro sistemas nombrados, que relacionan entre sí a las organizaciones formales e informales:

En el sistema 1 la organización informal se opone a que se cumplan las metas que propone la organización formal

Porque

La administración no tiene confianza en los subordinados.

El grueso de las decisiones y fijación de metas se hace en la cumbre.

Los subordinados son obligados a trabajar mediante el temor, castigos recompensas, amenazas, etc.

No hay una interacción completa entre superiores y subordinados.

En el sistema 2, la organización informal que se forma no siempre se opone a los objetivos de la organización formal

Ya que

La administración tiene una confianza condescendiente en sus subordinados.

Muchas de las decisiones ya se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores, aunque el grueso se tome en la cumbre.

Se usan las recompensas y algunos castigos para motivar a los trabajadores.

En el sistema 3, ocasionalmente se llega a formar una organización informal, pero esta opone poca resistencia a los objetivos de la organización formal

Porque

La administración tiene una confianza sustancial, pero no completa en los subordinados.

Se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en niveles inferiores, aunque la política y decisiones generales se conserven en la cumbre.

La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo en las jerarquías.

Se usan recompensas y castigos ocasionales además de cierta participación para motivar a los trabajadores.

Para finalizar con los cuatro sistemas de que se encarga el sistema participativo de Rensis Likert se tomó en cuenta al cuarto sistema que es hacia donde van encaminados todos nuestros esfuerzos.

En el sistema 4, la organización formal se funde con la informal por lo que los esfuerzos que se realizan alcanzan los objetivos de la organización

Por que

La administración tiene confianza completa en los subordinados.

La toma de decisiones está ampliamente extendida en toda la organización.

La comunicación fluye no solamente hacia arriba y hacia abajo, sino también horizontalmente.

Los trabajadores son motivados por la aportación y participación en la fijación de recompensas económicas, determinación de objetivos, mejoramiento de métodos y evaluación de procesos.

La responsabilidad en el proceso de control está extendida en todos los niveles de la organización.



Así pues, concluyendo:

El sistema 1 pone énfasis a la realización de tareas en un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado.

Los sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre dos extremos que se aproximan a los supuestos de la teoría X a la teoría Y.

El sistema 4 es un estilo de administración que se interesa primordialmente en las relaciones; se basa en el trabajo de equipo y la confianza mutua.

## 2.2 DIRECCION POR OBJETIVOS

Existe una tendencia muy general y humana a dirección y sobre todo a delegar actividades o tareas; a un individuo en una empresa, es muy común que se dé una lista de actividades a realizar, sin embargo, la definición de los puestos en una organización se hace generalmente con el mismo criterio y muchas veces queda definido y confuso lo que determinada persona debe de lograr, es decir los resultados que debe obtener. Es evidente que el punto clave en la delegación es delegar basándose en los resultados que se espera del empleado.

A un jefe de planeación de productos no se le diría " investiga y analiza posibles productos, planéalos y conduce pruebas, analiza las alternativas y sus costos ". Se le diría más propiamente " desarrolla un producto que podamos producir que tenga mercado y que nos produzca ganancias al lanzarlo al mercado ".

La dirección por objetivos es básicamente un sistema de planeación y control de trabajo, que mediante la definición de objetivos y la medición y valuación de resultados permite coordinar y obtener las metas fijadas por la empresa.

El empleado debe

- Tener la responsabilidad de obtener resultados.
- Tener que prevenir los obstáculos que puedan impedir el cumplimiento de esos resultados.

Un administrador podrá pensar que si delega la responsabilidad de obtener un resultado, automáticamente será cumplido pero esto no es cierto. El hombre al cuál se le delegó necesita sentir la obligación de rendir cuentas sobre el cumplimiento de ese objetivo de otra manera no hubo delegación propiamente.

Es muy importante distinguir entre estos dos aspectos

el de responsabilizar a una persona y

el que esa persona se sienta obligada al cumplimiento de esta responsabilidad.

Es la labor principal del director hacer que sus hombres adquieran ese sentido de obligación personal de obtener y reportar los resultados.

## LA MEDICION DE LOS RESULTADOS

- - Algunas actividades son más difíciles de medir que otras pero todas son medibles.
- - Si se planea solamente actividades se pierden de vista los objetivos totales de la empresa.
- - Hay que medir el resultado de toda actividad empresarial.

Dado que es indispensable planear las actividades con el enfoque en los resultados, es también indispensable medir el grado de cumplimiento de los mismos.

## ESTANDARES DE EFICIENCIA

### 1- La medición

- No se puede saber si se es eficiente si no se miden los resultados.

### 2- La planeación

- Tiene que haber algo contra que comparar esos resultados. Esos estándares deben ser la meta específica y concreta que uno se haya fijado.

Para saber con que eficiencia se cumple con los objetivos, son necesarias dos cosas: la medición y la planeación.

Los estándares de eficiencia pueden ser de mucho valor para el administrador, le dicen exactamente lo que se espera de él y puede dedicarse a hacer su trabajo lo mejor posible para lograr las metas fijadas. Le dan también las armas necesarias para identificar aquellas áreas en las que necesita prepararse o mejorarse. Sin planeación y estándares es muy difícil que pueda objetivamente determinar sus propias fallas o como sobreponerse a ellas.

Estos estándares estarían expresados en términos tangibles de costos, pesos, volúmen, unidades de producción etc. También habría que incluir los aspectos más intangibles de la función de un director como lo son la supervisión, la delegación, la comunicación, etc. Estos por su misma naturaleza son mas difíciles de evaluar, sin embargo, es necesario que se consideren.

#### REQUISITOS DE UN SISTEMA DE PLANEACION

Para un sistema de planeación de trabajo y control del cumplimiento de funciones, es importante considerar los siguientes puntos:

- 1- La responsabilidad de preparar un plan de trabajo cae en conjunto sobre el individuo que lo llevará a cabo y el director que supervisa su trabajo. Deberá ser preparado por él y concientemente aprobados por su jefe después de discutirlos en conjunto.
- 2- El plan deberá concentrarse en las áreas más importantes y las que ofrezcan mejores resultados y deberá definir los objetivos de cada área

- 3- Deberán resaltar cuantitativamente los resultados finales planeados en cada actividad para poder rendir cuentas al terminar el periodo fijado del cumplimiento de los objetivos.
- 4- Los objetivos finales no deberán ser generalidades sino deberán expresarse en términos de resultados específicos y tangible a realizar.
- 5- Los resultados finales deberán especificar brevemente:
  - Qué se va a hacer.
  - Cómo se va a cumplir cada objetivo.
  - Cómo se va a hacer el trabajo.
  - Quién va a hacer el trabajo.
  - Cuándo se va a comenzar y terminar.
- 6- Para que sea practico y manejable y se concrete a los puntos más importantes, un plan anual de trabajo no deberá incluir más de 5 ó 10 resultados principales a realizar.

#### DIFICULTADES DE UN SISTEMA DE PLANEACION

Al llevar a cabo un sistema de planeación y control de trabajo, se encuentran frecuentemente los siguientes

##### obstáculos

- 1- La Falta de Definición de Objetivos y Responsabilidades.  
 Si se exige a una persona que planee y evalúe su trabajo, debe decirle específicamente qué es lo que se espera de ese trabajo. Es por eso que es muy importante que los planes se hagan en conjunto con el supervisor.
- 2- La Falta de Medidas y Estándares.  
 No se pueden mejorar las entregas a los clientes, si no se sabe qué porcentajes se entrega actualmente a tiempo. Esto parece muy sencillo, pero en realidad muchas veces se planea mejorar una cosa que nunca se ha medido.

### 3- Los Resultados Cualitativos.

Algunos resultados se expresan en términos de "que tanto" y estos son más fáciles de evaluar como porcentajes, kilos, etc. Sin embargo hay algunos que responden a la pregunta "¿que tan bien?". Es más fácil hacer un plan si se toma en cuenta esta diferencia y se hacen dos listas de metas u objetivos.

### 4- La Actitud de la Persona.

Muy pocas personas están acostumbradas a planear y los que lo hacen pocas veces le dedican el tiempo que debieran a la planeación de su trabajo. Debe de convencerse el individuo que planear es la mejor manera que él logre sus objetivos.

## METODO CONCRETO DE PLANEACION Y CONTROL DEL TRABAJO

Dados todos los puntos anteriores es necesario entonces concluir con un método más concreto.

Suponemos que los objetivos han sido fijados en conjunto con el supervisor, que incluye los objetivos más importantes y que no son generalidades sino cosas específicas.

Consideremos por ejemplo que uno de los objetivos principales de una persona es: AUMENTAR LAS UTILIDADES UN 10% FABRICANDO UNA MEJOR MEZCLA DE PRODUCTOS.

Lo primero que se debe hacer es dividir el objetivo en actividades parciales con sus correspondientes resultados.

## REGLAS PARA PRESENTAR UN PLAN DE OBJETIVOS

- 1- El programa debe empezar por la cabeza.
- 2- No señalar demasiados objetivos de 2 a 5 bastarán.
- 3- Señalar orden y porciento de importancia.
- 4- No poner metas inalcanzables.
- 5- Un mismo objetivo puede ser compartido por varias personas.
- 6- Establecer objetivos primero para la línea luego para el staff.
- 7- Los objetivos de los niveles inferiores deben ser parte de los objetivos de los niveles superiores.
- 8- Los objetivos a corto plazo deben contribuir a lograr los objetivos a largo plazo.
- 9- Cada persona debe participar en el establecimiento de sus propios objetivos.
- 10- Los objetivos deben cambiar.

## REGLAS PARA LA PRESENTACION DE RESULTADOS EN UN PLAN DE DIRECCION POR OBJETIVOS

- 1- Medir resultados, no actividades aún cuando no sea con mucha precisión.
- 2- Determinar resultados razonables y notables.
- 3- Las posiciones Staff deben ser medibles.
- 4- No debe aceptarse cumplir con uno o dos objetivos a costa de incumplimiento de otros.
- 5- No debe exigirse perfección al principio.
- 6- No es necesario cubrir todos los resultados el primer año.
- 7- Los objetivos deben establecerse en base a un control permanente de los mismos.
- 8- Los objetivos deben revisarse periódicamente para adaptarlos a posibles situaciones cambiantes.



Así pues, concluyendo:

El concepto de la dirección por objetivos debe aplicarse a la planeación y control del trabajo individual de cada persona. Es conveniente que los objetivos se expresen en términos de resultados para que las acciones que ayuden a conseguir el objetivo no se vuelvan un fin en sí.

El sistema de planeación y control de resultados ofrece las siguientes ventajas:

- 1- Provee a los directores o supervisores de un mejor método de planeación, dirección y valuación de su trabajo y del trabajo de sus subordinados.
- 2- Proporciona un sistema para revisar periódicamente el progreso de los programas y poder tomar acciones correctivas a tiempo.
- 3- Proporciona una medida de eficiencia.
- 4- Proporciona un método para el entendimiento mutuo del supervisor y subordinado cuanto a los resultados esperados.

Hay que tener en cuenta que el método de planeación en sí no es tan importante.

Lo importante es:

- 1- Que la planeación encaje dentro de los objetivos fijados por el superior que deben de ser un reflejo de los objetivos.
- 2- Que se sienta obligado todo empleado a rendir cuentas de los resultados de su trabajo
- 3- Que la planeación y evaluación debe servir principalmente como un control de cada individuo de su propia organización y eficiencia.

## 2.3 ORGANIZACION CREATIVA

La organizacion creativa se concibe como

La efectividad del grupo de trabajo jamás se debe perder, bajo ninguna circunstancia.

Cada miembro del grupo debe ser capaz de desempeñar una acción basada en su propia labor, voluntad e iniciativa.

Es una organizacion que motiva a las personas.

Garantiza la acción voluntaria de la gente sin fuerza desintegrada.

Las personas realizan un trabajo significativo, que habilita a todos para luchar por el logro de los objetivos del grupo.

La organización creativa es una organización constituida por grupos de trabajo participativo, que pueden cambiar según la propia manera de pensar de las personas que lo constituyen.

La diferencia

pasado futuro

Es la rapidez con que tiene lugar la innovación tecnológica

Esto afecta la administración de las empresas industriales

Hasta los tiempos más actuales, la curva trazada por la innovación tecnológica fue más bien plana. Esto prolongaba los ciclos vitales de los productos dados o procesos de producción. Por consiguiente, era natural que las empresas que tenían éxito en la elaboración de productos o en la utilización de procesos en una forma mejor, más eficiente, ganaran a otras empresa que intentaban anticiparse en la tecnología.

#### Los métodos de administración

Antes

El ideal era una planta completamente automática sin ninguna persona en ella.

Los seres humanos eran considerados parte de las máquinas.

Se denomina a este tipo de administración maquinista; lo que, es sinónimo de administración deshumanizada.

Es todavía el fundamento de la práctica actual de la administración.

Se pone énfasis más que todo en la eficiencia y colocando a las máquinas por encima de las personas

Ahora

Este tipo de administración no sera capaz de adaptarse por si mismo a las condiciones cambiantes.

Solo los seres humanos proporcionan fluidez.

Solo los seres humanos pueden generara inovacionesnes.

Es el momento de volvernos hacia los seres humanos, de motivarlos en el trabajo en lugar de negarles su humanidad. Es necesario cambiar, de una administración orientada a las maquinas, a una administración orientada a las personas.

La filosofía de la mecanización era de ahorrar fuerza de trabajo y, al mismo tiempo, controlar la actividad humana (la velocidad con que se movían las manos y los pies). Esto tuvo un efecto de boomerang sobre la industria, el que se manifiesta claramente en agudas reducciones de la mano de obra y en la ausencia de creatividad en los trabajadores.

No se niega la necesidad de la mecanización pero debe ser orientada a la liberación de los seres humanos de la esclavitud del trabajo mecánico, y no a su control.

Las inovaciones administrativas tienen como finalidad liberar a los seres humanos de la carga del trabajo mecánico, de manera que puedan asignárseles tareas que impliquen una perpetua innovación y creación.

La división del trabajo fue uno de los pilares en los cuales se apoyó la administración de tipo tradicional. Los trabajadores a los que se les impone un trabajo segmentado se ven destruidos, ya que no encuentran ninguna significación en su trabajo, intuitivamente sienten que se les pide que repitan una y otra vez tareas simples y que no puedan esperar ascender jamás a los puestos de alto nivel. Bajo este sistema los seres humanos trabajan como máquinas. Entre más segmentado es el trabajo, mayor es el mal.

Las personas como las máquinas algunas veces no funcionan adecuadamente. La diferencia entre los verdaderos seres humanos y las máquinas radica en que los seres humanos odian cometer errores, tratan de no incurrir en ellos y los corrigen de inmediato, por su propia voluntad, cuando reconocen haberlos cometido. Si sólo las personas pueden garantizar la calidad, y la segmentación del trabajo está destruyendo a tales personas.

Ahora

Posibilidad de separar a los seres humanos de la división del trabajo.

Posibilidad de permitir a un obrero desempeñar varios puestos segmentados como un solo proceso integrado.

Deben desarrollarse muchas medidas para satisfacer las situaciones prácticas. Se cuentan con de dichas medidas.

Medidas | Reducir la segmentación horizontal del trabajo.

- Típico el método de producción de un solo hombre.
- Diseñado para permitir a un solo hombre ensamblar.
- No es necesariamente aplicable a todos los puestos.
- Principios básicos implicados en el método pueden ser libremente aplicados a todos los puestos.
- Se requiere tiempo para el adiestramiento.
- Facilitación de implantación por el alto nivel intelectual del obrero de hoy
- Los trabajadores se ven motivados para el trabajo.

#### Integración vertical de los puestos.

- Separación de los seres humanos de la división del trabajo.
- Liberación de la monotonía del trabajo.
- Exploración de nuevos principios y técnicas de administración.
- Eliminación de la segmentación jerárquica.

La situación en el momento presente es tal, que se cuenta con que los trabajadores actúen exactamente como se le ordene. Su función es idéntica a las de las máquinas; así que llamemos a este un trabajo carente de significado.

El trabajo significativo representa una asignación responsable y estimulante en la cual las personas, guiadas por su inevitable necesidad de vivir, fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan sus resultados. Esta es la verdadera forma de trabajo de los seres humanos, y no hay otras. Cuando se obliga a los seres humanos a dedicarse a un trabajo carente de significado, el resultado final es su propia autodestrucción.

Vivir

No significa vivir sin propósito

Vivir es dedicarse a un trabajo significativo

Es vencer el trabajo carente de significado y volver a descubrir y obtener un trabajo significativo en nuestros puestos.

Esto es fundamentalmente importante, más que las técnicas administrativas específicas mismas. Las innovaciones administrativas tales como la fijación de metas y el movimiento de cero defectos probablemente tienen por objeto restaurar el trabajo significativo en nuestros puestos.

Esto se resume en los tres puntos principales siguientes

- 1- Todos los seres humanos en lo profundo, sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en sus vidas, y aun de entregarse completamente a su trabajo.
- 2- La administración tradicional está creando toda clase de problemas "humanos" al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas o animales domésticos.
- 3- La tarea de lograr innovaciones en la administración se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones. Quizá simplemente sea el proceso infinito de la evolución lo que está implicado aquí. De cualquier modo, tal innovación no sólo es posible, sino también inevitable.

**DIFERENCIAS ENTRE LA ORGANIZACION TRADICIONAL Y LA  
ORGANIZACION CREATIVA**

ORGANIZACION TRADICIONAL	ORGANIZACION CREATIVA
1- Sólo da importancia a lo individual.	1- Se da importancia a las relaciones humanas dentro de los grupos y de éstos con otros.
2- Relaciones de autoridad obediencia.	2- Confianza mutua.
3- Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.	3- Interdependencia y responsabilidad compartida.
4- Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.	4- Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades.
5- Centralización de la toma de decisiones.	5- Responsabilidad y control ampliamente compartido.
6- Solución de conflictos por medio de la represión, arbitrariedad o ambas cosas a la vez.	6- Solución de conflictos por medio de negociación o el proceso de solución de problemas.



## 2.4 ORGANIZACION MULTIDIMENSIONAL

La organización multidimensional es un diseño que se lleva a cabo para incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones internas y externas.

### Objetivo

Definir metas, de tal manera que los beneficios derivados de la formulación de programas pueden ser cuantificados.

Un diseño multidimensional funciona de la siguiente manera

- Las actividades alimentan a los programas y a las mismas actividades entre si.
- El producto de cada actividad puede ser consumido por

los programas  
otras actividades  
por la función ejecutiva  
los consumidores externos.

Cuando el número de programas, actividades de línea y soporte exceden la atención de un ejecutivo

Se deben crear coordinadores dependiendo de la función ejecutiva. Si es necesario crear subcoordinadores o coordinadores de unidad.

Los programas y actividades pueden subdividirse en tipo de producto, tipo de consumidor, región geográfica, etc.

El factor geográfico

Se nombran representantes regionales  
los cuales no tienen responsabilidad  
directa con respecto a

- programas
- actividades

Es una dimensión adicional de la  
organización.

## 2.5 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

Dos estructuras son relevantes: la estructura formal y la informal. La primera se refiere a los procedimientos explícitamente determinados para conectar las oficinas relevantes en la compañía matriz y la subsidiaria. La segunda trata sobre las relaciones que surgen entre los miembros importantes de las compañías central y subsidiaria según sus criterios respectivos, independientemente de las relaciones impuestas por la estructura formal de la organización.

