

11  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE APLICACION DE  
TECNICAS PARA LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE  
TRABAJO EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UN CENTRO  
DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS LACTEOS"**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**CESAR ROGELIO CAMACHO HERRERA**

**ASESORA: L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX**

**1999.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

275089



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

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

Propuesta de aplicación de técnicas para la integración de equipos  
de trabajo en el área administrativa de un centro de distribución de  
Productos lácteos.

que presenta el pasante: César Rogelio Camacho Herrera,

con número de cuenta: 8410220-5 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 8 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Yolanda Zamudio Garcia</u>	<u>[Firma]</u>

**A Dios:**

Por haberme dado la vida  
y la oportunidad de haber culminado  
este logro.

**A mi Madre:**

Quién con su apoyo, cariño  
y comprensión me ha forjado de  
principios y valores, los que sin duda  
han contribuido a mi formación profesional.

**A un gran hombre:**

De quién he recibido el mejor  
legado que un hombre puede  
heredar... El ejemplo de valor y la  
fortaleza con los que ha vivido y ha  
compartido con nosotros su familia.  
**Mi Padre...**

César

**A Mis Hermanos:**

Por todo el cariño y apoyo que me han brindado, y a quienes debo satisfacciones y alegrías.

Muy especialmente a **Carmen y a Carol:**

Con el deseo de que este paso en mi vida profesional, les sirva para considerar que la vida esta llena de oportunidades.

**A mis amigos y compañeros:**

Por su apoyo incondicional que siempre me brindaron.

César

A la máxima casa de estudios:

**Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:**

Por brindarme la oportunidad de pertenecer  
a esta magna institución y permitirme desarrollar  
en un ámbito profesional.

Muy especialmente a mi asesor:

**L.A. Yolanda Zamudio García**, por haberme  
dedicado su tiempo y su apoyo durante el  
desarrollo de este trabajo.

A los todos los **Profesores** quienes  
nos compartieron sus experiencias  
y valiosos conocimientos.

César

## ÍNDICE

<b>Planteamiento del problema.</b>	1
<b>Hipótesis</b>	2
<b>Objetivos</b>	3
<b>Introducción</b>	4
<b>CAPITULO 1 Administración de los recursos humanos</b>	
1.1. Administración de los recursos humanos.	7
1.2. Objetivo de la administración de recursos humanos.	9
1.3. Función del departamento de recursos humanos	10
1.3.1. Antecedentes	10
1.3.2. Organización	12
1.3.3. Denominación y funciones	12
1.3.4. Objetivos específicos	13
1.4. Relaciones laborales	22
<b>CAPITULO 2 Relaciones sindicales</b>	
2.1. Antecedentes históricos en México.	27
2.2. Movimiento sindical contemporáneo.	39
2.3. Regulación y normatividad en las organizaciones.	41
2.4. Interacción de la empresa con el sindicato	44

## ÍNDICE

### **CAPITULO 3 Equipos de trabajo**

3.1. Concepto y ventajas de los equipos de trabajo.	47
3.2. Formación de equipos	49
3.3. Integración de equipos	53

### **CAPITULO 4 Industria de lácteos**

4.1. Antecedentes históricos	56
4.2. Industrias Modernas	58
4.3. Estructura Organizacional	60

### **CAPITULO 5 Caso práctico**

5.1. Antecedentes y características del centro de distribución.	63
Desarrollo del conflicto y consecuencias	64
5.2. Técnicas de trabajo a aplicar	66
5.3. Aprobación de la hipótesis.	68

<b>Conclusiones</b>	72
---------------------	----

<b>Bibliografía</b>	74
---------------------	----

## PROPUESTA:

Aplicación de técnicas para la integración de equipos de trabajo en el área administrativa de un centro de distribución de productos lácteos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La función del personal administrativo del centro de distribución, es atender a los vendedores, proporcionándoles el apoyo necesario para ejecutar la liquidación de las ventas diarias, pero tal apoyo no se da por el individualismo del personal administrativo, los vendedores se quejan con su representación sindical y ello ha influido en la reducción del volumen de sus ventas.

## HIPÓTESIS

Mediante la aplicación de técnicas de trabajo en equipo el personal no sindicalizado del área administrativa, mejorará su función, eliminando las quejas del personal sindicalizado, logrando las ventas presupuestadas.

## OBJETIVO GENERAL:

Alcanzar el volumen de ventas presupuestado mediante la aplicación de técnicas de trabajo en equipo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A) Incrementar la eficiencia de la función del área administrativa.
- B) Erradicar los conflictos con la representación sindical.
- C) Implementar técnicas de trabajo en equipo en el área administrativa.
- D) Eliminar las quejas de los vendedores por la atención recibida.

## Introducción

El propósito de este trabajo de investigación es manifestar la importancia que tienen los recursos humanos en todas las organizaciones, y de que en la actualidad existe una disciplina que precisamente se encarga del estudio de todos los aspectos relacionados con el mismo llamada, "Administración de recursos humanos".

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes de esta disciplina, se reconoce que la base fundamental de su existencia es la Administración y que como ciencia deberá practicarse a través del proceso administrativo. Sin duda se ha enfatizado en que tanto la organización, como el personal dependen uno del otro y que por lo tanto se hace necesario establecer las bases para una mejor relación.

Se establecen de manera general los objetivos que persigue una organización al crear un departamento encargado de administrar los recursos humanos y las funciones que se deben realizar para un manejo óptimo en pro de la empresa y en beneficio del personal. El que se le dé la importancia debida al elemento humano en toda organización no solo se basa en remuneraciones aceptables, sino que deberán considerarse aspectos de integración, que deberán ser conocidos por la organización a través del departamento de personal.

En general, este primer capítulo establece que el objetivo de la administración de recursos humanos es más que nada la aplicación de políticas, técnicas y procedimientos para el logro de un desarrollo con el personal, para alcanzar su mejor desempeño, para lograr que se sienta protegido por la organización y que ofrezca aportar sus habilidades y conocimientos para el desempeño de su trabajo.

En el capítulo dos, se han incluido temas referentes a las relaciones sindicales, las que en la actualidad y desde tiempos pasados han tenido que ver con la vida de los trabajadores y las empresas, estableciendo que muchas de las decisiones sobre acuerdos tomados entre la empresa y los trabajadores, están sujetas a un proceso de discusión con el sindicato, quien con apoyo de la ley federal del trabajo ha sido establecido como intermediario entre los asuntos relacionados con el trabajo.

Considerando la importancia que tiene para una organización el realizar el trabajo en equipo, en el capítulo tres se establecen las ventajas que se obtienen al formar equipos de trabajo para el desempeño de su actividad. La competitividad, la calidad, la eficiencia y la reducción de costos son el resultado de la aplicación de estas técnicas, que sin duda se lograrán a través del aprovechamiento de la inteligencia, creatividad y compromiso de los recursos humanos.

En el capítulo cuatro se explica la estructura organizacional y la función de las empresas industriales, dedicadas a la elaboración de productos lácteos. Se menciona como surge este tipo de industria en nuestro país y su relación con la ganadería y la agricultura. Se menciona que las empresas modernas dedicadas a este sector, han tenido mucho que ver en la generación de fuentes de trabajo, que cuentan con una infraestructura que les ha permitido crecer y desarrollarse hasta convertirse en sus propios proveedores de insumos, así como intermediarios de los servicios requeridos para distribuir sus productos, formando grandes grupos corporativos.

El caso práctico muestra la forma en que afectan las funciones desempeñadas por el área administrativa, al volumen de ventas generado en el centro de distribución de productos lácteos, e incluye el desarrollo de la propuesta de aplicación de técnicas de trabajo en equipo para alcanzar el presupuesto de ventas.