**ALGUNOS CONTRASTES ENTRE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES Y ORGANIZACIONES FORMALES**

ELEMENTO	ORGANIZACION INFORMAL	ORGANIZACION FORMAL
Unidad de estructura	Rol. Una pauta repetida de actividades en una transacción interpersonal.	Oficina o Puesto. Ubica al individuo en relación con sus compañeros respecto al trabajo a realizar así como dar y recibir ordenes.
Base para la comunicación.	Proximidad física, profesional, por la tarea, social o formal	Oficinas formalmente relacionadas.
Base para el poder	Capacidad para ayudar a alcanzar objetivos individuales ( muchas veces a través del poder experto o referente)	Autoridad Legítima
Mecanismos de control	Normas	Reglas
Tipo de jerarquía	Lateral con personas de la misma categoría formal que poseen diferentes grados de poder informal.	Vertical
Objetivos sobresalientes	Los individuos	La organización

## 2.6 GRILL ADMINISTRATIVO

Blake y Mouton psicólogos industriales inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo.

### Cuadrícula Administrativa (Figura no. 1)

- Da un enfoque útil para estudiar los estilos administrativos.
- Traza horizontalmente el "interés por la producción".
- Traza verticalmente el "interés por las personas".
- Muestra estilos de liderazgo expresados por estas dos variables.
- Se tiene en cada variable una escala del 1 al 9. El 1 representa el más bajo y el 9 el más alto de los intereses respectivamente.
- En el plan de identificación, el primer dígito representa el interés por la producción, y el segundo dígito representa el interés por las personas.

Blake y Mouton trazaron cinco principales estilos de liderazgo:

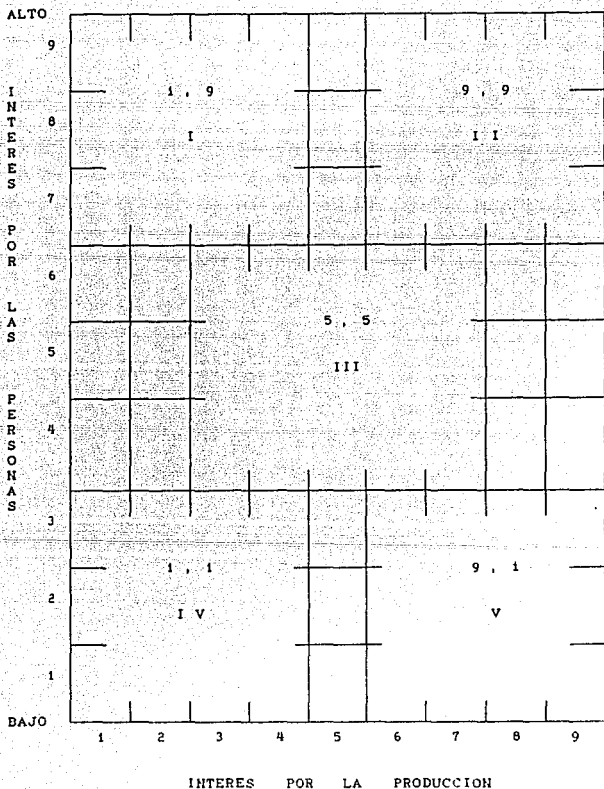
DESCRIPCION	ESTILO DEL LIDER	EFFECTIVIDAD
<p>1,1 Poco interés por la producción y por la gente. El ejercicio da un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo bastara para sostener la membresía en la organización.</p> <p>IV</p>	Tipo administración empobrecido.	El peor estilo de liderazgo.
<p>1,9 El más bajo interés por la producción, a el más alto para las personas. Cuidadosa a las necesidades de las personas por relaciones satisfactorias que conducen a una atmósfera organizacional comoda y amistosa con un buen ritmo de trabajo.</p> <p>I</p>	Tipo administración club campestre	Estilo orientado a las personas.
<p>9,1 El más alto interés por la producción el más bajo para las personas. La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo en una forma que los elementos humanos interfieren en grado mínimo.</p> <p>V</p>	Tipo autócrata/tarea	Estilo orientado a las personas

DESCRIPCION	ESTILO DEL LIDER	EFFECTIVIDAD
5,5 III Cómodo interés tanto por la producción y las personas. El adecuado desempeño de la organización es posible equilibrando la necesidad de sacar el trabajo pero manteniendo la moral de las personas a un nivel satisfactorio.	El tipo intermedio (a la mitad del camino).	Mantiene el estilo actual de equipo.
9,9 II El interés más elevado tanto por la producción como por las personas. La realización del trabajo es por personas dedicadas, interdependencia a través de un "interés común" en el propósito de la organización que conduce a relaciones de confianza y respeto.	Tipo administración por equipo.	Lo máximo en los estilos de liderazgo.

Es posible por medio de la cuadrícula y de las áreas de administración seleccionada identificar un estilo de liderazgo en cualquier circunstancia dada.

El énfasis está en moldear a los miembros del grupo en un equipo dinámico, efectivo, solucionador de problemas y de toma de decisiones que sea el núcleo de la excelencia organizacional.

FIGURA 1. LA CUADRICULA ADMINISTRATIVA



## 1 CIRCULOS DE CALIDAD

El Sistema administrativo de Control de Calidad se basa en el nuevo concepto de control de calidad.

En su acepción moderna, se entiende un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor.

### FACTORES IMPORTANTES

Un cambio de actitud.

En lugar de hacer una inspección, al término de la línea de producción, para ver que artículos son buenos y cuales son defectuosos, se debe atender el proceso de producción para mejorarlo.

Un nuevo punto de referencia.

De nada sirve que los productos estén bien hechos, si éstos no satisfacen las expectativas de lo consumidores.

Una nueva filosofía.

Es importante emprender un proceso de constante mejoramiento para que la empresa se consolide en un mercado de gran competitividad.

## México y el Sistema Administrativo del Control Total de Calidad

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's. En la introducción de la estrategia de la calidad, la industria mexicana ha seguido básicamente dos



modelos:

Recurrir a la consultoria extranjera

Asimilar poco a poco, la nueva filosofia y en general, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo del control de calidad.

Los empresarios mexicanos, en general, tienen cada día mayor conciencia de la necesidad de operar un cambio de mentalidad en favor de la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Eso se pone de manifiesto en el hecho de que los conceptos de calidad y de competitividad afloran cada vez más en la mayoría de los eventos de diversas organizaciones profesionales.

Los aspectos más importantes de la cultura organizacional que es necesario introducir en la empresa que ha optado por el control total de calidad fueron expuestas por Deming en sus catorce puntos o acciones a tomar.

Adoptar y poner en operación estos catorce puntos es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer en el mercado y de proteger tanto los intereses de los accionistas como la fuente misma de trabajo.

Los catorce puntos son obviamente responsabilidad de la alta gerencia; sólo ella los puede implantar, ya que encauzar una empresa hacia la calidad es de su exclusiva competencia, aunque la calidad misma sea tarea de todos.

Estos catorce puntos tienen aplicación en cualquier tipo de organización, sea ésta pequeña o grande, de producción o de servicio.

PUNTOS DE  
DEMING

Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Esto se logra sólo con un plan diseñado para ser competitivo y para que el negocio permanezca activo por tiempo indefinido, al proporcionar empleos.

Estamos en una nueva era económica. La administración occidental debe darse cuenta, por tanto, del nuevo desafío; debe aprender a cumplir su responsabilidad y a ser líder en el cambio de efectuar. Por esto es necesario adoptar la nueva filosofía.

Se recomienda acabar con la inspección masiva. En su lugar debemos exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva.

El precio sólo tiene sentido cuando existe evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de comprar sólo el bajo precio. Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera, leal y confiable.

Es necesario mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para optimizar la calidad y la productividad con el fin de abatir los costos.

Hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento.

La administración debe contener una gran dosis de liderazgo.

Eliminar el miedo en el trabajo, es fundamental.

Deben eliminarse las barreras entre departamentos.

No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas, como también salen sobrando exhortaciones o amonestaciones.

Se recomienda eliminar las cuotas numéricas. Al igual eliminar la administración por objetivos numéricos. Se debe administrar con liderazgo.

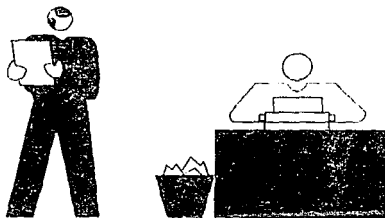
Quitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho.

Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.

Y emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.

# CAPITULO 3

## DESARROLLO DE LAS RELACIONES LABORALES



**•Todo mejoramiento de la  
comunicación hace mas  
terrible el aburrimiento.**

**- F.M. Colby**

## DESARROLLO DE LAS RELACIONES LABORALES

En los capítulos anteriores se da la referencia a la importancia de sistematizar el enfoque de las relaciones humanas en la empresa, para lograr la excelencia competitiva.

En el área de las relaciones industriales es la encargada de aplicar estos conocimientos en la empresa para lograr los objetivos, analiza y plantea, para llegar al diseño de sistemas de actividad humana que en muchas empresas es tan necesario para alcanzar la calidad en las metas y objetivos que se plantean.

### La administración de recursos humanos

- Son las actividades que realiza una empresa mediante la aplicación y el desarrollo de los procedimientos que la ciencia, la técnica y los principios morales indiquen.
- Logra la integración del factor humano
- Obtiene, mediante una productividad óptima, la plena satisfacción de las necesidades del trabajador y de la empresa

Es el proceso administrativo aplicado para mejorar e incrementar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización en general.

## Objetivos

- Se busca la completa realización de las personas en su trabajo conforme a su naturaleza para que logren la máxima eficiencia por sí mismas y el desarrollo óptimo de sus habilidades intrínsecas.
- Obtener una adecuada coordinación del individuo con su grupo y su empresa a través de la máxima eficiencia y deseo de cooperación.
- Tender hacia el logro de la completa felicidad de cada individuo, la libertad, la justicia y la paz social.

Estos objetivos abarcan tanto el sentido humano que deben tener las relaciones industriales como el técnico que debe alcanzar la eficiencia

## Definición de Funciones:

### Reclutamiento

Es necesario acudir a las mejores fuentes de abastecimiento de personal

Se debe utilizar buenos medios de comunicación para reclutar aspirantes

Consiste en atraer y reunir un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la selección del personal adecuado a los puestos vacantes de una empresa.

### Selección

- Para llevar a cabo una buena selección se hace necesario

Efectuar entrevistas

Exigir requisitos para los puestos

Efectuar exámenes de conocimientos

Exámenes psicológicos y médicos a los aspirantes

Comprobar los antecedentes de estos

Es la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias, quedándose solo los elementos que satisfagan mejor las necesidades de los puestos.

### Contratación

Formaliza la relación contractual del mismo con la empresa

Es la aceptación final del solicitante

### Capacitación

La empresa, al tener bajo su responsabilidad a un grupo de trabajadores, deberá interesarse profundamente en su preparación con el objeto de estos trabajadores tengan mayor capacidad de resolver sus problemas dentro y fuera de la empresa.

Administración de sueldos  
y salarios

En términos generales, se conoce que a los trabajadores se les debe pagar un salario justo que les asegure condiciones decorosas de existencia, y este es uno de los puntos que deben prevalecer dentro de una empresa.

Prestaciones e  
incentivos

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la empresa a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que las prestaciones contribuyan al incremento del salario nominal.

Seguridad e higiene  
industrial

Es el trabajo reconocido evaluado y controlado de la salud de los trabajadores el cual requiere básicamente de un programa de protección de salud, prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

### 3.1 Reclutamiento selección y contratación de personal

Para que una organización opere al máximo de su efectividad, cada posición debe de ser llenada por la persona que esté mejor calificada para desempeñar su función. Puesto puede requerirse bastante tiempo para reclutar y entrenar al personal, es necesario estimar las necesidades de personal antes de que se presenten. La anticipación satisfactoria de



las necesidades de mano de obra y de los factores que afectan a estas, ayudara a prevenir que se desarrolle un exceso o una escasez de personal dentro de la compañía. También permitirá una selección más cuidadosa del nuevo personal y la creación de nuevos puestos para aquellas personas cuyos trabajos han sido eliminados por cambios en la organización o en la carga de trabajo.

#### Reclutamiento de personal

- El individuo puede estar empleado en otro puesto en la organización o puede reclutarse fuera de ella.
- El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.
- Puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes, también existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada función al individuo que esté más calificado.

### Fuentes internas

- Puede servir para proteger a los empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización.
- Sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados.
- Puede ser beneficioso para moral del trabajo.
- Puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados.
- Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren las calificaciones de cada empleado.

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación.

### Fuentes externas

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo se utilizan para ciertos tipos de puestos, tales como para personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y empleados generales. Las fuentes especificar utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas, son las siguientes:

1.- Anuncios.- Cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases "se necesita" y "se solicita" en la sección de clasificados, también se cuenta con la radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas; los anuncios tienen la ventaja de alcanzar gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes.

2.- Instituciones educativas.- La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativos, científico y técnico, ha llevado a muchas empresas a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en secundarias, escuelas comerciales y universidades.

3.- Agencias de empleo.- Puede ser posible que en ocasiones la empresa aproveche la ayuda de las agencias de empleo para reclutar solicitantes. Estas pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellos.

4.- Agencias públicas de empleo.- Estas son administradas por el estado en donde están localizadas, pero se encuentran ciertos controles generales.

#### Políticas de dotación de personal

Existe tanto beneficio para el empleador al contar con personal calificado como también para los solicitantes ser considerados para un posible empleo.

Esto debe estar considerado en las políticas de la empresa en la dotación de personal y en sus procedimientos para asegurar que todos sus solicitantes reciban un trato equitativo y considerado.

Es conveniente para la organización establecer políticas y procedimientos especiales que rijan la dotación de personal de los puestos para los cuales hay escasez de recursos humanos o que presenten problemas de reclutamiento y selección.

## Relaciones públicas y el reclutamiento

El reclutamiento en una compañía y los programas de relaciones públicas están relacionados entre sí.

La habilidad para atraer solicitantes calificados, está determinada en una medida considerable por la reputación de un compañía.

R  
e  
d  
c  
t  
c  
e  
l  
é  
l  
e  
c  
u  
n  
n  
t  
p  
t  
i  
a  
e  
l  
c  
m  
r  
f  
o  
i  
s  
l  
e  
o  
c  
n  
n  
o  
t  
a  
o  
l  
y

La escasez de personal con entrenamiento científico y técnico ha hecho que el reclutamiento de estas personas sea cada vez más difícil.

Aparte de los problemas relativos a la a escases de la oferta, el reclutamiento de personal científico implica también el problema de motivar a estos individuos para entrar a una compañía.

## Selección

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre

los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe, relacionada con la selección ayuda a asegurar que esta función se desempeñará en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad.

#### Información necesaria

Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse.

La proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible sobre los mismos solicitantes.

Los individuos responsables en la toma de decisiones sobre la selección deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión.

#### Especificaciones del puesto

##### Requisitos del puesto

destreza

demandas físicas

personalidad

Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participan en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

## Selectividad

El grado hasta el cual puede lograrse la selección dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración.

## Información acerca de los solicitantes

Conocimiento y destreza

Aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y habilidades

La confiabilidad, el grado en el cual las entrevistas, tests y otras herramientas de selección son consistentes con la información que proporcionan.

Básicamente los seleccionadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará.

## Políticas

Para lograr esto es necesario tener una declaración de principios como guía.

Consideraciones éticas, todas las declaraciones de principios deben estar basadas en principios éticos sólidos.

El principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los que más se adaptan a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.

### Importancia de las políticas

Es necesario tener una declaración de principios como guía

La declaración de principios debe tener un amplia gama de los asunto que consideren de importancia al tomar desiciones sobre políticas.

Las políticas relacionadas con la ética del reclutamiento y la selección, con las practicas iguales y equitativas, con la utilización de personas con impedimentos, y con el empleo de personas con antecedentes de enfermedades mentales o de prisión son las que más prevalecen.

El principal objetivo de la selección de personal es elegir a los que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.

### Contratación

Es responsabilidad del departamento de personal encargarse de la fase final del proceso de selección, que implica notificar a solicitantes respecto a la decisión y hacer ofertas de trabajo a quienes hayan sido aceptados por la organización. La oferta de trabajo confirmará los detalles del puesto, disposiciones sobre el trabajo, salarios y otra información que ya a sido proporcionada en las entrevistas, y se especificará el tiempo limite para que el solicitante deba llegar a una decisión.

### 3.2 Capacitación y desarrollo

#### Actividad didáctica

El ingeniero industrial es el responsable del diseño y creación de nuevos métodos, sistemas o dispositivos que contribuyan al mejoramiento del trabajo de las personas y hacer más eficiente todo el sistema productivo.

Así como de enseñar a las personas a utilizar sus diseños y dispositivos, para que estos tengan una razón de ser.

Es la forma de saber transmitir un conocimiento a otra persona mediante nuestras actitudes y palabras haciendo que en un momento dado logre concebir lo que queremos que aprenda.

#### Cómo enseñar correctamente:

- Expresando sus ideas correctamente

Para evitar críticas por nuestra falta de expresión y así lograr una eficiente comunicación.

- Fomentando los cambios mediante creatividad

-Ser creativo enriquece al maestro, al alumno y al proceso de enseñanza.

La creatividad en la enseñanza debe contribuir uno de los principales factores donde esta se cimenta.

- Pensar que siempre existe un mejor método de enseñanza

Esto implica constante búsqueda de métodos y técnicas para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.



- Manteniendo un espíritu crítico y abierto

Esto permite al maestro y al alumno situarse en un plano donde la comunicación se desarrolla con absoluta libertad.

- Aprender a participar es aprender a pensar

Fomentar en el alumno el espíritu participativo es una de las bases del proceso de aprendizaje dinámico.

- El diálogo enriquece, el monólogo empobrece

Es preferible establecer un diálogo y no mantener discursos tediosos e inútiles, para que la comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje fluya de la mejor manera.

#### SISTEMAS DE CAPACITACION:

EXISTEN DOS TIPOS DE CAPACITACION/

EN AULAS

EN EL TRABAJO

- En aulas

Conocido también como capacitación residencial o colectiva.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializado.

En el trabajo

Se transforman en un entendimiento permanente.

Son aquellas actividades que discretamente relacionadas con el trabajo cotidiano se conciben en forma sistemática

- Entrenamiento o capacitación individual

El entrenamiento individual intenta proporcionar en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñen mejor su puesto.

- Capacitación externa

Es el entrenamiento que reciben los empleados en alguna institución educativa externa a la misma por una falta de autosuficiencia en este rubro.

## CAPACITACION EN EL TRABAJO Y PARA EL TRABAJO

Consideremos esto como una necesidad fundamental de la empresa, y el trabajador. Con este criterio la duración de los cursos como sus evaluaciones, diagnósticos de necesidades de capacitación, técnicas, materiales didácticos, duración, etc. fueran de exclusivo diseño y responsabilidad de la empresa sin intervención alguna del sindicato ni de comisión respectiva con la condición de que estos cursos se impartieran siempre durante las hrs. y los días de trabajo y de manera obligatoria para el trabajador pero sin que los resultados tengan relevancia alguna para los efectos escala lafonarios.