Además de comprobarse la hipótesis incluida en la propuesta.

# **CAPÍTULO 1**

## **Administración de los recursos humanos**

## 1.1. Administración de los recursos humanos

En la actualidad la Administración se practica valiéndose del proceso administrativo, que consta de dos faces, mecánica (planear) y dinámica (ejecutar) como lo muestra el siguiente esquema, que puede variar de acuerdo a las diferentes acepciones del mismo:

<u>Fase</u>	<u>Elemento</u>	<u>Etapas</u>
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuesto
	Organización	Funciones Jerarquías Organizaciones
Dinámica	Integración	Selección Introducción Desarrollo

Dirección

Autoridad

Comunicación

Supervisión

Control

Su establecimiento

Su operación

Su interpretación

Su auditoría

Visto de la forma anterior la administración es un proceso sumamente rígido pero como escribió José Antonio Fernández Arena, es una ciencia, que según el mismo autor, persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. Es por este esfuerzo que se logran los resultados ( ventas, seguridad producción, etc.) en las organizaciones.

Los recursos humanos son capaces de generar utilidades si se les otorga la debida importancia, se les mantiene motivados y se provoca su desarrollo, por lo que toda organización que desee subsistir en el siguiente milenio deberá anteponer sus recursos humanos a todas sus demás tareas.

Por las consideraciones anteriores, en este siglo se desarrollo una disciplina que es la administración de los recursos humanos, también llamada "administración de personal", disciplina que reconoce la interdependencia empresa-empleado en la búsqueda de la mayor productividad de las organizaciones.

## 1.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

El objetivo general de la administración de recursos humanos, es el de aplicar principios, métodos, técnicas y procedimientos para el mejor desempeño del personal, considerando que del eficaz empleo de estos preceptos se beneficiara la organización y estará ligado al entendimiento de que el trabajador podrá desempeñarse de la mejor manera y aportara su capacidad a la institución, siempre que del mismo modo obtenga beneficios y satisfacciones de su desarrollo laboral.

Este objetivo general tiene cuatro específicos que son:

1. Social. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.
2. Corporativo. Que su actividad sea un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos, existe para servir a la organización.
3. Funcional. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado mediante el desarrollo del personal y de acuerdo a las necesidades de la compañía.
4. Personal. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza del trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la

organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### **1.3. Función del departamento de recursos humanos**

La administración de recursos humanos dada su alta especialización requiere invariablemente de alguien que asuma la función de administración de personal, por lo que en la mayoría de las empresas existe un departamento de recursos humanos que es el encargado de la función de personal.

#### **1.3.1. Antecedentes**

El desarrollo de la actividad industrial permitió el crecimiento de las organizaciones y conjuntamente con ellas creció la necesidad buscar un mejor manejo de las mismas, a principios del siglo y con la finalidad de dar solución a este problema, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, bajo este principio se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la supervisión de un especialista.

El se dio cuenta que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. En este sistema se seleccionaba el personal de manera empírica, sin seguir técnica alguna. Buscando una mayor economía y eficacia Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las "oficinas de selección".

La influencia y sus recomendaciones para la especialización funcional, estimularon la idea de crear un área dedicada específicamente a la administración de recursos

humanos, a principios del siglo las funciones de administración de recursos humanos se limitaban a la contratar, despedir y tomar lista, función que desarrollaba un jefe de línea o un supervisor encargado. No fue sino hasta 1912, cuando aparece en los estados unidos un departamento de personal con el concepto moderno y para 1919 ya se impartían en diversas universidades cursos de administración de personal.

Estos departamentos fueron creados para coordinar y apoyar a los jefes de línea pero sus actividades eran limitadas.

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba ciertos objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos, en estos movimientos la Revolución mexicana exigía salarios justos, jornadas de trabajo reducidas, libertad sindical y en general un trato más justo para los trabajadores.

En atención a estas demandas los congresistas tuvieron la necesidad de discutir la inclusión del artículo 123 en la nueva Constitución, que posteriormente dio origen a la reglamentaria Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y los surgidos posteriormente, contemplan una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de técnicas modernas de administración.

El desarrollo continuo y acelerado de las organizaciones mexicanas, les hizo ver a los empresarios que su estructura organizacional ya no correspondía con sus necesidades y fue entonces cuando se decidió crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, dejando al frente un experto en cada área, por ejemplo en producción se requería controlar la calidad, para la comercialización se requerían técnicas como la investigación de mercado, la contabilidad no era solo para el pago de impuestos, y el departamento de personal que exclusivamente

preparaba nominas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en las contrataciones.

En investigaciones hecha a finales de este siglo, se ha encontrado que un gran porcentaje de empresas tiene establecido un departamento específico para desarrollar la función de administración de personal.

### 1.3.2. Organización

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de administración de recursos humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada, estas actividades cumplen con los objetivos esenciales de la administración de recursos humanos.

Los objetivos se cumplen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de las personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia. Por estas razones los ejecutivos del área de administración de recursos humanos llevan a cabo tareas que están alcanzando importancia creciente en la moderna administración de empresas.

### 1.3.3. Denominación y funciones

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones para el departamento encargado de la función, por ejemplo departamento de "Personal", "Relaciones industriales ", etc., sin embargo el sentido de su función es el mismo y el nombre adecuado es "administración de recursos humanos", el término empieza a

difundirse por el sentido humanístico que da a la función, que pretende dejar de ser manipuladora paternalista o menos aún explotadora.

Por lo común un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño pero a medida que va creciendo la organización también crece la necesidad de ampliarlo, de acuerdo a sus funciones especializadas y se llega a requerir desde un encargado de recursos humanos hasta un director y gerente de recursos humanos o bien un nivel gerencial para cada área especializada.

Las funciones más comunes que se realizan en un departamento de recursos humanos y que lo llevarán a alcanzar los objetivos son:

a. Funciones relativas al empleo

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Inducción
- Promociones y transferencias
- Vencimiento del contrato de trabajo
- Análisis de puestos

b. Funciones relativas a la administración de salarios

- Asignación de funciones
- Determinación de salarios

- Calificación de méritos
- Incentivos y premios
- Control de asistencias

c. Funciones relativas a las relaciones internas

- Comunicación
- Contratación colectiva
- Disciplina
- Motivación al personal
- Entrenamiento

d. Funciones relativas a los servicios al personal

- Actividades recreativas
- Seguridad e higiene industrial
- Servicio Médico
- Relaciones con el sindicato

#### 1.3.4. Objetivos específicos

a. Objetivos de las funciones relativas al empleo:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

#### Reclutamiento

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Siempre que se registre una vacante antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

### Selección de personal

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, cuáles tienen mayor capacidad para desempeñar el puesto y con posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Una selección efectiva se logra con la aplicación de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

### Inducción

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su pronta adaptación e incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una plena identificación entre el nuevo miembro, la organización y viceversa.

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

### Promociones y transferencias

Asignar a los trabajadores los puestos que mejor puedan desempeñar de acuerdo a sus capacidades.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo.

### Prestaciones al personal

Lograr que todos los trabajadores reciban una justa y equitativa compensación en función directa a su trabajo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo relativos al puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios que existan en el mercado de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos vigentes en cada región de la República.

Estar en situación de competencia con los sueldos y prestaciones que rigen en el mercado, es una ventaja que garantiza contar con los mejores elementos.