### Capacitación para la superación integral de los trabajadores

- La capacitación podría convertirse en que tanto el convenio de los cursos, como su evaluación, detección de necesidades, frecuencia, duración, etc.
- Son supervisados por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento con base y funcionamiento en el contrato colectivo de trabajo, constitucional de la propia comisión, reglamento de capacitación y adiestramiento y Ley Federal del Trabajo.
- Estos cursos se imparten siempre fuera de las horas de trabajo y de manera opcional, pero sin que los resultados tengan relevancia alguna a efectos escala lafonarios.

Este campo de la capacitación es una necesidad de los trabajadores, y de la empresa.

Capacitación para efectos  
escalafonarios

- Se puede convenir que el diseño de cursos y demás cuestiones inherentes, sean supervisadas por la comisión nacional mixta de escalafón, con base y fundamento en el pacto laboral y reglamentos respectivos.
- Los cursos se imparten en función de la existencia de vacantes y en los horarios que se convengan de acuerdo a las necesidades, cargas de trabajo o urgencia del caso.
- Los resultados no sólo serán relevantes, sino DETERMINANTES para efectos escalafonarios además de los demás factores de evaluación.

Consideremos este campo de la capacitación como una necesidad mixta de trabajadores y empresa.

EL PROCESO LOGICO DE FUNCION DE CAPACITACION:

Investigación previa

Es un proceso en el cual se determinan las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo

#### ESTAS NECESIDADES PUEDEN SER:

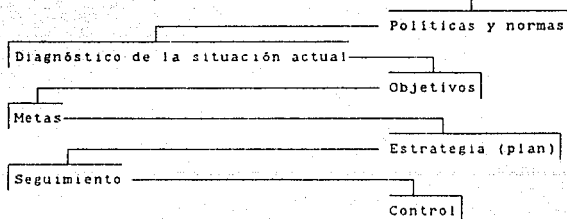
- Las que tiene un individuo
- Las que tiene un grupo
- Las que requieren de solución inmediata
- Las que demandan solución futura
- Las que piden actividades informales de entrenamiento
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- Las que exigen instrucción "sobre la marcha"
- Las que precisan instrucciones fuera del trabajo
- Las que la compañía puede resolver por si misma
- Las que la compañía requiere de fuentes de entrenamiento externa
- Las que un individuo puede resolver en grupo
- Las que un individuo necesita resolver por si solo

#### Planeación

Es el proceso metodológico donde se ha ubicado una necesidad o problema real a solucionar, se realiza una serie de pasos sistemáticos para alcanzar esa solución.

Los pasos son:

Marco teórico



Identificación del contenido educacional

- Conocimientos elementales acerca de la empresa. Especialmente los que proporcionan una completa y efectiva inducción.
- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto ( desarrollo ejecutivo ).
- Materias culturales y conocimientos universales como orientadores para mejores y mas maduras actitudes de la persona.

No será posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deban implantarse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes:

NIVEL ELEMENTAL

- Conocimientos de inducción a la empresa
- Relaciones humanas
- Elementos de administración
- Comunicación
- Organización del trabajo
- Trabajo en equipo

NIVEL CAPACITACION Y DESARROLLO

- Administración general
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotécnica
- Toma de decisiones
- Sociología de la empresa
- Motivación
- Comunicación

## Educación, Educación en la empresa y entrenamiento

### Adiestramiento y capacitación

Conocimiento técnico-elemental,  
entrenamiento ocupacional

En conclusión para tener un cambio de actitudes es necesario una complementación en la formación profesional, capacitación y desarrollo integral. Con el objeto de brindar información básica sobre la empresa y el puesto, el conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo, los objetivos de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

### 3.3 Administración de sueldos y salarios

#### Análisis de puestos

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en este

Se deben conocer las características, conocimientos y aptitudes que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo.

Puesto es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que en condiciones específicas de trabajo constituye la labor ordinaria de una o varias personas.

**Objetivo del análisis de puestos**

- El mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- La preparación de exámenes de admisión adecuados.
- La estructuración de programas de entrenamiento.
- El desarrollo de la valuación de puestos

Obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización.

**Partes fundamentales del análisis de puestos:**

**Descripción**

Se divide en tres partes: identificación o encabezado, la descripción genérica y la específica

- La identificación o encabezado es la parte de la descripción donde los datos que ubican al puesto dentro de la organización: nombre del puesto, departamento sección, número de empleados, jefe inmediato, empleados a sus órdenes, etc.

- La descripción genérica se da una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto y su redacción es explícita y concreta, debe dar al lector una idea general de lo que se hace en el puesto analizado.

Descripción específica, en ella se amplía la descripción genérica, o sea que se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis, es conveniente añadir gráficas, fotografías, dibujos etc.

- La especificación del puesto es tercera y última parte del análisis del puesto es la especificación donde se delimitan los elementos que permitirán establecer el valor relativo del puesto.



**Factores a calificar  
en un puesto**

- 1.- Habilidad que demanda el puesto
- 2.- Responsabilidad implicada
- 3.- Esfuerzo necesario
- 4.- Condiciones de trabajo donde se desarrolla

**Valuación del  
puesto**

En las organizaciones la compensación del empleo representa una parte de los costos de operación.

Su éxito o su supervivencia depende de que tan bien sean controlados y como se logre la productividad de la organización a cambio de los sueldos que se paga a los empleados

LA PRODUCTIVIDAD, DEPENDERA DE QUE TAN MOTIVADOS ESTEN LOS EMPLEADOS POR EL PAGO QUE ELLOS RECIBEN POR SU TRABAJO.

**Importancia**

- El pago tiene un efecto directo sobre el nivel de vida, y sobre el reconocimiento que puede obtener dentro de su comunidad.

El pago constituye una medida cuantitativa de "status" en el grupo de trabajo.

## Sistemas de compensación

- El sistema debe ayudar a traer el número y la clase de empleados necesarios para operar la organización en términos de excelencia.
- En organizaciones con fines de lucro el sistema de sueldos y salarios deberán permitir situaciones competitivas en la compensación de productos o servicios.
- El sistema deberá ser económico en relación al costo beneficio y en proporción a los recursos de la organización y las demás funciones de personal.
- El sistema tiene que ser aceptado y jugar un papel motivador en relación a la productividad de los empleados.
- El sistema juega un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades le permitan.
- En el sector privado el sistema tiene que ser aceptado por los accionistas, los clientes, el gobierno y el público en general.
- El sistema tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
- Debe ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

## Políticas

- La relación de nivel de sueldos y salarios de la firma en comparación con otras organizaciones: superior o inferior al nivel prevaleciente.
- La determinación de cuanto pueden variar los sueldos de las tarifas establecidas por la firma para conformar necesidades al negociarse con un empleado.
- El nivel de pago al cual los nuevos empleados, pueden ser reclutados y la diferencia de pago que puede ser mantenida entre los empleados nuevos y de mayor antigüedad.
- Los intervalos entre los cuales los aumentos de pago han de ser concedidos a la extensión de la cual el mérito y la antigüedad han de influir en estos aumentos.

## Métodos de valuación de puestos

El valor relativo de un puesto puede ser determinado al compararlo con otros dentro de la organización o una escala elaborada para este propósito. Los métodos de valuación de puestos, sirven para valorar el puesto de un todo o en las principales partes o factores que lo constituyen.

Existen tres métodos de valuación que a continuación señalamos por orden de importancia.

- Sistema de jerarquía  
o rango de puestos

Consiste en reunir a un grupo de evaluadores y a cada uno se le entrega un juego de descripciones de puestos de los que se desea evaluar, para que cada quien lo ordene por su importancia.

Las diferencias hechas por cada miembro se promedian para tener el orden final.

Posteriormente los miembros del comité asignan un salario a cada puesto, o bien corrigen la diferencia que pueda haber entre el orden real o vigente, el orden propuesto por el grupo.

El sistema más sencillo y más antiguo de valuación de puestos consiste en ordenar los puestos en base a un valor de sueldo relativo asignado a cada uno.

- Sistema o método de  
grados determinados

- Los puestos se clasifican en grupos o grados

1er. grado, puestos generales sin especialización.

2do. grado, puestos de especialización.

3er. grupo, puestos de decisión.

4to. grupo, puestos ejecutivos.

- Se define cada categoría ejemplificando compuestos.

- Se clasifican los compuestos conforme a los grados.

- Se jerarquizan los puestos dentro de cada grado por orden de importancia si existe un comité, se promedian las ordenes señaladas por cada miembro de éste.

**Sistema o método de  
comparación por factores**

Consiste en evaluar los puestos comparando la descripción de los que se desea valorar con las especificaciones de un puesto clave y seleccionando los factores de estos siven como escala de evaluación, al comparar los factores de un puesto con los de clave.

El siguiente paso consiste en determinar los factores que integran los puestos a definir claramente a cada uno de ellos para que se eviten confuciones y discusiones posteriores entre los miembros del comite. Se recomienda que los factores utilizados no excedan de cinco, estos pueden ser:

**Habilidad:**

Este factor comprende la capacidad mental la preparación escolar requerida, la destreza de la coordinación muscular para el manejo de máquinas o equipo, así como la iniciativa para tómar decisiones dentro de su trabajo.

**Responsabilidad:**

Este factor considera el monto de recursos, materiales, el equipo, materia prima y efectivo que se maneja en el puesto.

**Esfuerzo mental:**

Energía psíquica que requiere la ejecución de la tarea.

**Esfuerzo Físico:**

Energía muscular que requiere la ejecución de la tarea.

**Condiciones ambientales  
de trabajo:**

Conjunto de aspectos que afectan la ejecución o bajo las cuales se realiza el trabajo así también se puede considerar el que pudiera existir de que el ejecutante sufra un accidente o una enfermedad.

### 3.4 Incentivos y prestaciones

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

#### Características

- a) Las prestaciones e incentivos son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen un valor básico para el trabajador, también se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y contratar mejores empleados, pero más inmediato valor es para el empleado mismo.
- c) Son distintamente suplementarios a los salarios nominales no son gratificaciones otorgadas por aumento de producción o sobresaliente sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón o por lo menos este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o no le sería difícil conseguir para sí.
- f) Se considera que las prestaciones no proceden directa y naturalmente de la justicia estricta, ya que se supone cumplida con el pago del salario; tampoco de la justicia legal; ni de los actos de beneficencia.

Las prestaciones, desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierra o deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base a las necesidades de los trabajadores de de cada lugar y de cada tiempo, no así en el pago de salario justo que es una obligación general impuesta para todos.

#### Políticas

Deben tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés por el incentivo para el logro y la mejora personal.

Frecuentemente el funcionario de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las relaciones de los empleados.

Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por estos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

La política de los incentivos y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales y potenciales para ambos.



## Clasificación

- a) Dinero.- es todo lo que se percibe en efectivo
- b) Especie,- esto es lo que adquiere en bonos, vales, despensas, etc.
- c) Facilidades, actividades o servicios.- horarios, deportivos, tiendas hotel, etc.

De la clasificación anterior se desprende que no deberán considerarse como prestaciones, servicios o beneficio a aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc. Los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal.

### 4.5 Seguridad, higiene y prevención social

Desde que se constituyó la Organización Mundial de la Salud, todos los países del mundo han ido desarrollando leyes para proteger la salud de los trabajadores y su ambiente de trabajo. Las organizaciones tienen la responsabilidad de preocuparse por la salud y tratar de reducir los altos costos que ocasiona su falta, costos que son derogados al consumidor.

El tener reglas debidamente difundidas, el motivar a los supervisores y a los empleados hacia la salud y el crear un clima en la organización que fomente la seguridad.

Son requisitos esenciales de un programa de seguridad lo siguiente:

- 1.- COMITES DE EMPLEADOS
- 2.- AVISOS SOBRE SEGURIDAD
- 3.- CONCURSOS DE SEGURIDAD
- 4.- SISTEMAS DE SUGERENCIA
- 5.- CURSOS DE PRIMEROS AUXILIOS
- 6.- REUNIONES SOBRE SEGURIDAD

Comites de empleados

Estos deben formarse por los empleados de diferentes departamentos, y rotarse despues de un determinado tiempo para que todos los empleados tengan la oportunidad de participar.

Fundamentos

- 1.- Debe existir una necesidad en un departamento en el cual un empleado pueda hacer una cotribución al comite.
- 2.- Para llevar a cabo lo asignado, el comite debe dar instrucciones propicias, como metas y días de realización.
- 3.- Aunque el supervisor delegue funciones comite, la responsabilidad sobre la seguridad de un departamento siempre será del supervisor.
- 4.- El supervisor siempre deberá tener comunicación con todos los miembros de su departamento.
- 5.- Los miembros del comite deben rotarse, para que así en un periodo de tiempo todos tengan la oportunidad de servir.
- 6.- Todas las recomendaciones del comite deben recibir consideraciones cuidadosas.
- 7.- Las secciones deben realizarse a tiempo y la asistencia requerida.

**Avisos de Seguridad**

- Estos avisos ponen en alerta al personal del área de algún equipo o máquina de trabajo.
- Estos no deben afectar la visibilidad o el tráfico del personal.
- Estos avisos deben ser colocados por el supervisor y cambiados por el mismo.

Se debe promover la seguridad industrial entre los empleados y una forma es por medio de avisos o cartones de seguridad para evitar accidentes y daños materiales

**3.- Concursos de seguridad**

Los concursos entre miembros de una organización son sumamente eficaces para mejorar la experiencia en accidentes de los participantes.

Cuando se realiza un concurso entre departamentos en una planta, se verá que existen dificultades ya sea en el tamaño, tipo de operación y los tipos de peligros, por los que se ayudará al departamento que tenga mas desventajas.

Si dos o mas departamentos tienen un historial perfecto, gana el que tenga mas horas trabajadas sin accidentes, se premiará a cada miembro del departamento ya que si solo se dá a uno podría haber resentimientos entre los empleados y esto ocasionaría problemas.

Cuando los departamentos son desiguales en el personal, entonces se harán tablas indicando por ejemplo que de 30 a 60 pueden competir unos y otros de 15 a 29, etc.

Los reglamentos de los concursos deben estar claramente concebidas y ser justos e imparciales.

#### 4. - Sistema de sugerencias

Un buen sistema de sugerencias ayudarán a dar ánimo a los empleados para que contri buyan con sus ideas y a la vez a que piensen acerca de la solución a problemas de producción y de seguridad.

Un comite, bajo las órdenes de la gerencia recibe y evalúa las ideas.

Los supervisores usualmente no son elegidos para otorgarles premios por las sugerencias sino para darles a conocer a su gente que ellos ayudarán a trabajar sus ideas.

Se debe dejar bien claro que la sugerencia no será criticada ni discriminada la persona que realizó esta.

La gerencia debe tener conciencia que las ideas de su personal, serán de vital ayuda para la compañía, ya que ellos saben de su trabajo lo bueno y lo malo y para remediarlo necesitan comunicación.

#### 5. - Cursos de primeros auxilios

Algunas compañías incluyen estos cursos, como parte del programa de entrenamiento ya que de esta forma no solo les ayuda dentro del trabajo sino tambien fuera del mismo.

Compañías que realizan buenos cursos de primeros auxilios tienen como resultado un buen desempeño en el momento de ocurrir un accidente.

## 6.- Reuniones sobre seguridad

Estas se realizan como cualquier tipo de reuniones ya que tienen las mismas finalidades.

En este caso se tratará solamente el tema de seguridad, para sus mejoras o sea como realizar las cosas mas eficazmente y de esta manera se eviten accidentes y se reduzcan los costos.

Muchas veces para explicar los temas se utilizan películas y proyectores para dejar mas claros los temas.

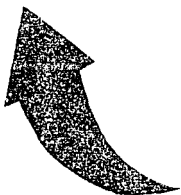
En las fabricas en las reuniones sobre producción, casi siempre se incluye el tema de seguridad, con supervisores, gerentes, ingenieros y sobre todo el personal

## Función del supervisor en los accidentes fuera del trabajo

- 1.- Como supervisor debe ser una persona segura y practicar la seguridad todo el tiempo, donde quiera que esté. También debe dar a conocer su importancia a su familia y sobre todo dar el ejemplo.
- 2.- Es decisión del supervisor el determinar si fué una lesión lo que mantuvo a una persona fuera del trabajo. Debe de reportar todos los accidentes o los que estuvieron a punto de suceder.
- 3.- Pizarras con boletines deben de incluir aspectos importantes de seguridad para personas que salen de vacaciones.
- 4.- El supervisor debe de apoyar actividades de seguridad en los hogares.

# CAPITULO 4

## NORMATIVIDAD DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO



"Si me ponen a hacer una cosa es  
increíble el deseo que siento de  
hacer otra."

- G. D. Shaw

## 4. **NORMATIVIDAD DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

### 4.1 **Marco Teórico-Jurídico de la Ley Federal del Trabajo**

#### **Historia del Derecho del Trabajo**

##### **Antecedentes**

El Derecho del Trabajo es resultado de la división de hombres individualistas y liberales. Es indudable que a partir de la desaparición del esclavismo surgió el trabajo libre, donde los hombres empezaron a prestar sus servicios mediante el contrato que hubo de regular el derecho.

El Derecho del Trabajo se inició en Europa, en el siglo XIX; su nacimiento y evolución estuvieron necesariamente determinados por el pensamiento social, político, económico, jurídico y por las condiciones reales en que se desarrolló la vida de los hombres. El liberalismo económico hizo sentir su fuerza y no permitió modificación alguna en los principios y en las reglas del derecho civil y el penal. En la Revolución Francesa (mediados del siglo XIX) provocó que se dieran las primeras medidas de protección a los trabajadores.

Los movimientos revolucionarios de Europa produjeron las primeras reformas a la legislación civil y penal, particularmente en Inglaterra, e iniciaron la formación del auténtico derecho del trabajo. El primer brote del derecho del trabajo fue en Inglaterra en el año de 1824, donde crearon un ordenamiento jurídico, frecuentemente disperso, pero que englobó a la mayor parte de las instituciones que hoy integran el derecho del trabajo. También fue marcado dentro del campo del derecho civil y regido en sus principios fundamentales por el pensamiento individualista y liberal.

## Etapas de la evolución histórica del Trabajo

- Edad antigua: Se le restó valor y fue objeto de desprecio por los hombres que lo consideraron como una actividad impropia para los individuos, por lo que su desempeño quedó a cargo de los esclavos, que eran considerados como cosas, no como personas
- Edad media: Cobra gran auge el artesanado y aparecen los gremios; que eran agrupaciones de individuos dedicados a un mismo oficio, entre sus funciones estaba la de determinar las condiciones conforme a los cuales habría de prestar sus servicios a sus agremiados.
- Epoca moderna: Rigen sus principios de la doctrina liberal-individualista, una concepción filosófica de la sociedad y del hombre. Se fundamenta en la teoría del derecho natural y los derechos del ser humano.
- Epoca contemporánea: El Derecho del Trabajo nace en el siglo XX a causa de dos factores:
  - 1.- La división entre los hombres
  - 2.- Las ideas de nuevas corrientes del pensamiento

## Definición.

### El Derecho del Trabajo:

Es el derecho especial de determinado grupo de personas, que se caracteriza por la clase de su actividad lucrativa.

### Objetivo

EL Derecho del Trabajo regula tanto las relaciones jurídicas entre personas privadas (trabajador y empleador) como vínculo jurídico entre los particulares y el Estado, no constituye, así como totalidad, ni una parte del derecho privado, ni una parte del derecho público.



#### 4.2 Historia del Derecho del Trabajo en México.

La historia del Derecho del Trabajo en México la encontramos fielmente reflejada en el artículo 123 de nuestra Carta Magna 1917.