### Vencimiento de contratos de trabajo

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, se deberá hacer en la forma más conveniente tanto para el personal como para la organización

Es conveniente que cuando se dé el término de la relación de trabajo, se logre una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas en caso de tenerlas, esta situación se controla en un reporte llamado "entrevista de salida" en el que se establece una comunicación directa con el trabajador que se retira, preguntando los motivos del retiro, los aspectos positivos dentro de la organización, entre otros.

b. Objetivos relativos a la administración de salarios

La función de administración de salarios tiene como objetivo lograr que todos los trabajadores sean compensados justa y equitativamente, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo

Asignación de funciones

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto con funciones claras y bien definidas de acuerdo a sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

Determinación de salarios

Asignar valores monetarios a los puestos, de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

### Calificación de méritos

Evaluar mediante todos los medios más objetivos, la actuación y desarrollo de cada trabajador, tomando en cuenta su comportamiento, trabajo desarrollado, capacidad de desempeño y sobre todo la responsabilidad que le ha sido asignada.

### Incentivos y premios

La entrega de premios e incentivos adicionales a los sueldos básicos contribuye al desarrollo de la iniciativa de cada trabajador y en general al mejor logro de los objetivos.

Se consideran por ejemplo, la puntualidad, la entrega oportuna de trabajos especiales, y sobre todo, las evaluaciones del personal.

### Control de asistencias

Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes para su control, esta función se ha convertido en una práctica común en toda organización, de su control dependen el pago correcto de salarios devengados por el personal.

#### c. Objetivos de las funciones relativas a las relaciones internas

Establecer comunicación constante y eficiente con el elemento más importante de la organización, "el personal", lograr que sienta satisfacción de su trabajo, que perciba las oportunidades de progreso, conciliando los intereses de ambas partes.

### Comunicación

Proveer de los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

### Contratación colectiva

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan de la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización misma.

### Disciplina

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo, así como políticas de conducción y trato dentro de la organización, siempre que se promueva una relación de trabajo armónica con el personal, la forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir mediante estímulos y premios recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos.

### Motivación del personal

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que con el desarrollo obtenido logren obtener puestos superiores, y por consiguiente mejores remuneraciones.

### Entrenamiento

Se ha dicho que el hombre es el elemento más valioso con el que puede contar una organización y que dentro de la misma se tienen que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización, por ello es necesario brindar oportunidades para su desarrollo y capacitación, a fin de que desarrolle todas sus potencialidades y participe más activamente en la marcha de la organización y de la sociedad.

#### d. Objetivos de las funciones relativas a los servicios al personal

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en asuntos relacionados a su seguridad y bienestar personal.

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del personal, a fin de evitar caer en una situación paternalista, coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

### Actividades recreativas

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

### Seguridad

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, dar oportunidad a la difusión de políticas de higiene y seguridad.

### Protección y vigilancia

Tener adecuados métodos precautorios, para salvaguardar a la organización y sus intereses, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

### Servicio médico

Un servicio médico necesario que como parte de las funciones del departamento administrador de los recursos humanos debe prever. Este es responsable de las necesidades del personal.

## Relaciones con el sindicato

Establecer comunicación con el o los representantes de los trabajadores que se desarrollan a través de un sindicato

### **1.4. Relaciones laborales**

Las relaciones de una organización con su personal, tanto individual como colectivamente es la llamada relación con los empleados o relación laboral.

Se reconozca explícitamente o no, una función de las relaciones laborales existe en toda organización. el hacer que esta función de la administración de personal sea mas sistemática e identificada como una responsabilidad de la alta dirección, se basa en el hecho de que para la mayoría de las organizaciones los costos de los recursos humanos son de una de las categorías de costos mas elevados con que se enfrenta.

La necesidad de administrar las relaciones laborales se origina de tres fuentes principales:

a. La carencia de recursos humanos no es únicamente en numero de miembros, pues la población ha crecido; es mas bien escasez de personal preparado, con la experiencia adecuada para realizar tarea difíciles, deseos y capacidad de aceptar responsabilidades que se derivan de una mayor innovación y una mayor complejidad de las organizaciones.