En dicho precepto se recogieron todas las ideas, apreciaciones y necesidades de la clase laborante que con anterioridad a 1917 había sido la preocupación fundamental de un pueblo que buscaba su consolidación constitucional basada en el sistema de legalidad.

Durante la Colonia, las llamadas Leyes de Indias, constituyeron el punto de partida de nuestra legislación laboral, al establecerse disposiciones relativas al salario mínimo, a la prohibición de las tiendas de raya, etcétera. En 1857 el constituyente confundió los problemas de la libertad de la industria e intervencionismo de Estado y por evitar la intromisión estatal en las industrias o empresas particulares se frenó la constitución del Derecho Laboral.

No obstante lo anterior y a pesar de respetarse ampliamente el principio de la libertad individual de trabajo, se pensó que se hacía indispensable legislar en materia de accidentes y así fue como en 1904 en el Estado de México, Don José Vicente Villada, inspirado en la Ley de Leopoldo II de Bélgica, expidió la primera ley.

Dos años después Bernardo Reyes, en Nuevo León, expidió una Ley más completa e importante en materia de accidentes laborales que sirvió de base a otras legislaciones estatales dentro de las que podemos citar a la de Gustavo Espinosa Mireles, del trabajo y seguro social.

Posteriormente las Leyes de Manuel M. Diéguez y de Manuel Aguirre Berlanga se extendieron no sólo a los riesgos de carácter profesional sino abarcaron también disposiciones relativas al descanso obligatorio, a la protección del salario, a la jornada del trabajo y el seguro social.

Por fin en 1914 Candidato Aguilar en Veracruz expidió una ley que inclusive fue atacada por las importantes innovaciones que contenía y por la cual se garantizaba de manera más efectiva un mínimo de derechos a la clase trabajadora. Con esta ley y con la de Agustín Millán, también en Veracruz, se aseguró en definitiva el derecho de asociación profesional que en gran parte contribuyó para que nuestro derecho del trabajo se encauzara como una disciplina jurídica distinta del derecho civil.

Más tarde, en 1915, el Lic. Rafael Zubarán Company formuló un proyecto de ley sobre contrato de trabajo y en el mismo año, en Yucatán, el general Alvarado promulgó

una ley de Trabajo con la que creaba el Consejo de Conciliación y el Tribunal de Arbitraje.

Con la ley de Yucatán se logró dar al derecho del trabajo una finalidad positiva: la de evitar la explotación del hombre por el hombre. Con la legislación del general Alvarado se logró también en gran parte la transformación de nuestro sistema económico ya que a la Ley del Trabajo se unieron las leyes Agrarias, de Hacienda, de Catastro y del Municipio Libre en un cuerpo general denominado "Las cinco Hermanas".

De acuerdo con el pensamiento de De la Cueva, la legislación del trabajo, constituyó el intento más serio y completo de reforma integral del Estado Mexicano que sirvió de antecedente directo a los constituyentes de 1917.

#### Etapas del Derecho del trabajo.

De 1917 a 1931 durante el cual existían leyes estatales con diferentes reglamentaciones.

De 1931 cuando se federalizaron las leyes locales y nació la Ley Federal del Trabajo a 1962 en que se hicieron importantísimas reformas al 123 constitucional

De 1962 a 1968 en que se presentó la iniciativa de la Ley actual, y

De 1970, cuando se publicó la actual Ley, a nuestros días.

#### **4.3 Artículo 123 Constitucional**

El artículo 123 de nuestra Constitución, constituye, según se ha dicho, la ley fundamental, la norma de normas, de donde deriva su reglamentaria ley laboral.

A continuación transcribimos dichos preceptos por considerar indispensable el estudio analítico del mismo.

Se encuentra en Título Sexto de nuestra Carta Magna relativa al trabajo y a la Previsión Social y a la letra prescribe:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

Artículo 123. El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberán expedir leyes sobre el Trabajo, las cuales regirán en los apartados:

#### Apartado A

El Apartado A de dicho artículo se refiere a los Derechos y obligaciones del capital y el trabajo.

El presente inciso está elaborada con treinta y una fracción que se aplicará entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo.

Para hacer uso del este Apartado es necesario consultar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

#### Apartado B

El precepto regula el Trabajo de los empleados al servicio del Estado.

El apartado B del 123 Constitucional sólo regula las relaciones de los servidores del Estado, de los poderes de la Unión y del Gobierno del Distrito, toda vez que actualmente ya no existen territorios federales. Este inciso está constituido de catorce fracciones, el cual sería conveniente que el apartado B se ampliara a estos trabajadores estatales y municipales ya que se les han limitado sus derechos laborales, como el de la huelga que es del todo ilusorio y demagógico.

Para poder hacer uso de este Apartado B es necesario consultar el Artículo 123 Constitucional.

#### Principios estructurales de la Ley Federal del Trabajo

El Derecho del Trabajo constituye una unidad indisoluble, pues todos sus principios e instituciones tienden a una misma función, que es la regulación armónica y justa de las relaciones entre el capital y el trabajo. Esta consideración condujo a la formulación de una sola ley que, al igual que su antecesora abarcan todas las partes de que se compone el Derecho del Trabajo. No obstante, por razones técnicas y de la misma manera que la ley vigente se dividió en las partes siguientes:

PRIMERO: Principios e ideas generales

- SEGUNDO:** Se ocupa de las relaciones Individuales de Trabajo comprende las normas que reglamentan la formación, suspensión y disolución de las relaciones de trabajo, los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patronos, el trabajo de las mujeres y de los menores y las reglamentaciones especiales, como el trabajo de las tripulaciones aeronáuticas o el de los deportistas profesionales.
- TERCERO:** Trata de las relaciones colectivas de trabajo y se integra con los temas de coalición, sindicatos, contratación colectiva, suspensión y terminación de las actividades de las empresas y huelga.
- CUARTO:** Riesgo de Trabajo: es indudable que esta reglamentación pertenece actualmente al Derecho de Seguridad Social.
- QUINTO:** Prescripción de las acciones de trabajo.
- SEXTO:** Tiene como materia las autoridades del trabajo, que son los organismos estatales destinados específicamente a la vigilancia, cumplimiento y aplicación de las normas de trabajo.
- SEPTIMO:** Comprende el derecho procesal del trabajo.
- OCTAVO:** Principios que determinan los casos de responsabilidad de las autoridades, de los trabajadores y de los patronos, y las sanciones aplicables.

#### 4.4 Contrato Individual y Colectivo

##### Relaciones Individuales de Trabajo

##### Relaciones Individuales de Trabajo.

Como cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

## Contrato individual de trabajo.

Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

### Disposiciones Generales

Los preceptos del inciso anterior no distinguen, en realidad, la relación de trabajo del contrato del trabajo, pues en ambos casos se establecen como elementos de definición el servicio personal subordinado y el pago de un salario.

Sin embargo, la relación de trabajo se inicia en el preciso momento en que se empieza a prestar el servicio, y en cambio el contrato de trabajo se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades.

Las Disposiciones generales de las Relaciones Individuales de trabajo se encuentran establecidas entre los artículos del 22 al 34 de la Ley Federal del trabajo.

La forma de un contrato para comisionista, lo forman 25 cláusulas, el cual es un contrato individual por tiempo indefinido, que puede ser válido para los trabajadores en general suprimiéndose únicamente las cláusulas exclusivas del contrato trabajo-comisión. También este contrato puede servir para los empleados de confianza, en cuyo caso deberá adjuntarse un anexo que contenga específicamente la descripción de las funciones que se desempeñan.

Los artículos que se transcriben en el presente tema son considerados importantes.

Art. 21 Propone que un trabajador tendrá a su favor la presunción de haber celebrado un contrato de trabajo si fue inscrito por la empresa en el Instituto del Seguro Social.

Los artículos 22 y 23 Prohíben el trabajo a los menores de

edad o únicamente con autorización de personas responsables como padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector de trabajo o de Autoridad Política.

Art. 25 describe las condiciones de trabajo, que en la Ley Federal se presentan nueve condiciones ya que la enumeración es enunciativa y no limitativa además se aconseja hacer por escrito el expediente de contrato (Art. 24).

Art. 26 Presenta cinco normas para la presentación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República.

Art. 33 Los Derechos de los trabajadores no son renunciables, pero sí son prescriptibles.

Los convenios y liquidación deben hacerse por escrito y ratificarse ante las juntas de Conciliación y Arbitraje.

Los convenios celebrados por un sindicato titular del contrato colectivo sin la intervención de los trabajadores no pueden considerarse nulos de pleno derecho ya que el sindicato tiene su representación.

Art. 34 Presenta las normas para los convenios entre los sindicatos y los patronos.

#### Duración de las Relaciones de Trabajo

Los artículos que amparan la Duración de las Relaciones de Trabajo son:

El art. 35 enuncia los tipos de contrato que reconoce la Ley Federal del trabajo.

- Contrato de tiempo fijo
- Contrato de tiempo indeterminado
- Contrato por obra determinada
- Contrato a prueba

La Ley Federal del Trabajo no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha fijado el criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, particularmente los de 28 y 30 días, carecen de relevancia jurídica en virtud de que muchos patronos, resguardándose en dicho contrato, pretendían burlar las disposiciones de la ley de la materia, y así se daban casos de que trabajadores con más de diez años de antigüedad en ciertas empresas estaban todavía sujetos a un contrato a prueba, o de 28 días.

El Art. 36 Señala que una obra determinada puede ser estipulada cuando lo exija su naturaleza.

El Art. 37 Presenta casos de señalamiento en un tiempo determinado.

El Art. 41 El patrón sustituido no deja por ese solo hecho de ser deudor de sus trabajadores.

Para que opere la sustitución es necesario que se haga una transmisión por cualquier título de los bienes esenciales del establecimiento, pues si la transmisión es de objetos accesorios no opera la sustitución.

#### Suspensión de los efectos de las Relaciones de Trabajo

Sin responsabilidad para el trabajador y el patrón.

El Art. 42 Enuncia las causas de suspensión temporal:

La suspensión del trabajo por el patrón sin autorización de la Junta equivale a un despido injustificado.

Suspensión indefinida de un trabajador. Se equipara a despido. Si el patrón suspende indefinidamente a un trabajador, esa suspensión se equiparará a un despido, pues se le im pide que preste servicios, sin fundamento legal.

La suspensión máxima que puede imponer un patrón es de 8 días (art. 423, fracc. X).

En cambio los sindicatos pueden suspender por tiempo indefinido a sus agremiados.

#### Rescisión de las Relaciones de Trabajo.

La rescisión: es una forma de terminación de contrato que implica incumplimiento a lo pactado por una de las partes.

Sin responsabilidad para el patrón.

El Art. 47 Analiza las causas de rescisión de la relación de trabajo.

Reinstalación o indemnización.

El art. 48 El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.

- Si el trabajador opta por la indemnización pierde el derecho de 20 días por cada año de servicio.
- No se podrán ejercitar al mismo tiempo ambas acciones de reinstalación o indemnización.

Causales de no reinstalación.

El Art. 49 El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el art. 50

Tipos de indemnización.

- Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los siguientes en que hubiese prestado sus servicios;
- Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indeterminación consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados;
- Además de la indemnización a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

Sin responsabilidad del trabajador.

El Art. 51 Indica las causas de rescisión (nueve fracciones) de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador.



## Terminación de las Relaciones de Trabajo.

### Causas de terminación.

El art. 53 Dicta las causas de terminación de las relaciones de trabajo.

En algunos casos, la muerte del patrón puede ser causa de terminación de las relaciones de trabajo.

### Muerte por riesgo no profesional.

El Art. 54 Retoma la fracción IV del artículo anterior, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162, o de ser posible, si así lo desea, a que le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientes de las prestaciones que le correspondan de conformidad con las leyes.

## Condiciones de trabajo.

### Modificación de las condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religiosos o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley (Art. 56).

El trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurren circunstancias económicas que la justifiquen (Art. 57).

## Jornada de Trabajo.

### Definición:

Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo (Art. 58).

El art. 68 Enuncia los tipos de Jornadas.

- Jornada diurna: es la que comprende entre las seis y las veinte horas, y dura ocho horas.
- Jornada nocturna: es la que comprende entre las veinte y las seis horas, de siete horas.
- Jornada mixta: es la que comprende periodos de jornada diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna siendo la duración de esta siete y media horas.

Durante los últimos años, las principales Centrales Obreras de México han pugnado por el establecimiento de la jornada de 40 horas a la semana y han solicitado la reforma de la fracción I del artículo 123 constitucional, que establece que "la duración de la jornada máxima será de ocho horas".

Los artículos 67 y 68 se encargan de los pagos de tiempo extra y tiempo extraordinario.

El tiempo extraordinario es la prolongación del tiempo ordinario, aunque también puede ser tal el que un trabajador labore "antes" de su jornada normal.

Y las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la Ley.

Días de descanso.

— Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro (Art. 69).

Días de descanso.

Los días de descanso son los que indica el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

## Vacaciones.

### Periodos vacacionales (Art. 76).

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Actualmente se considera que todo trabajador debe en justicia disfrutar de 15 días de vacaciones al año, si tiene cuando menos un año de servicio.

### Prima vacacional.

Los trabajadores tienen derechos a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que le correspondan durante el periodo de vacaciones.

Esta prima se estableció ante la necesidad de que los trabajadores disfrutarán realmente de sus vacaciones, ya que sin ella no era posible que las tomarán en virtud de que su salario diario ya se encontraba, de antemano gastado

La prima se debe pagar sobre el salario diario, ya que así lo afirma el artículo 80 y no sobre el salario integral pues este precepto establece que es sobre el salario que corresponde durante el periodo de vacaciones y durante dicho periodo no se puede trabajar de acuerdo con el artículo 79

### Constancia de vacaciones (Art.81).

Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contengan su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

## Salario.

### Definición:

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (art.82).

#### Tipos de salarios.

- Salario por unidad de tiempo
- Salario por unidad de obra
- Salario por comisión
- Salario a precio alzado
- Otros salarios

#### Aguinaldo.

El Art. 87 Establece que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Ultimamente existe la tendencia de que se aumente el aguinaldo a todos los trabajadores que tengan más de un año de servicios a 30 días por año o, en su efecto, la parte proporcional que corresponda.

#### Plazo de pago de salarios.

Los plazos para el pago de salarios nunca podrán ser mayores:

- una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y;
- quince días para los demás trabajadores.

Independientemente de la sanción a que se hacen acreedores los patrones que violen esta disposición, los trabajadores afectados podrán rescindir su contrato por violación al mismo.

En el caso de los trabajadores domésticos el pago se hace normalmente quincenalmente (art.83).

## Determinación del monto salarial en indemnización.

Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las presentaciones del artículo 84.

En el caso de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en el lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Se considera más justo el que se tome en cuenta, en casos de salarios variables, el que resulte del último año de servicio o la prestación que corresponda sino se cumple el año, como lo dispone el artículo 289 relativo a comisionistas.

El artículo 32 de la Ley del Seguro Social en vigor preveiene que no se tomarán en cuenta como parte integrante del salario:

- a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares;
- b) El ahorro cuando se integre por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y la empresa; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales;
- c) Las aportaciones al Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas;
- d) La alimentación y habitación cuando no se proporcione gratuitamente al trabajador, así como las despensas;
- e) Los premios por asistencia
- f) Los pagos por el tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios esté pactado en forma de tiempo fijo.

La suprema Corte ha sostenido que el tiempo extra no forma parte del salario, a menos que se trate de horas extras permanentes.

#### Salario mínimo.

##### Definición.

El Art. 90 Define al Salario Mínimo como la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo sin descuento de ninguna especie, salvo lo dispuesto en el artículo 97.

##### Típos de salarios mínimos:

Salarios mínimos generales: regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales (art.92).

Salario mínimo profesional: regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesional, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación (art.93).

Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno el cual determinará la división de la República en áreas geográficas en los que deba regir un mismo salario mínimo general.

##### Descuentos de salarios mínimos.

El Art.97 Presenta los casos de descuento que se deben hacer en los salarios mínimos

## Participación en las utilidades.

### Legalidad de las utilidades

- Los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional.
- La comisión Nacional determinará el porcentaje a que se refiere el párrafo anterior mediante un estudio necesario y apropiado.

Para los efectos de la Ley, se considera utilidad de cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta (art. 120).

### Fecha en que deberá efectuarse el reparto de utilidades.

- Sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando este estuviera en trámite y existiera objeción de los trabajadores.
- Cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aumente el monto de la utilidad gravable, sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución.

Los trabajadores que laboraron el ejercicio fiscal correspondiente estiman que las utilidades no reclamadas por sus excompañeros deben repartirse entre ellos, ya que fueron ellos y no los de nuevo ingreso los que las produjeron (art. 122).

### Elementos para determinar la participación.

El Art. 125 indica las normas siguientes:

- Una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón formulará un proyecto, que determine la participación de cada trabajador y lo fijará en lugar visible del establecimiento. A este fin, el patrón pondrá a disposición de la Comisión la lista de asistencia y de raya de los trabajadores y los demás elementos de que disponga;
- Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el Inspector del Trabajo;

- Los trabajadores podrán hacer las observaciones que juzguen convenientes, dentro de un término de quince días; y
- Si se formulan objeciones, serán resueltas por la misma comisión a que se refiere la norma primera, dentro de un término de quince días.

**Derechos de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades (art.127)**

Las normas son:

- Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades.
- Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en un veinte por ciento, como salario máximo;
- El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyo ingreso deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario.
- Las madres trabajadoras, durante el periodo pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo.
- En la industria de la construcción, después de determinar qué trabajadores tienen derecho a participar en el reparto, la Comisión a que se refiere el inciso anterior adoptará las medidas que juzgue convenientemente para su situación.
- Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos.



Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Obligaciones de los patrones.

El art. 132 contiene las 28 fracciones que son las obligaciones de los patrones.

El art. 133 enuncia las prohibiciones de los patrones.

Obligaciones de los trabajadores.

El art. 134 contiene las fracciones que son las obligaciones de los trabajadores y el art. 135 enuncia las prohibiciones de los trabajadores.

Habitación de los trabajadores.

Obligación patronal.

El Art. 136 Describe a todas las empresas que deben proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas.

Y para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda (FONAVI) el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Derecho de los trabajadores.

El Art. 153-A Dicta que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Esta obligación se reglamentó por el Diario Oficial de fecha 18 de abril de 1975 y entró en vigor en mayo del mismo año.

Horarios.

Horas de la jornada.

La capacitación debe hacerse en horas de trabajo, ya que la facultad de mandar por parte del patrón y la obligación de obedecer por parte del trabajador se circunscribe a lo expresamente pactado y a la jornada convenida, salvo pacto contrario.

Objeto de la capacitación y adiestramiento.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Trabajo de mujeres y de menores.

Trabajo de mujeres.

Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en el salario, prestación y derechos, no se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de las 18:00 de la noche, así como en horas extraordinarias.

### Derecho de las madres trabajadoras.

El Art. 170 Indica los derechos de la mujer, que son:

- Durante el periodo del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para la salud en relación con la gestación.
- Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis semanas posteriores al parto.
- Los periodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.
- En el periodo de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a su hijo, en el lugar adecuado e higiénico que designe la empresa.
- Durante los periodos de descanso a los que se refiere la segunda fracción, percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción tercera, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por el periodo no mayor de sesenta días.
- A regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no hayan transcurrido más de un año de la fecha del parto.
- A que se computen en su antigüedad los periodos pre y posnatales.

En los establecimientos en que trabajen mujeres, el patrón debe mantener un número suficientes de asientos a disposición de las madres trabajadoras.

### Trabajo de los menores.

Los trabajos de los menores de edad entre 14 y 16 años queda sujetos a protección especial de la Inspección del Trabajo.

**Obligación de tener certificado médico.**

Para los trabajos de los menores de edad entre los 14 y 16 años deberán obtener un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo y someterse a los exámenes médicos. Sin el requisito del certificado, ningún patrón podrá utilizar sus servicios.

**Prohibiciones de los menores.**

De dieciséis años en:

- Expendios de bebidas embriagantes de consumo inmediato
- Trabajos susceptibles de afectar su moralidad o sus buenas costumbres.
- Trabajos ambulantes, salvo autorización especial de la Inspección del Trabajo.
- Trabajos subterráneos o submarinos.
- Labores peligrosas e insalubres.
- Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal.
- Establecimientos no industriales después de las diez de la noche.
- Los demás que determinen las leyes.

De dieciocho años en:

- Trabajos nocturnos industriales.

#### Tiempo de jornada.

Los menores de dieciseis años no podrán exceder de seis horas diarias de trabajo y deberán dividirse en periodos de tres horas. Durante la jornada, disfrutarán de por lo menos una hora de reposo.

#### Prohibido el trabajo extra.

El Art. 178 Establece que para los menores de dieciseis años, queda prohibida la utilización del trabajo en

- horas extraordinarias.
- días domingos
- días de descanso obligatorio

#### Vacaciones.

Los menores de edad de dieciseis años disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas de dieciocho días laborales, por lo menos (art. 179).

#### Relación Colectiva de Trabajo.

#### Coaliciones

Es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patronos para la defensa de sus intereses comunes.

## Sindicatos, Federaciones y Confederaciones.

Sindicato

es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

La evolución del derecho del trabajo y la necesidades de la vida moderna laboral hacen indispensable la constitución de sindicatos en defensa de intereses comunes.

### Tipos de sindicatos.

#### - Sindicatos de trabajadores:

- 1.- Gremiales, formado por trabajadores de una misma profesión, oficio especialidad.
- 2.- De empresa, formado por trabajadores de una misma empresa.
- 3.- Industriales, formado por trabajadores de dos o más empresas de la misma rama industrial.
- 4.- Nacionales de industria, formado por trabajadores en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.
- 5.- De oficios varios, formado por trabajadores de diversas profesiones.

- Sindicatos de patrones:

- 1.- Patrones de una o varias ramas de actividades
- 2.- Nacionales, formado por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

Esta es la única y real clasificación de los sindicatos en México. Y también el artículo 362 dicta que los trabajadores mayores de 14 años pueden formar parte de un sindicato.

Los sindicatos podrán constituirse con 20 trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos.

Requisitos de registro sindical.

El registro del sindicato se debe hacer en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para cuyo efecto remitirán por duplicado

- Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva.
- Una lista con el número, nombre y domicilio de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresa.
- Copia autorizada de los estatutos, y
- Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Los documentos serán autorizados por el Secretario General, de Organización y de Acta, salvo lo dispuesto en los estatutos.

En la Secretaría de dicha junta deben existir las constancias de registro de los Sindicatos de jurisdicción federal (art. 367).

Cancelación de registro.

Los registros del sindicato podrán cancelarse únicamente (art. 369)

- En caso de disolución.
- Por dejar de tener los requisitos legales.

La Junta Federal resolverá sobre los casos de cancelación de sindicatos federales y la cancelación debe hacerse por vía jurisdiccional.

Disolución del sindicato.

En el caso de disolución del sindicato, el activo se aplicará en la forma que determinen sus estatutos. A falta de disposición, pasará a la Federación o Confederaciones a que pertenezca y si no existe, al Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS).

El artículo 381 dicta que los sindicatos pueden formar federaciones y confederaciones.

Y las federaciones y confederaciones deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Contrato Colectivo de Trabajo.

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajador en una o más empresas o establecimientos.



De lo dispuesto en el artículo 388 se deduce que en una empresa pueden existir varios contratos colectivos de trabajo.

El contrato colectivo contendrá

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Duración por tiempo determinado o por obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a integrarse a laborar a la empresa o establecimiento.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben integrarse de acuerdo con la Ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Periodo de revisión de prestaciones y salarios.

La revisión se deberá hacer, por lo menos, sesenta días antes

- Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.
- Del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor, y
- Del transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Salarios: La solicitud de esta revisión deberá hacerse por lo menos treinta días antes del cumplimiento de un año.

#### Terminación del contrato colectivo.

- Por mutuo consentimiento.
- Por terminación de la obra.
- Por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

El artículo 402 se refiere a la separación de un sindicato patronal por parte de uno de los patrones.

#### Contrato Ley.

Es el convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas o en todo el territorio nacional.

#### Tipos de contrato ley.

Los contratos ley que actualmente existen son los siguientes:

- 1.- De la industria textil del ramo de seda y todas las clases de fibras artificiales y sintéticas.
- 2.- De la industria textil del algodón y sus mixturas.
- 3.- En la industria de la lana
- 4.- De la industria textil del ramo de género de punto.
- 5.- De la industria textil del ramo de fibras duras.
- 6.- De la industria azucarera, alcoholera y similares.
- 7.- De la industria de la transformación del hule en productos manufacturados.
- 8.- De la industria textil del ramo de listones, elásticos, encajes, cintas y etiquetas tejidas en telares Jacquard o agujas.
- 9.- De la industria del radio y la televisión.

**Contenido del contrato  
ley**

- Los nombres y domicilios de los sindicatos que concurren a la convención.
- Entidades Federativas, las zonas o la expresión de regir en todo el territorio nacional.
- Su duración, que no podrá exceder a dos años.
- Las condiciones de trabajo señaladas en los elementos de contratos colectivos (art.391 fracción 4, 5, 6 y 9).
- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate, y
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

**Terminación del contrato  
ley**

- Por mutuo consentimiento de las partes.
- Si al concluir el procedimiento de revisión, los sindicatos de trabajadores y los patrones no llegan a un convenio, salvo que aquéllos ejerciten el derecho de huelga.

**Reglamento Interior de Trabajo.**

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos (art. 422).

#### Contenido de reglamentación.

El Art. 423 proporciona once fracciones el cual forman el contenido del reglamento (vease reglamento).

El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

#### Modificación Colectiva de las condiciones de Trabajo.

##### Causas de solicitud.

Todo conflicto que tienda a crear, modificar, suspender o terminar las condiciones de trabajo, es de naturaleza económica.

Los sindicatos de trabajadores o de patrones podrán solicitar de las Juntas de conciliación y Arbitraje la modificación colectiva, bajo las siguientes causas

- Cuando existan circunstancias económicas que la justifiquen.
- Cuando el aumento del costo de la vida origine un desequilibrio entre el capital y el trabajo.

#### Suspensión Colectiva de las Relaciones de trabajo.

##### Causas de suspensión temporal.

Para suspender las labores en una empresa debe plantearse el conflicto de orden económico ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que corresponda, lo cual es siempre inoperante.

Las causas son

- La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria inmediata y directa, la suspensión de los trabajos.
- La falta de materia prima, no imputable al patrón.
- El exceso de producción con relación a sus condiciones económicas y a las circunstancias del mercado.
- La incosteabilidad, de naturaleza temporal, notoria y manifiesta de la explotación.
- La falta de fondos y la imposibilidad de obtenerlos para la prosecución normal de los trabajos, si se comprueba plenamente por el patrón, y
- La falta de administración por parte del Estado de las cantidades que se hayan obligado a entregar a las empresas con las que se hubiesen contratado trabajos o servicios, siempre que aquéllas sean indispensables.

Se considera correcto el criterio de que se tome como base el escalafón para que sean suspendidos en primer término los trabajadores de menor antigüedad.

Fijación de la indemnización.

El Art. 430 establece que el tiempo probable de suspensión no se encuentra limitado por la ley.

El sindicato de los trabajadores podrán solicitar cada seis meses de la Junta de Conciliación y Arbitraje que verifique si subsisten las causas que originaron la suspensión.

### Terminación Colectiva de la Relaciones de Trabajo.

La terminación de las relaciones de trabajo como consecuencia del cierre de las empresas o establecimientos o de reducción definitiva de sus trabajos, se sujetará a las disposiciones de los artículos del 434 al 439.

#### Causas de terminación

- Fracción uno de las causas de suspensión temporal.
- La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.
- El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.
- Los casos del artículo 38.
- El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajadores.

#### Reajuste de personal.

Los trabajadores reajustados tendrán derecho a una indemnización de cuatro meses de salario, más veinte días por cada año de trabajo de servicios prestados o la cantidad estipulada en los contratos de trabajo si fuese mayor, y a la prima de antigüedad a que se refiere el artículo 162.

#### 4.5 Sindicatos. Origen y Formación.

Los trabajadores y los patrones tienen derecho de construir sindicatos, sin necesidad de autorización previa

- Los sindicatos a su vez tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos.
- De elegir libremente a sus representantes.
- De organizar su administración y sus actividades.
- Formular su programa de acción.

Los artículos 360 a 364 fijan los requisitos para la formación de los sindicatos y de que el artículo 365 dispone que los sindicatos deben registrarse ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje (ver el tema de Relaciones colectivas de trabajo la parte de sindicatos, federaciones y confederaciones de este tema), el artículo 366, a fin de garantizar mejor los derechos y la libertad sindical, determina los casos únicos en los que puede negarse el registro de un sindicato y agrega, en su párrafo final, que si la autoridad ante la que se presente la solicitud de registro no dicta la resolución dentro de un término de sesenta días, el registro se tendrá por lo menos para todos los efectos legales.

En la aplicación del mismo principio de libertad sindical, la ley acepta la sindicación plural, que significa que en cada empresa o rama industrial o gremio, pueden formarse varios sindicatos.

El artículo 371 señala los elementos que deben contener los estatutos de los sindicatos: en fracción VII se reglamentaron los motivos y procedimientos de expulsión y la imposición de correcciones disciplinarias, con el doble propósito de garantizar a los trabajadores contra cualquier abuso que se intentara cometer, pero al mismo tiempo, dejando en libertad a la asamblea sindical para que, sin intervención de ninguna autoridad, decreta la expulsión o imponga las correcciones disciplinarias que correspondan de conformidad con los estatutos.

#### 4.6 Huelgas.

##### Disposiciones generales.

En el derecho mexicano la huelga es un acto jurídico reconocido y protegido por el derecho, cuya esencia consiste en la facultad otorgada a la mayoría de los trabajadores de cada empresa o establecimiento para suspender los trabajos hasta obtener la satisfacción de sus demandas.

##### Huelga

Es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores.

La huelga puede abarcar a una empresa o a uno o varios de sus establecimientos.

Tipos de significados de huelga.

Los artículos 444, 445 y 446, tienen por objeto de precisar los varios significados

- Huelga legalmente existente: es la que satisface los requisitos y los objetivos legales.
- Huelga es ilícita: es la que impide el ejercicio del derecho o que le pone fin, pero sin tocar el fondo del conflicto que dio origen a la huelga.
- Huelga justificada: es la que es imputable al patrón.

El artículo 448 Redacta que todo sindicato que se encuentre afectado por un conflicto de orden económico emplazará a huelga a la empresa que lo hubiere planteado para suspender su tramitación, lo cual puede perjudicar incluso a los trabajadores.

Este artículo hace inaplicable todas las disposiciones relativas a los conflictos de orden económico, por lo cual debe abrogarse.



## Objetivos y procedimiento de Huelga.

### Objeto de la huelga.

El Art. 450 Describe siete fracciones que respecta a los objetos de una huelga y son

- Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.
- Obtener del patrón o patrones la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia, de conformidad con lo dispuesto en el Contrato Colectivo del trabajo.
- Obtener de los patrones la celebración del contrato-ley y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia de conformidad con lo dispuesto en el Contrato Ley.
- Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato-ley en las empresas o establecimientos en que hubiese sido violado.
- Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades.
- Apoyar una huelga que tenga por objeto alguno de los enumerados en las fracciones anteriores.
- Exigir de los salarios contractuales a que se refieren los artículos 399 bis y 419 bis.

### Suspensión de labores.

El Artículo 451 establece los casos para realizar una suspensión de labores, los cuales son

- Que la huelga tenga por objeto alguno o algunos de los que señala el inciso anterior.
- La suspensión de labores deben efectuarse por la mayoría de los trabajadores de la empresa o establecimiento.
- Que se cumplan previamente los requisitos señalados en el art. 452.

Procedimiento de huelga.

La huelga es un procedimiento que permite a los trabajadores obtener la solución de un conflicto de trabajo, es decir, una manifestación externa y un procedimiento para buscar la solución; de ahí la necesidad de que los trabajadores huelguistas planteen el conflicto al patrón, indicándole sus peticiones, el procedimiento es el siguiente

- El escrito de emplazamiento de huelga deberá dirigirse al patrón y presentarse por duplicado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- El periodo de prehuelga en ningún caso podrá ser menor de seis días ni mayor de quince.
- El patrón deberá contestar el pliego petitorio en un plazo de 48 horas con el apercibimiento de que no hacerlo así se le tendrá por inconforme.
- La Junta señalará día y hora para que tenga una audiencia de avenimiento.
- Si el patrón no comparece a dicha audiencia podrá ser apercibido por los medios legales que correspondan. Si el sindicato no asiste, no correrá el peligro de prehuelga y se archivará el expediente.
- Si las partes comparecen se procurará avenir las y en caso contrario se hará la legislación del personal de emergencia que proceda.
- La huelga deberá estallar precisamente el día y la hora indicados, pues en el caso contrario la misma deberá limitarse ser considerada como improcedente.
- Asimismo, deberá limitarse a la simple suspensión de las labores.

Ultimamente se han dado casos en que los sindicatos suspenden las labores de hecho, sin emplazamiento a huelga, al margen de la ley.

En estos supuestos las autoridades del trabajo deberán dar las garantías necesarias a la empresa a fin de que puedan reanudar las labores de inmediato.

La única sanción práctica para los trabajadores que suspendieran las labores sin cumplir con los requisitos legales sería la de rescisión de sus contratos sin responsabilidad para el patrón.

Las etapas por las que pasa la huelga son:

- **Periodo de gestación:** se inicia desde el momento en que dos o más trabajadores se coaligan en defensa de sus intereses comunes.
- **Periodo de prehuelga:** tiene como misión fundamental conciliar a las partes y para ello debe tener lugar una audiencia de avenimiento.
- **Periodo de huelga estallada:** se inicia en el preciso instante en que se suspenden las labores.

#### 4.7 Causales de Despido.

El profesor Baltazar Cavazos Flores, profundo conocedor de la doctrina laboral mexicana y autor de numerosos textos sobre el tema, en los cuales ha abordado uno de los artículos de nuestra ley laboral que más opiniones encontradas ha suscitado entre el trabajador y el empresario: el artículo 47.

Causales de despido a que se refiere el artículo 47.

El Art. 47 de la ley de la materia previene que son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón:

---

- Engaño por parte del trabajador, o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.
- Incurrir al trabajador, durante sus labores, en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o de personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.
- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.
- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción segunda, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.
- Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materia prima y además objetos relacionados con el trabajo.
- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.
- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.
- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.
- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y prestar la descripción suscrita por el médico.
- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.
- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajador se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado.

## Casos Especiales.

### El artículo 134.

Este artículo de la Ley Federal del Trabajo en vigor determina en trece fracciones las obligaciones de los trabajadores

### El artículo 161.

Cuando la relación de trabajo haya tenido una duración de más de veinte años, el patrón sólo podrá rescindir por alguna de las causas señaladas en Causas de despido (art.47), que sea particularmente grave o que haga imposible su continuación, pero se le impondrá al trabajador la corrección disciplinaria que corresponda, respetando los derechos que deriven de su antigüedad.

La repetición de la falta o la comisión de otra u otras, que constituyan una causa legal de rescisión, dejando sin efecto la disposición anterior.

### El artículo 185.

El patrón podrá rescindir la relación de trabajo si existe un motivo razonable de pérdida de la confianza, aun cuando no coincida con las causas justificadas de rescisión a que se refiere las causas de despido (art. 47).

En estos casos el patrón tendrá que probar que la pérdida de confianza fue justificada.

## Responsabilidad económica.

Indemnizaciones a que tiene derechos los trabajadores despedidos.

Los trabajadores que se sientan injustificadamente despedidos tienen dos acciones por escoger

- La indemnización constitucional que sólo consiste en tres meses de salario.
- El cumplimiento de su contrato y, como consecuencia de ello, la reinstalación en su empleo.

Si el trabajador opta por la primera acción sólo tendrá derecho a tres meses de salario y al pago de los llamados salarios caídos, además, claro está, de las prestaciones que hubiese devengado o que le otorguen expresamente la Ley o los Contratos que tenga celebrados.

Si el trabajador opta por la segunda acción y ésta se le niega, el reclamante tendrá derecho, además de los tres meses de indemnización, a 20 días por cada año de servicios y a los salarios caídos.

Prestaciones adicionales no indemnizatorias.

Además de las prestaciones indemnizatorias, los trabajadores despedidos justificada o injustificadamente tienen derecho a

- la prima de antigüedad (que no es una prestación indemnizatoria).
- la parte proporcional de su aguinaldo.
- la parte proporcional tanto de vacaciones como de la prima vacacional.
- la participación de utilidades, si las hubiera.

Además, tendrán derecho a todas las prestaciones que hubiesen devengado o que les otorgue expresamente la Ley o los contratos individuales o colectivos que tengan celebrados.

Responsabilidades económicas

Los conflictos de orden económico son los que crean, modifican, suspenden o terminan condiciones de trabajo; y aunque en la práctica son totalmente inoperantes (art. 920), en teoría, es el artículo 439.

#### 4.8 Riesgos de Trabajo.

La teoría del riesgo en el trabajo profesional se inició en el siglo pasado y tuvo por objeto poner a cargo del empresario la responsabilidad por los accidentes y enfermedades que sufrieran los trabajadores con motivo de la profesión que desempeñaran. La Ingeniería Industrial de aquella época a nuestros días se ha transformado radicalmente las ideas: la doctrina y la jurisprudencia pasaron de la idea de riesgo profesional a la de riesgo de autoridad para concluir en lo que se llama actualmente "riesgo en la empresa".

De acuerdo con esta doctrina la empresa debe cubrir a los trabajadores sus salarios, salvo los casos expresamente previstos en las leyes, y además, esta obligada a reparar los daños que el trabajo, cualesquiera que sea su naturaleza y circunstancias en que se realiza, produzca en el trabajador. De esta manera, se ha apartado definitivamente la vieja idea del riesgo profesional: la responsabilidad de la empresa por los accidentes y enfermedades que ocurran a los trabajadores es de naturaleza puramente objetiva, pues deriva del hecho mismo de su funcionamiento.

Los artículos 473, 474 y 475 definen las siguientes terminologías:

Riesgo de trabajo: Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.



Accidentes de trabajo: Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y en el tiempo en que ésta se preste.

Quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a aquél.

Enfermedad de trabajo: Es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

En consecuencia las enfermedades del trabajo pueden derivar de dos circunstancias

- del trabajo mismo
- del medio en que el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios

Tipos de consecuencias.

- Incapacidad temporal.

Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

- Incapacidad permanente parcial.

Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

- Incapacidad permanente total.

Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

- La muerte.

Es la cesación de los signos vitales del individuo.