Aunque la población de México se ha incrementado, no ha sucedido lo mismo con la proporción de personal disponible para puestos especializados y ejecutivos.

b. Las actividades humanas en las organizaciones son reflejos de valores internos que se apoyan básicamente en la personalidad de cada empleado y que determinan el carácter y conducta de cada individuo. Los valores no son seleccionados conscientemente por la gente, sino que se aprenden y adquieren por la interacción con la sociedad. Tanto la familia, la escuela, como otros organismos sociales influyen en la determinación de los valores personales.

c. Ninguna organización evade el hecho económico de la escasez de todos sus recursos, incluyendo el recurso humano, ya se trate de una industria, un comercio o banco. Ninguno de ellos escapa a una relativa dificultad en la dirección de los recursos humanos. La calidad del trabajo humano varía ampliamente y no está sujeto a medidas precisas, a predicción y control, como lo están otros recursos en las empresas. Cuanto más alta es la calidad del trabajo humano y cuanto más capacitación y experiencia se requieren, más difíciles y complejos se tornan los problemas administrativos que le son afines.

De esta manera la administración de las relaciones con los trabajadores implica hasta cierto grado un esfuerzo para dominar la naturaleza poco controlable de los recursos humanos.

La administración de las relaciones con los trabajadores, viene a ser evidentemente decisiva en todo tipo de organización (pequeña, mediana o grande), igual que en organizaciones públicas y privadas, que dependan de un esfuerzo humano participativo.

La relación laboral es, por tanto, solo una parte de la función total de administración de recursos humanos, función que se desarrolla en el entorno de la organización en la que existen las siguientes variables en las relaciones con el personal:

1. Niveles dentro de la organización. Es importante hacer notar que las relaciones con el personal existen en todos los niveles (estratégico, administrativo y operativo) de la organización y que en la administración se deben incluir programas tanto para gerentes como para personal operativo. El termino empleado, por tanto, incluye a todos los niveles de la organización, desde los trabajadores , supervisores, hasta los ejecutivos.
2. Tamaño de la organización. La magnitud de la organización es también una variable importante. Una empresa pequeña no puede tener un programa de relaciones laborales tan elaborado. como seria para una empresa mediana o grande, pero todas las organizaciones pueden aplicar los fundamentos de una administración de las relaciones con los empleados.
3. Características de la industria. Una tercera variable que influye en la administración de las relaciones con el personal, consiste en las características de los efectos de las características de la industria. Por ejemplo, la industria petroquímica tiene una relación del capital al trabajo relativamente alta, con pocos trabajadores en comparación con el volumen de sus operaciones, las organizaciones dentro de esta rama de la industria tienden a desarrollar extensos programas de relaciones laborales.
4. Grado de sindicalización. La presencia de un sindicato añade una nueva dimensión a las relaciones laborales. Muchas decisiones están sujetas al proceso de discusión con el sindicato, pues el propósito de éste, apoyado por la ley federal del trabajo, es impedir que la dirección superior determine unilateralmente los salarios, las condiciones de trabajo y otros asuntos que afectan al trabajador.
5. Las diferencias entre las organizaciones con personal sindicalizado y empresas con personal no sindicalizado no son tan grandes como muchos piensan, pues muchas empresas tratan de proporcionar a su personal beneficios al menos

similares con los que otorgan las empresas sindicalizadas para reducir al mínimo la intervención de los sindicatos dentro de su organización.

## **CAPÍTULO 2**

### **Relaciones sindicales**

## **2.1. Antecedentes Históricos en México**

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en la Gran Bretaña y en Estados Unidos, a fines del siglo XVII y a principios del siglo XIX, consistieron en asociaciones de trabajadores que participaban en la misma actividad; por ejemplo la fundición de metales o el trabajo con instrumentos de impresión. Muy pronto estas asociaciones se preocuparon por buscar mejores condiciones de trabajo y pagas más justas, dando origen a la aparición de los primeros contratos colectivos de trabajo. Los sindicatos, que surgieron como asociaciones locales, evolucionaron poco a poco hasta convertirse en instituciones de nivel nacional.