Las consecuencias posteriores de los riesgos de trabajo

se tomarán en consideración para determinar el grado de la incapacidad. Y las indemnizaciones se pagarán directamente al trabajador (art. 483 a 489).

#### Indemnizaciones por riesgos.

##### Indemnización por incapacidad temporal.

El Art. 491 Establece que si el riesgo produce al trabajador una incapacidad temporal, la indemnización consistirá en el pago íntegro del salario que deje de percibir mientras subsista la imposibilidad de trabajar. Este pago se hará desde el primer día de la incapacidad.

##### Indemnización por incapacidad permanente parcial.

El Art. 492 Dicta si el riesgo que produce al trabajador una incapacidad permanente parcial, la indemnización consistirá en el pago del tanto por ciento que fija la tabla de valuación de incapacidades, calculado sobre el importe que debería pagarse si hubiese sido incapacidad permanente total.

##### Indemnización por muerte.

Cuando el riesgo traiga como consecuencia la muerte del trabajador, la indemnización comprenderá:

- Dos meses de salario por concepto de gastos funerarios; y
- El pago de la cantidad que fija el artículo 502.

El artículo 501 Establece a las personas que tendrán derecho a recibir la indemnización en los casos de muerte, tomando en cuenta las normas que establece el artículo 503 para el pago de éste.

# CAPITULO 5

## DISEÑO DE SISTEMAS DE ACTIVIDAD HUMANA



"Lo que para un hombre son meros  
trámites burocráticos, para otro  
son un sistema."

- D. Waldo.

## 5 DISEÑO DE SISTEMAS DE ACTIVIDAD HUMANA

### 5.1 INGENIERIA CREATIVA

El origen de todo nuevo proyecto, sea industrial o de servicios, surge como una nueva idea que se genera a través de un proceso creativo. En él se amalgaman una serie de conceptos y elementos ya existentes, de tal forma que el resultado obtenido es nuevo, diferente y con características propias bien definidas.

De lo anterior se desprende la necesidad de comprender lo que es creatividad, así como sus elementos primordiales.

Creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas, en el sentido más amplio y que incluye prácticamente todo

Es la ocurrencia de respuestas poco comunes o usuales, pero apropiadas a un problema o necesidad específica.

Significa también síntesis, la habilidad para hacer conexiones que se relacionen con las observaciones o ideas del creador, en forma significativa.

La creatividad y la empresa creativa presentan diferentes facetas. Primero, existe el elemento de percepción implícito en la sensibilidad agudizada de la persona ante características del mundo que otros por lo general no observan.

Existe la generación de imágenes no verbales o representaciones internas de un carácter espacial o visual; el producto creativo es la manifestación externa y tangible de estas imágenes en términos de teorías, inventos u obras de arte. Hay una etapa de obtención de buenas ideas, que se diferencia claramente de la etapa crítica de esas ideas, para determinar cuales valen la pena y cuales resultan inútiles.

Es preciso que exista un elemento de voluntad, un poco de confianza propia y de valor, para traducir la experiencia interna en un producto externo. Este empuje interior resulta de importancia fundamental en el proceso creativo. La motivación intrínseca auto-impuesta para descubrir, para reconstruir viejas formas y crear nuevos moldes, sufre menoscabo cuando se imponen restricciones internas.

Algunos autores proponen que las formas más elevadas de creatividad surgen en condiciones libres de control, cuando la mente puede retroceder a niveles inconscientes y preverbiales, del pensamiento.

De acuerdo a lo anterior podríamos preguntarnos ¿Quién

es juez de lo valioso? y para esto se llegan a distinguir tres niveles para esta valoración

El producto es valioso para el círculo afectivo del sujeto creador

Es valioso para su medio social

Es valioso para la humanidad

La creatividad en cuanto a cualidad humana, es un hecho psicológico y por tanto, debe estudiarse desde el punto de vista de los sujetos implicados. Es nuevo lo que le ha ocurrido a un individuo y lo que ha descubierto, y no importa que en otro lugar del mundo otra persona haya llegado al mismo resultado.

Así como hay tres niveles de valoración también existen tres niveles de creación:

Elemental o de interés personal o familiar

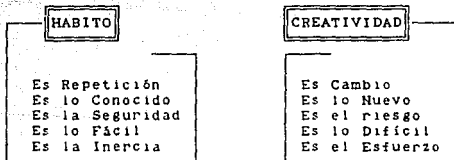
Medio o de resonancia laboral y profesional

Superior o de la creación trascendente y universal

## La creatividad en la vida del hombre

Es la sustancia misma de la cultura y el progreso  
Puede ser sinónimo de plenitud y felicidad  
Aumenta el valor y confianza de la personalidad  
Favorece la autoestima y consolida el interés por  
la vida y presencia en el mundo

Hay otro factor importante aparte de la creatividad y es el hábito, el cual sabiendolo combinar con la creatividad logra mejores resultados. La relación que existe entre ambos es la siguiente:



"A menudo los descubrimientos se realizan por no seguir las instrucciones, por salirse del carril, por no ensayar lo ensayado, sino lo no ensayado."

F. Tyger

Debido a su poca frecuencia el pensamiento creativo, no se puede estudiar o determinar por medio de técnicas de laboratorio. Por tanto, la manera en que se desarrolla se conoce solamente a través de los informes autobiográficos de los pensadores creativos. Las descripciones de las fases del pensamiento creativo que hacen varios creadores se presenta a continuación:

#### 1.-Preparación.

- Manipula ideas que le parecen pertinentes.
- Realiza movimientos con las ideas casi al azar para hacer combinaciones improbables.
- Sus esfuerzos parecen infructíferos y expulsa el problema de la consciencia a la inconciencia.

El pensador vuelve su atención hacia un problema interesante, trata de encontrar una solución ortodoxa por medio de respuestas de ensayo y error.



## 2.-Incubación.

- Con su atención puesta en otros asuntos, el pensador deja de interesarse inmediatamente del problema.
- Experimenta una tensión y un cansancio severos.
- El inconsciente selecciona una combinación en particular que satisface en sentido de belleza científica y artística.
- El lenguaje refuerza esta fase del proceso creativo.

El inconsciente del pensador está ocupado muestreando y clasificando combinaciones de ideas pertinentes, comparando un conjunto con otro.

## 3.-Iluminación.

- El pensador siente un relámpago espontáneo de revelación.
- Inmediatamente el creador experimenta sentimientos emocionales intensos de regocijo y júbilo.

La creación terminada pasa espontáneamente del inconsciente al consciente en un momento deslumbrante y bien diferenciado.

#### 4.-Verificación.

- Da validez a su trabajo protegiendolo contra errores inconscientes posibles.
- Se convence que su creación, de hecho cumple sus objetivos.
- Se dice que la fase de verificación es análoga al revelado de imágenes fotográficas latentes: es el periodo del cuarto oscuro; en este momento no debe haber avidéz excesiva, o se echará a perder la placa.
- El creador actúa como si trabajará con reactivos químicos, como su propio empleado y capataz.

Deliberando conscientemente y con toda libertad, el pensador formula su creación en términos ordenados, dandoles una expresión precisa y evidente.

"Las ideas musicales al igual que el vino joven, deben almacenarse para que se fermenten y se sazonen, con frecuencia tomo nota de algún motivo y lo guardo durante un año, luego, muy inconscientemente, algo dentro de mi ha estado trabajando en eso."

Richard Strauss

De las cuatro fases anteriormente descritas podemos hacer un cuadro que las resuma:

Una estructuración de la realidad.

Cuestionamiento y acopio de datos.

Una desestructuración de la misma.

La incubación y la iluminación.

Una reestructuración en términos nuevos.

Elaboración y Comunicación.

Componentes del factor creativo: \_\_\_\_\_

**Fluidez:** La calidad de las ideas que una persona pueda producir con respecto a un tema específico.

**Originalidad:** Es la capacidad de que las ideas tengan una rareza relativa a otras ideas similares ya producidas.

**Flexibilidad:** Es la heterogeneidad de las ideas producidas que nace de la capacidad de pasar fácilmente de una categoría a otra, de abordar los problemas de diferentes ángulos.

**Viabilidad:** Es la capacidad de producir ideas y soluciones realizables en la práctica.

Formación de la persona

buena comunicación  
disciplina  
autoconocimiento  
autocrítica  
organización  
constancia  
psicología del pensamiento  
aprender a relacionar las cosas

Esta ligada con la creatividad

La creatividad no espera es un tren que pasa frente a nosotros en los albores de la vida y que si no lo abordamos se nos puede escapar para siempre.

Común denominador en las personas eminentemente creativas.

Cognositivo

Curiosidad intelectual  
Fineza de percepción  
Capacidad intuitiva  
Imaginación  
Capacidad Crítica

Afectivas

Soltura  
Libertad  
Audacia  
Pasión  
Profundidad  
Volutivas

Tenacidad

Tolerancia a la frustración  
Capacidad de decisión

---

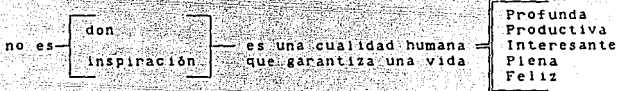
---

## VALE LA PENA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

---

---

La creatividad :



Limitantes de la creatividad

- Telarañas mentales
- Temor al ridículo
- Complejos
- Apatía
- Leyes físicas y humanas
- Moral, Crítica.

La creatividad de las personas no aflora por restricciones que generalmente son autoimpuestas

Como conclusión, podemos decir, que la creación, que procede a través de sus fases, es necesariamente el trabajo de un solo hombre, y no de un grupo de hombres. Sin embargo, dentro de un ámbito empresarial, la creatividad individual puede ser canalizada a través de un sistema que capte las ideas de cada persona en particular, y logre las respuestas creativas que la empresa necesita para resolver sus problemas y continuar su desarrollo.

Por otra parte la creatividad significa cambio, y desencadena continuos ajustes y desajustes. Sobre todo se antepone la impredivibilidad del resultado. En todo caso, es mas seguro para una empresa seguir trabajando con sus métodos tradicionales y en lo que ya sabe hacer; sin embargo esto significaría no invertir en nuevos proyectos que la harían acreedora a nuevos capitales y rentas, y aprovechar así las innumerables oportunidades que ofrece el mercado en constante evolución.

El secreto del avance de las grandes empresas no reside, como muchos piensan, en no equivocarse, más bien reside en estar dispuestos a rectificar a tiempo. Esta flexibilidad es la apertura de mente que constituye el factor esencial de la creatividad.

La competitividad en el mercado actual ha hecho de la creatividad el ingrediente primordial de todas aquellas empresas que pretendan mejorar sus utilidades y su posición en el mercado.

## 5.2 TECNICAS PARTICIPATIVAS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

El sistema más acucioso para tomar decisiones es el de consenso pero es también el más rápido en su implementación, de hecho es el sistema de más éxito en el mundo. Denominado "Nemawashi" en el Japón, término que significa unidos y desde la raíz, y funciona de manera sencilla: las decisiones se toman de acuerdo con todo el grupo, y aunque se tenga que invertir mucho más tiempo, una vez tomada la decisión todos los involucrados sabrán exactamente qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto y con quién deben hacerlos.

Se puede tomar como ejemplo de lo anterior a los japoneses que utilizan mucho el término "haig" que significa entiendo que no es propiamente un sí, por lo que no sería sorprendente si al negociar con un japonés se recibiera la respuesta haig a todas las peticiones y al final se recibiera un imposible como respuesta, pues antes que nada tratará de entender claramente lo deseado y después lo someterá a su equipo de trabajo. Por el contrario en México es común que se conteste con un sí aunque sea difícil que se llegue a cumplir una petición.

El mexicano suele comprometerse prematuramente sin entender en toda su extensión la tarea a realizar, o si no cuando esta tomando decisiones en grupo normalmente recurre

al voto democrático, acción que produce ganadores y perdedores, y peor aún es que los perdedores tratarán de boicotear la decisión y demostrar al grupo que ellos tenían la razón; cultura maquiavélica muy generalizada de nobles contravasallos, cuando el de arriba quiere salirse con la suya aún en contra de los subordinados.

Mediante la práctica del consenso dentro de un proyecto es sorprendente la velocidad que alcanza el grupo cuando se da el tiempo necesario para despejar sus dudas. Existe una ley inevitable en la toma de decisiones que dice: "cuando alguien supone, algo sale mal"; es preciso no dejar ninguna duda, partiendo por responder a las premisas básicas, logrando una calidad superior en las decisiones.

Es preciso que a toda orden los subordinados exijan las instrucciones completas; la culpa de que algo salga mal, o que alguna orden no sea cumplida no es del subordinado sino del jefe que dió una orden incompleta.

Las técnicas participativas para la solución de conflictos que se muestran a continuación buscan tres objetivos:

- detección de problemas
- toma de decisiones
- manejo de conflictos

Las decisiones en grupo se toman porque logran que el trabajador se involucre, responsabilice y comprometa a lograr alguna metas común a la empresa.



## Recopilación de datos

### Propósito

- Expone problemas reales.
- Elimina problemas intuidos.

Establecer medidas confiables y válidas para determinar las causas de los problemas.

### Reglas

- Todos deben participar (Inclusive los que no son miembros si lo hacen de manera voluntaria).
- Toda la información especialmente las mediciones, tienen que ser exactas y confiables.
- Los datos deben ser completos.

### Procedimiento

- Los procedimientos de recolección de datos se deben usar cuando el grupo está dispuesto a investigar el problema. Por lo general se usan procedimientos como registro de mediciones, tabulación de frecuencias, diagramas de localización e informes.
- El círculo decide que cantidad de datos es necesaria para resolver el problema, como se recopilarán y como se controlarán.
- Los miembros del círculo pueden analizar las formas existentes para ver si son las adecuadas, y pueden consultar a un estadístico o libro de texto para averiguar las características de una muestra confiable para lograr resultados válidos.
- Después de recopilados los datos se organizan y registran.

## Tormenta de ideas

### Propósito

- Estimula la creatividad.
- Ayuda al aprendizaje y práctica del pensamiento divergente.

- Generar una cantidad de ideas sin crear ningún juicio sobre ellas.

### Reglas

- Todos deben participar.
- No debe haber crítica.
- No debe haber comentarios.
- Las personas pueden pasar.

### Procedimiento

- Cada persona debe hablar por turno.
- El líder registra las ideas en un rotafolio exactamente como se han expresado.
- Nadie debe censurar o interrumpir.
- El grupo debe generar entre 35 y 100 ideas.
- El grupo acepta corazonadas no relacionadas.
- Las ideas se desarrollan partiendo de las ideas de los demás.
- Cuando todos participan, termina.

## Análisis de campo de fuerza

### Propósito

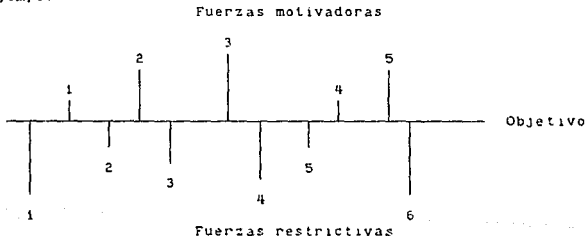
- Representa los pros y contras como fuerzas restrictivas o motivadoras.
- Ayuda a desarrollar una estrategia que corrija una solución para tomar en cuenta estas fuerzas.

Ilustra los pros y contras relativos de una solución u ocurrencia.

### Procedimiento

- Todas las posibles fuerzas restrictivas se representan con flechas cuya extensión depende de la intensidad relativa de las fuerzas que representan.
- Todas las posibles fuerzas motivadoras se representan con flechas cuya extensión depende de la intensidad relativa de las fuerzas que representan.
- Cada miembro del círculo identifica tantas de estas fuerzas como sea posible.
- El grupo discute sobre estas fuerzas.
- Haciendo una ordenación el grupo llega a un consenso sobre la extensión relativa de las flechas.
- Basándose en el diagrama, el grupo puede empezar a hacer una lista de estrategias que tomen en cuenta estas fuerzas.

### Ejemplo



## Diagrama "Por qué- Por qué"

### Propósito

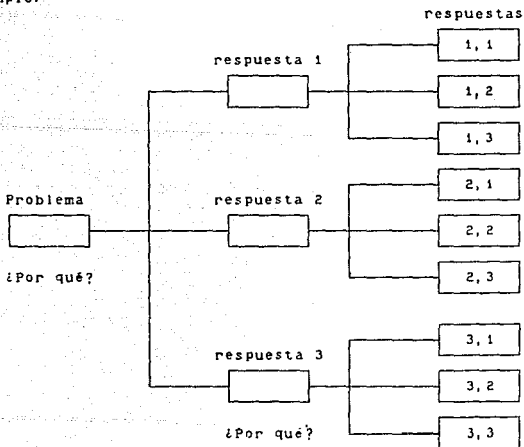
- Practicar una tecnica de pensamiento divergente

Proporciona a los miembros un método alternativo para identificar las causas de un problema

### Procedimiento

- Se realiza una tormenta de ideas para determinar las causas.
- Cada paso divergente del análisis se realiza preguntando ¿Por qué?
- Las respuestas a la pregunta son las causas del problema.
- Puesto que cada paso del proceso es divergente, se requiere un proceso convergente para determinar que causas son importantes.

### Ejemplo:



## Diagrama Cómo-Cómo

### Propósito

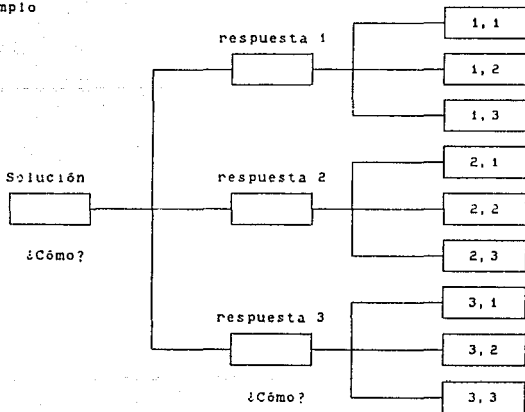
- Permite que los miembros exploren en forma creativa y consideren mas soluciones alternativas en vez de saltar a la solución "obvia".

Ayuda a determinar los pasos especificos que se deben seguir para implantar una solución y por tanto ayuda a plantear un plan específico de acción.

### Procedimiento

- Empezar con una solución y expresar posibles formas de realizar la acción en cada etapa preguntando ¿Cómo?.
- En cada etapa de la cadena se puede emplear un proceso convergente para disminuir la lista de alternativas antes de tomar el siguiente paso divergente.
- Se listan las ventajas y desventajas, probabilidades de éxito y costo relativo de cada alternativa para facilitar un proceso de selección más objetivo.

### Ejemplo



## Estratificación

### Propósito

- Divide o clasifica los datos en grupos relacionados para que así cada grupo pueda ser estudiado en forma separada.
- Usa un técnica de pensamiento convergente.

Se usa como ayuda en la solución de problemas cuando se aplica a las áreas de recopilación de datos, análisis de datos y muestras y pruebas.

### Reglas

- Estratificar significa dividir u ordenar en clases; por tanto los datos de fuentes separadas deben mantenerse separados.
- Estratificar los datos por trabajador, máquina, equipo, proceso, etc.
- Si los datos no están estratificados en grupos separados antes de estratificarlos en tablas o en gráficas, resultará difícil ver las tendencias o anomalías, y puede llegarse a conclusiones erróneas del análisis.
- La estratificación es importante en el análisis de datos para
  - Gráficas
  - Gráficas de Pareto
  - Diagramas de Pareto

### Procedimiento

- Recopilar datos.
- Hacer muestras correctas, estratificar lotes en sus lotes verdaderos.
- Representar cada lote en forma separada.
- Analizar datos separados.