En el transcurso del siglo XIX se instó por diversos métodos suprimir la actividad sindical en el mundo; uno de esos recursos consistió en la promulgación de leyes en contra de ellos. Esto condujo a diversos movimientos que insistieron en la legalidad de la defensa del trabajo y que condujeron entre otras cosas a la difusión del voto universal, a mejorar las condiciones de trabajo y a la supresión del trabajo infantil.

El fenómeno del sindicalismo en México es un brote importante en la experiencia laboral del siglo XIX y que solo acusara rasgos precisos hasta el ultimo tercio de ese siglo unido al complicado y lento proceso de la industrialización en nuestro país.

Paralela a esta experiencia se recorta en el marco confuso de las instituciones jurídicas patrias del siglo XIX, la evolución del derecho del trabajo, animado de elementos consuetudinarios, practicas sociales y movilizaciones políticas-económicas, obligando la llegada del presente siglo para reconocer un cuerpo normativo, que partiendo de una base constitucional e integrado en la ley ordinaria, configuraría un sistema de derecho sindical y del trabajo.

Es preciso analizar junto al sindicalismo en México la evolución del movimiento obrero profesionalmente organizado en el país, en su lucha articulada por el progreso social, por su reivindicación laboral y su autentica emancipación, para lograr comprender a fondo el surgimiento del sindicalismo.

Aparecen en la carta magna del 5 de febrero de 1857 los antecedentes del derecho laboral en México, donde se reconocen las libertades individuales de trabajo, la genérica asociación y también la de reunión (art. 4,5 y 9), a cuyo amparo consiguieron escudarse, los primeros sindicatos empíricos que comenzaron a gestarse. tolerados en principio por las autoridades políticas fueron una alternativa para el proceso de autodefensa colectiva y concientización de clase de los trabajadores presentándose pocos años después la huelga de hecho, como un recurso reivindicatorio novedoso que consiguió una profusa expansión. hecho que fue altamente reprimido por el gobierno liberal de Juárez.

La primera presencia relevante del movimiento sindical en el país la constituyó el gran circulo de obreros en México, central proletaria que con base en las estrategias anarquistas logro una gran expansión hacia los estados de Puebla, Tlaxcala, México, Guanajuato, sonora, Sinaloa y el distrito federal creado el 16 de septiembre de 1870.

A partir de 1884, el movimiento obrero y artesano cae en una larga etapa de receso. Surge la industrialización durante la dictadura de Porfirio Díaz, el cual aplica su estilo de " poca política" y "mucha administración" y , después de una intensa represión, define los movimientos que los trabajadores y sus nuevas organizaciones realizaban por mejores condiciones laborales. Sin embargo, la paz Porfiriana no podía ser eterna. De manera que el desarrollo industrial avanzaba y se habrían nuevas ramas de actividad, surgen también nuevas organizaciones. A diferencia de las que habían aparecido dos décadas antes, después de 1900 comienzan a surgir organizaciones con características propiamente obreras.

Con el seguimiento de la industrialización, es cuando se presentan condiciones para la lucha sindical. La aparición de numerosas publicaciones de tendencia socialista o anarquista fue el primer síntoma del renacimiento del movimiento obrero.

Uno de los gremios de trabajadores que asume con más entusiasmo la lucha sindical, es el ferrocarrilero, que protagonizó varias huelgas, entre los años de 1901 a 1905, se realizaron 250 huelgas, el mayor número de las cuales ocurre en la industria textil, en ferrocarriles y en la industria cigarrera. En 1906 fue testigo de dos grandes movimientos obreros por aumentos salariales y mejores condiciones de trabajo. En junio de ese año los trabajadores (mineros) de Cánanea, suspenden labores en protesta por las condiciones a que estaban sujetos y por la discriminación que sufrían respecto de los trabajadores norteamericanos en ese lugar. Sometidos a diversas provocaciones, los mineros mantienen el paro hasta que el gobierno ordena reprimirlos, aplastando el movimiento y encarcelando a todos los líderes. Dos centenares de norteamericanos participan en el asesinato de varios trabajadores.