## Gráficas e histogramas

### Propósito

- Clasificar los datos complejos en forma más significativa.
- Practicar el pensamiento convergente.

Determinar que mecanismo visual se adapta a los datos: líneas, barras, columnas, pastel, diagramas de flujo, PERT, gráficas de organización, organización o histogramas.

### Procedimiento

- El círculo debe elegir la mejor forma para manejar los datos numéricos basados en criterios como:
  - . Número de variables a manejar
  - . Empleo del tiempo
  - . Costos
  - . Horas de preparación
  - . Facilidad del formato
  - . Efectividad en la presentación
- Los porcentajes siempre se ven mejor en una gráfica circular.
- Los diagramas de flujo ilustran el proceso paso por paso.
- Las gráficas PERT visualizan la planeación, secuencia y control de proyectos complejos mostrando las cosas como tareas paralelas.
- Los organigramas representan la estructura de una organización.
- Los histogramas, se centran en la frecuencia de ocurrencia de un orden secuencial, como el análisis de Pareto.

## Análisis de Valor para la calidad

### Propósito

- Maximiza la ganancia sobre el producto a través de este proceso.

Proporciona a los miembros del círculo un medio para analizar un producto que satisfice los requisitos funcionales en el momento y lugar oportunos con la calidad esencial, al costo más bajo.

### Procedimiento

- Se diferencian distintos tipos de costos.
- Se determina el costo por unidad.
- Se evalúan los costos de calidad incluyendo prevención, valoración, fallas internas y externas y se realiza una evaluación por comparación.
- Se realiza un análisis de funciones. Se lleva a cabo analizando el producto con respecto a su función o que hace en vez de que es. Se incluyen las funciones de uso y estéticas y se emplean combinaciones verbo sustantivo para ver que hace y para que sirve (ej. un reloj de pulsera, su función de uso es "indicar la hora" su función estética es "mejorar la apariencia").
- Se determinan las oportunidades. Se señalan áreas de costos altos y las funciones se evalúan para determinar que será necesario para que el trabajo se haga.
- Se toman decisiones sobre como rediseñar el producto.
- El círculo de calidad presenta sus recomendaciones. Mediante el proceso de análisis de valores se emplean varias técnicas como la tormenta de ideas para maximizar la participación de todos los miembros del grupo y para estimular la creatividad.



## Gráficas de control

### Propósito

- Indica cuando el proceso esta fuera de control y cuando los ajustes están garantizados.
- Mejora los resultados del proceso evitando ajustes innecesarios de una variación por azar.
- Indica tendencias que pueden causar bajos rendimientos o problemas futuros como correcciones excesivas.

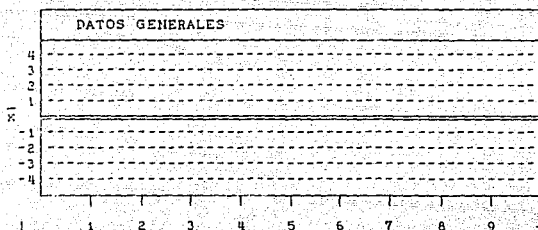
Proporcionar a los miembros técnicas para elaborar gráficas estadísticas y poder mejorar los resultados del proceso.

### Procedimiento

- Se selecciona el tipo adecuado de gráfica de control, para atributos (indica defectos) y para variables (mediciones y rangos).
- Se recopilan datos sobre el producto o proceso existente.
- Se analizan los datos para determinar la línea central y los límites inferiores y superiores de control.
- Se elabora una gráfica de control que refleje la línea central y los límites de control.
- Los datos se sacan del proceso y se representan en la gráfica de control.
- Si los puntos de datos están dentro de los límites de control el proceso esta bajo control lo que significa que no deben hacerse ajustes. Si los puntos de los datos caen fuera de los límites el proceso esta fuera de control y serán necesarios hacer algunos ajustes para corregir la situación.

## Ejemplo de gráfica de control

**Datos Generales:** En esta parte de la gráfica, se identifican el proceso, el trabajador, la máquina, el turno, la hora, y todos aquellos datos que se consideren importantes para la apropiada identificación de la gráfica.



En esta parte de la gráfica se coloca la medida que las piezas deben tener en el proceso así como la variación que pueda tener la pieza, estando todavía dentro de un rango aceptable de calidad.

Aquí se representa el intervalo de tiempo que existe entre las diferentes medidas del objeto.

El operador de la máquina revisará cada intervalo de tiempo un número determinado de piezas, si dentro de su revisión las piezas están fuera del rango permitido, habrá que realizarse un ajuste a la máquina, si en las mediciones se presenta una tendencia de las mediciones hacia fuera del rango aceptable habrá que ajustar la máquina para evitar que el proceso salga de los límites deseados.

La principal ventaja de este método de control es que el operario puede detectar fallas y realizar ajustes personalmente, evitando así la inspección por parte de otra persona para asegurar la calidad.

## Análisis de Pareto

### Propósito

- Presenta en forma obvia al observador los "pocos vitales" y los "muchos triviales".
- Crea criterios para el próximo paso, generando ideas para la solución de problemas.
- Practica el pensamiento convergente.

Traduce el análisis de los datos a números y porcentajes.

### Procedimiento (hoja de trabajo)

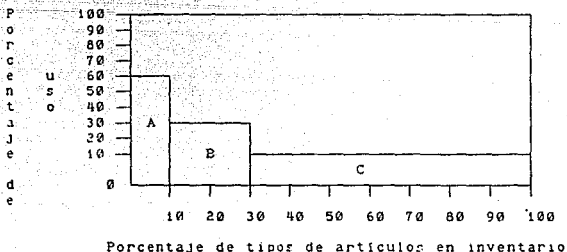
- Una vez que se han identificado las causas, de un problema se deben listar en la hoja de trabajo en orden descendente de importancia.
- Después que se han listado las causas más importantes, las de menor importancia se agrupan bajo el título de "otras".
- Una o más columnas de la hoja de trabajo registra los datos recogidos en la unidad de medida, con la cantidad total en la parte inferior.
- Otra columna es para el porcentaje del total de unidades medidas de cada una de las causas.
- La última columna es el porcentaje acumulativo, dejando que aparezcan como obvios los factores importantes, ya que mostrarán las causas que representan al menos 80 % del problema.

### Diagrama de Pareto

- Se elabora colocando las causas que fueron identificadas en la primera columna de la hoja de Pareto en la parte inferior del diagrama.
- La unidad de medición de porcentajes aparece como gráfica de columnas colocando al ítem mayor en el extremo izquierdo.
- Los porcentajes acumulativos aparecen como una gráfica de líneas, colocando así las causas menores decrecientes al extremo izquierdo.

Ejemplo:

Método ABC de clasificación de inventarios



En la gráfica anterior se puede identificar fácilmente los pocos artículos vitales y los muchos triviales, esta figura nos muestra claramente una de las muchas aplicaciones prácticas de los diagramas de Pareto.

T. K. J.

Objetivos

Toma como antecedente hechos y no juicios.

Lograr la identificación a nivel de esencia del problema.

Gran conocimiento del problema.

Compromiso del cumplimiento por parte de todos los integrantes del grupo.

Tomar acciones directas de solución

Etapas

Primera etapa

Identifica primeramente y con todo detalle las variables que intervienen en ese problema

Jerarquiza en importancia y en número de elementos de peso que intervienen.

Parte de hechos reales (vividos), no introduce causas ni consecuencias.

Analizar cuales son las esencias del conflicto (hecho esencia del problema).

Permite hasta la profundidad que el grupo lo desee, llegar a la esencia del problema.

Identificación de problemas

Segunda etapa

Se establecen los compromisos individuales para la solución del problema

Se determina la acción de solución básica que resolverá el conflicto

Solución del problema

Secuencia y Manera de efectuarlo:

Se forma el grupo de trabajo no mayor de 10 personas con la presencia de personas afectadas por el problema.

SECUENCIA DEL METODO

Paso I

Debe tocar la problemática reinante en la actualidad.

Los integrantes del grupo se pondrán de acuerdo en el tema que deseen tratar.

Paso II

- El número de tarjetas no debe exceder a tres.
- Deben ser hechos recientes, reales, importantes, concretos y vivenciales.
- Deben contener la fecha y el lugar en que se realizó el suceso y nombres de personas involucradas.
- Que sea un solo hecho por tarjeta.
- Que no generalice.
- Que no contenga causas ni consecuencias.
- Anotar el nombre o iniciales del que escribe el hecho.
- Se deberán mostrar los hechos escritos en una hoja de papel al moderador para observar si se han cumplido las reglas.

Cada uno de los integrantes del grupo escribirá en tarjetas los "hechos" que sobre el tema considere como los relevantes en el problema.

Paso III

Se debe tener cuidado que ningún miembro reciba alguna tarjeta que el mismo haya escrito.

Se barajan y reparten equitativamente y al azar todas las tarjetas.

Paso IV

Intuitivamente los demás miembros del grupo, si sienten de primera intención que alguna(s) de la(s) tarjeta(s) que tiene(n) existe relación con la tarjeta leída, la arrojarán al centro de la mesa.

Solo es válido que exista un número máximo de tres tarjetas por agrupación (la leída y dos más).

Si se agrupan más de tres tarjetas, la persona que arrojó la segunda tarjeta sin considerar la leída decidirá a su modo de ver cual o cuales de las tarjetas arrojadas (incluyendo la de él) tiene mayor relación con la tarjeta leída.

Cualquier miembro del grupo lee en voz alta y en forma clara alguna de las tarjetas que recibió procediendo de inmediato a arrojarla al centro de la mesa.

Paso V

Agrupación

Podrán existir tarjetas que no tuvieron relación aparente y a las que se llamarán "islas".

Una vez efectuado el primer agrupamiento quedarán grupos de "hechos" de tres y dos tarjetas.

Paso VI

- Se escribirán en el pizarrón las dos o tres tarjetas, discutiéndose en grupo plenario el título de cada agrupación.
- El título deberá ser el hecho en esencia común de los hechos presentados en tarjetas agrupadas.
- El título debe ser aceptado por convencimiento y unanimidad por cada uno de los participantes.
- El título debe contener claramente los "hechos" agrupados (el "hecho esencia que contenga las 2 o 3 etiquetas).
- No debe existir una suma de hechos, sino la esencia común de los mismos en el título.
- No generalizar, es decir, cuidar que el título resulte lo más específico posible, conteniendo la esencia fundamental de los "hechos".
- El título debe ser más profundo que los hechos que contenga la etiqueta.
- El título debe ser comprensible y sencillo.
- El título no debe dar soluciones.
- El título debe escribirse en primera persona del plural (nosotros).
- Los participantes deben "sentir" los títulos

Se obtendrán titulaciones de cada una de las agrupaciones.

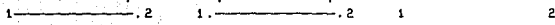


Una vez determinada la titulación de las tarjetas, se reparten nuevamente con las islas y se repite el paso IV ya sea que se agrupen títulos con títulos, islas con títulos o islas con islas, posteriormente se repiten los pasos V y VI hasta que el total de tarjetas estén contenidas en dos o tres títulos o islas.

#### Paso VII

Análisis de Causa y Efecto.

De los 2 o 3 últimos títulos se analiza cual es causa y efecto de los otros, empleando la siguiente simbología.



causa efecto

relación causa  
efecto recíproca

sin relación

Posteriormente, se procede a jerarquizar de mayor a menor importancia, los títulos e islas.

#### Paso VIII

Al término del análisis causal y la jerarquización se procederá a buscar el título final que engloba a los 2 o 3 títulos principales.

## SEGUNDA FASE

### Propósitos tendientes a solucionar problemas

Los pasos son los mismos, solo que en lugar de hechos o problemas se escribirán compromisos personales o acciones de solución a tomar, que cada miembro se compromete a cumplir por sí solo en determinado tiempo no mayor de quince días.

Variaciones en algunos pasos de la primera fase:

En el paso II

- Debe contener la fecha de inicio y de terminación de compromiso preferentemente a corto plazo.
- Debe quedar escrito, claro y preciso el compromiso a cumplir. Este será personal sin incluir terceras personas y deberá ser factible.
- No debe contener causa y efecto. No debe decir "voy a hacer esto para conseguir aquello" solo debe contener la acción a seguir.
- Debe contener el nombre del autor.
- Debe ser una acción de solución dirigida a resolver los problemas discutidos en la primera fase.

Reglas de construcción de compromisos

En el paso VI-

- El título debe contener claramente las acciones agrupadas.
- No debe existir suma de conceptos.
- El título por ser un compromiso de grupo, deberá ser factible de cumplir por todos y cada uno de los participantes del grupo, y aceptado por convencimiento y unanimidad.
- El título debe ser compromiso grupal, esto es, no involucrar a terceras personas, que no figuren como participantes de la reunión.
- Deberá ser mas profunda la acción a tomar que la que contengan las tarjetas.
- El lenguaje deberá ser sencillo y sin rebuscamientos.
- Los participantes deberán "sentir" los títulos como suyos y del grupo.

Reglas de titulación del compromiso

En el paso VII-

- Se busca cual de los 2 o 3 títulos o islas contribuye a la solución de alguno de los otros títulos.

En lugar de hacer análisis causa, se realizará el análisis de la relación "contribuye al logro de".

Después de realizado el trabajo del análisis, se jerarquiza de I a III cual de los 2 o 3 títulos, efectuandolo primero puede generar la realización de los siguientes.

#### El Paso III

- Al título se le conoce como "el estándar", se debe recordar todo el desarrollo del curso y principalmente el reconocimiento y cumplimiento de los compromisos, tanto personales como grupales.
- Se puede escribir sin respetar ninguna regla de titulación, es decir, "un lema".

Es la titulación final

#### Función del moderador

- Hará sentir que las personas son lo más importante y no los sistemas o las instituciones.
- Su comportamiento tiene que ser imparcial cuando el grupo pida su opinión.
- No tratará de manipular al grupo.
- Su actuación se concretará a explicar el método al grupo y cerciorarse que las tarjetas contengan hechos y clasificar posiciones opuestas entre los participantes.
- Su participación debe hacerse sentir cuando el grupo este "apagado" o "desinflado".
- Si el grupo ya conoce el método es posible que tome parte más activa como integrante del mismo.

Gran parte del éxito del grupo depende de su actuación al tener una posición de adulto, utilizando su cordura cuando se presenten grandes diferencias en el grupo

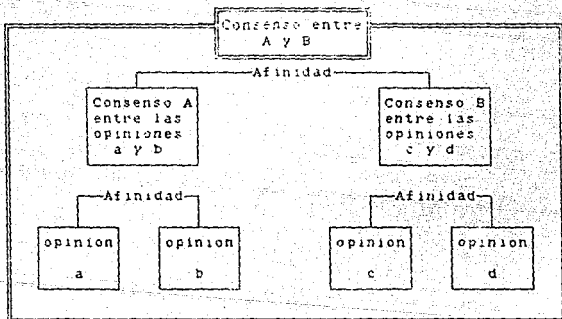
## Diagrama de afinidad

### Propósito

- Se basa en que muchas opiniones son comunes entre sí y se pueden agrupar entorno a unas cuantas ideas generales.

Sirve para sintetizar un conjunto mas o menos numeroso de opiniones.

### Formato general:



### Procedimiento

- Cada una de las opiniones particulares se escribe en una única ficha.
- Se agrupan las fichas que expresan la misma opinión aunque en diferentes palabras.
- Se escribe en una ficha, de mayor tamaño que las anteriores, la síntesis de las fichas que expresan opiniones semejantes sobre el mismo tema.
- Se escribe en una ficha de tamaño un poco mayor que las de los consensos A y B la síntesis de los mismos, llegando de esta manera a los pensamientos mas generales que no pueden reducirse a uno superior.

## Diagrama de relaciones

### Propósito

- Da una visión de conjunto de que causas están en relación con determinados efectos y como se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.
- Facilita la identificación de las causas de un problema.
- Permite identificar mejor los medios más adecuados para resolverlo.

Permite tener una visión de conjunto de la complejidad de un problema.

### Procedimiento

- Se enuncia el problema por escrito en forma clara y objetiva.
- Se hace un listado de las diferentes causas que aparecen en el problema y cada causa se escribe encerrada en un círculo.
- Se identifica el resultado que corresponda a cada una de estas causas y se escriben encerrados en un círculo.
- Se relaciona la causa con su correspondiente resultado mediante una flecha que parte del círculo de causa al círculo de resultado.
- Cuando un resultado es a su vez causa de otro resultado, se hace partir una flecha del círculo resultado-causa al círculo resultado correspondiente.

### Resultado

- Aparecen círculos que contienen exclusivamente causas.
- Aparecen círculos con resultados-causa.
- Aparece un cuadro central que enuncia el problema y hacia donde converge el conjunto de causas y resultados.

Se identifican las causas que hay que atender de manera especial a fin de disminuir su influencia en el problema dichos círculos y flechas se dibujan más gruesos a fin de resaltar su importancia.

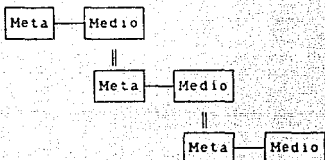
## Diagrama de árbol

### Propósito

- Se obtiene una visión en conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una meta.
- Resulta de una organización sistemática de metas y medios correspondientes para el logro de dichas metas.

Sirve para presentar en forma organizada el conjunto de medidas con las que se alcanza un determinado propósito.

Cada medio se convierte a su vez en meta a alcanzar:



### Procedimiento

- Se enuncia por escrito y con la mayor claridad posible la meta a alcanzar.
- Se identifican los medios que directamente conducen a dicha meta y se ponen por escrito en tal forma que quede expresado que con dichos medios se logra la meta.
- Debido a que los medios identificados en el paso anterior se convierten a su vez en meta a alcanzar, se identifican los medios mediante los cuales se alcanza dicha meta.

El diagrama que resulta tiene la figura de árbol invertido, de ahí el nombre de esta herramienta.

## Matrices

### Propósito

- Son esquemas que permiten relacionar, mediante columnas e hileras los diferentes aspectos de los factores del problema que se analiza.
- Se hace con el fin de identificar las medidas más convenientes a tomar para solucionar el caso que se estudia.

Identifica la relación que eventualmente podría existir entre factores de un problema.

### Procedimiento

- Se identifican los dos aspectos a relacionar entre sí y se escriben en el ángulo superior izquierdo separados por una diagonal.
- Se desarrollan en rubros cada uno de esos aspectos. Los rubros del aspecto debajo de la diagonal pasan a ser encabezados de la primera columna y los que desarrollan el aspecto colocado arriba de la diagonal son los encabezados de la primera hilera.
- Se procede a llenar cada uno de los espacios de la matriz con los datos correspondientes clasificando de alguna manera la relación que existe entre los diferentes aspectos de los problemas (p.ej. de 0 a 10).

### Forma de ejemplo:

	\ B				
A \	b <sub>1</sub>	b <sub>2</sub>	...	b <sub>m</sub>	
a <sub>1</sub>					
a <sub>2</sub>					
:					
:					
a <sub>n</sub>					

La intersección permite ver la relación que existe y en que grado

Además de esta matriz llamada tipo L se dan tipos T, Y, X, P y C nombres que toman debido a la figura que presentan las matrices.



## Diagrama de actividades

### Propósito

- Prevee las medidas con las que se pueden prevenir problemas que se presenten en el programa preestablecido
- Prevee la mejor forma de resolver cualquier problema inesperado que se presente.

Visualiza que problemas pueden surgir en la realización de un programa de acción.

### Procedimiento

- Se identifica la actividad, a partir de la cual se inicia un determinado proceso.
- Se explicitan las actividades siguientes y se transcriben, una después de otra (en forma vertical u horizontal), siguiendo el orden lógico que rige su sucesión. En esta forma se origina la columna vertical del diagrama.
- Se identifican actividades en las que puedan surgir alternativas, debido a que la realización de la acción depende de la decisión de otras personas o de que se den determinadas circunstancias. Estas alternativas se transcriben a los lados de la "columna vertebral" del diagrama.
- Se complementan los procesos laterales surgidos por la posibilidad de alguna alternativa, enumerando la serie de actividades que en dichos casos es necesario llevar a cabo.
- Se integra cada uno de estos procesos laterales con la "columna vertebral" del diagrama en la etapa del proceso general a la que corresponda.

## Técnica nominal en grupo (NGT)

- Propósito**
- Hace posible captar muchas ideas creativas en relación con un determinado problema o tema.
  - Ayudan a expresar aseveraciones claras.
  - Enfocan la atención hacia los temas y no a las personas, evitando con esto las acusaciones.
  - Derrriban barreras y facilitan la comunicación entre personas con distintas formas de pensar.
  - Ayuda a crear equipos de trabajo, facilita la interacción de las personas y aseguran su participación.

Sirven para identificar y cuantificar prioridades y para resolver temas o problemas.

- Procedimiento**
- Se desarrolla o clarifica el enunciado de un propósito. El grupo desarrolla un enunciado con el que la atención se enfoca a un problema o tema. Dicho enunciado debe ser comprendido por todos.
  - Se genera el mayor número posible de ideas. El grupo debe permanecer algunos minutos en silencio, a fin de generar ideas con respecto al enunciado.
  - Los participantes expresan sus ideas, las que un facilitador pone por escrito.
  - El grupo trata de reducir el número de ideas eliminando las redundantes o combinando las a fin de lograr enunciados más ricos de contenido.
  - Mediante el sistema de voto se identifican los enunciados que están más directamente relacionados con el problema o tema y se les ordena por prioridades. Para ordenarlas se toma el número de participantes entre dos más uno y se asigna del uno al  $n$  la prioridad que se le concede a la idea.
  - Se transcriben los resultados en un diagrama bien sea el de Pareto o el de causa efecto, según el caso, y se elabora un plan de acción. Este debe incluir datos, asignación de responsabilidades, el tiempo estimado para realizar las tareas encomendadas y la fecha para la próxima reunión en grupo.

### 5.3 MANEJO DE CONFLICTOS

Se ha dicho que el conflicto ha sido objeto de mas reflexión por parte del hombre que cualquier otro, fuera de Dios y el amor.

Apenas en los últimos años el conflicto se ha convertido en un área central del interés y la investigación en el comportamiento organizacional. Los hechos prueban que ese interés está plenamente justificado, pues el tipo e intensidad del conflicto si afecta al comportamiento del grupo.

El manejo de conflictos se trata de manera especial en este capítulo dado que conociendo las técnicas participativas en la solución de problemas, es nuestra obligación como Ingenieros Industriales guardar el papel de mediadores para acercarnos con mayor rapidez a la solución de problemas logrando así las metas que se hayan fijado con respecto a la productividad y con ello el bienestar social y de la empresa.

#### Conflicto

- Circunstanciales: son desacuerdos sobre cosas como metas, recursos, politicas, procedimientos, etc.
  
- Emocionales : resultan de sentimientos tales como ira, miedo, resentimiento, etc.

Ocurre cuando existe algún desacuerdo en una relación social

## Tipos de Conflicto

### Destructivo

Se da cuando hay hostilidad interpersonal

Daña la organización.

Reduce la idea de una meta en común

Altera y dificulta la comunicación

### Constructivo

Incrementa la creatividad e innovación

Incrementa el esfuerzo de la gente

Incrementa la cohesión del grupo para alcanzar una meta común

Disminuye la tensión en las relaciones interpersonales

El conflicto beneficia la organización cuando

Existe una intensidad moderada en el conflicto.

Hay buen manejo del conflicto por parte del mediador.

Primero se debe tener un entendimiento de situaciones conflictivas para resolver diferencias sobre :

- Hechos

- + La información debe ser compartida.
- + Debe cerciorarse la validez de la información.
- + Obtener información de medios externos.

- Metodos

- + Se deben recordar las metas de la compañía
- + El desacuerdo se ve como una diferencia de forma y no de fin.
- + Se buscan soluciones alternativas a problemas.

- Metas

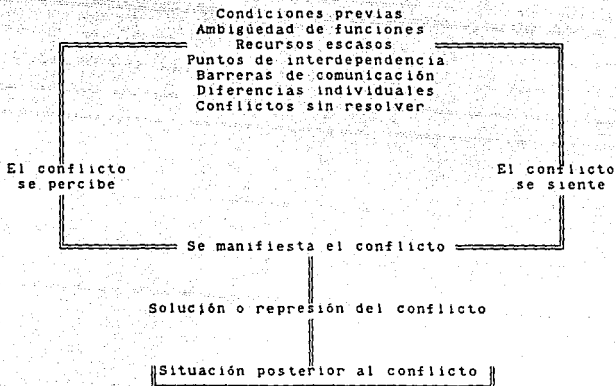
- + Las metas de ambas partes del conflicto deberán ser aclaradas.
- + Cada meta debe ser discutida y aclarada de acuerdo a las metas de la compañía.

- Valores

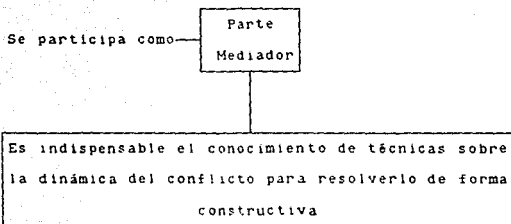
- + Se debe aclarar la importancia que da cada parte a una determinada función.
- + Cualquier diferencia de valores debe ser aclarada.
- + Se deben buscar puntos comunes de cada uno de los valores para dar solidez a un argumento.

## Pasos del conflicto

Para entender las situaciones conflictivas se debe pensar en la probable existencia de algún antecedente:



## Manejo del conflicto



Actitudes hacia  
el conflicto

Ignorar

- No se presta atención al conflicto
- El conflicto se deja en espera para surgir posteriormente con mayor fuerza constructiva o destructiva.

Agredir

- Incrementa las consecuencias negativas del conflicto.
- No elimina las causas de raíz.
- Es una decisión superficial que deja en su lugar las causas originales del conflicto.

Conciliar

- Atiende las causas primarias del conflicto.
- Alivia condiciones de tensión o antagónicas que puedan hacer surgir el conflicto de nuevo.

Estilos de manejo de conflictos

Tipos

Cooperativo: Satisface solo las necesidades y problemas de otros.

Asertivo: Satisface las propias necesidades y problemas sin atender los problemas de otros.

## Estilos

### Evasivo

- Es poco cooperativo y poco asertivo.
- Se mantiene neutral a cualquier costo.
- Sobrelleva el conflicto.

### Autoritario

- No es cooperativo, si muy asertivo.
- Domina la postura ganador perdedor.
- Forza las situaciones a un final favorable a través de la autoridad.

### Condescendiente

- Es muy cooperativo y nada asertivo
- Permanecen los deseos de los demás
- Mantiene una armonía superficial

### Comprometido

- Es moderado entre asertividad y cooperatividad.
- Lleva a la satisfacción parcial de las partes involucradas en el conflicto.
- Negocia sobre bases aceptables en vez de óptimas.
- Nadie gana o pierde totalmente.

### Colaborador

- Es cooperativo y asertivo.
- Busca la verdadera satisfacción de los involucrados en el conflicto, trabajando sobre las diferencias.
- Domina la postura ganar ganar.



Resultados del  
conflicto

**Perder-Perder**

- Ninguna de las partes del conflicto alcanza sus deseos.
- El conflicto permanece sin cambio.
- Se da cuando el conflicto se evita, se es condesendiente o se trata a manera de compromiso.

**Ganar-Perder**

- Una parte del conflicto obtiene sus deseos y la otra no obtiene nada.
- La raíz del conflicto permanece.
- Se da cuando un conflicto se resuelve de manera autoritaria.

**Ganar-Ganar**

- Hay mutuo beneficio de las partes en conflicto.
- Reconoce alguna falla del sistema que necesite atención.
- Soluciona y elimina el conflicto.
- Se da cuando se utiliza un estilo colaborador

Como se dijo antes otra de las partes del conflicto es el mediador, a continuación se dan algunas de las características que se consideran deseables en el mismo:

**Intervención  
activa**

- Enfoca la atención en metas de la empresa para dar a las partes del conflicto un marco de referencia.
- Aumenta los recursos que pudieran ser parte del conflicto.
- Cambia alguna variable humana para eliminar conflictos causados por fricciones interpersonales.
- Cambia variables estructurales cuando alguna persona es incompatible con algún trabajo.
- Debe tener facilidad en el uso de técnicas de comunicación humana.
- Debe facilitar el flujo de comunicación entre las partes.
- No debe involucrar o dejar que se involucren sentimientos.
- Debe permanecer imparcial a toda costa.

## 5.4 Valores de una nueva cultura

### La sociedad y el bien común

#### El bien común

- Se basa en la necesidad de complemento de los individuos.
- No consiste simplemente en la reunión de un fondo común de bienes y servicios, ni en su simple distribución.

Consiste en hacer posible mediante la unión social el cumplimiento responsable y con medios propios de los fines y aspiraciones que los hombres, miembros de la sociedad están ordenados.

#### Funciones principales de la sociedad en orden al bien común

La defensa contra todo lo que amenace el orden de la convivencia.

Tratar de hacer posible la existencia plenamente humana de los miembros de la sociedad, mediante la creación de un orden de bienestar y desarrollo.

#### Principios para la consecución del bien común

##### Subsidiaridad

Es el servicio que debe prestar la autoridad al individuo.

##### Participación

Es el servicio en sentido activo y creador que corresponde a cada uno de los individuos que son miembros de la sociedad.

## Mentalidad de servicio

El ingeniero debe

- Esforzarse contra la tendencia egoísta que solo busca el bien particular.
- Conocer y saber apreciar el valor fundamental que tiene el bien común.
- Descubrir la satisfacción y alegría que proporciona la ayuda a los demás orientando su actividad profesional como un servicio que contribuya a que la vida sea más grata y la sociedad más justa.
- Considerar la mentalidad de servicio como un deber ético erigido por la solidaridad y fraternidad humanas.

Manifestaciones de la mentalidad de servicio

- Esmerarse en realizar el propio trabajo profesional lo mejor que sea posible.
- Cumplir acabadamente los deberes profesionales; con un afán continuo por perfeccionar los propios conocimientos que supone el ejercicio de la profesión.
- Poseer sensibilidad social; esto es tener un vivo sentido de responsabilidad ante los asuntos de interés común teniendo en cuenta que la preparación profesional recibida impone mayores deberes de justicia.
- Mostrar un interés efectivo por los asuntos públicos y participar en la tarea de configurar rectamente la sociedad.

Servir a la sociedad es un deber de justicia, puesto que, de ella ha recibido su formación profesional y la justicia pide retribución en beneficio de la colectividad de la que forma parte.

## Autoridad, responsabilidad y trato con los subordinados

### Características de la autoridad

- Posesión de la autoridad por nombramiento correspondiente.
- Es el ascendiente moral que tiene el superior sobre el subordinado y se adquiere en virtud de múltiples causas como prestigio o capacidad de trabajo.
- Son innatas o adquiridas y suponen el ejercicio de las mismas por el líder.
- Sin ellas la obediencia es más difícil y las tareas más costosas.

### Toma de decisiones

- Se debe informar de las condiciones del problema y valorar los elementos en escala jerárquica
- Equilibrar los intereses de la empresa con los intereses de las personas afectadas
- Hablar con cada una de las partes interesadas cuando el problema se presenta entre varias personas
- Se debe ser lo más objetivo posible sin dejarse llevar por sentimientos

Aquel que ejerce algún tipo de autoridad sobre otros tiene como parte principal de su función la toma de decisiones.

### Responsabilidad compartida

- Se debe delegar responsabilidad a cada miembro de un grupo de trabajo con objetivos señalados.
- La ética pide al trabajar en equipo aceptar las órdenes recibidas y hacerlas causa común y no oponerse a ellas sin una causa justificada.
- En el trabajo en grupo siempre se debe comunicar un desacuerdo y en el caso aportar soluciones para corregirlo y nunca refugiarse en el anonimato

Trato con los subordinados

- Se deben evitar despotismo, tiranía e inflexibilidad en las órdenes.
- Se debe tener firmeza de carácter, y comprensión de situaciones concretas que se pueden presentar.
- Se debe buscar los causas y medios mas convenientes para promoverlos a niveles superiores en cuanto lo juzgue conveniente.
- Se deberá llevar un control de las tareas asignadas para impulsar y corregir lo necesario, evitando o resolviendo en sus orígenes algún conflicto.

Sentido de la ética profesional

Finalidad de la empresa

Saber hacer : ganar dinero, el beneficio es condición para su propio existir, el empresario ha de lograrlo, mediante medios lícitos.

Saber hacer:

Significa excelencia, la cual no es otra cosa que sobresalir por la calidad de la propia actuación, y comprende tres aspectos:

- Optimizar el pasado. Cualquier actuación arranca en el pasado, por tanto debemos recoger la experiencia tanto propia como ajena para equitativa, lo que nos lleva a consultar, y aprender con vistas a una actuación inmediata.

- Diagnosticar el presente. para esto se requieren de tres cualidades

Circunspección, esto es mirar alrededor para considerar todo cuanto haya de ser tomado en cuenta.

La valoración de todos los elementos recogidos, para descubrir las líneas de acción y comprender como son y como están las cosas.

Deducir conclusiones para diagnosticar un problema.

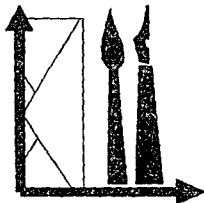
- Prevenir el futuro. Es cualidad del empresario la visión del futuro para adelantarse a los acontecimientos, esto es, conociendo las tendencias reorientar los acontecimientos de manera innovadora.

Así pues concluyendo, es condición fundamental del obrar ético la libertad del individuo para cada una de sus decisiones. Para elegir hace falta el conocimiento previo del bien, de aquello que viene dictado por el ser del hombre y sus fines propios, congruente a su dignidad. Cada elección por ello supone un acierto o un desacierto en tanto que lo elegido perfecciona o no al sujeto, siendo este responsable de sus propias acciones.

La libertad significa optar entre varias posibilidades, asumiendo compromisos y responsabilidades; por tanto el hombre se realizará según sea la calidad de sus vínculos con la sociedad y en la medida que los cumpla con responsabilidad y lealtad.

## CONCLUSIONES

---



"Se obtienen mas cosas con una  
palabra amable y una pistola que  
con una palabra amable  
solamente."

- A. Capone.



## CONCLUSIONES

Este soporte documental que en definitiva nos muestra el panorama de la importancia que adquieren los diferentes elementos que conciernen en la optimización de la productividad, establece la necesidad de reflexionar en la búsqueda de la mayor eficiencia productiva como una condición indispensable para ingresar con posibilidades concretas al casi inminente tercer milenio.

Tan solo este hecho obliga y exige una mejor comprensión de una teoría y una práctica de postulados que involucran al factor humano como un elemento angular en el proceso productivo.

Con mucha frecuencia se afirma que la tecnología desplaza la presencia del ser humano, sin embargo, la filosofía de la productividad no acepta que sólo se sitúe en el nivel laboral, sino debe ser parte de la existencia misma de las personas donde el factor humano transforma y reivindica el proceso de cambio.

Bajo esa perspectiva los beneficios de la productividad no sólo son para empresas que establecen los procesos de productividad y calidad, sino sobre todo para quiénes los llevan

a cabo, si se comprende que en estos procesos uno de los objetivos es el desarrollo integral del personal.

En este sentido la integración genera un compromiso de los protagonistas de la producción, experiencia que se contagia y se traslada a otros ámbitos de acción donde la persona interactúa, espacios como el hogar, la escuela, la oficina, la fábrica, la empresa. Este efecto es multiplicador y se puede afirmar que de esta práctica los efectos mediatos e inmediatos inciden en la infraestructura social, que con el tiempo fomenta una cultura productiva, en beneficio de los sectores que componen la sociedad.

Otro elemento que sintetiza el análisis de las teorías de la productividad y sus efectos, destaca la participación activa del personal que se fundamenta en la premisa de que el individuo que realiza el trabajo es quien conoce mejor el proceso y puede mejorarlo.

El conocimiento de la actitud humana en su conjunto, y la aplicación de diversas disciplinas al fenómeno de la productividad explica la importancia que adquiere el tomar conciencia de la necesidad de operar un cambio de mentalidad en favor de la calidad de la producción para hacer rentable y competitivos los esfuerzos del factor humano traducidos en logros.

De ahí la relevante importancia que adquiere la actividad y el conocimiento de las relaciones industriales. El actual ejercicio profesional demanda necesariamente un alto grado de nivel técnico y en paralelo el conocimiento y la práctica de los valores humanos para cancelar la idea tradicional que considera estos elementos innecesarios o simples referencias estadísticas.

En consecuencia en la formación de los futuros ingenieros, los criterios técnicos, los conceptos éticos, la creatividad y el talento humano son elementos que conforman en su totalidad el sentido de la productividad como un factor integrador del proceso social que demanda el país.

## BIBLIOGRAFIA

- APUNTES ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA.
- PERFORMANCE OBJECTIVES FOR MANAGERS  
RAYMOND F. VALENTINE  
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
- GOAL SETTING  
CHARLES L. HUGHES  
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
- HOW TO MANAGE BY RESULTS  
DALE D. MCCOUKEY  
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
- ADMINISTRACION  
R. KOONTZ
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
STEPHEN P. ROBBINS
- ADMINISTRACION CREATIVA  
SHIGERU KOBAYASHI
- ARTICULO DE RUSSEL L. ACKOFF
- RELACIONES HUMANAS  
DR. MAURO RODRIGUEZ ESTRADA
- TRATADO GENERAL DE SOCIOLOGIA  
LUIS RECASENS SICHES
- GRUPO DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES  
POY PAYNE, CARLY COOPER

- ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD  
DR. MARIO GUTIERREZ
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y  
SISTEMATIZADA  
EALTAZAR CAVAZOS
- PRODUCTIVITY IN THE CONTEMPORARY ENVIROMENT  
MANAGING CONFLICT CHANGE AND DEVELOPMENT  
STEPHEN P. ROBBINS
- LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES  
GILBERTO F. BARRIQUETE
- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
HERBERT J. CHRUDEN
- TESIS ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
YOLANDA ESTRADA 1976
- COMPENSACION  
ROBERT E. SIBSON
- COMPETATION: POLICIES AND PRACTICES  
THE AMERICAN BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS
- FILOSOFIA DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.  
MEMORIAS DEL III CONGRESO DE RELACIONES  
INDUSTRIALES  
REYES PONCE
- MANUAL DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL  
CAMILO JANAIHA
- TESIS VALORES DE UNA NUEVA CULTURA
- PLANIFICACION DE LA EMPRESA DEL FUTURO  
R. ACKOFF