En 1906, en la industria textil de Puebla y Tlaxcala se impuso un reglamento fabril ante el cual los trabajadores se inconformaron, estallando la huelga; cerraron 93 fábricas en el país y dejaron sin empleo a 57 mil hiladores y tejedores.

El segundo gran movimiento fue de los obreros textiles de Río Blanco, en Veracruz deciden no tolerar más las precarias condiciones a que estaban sometidos. Los patrones y el propio gobierno de Porfirio Díaz, ven el conflicto como un gran problema. Someterse a las demandas de los trabajadores implicaba aceptar la ilegitimidad de todo sistema laboral. Por lo que una vez más se busca resolver el problema por la vía de la fuerza armada. En enero de 1907 los trabajadores textiles, exasperados por el silencio ante sus demandas, inician un movimiento que se propaga a todo el poblado.

El ejercito, por órdenes del gobierno y con inaudita violencia, dejó un saldo sangriento.

Las acciones de fuerza en contra de los trabajadores y sus huelgas de Cánanea y Río Blanco, con todo y su violencia, no bastaron para detener las expresiones de inconformidad de la clase trabajadora.

En 1908, la gran liga de empleados ferrocarrileros estalla en huelga en San Luis Potosí, el movimiento se extiende a otras estaciones causando la oposición de los patrones norteamericanos, pero las amenazas del gobierno y las dificultades de la liga para mantenerlo terminan por debilitarlo. Sin embargo, los trabajadores continuaron luchando bajo la sombra del partido liberal mexicano con sede en San Luis Potosí.

Estas represiones indicaban el ocaso del régimen de Porfirio Díaz, que no tenía ya opciones para levantar el forzado apoyo que antaño había logrado.

La Revolución de 1910, que destruye a Porfirio Díaz, inicia una nueva era en el proceso histórico mexicano. Inicialmente, el nuevo gobierno, presidido por Francisco I. Madero debe aceptar la existencia de muchas nuevas agrupaciones que surgen en ese momento. Aunque la Revolución había sido esencialmente campesina, en ella participaron destacadamente obreros de diferentes ramas.

Al triunfar la Revolución, el presidente Francisco I. Madero estableció el Departamento de Trabajo, Las ideas anarco-sindicalistas y socialistas, seguirían teniendo eco en la creación de organismos obreros. Una corriente distinta a la de los Hermanos Flores Magon, en 1912 se forma la "Casa del Obrero Mundial" (COM), fundada con líderes mexicanos y españoles. Concebida inicialmente como un centro de discusiones filosóficas, este organismo llega a convertirse en un iniciador de la federación obrera.

En febrero de 1915 la Casa del Obrero Mundial (COM), decide "suspender la organización gremial y sindicalista y entrar en distinta fase de actividad, en vista de la necesidad apremiante de impulsar e intensificar la Revolución. La casa designada un "comité" revolucionario" que establece una alianza por medio de la cual Venustiano Carranza se compromete a expedir leyes que favorezcan a los trabajadores. A su vez la COM, organiza militarmente a casi 10 mil trabajadores en seis "batallones rojos" para apoyar al gobierno de Venustiano Carranza. De esta manera, los trabajadores urbanos, conducidos por un puñado de líderes oportunistas, viven en periodo de plena confusión. Incapaces de formar un proletariado independiente y proponer a la sociedad un programa inspirado en sus propios intereses de clase, fueron superados y ahogados por las fuerzas que se les imponían desde afuera, hasta que decidieron unirse a los que consideraron más fuertes, es decir, a los constitucionalistas.

Durante 1915-1916 se da una diversidad de huelgas en todo el país. El descenso de la producción agrícola, el cierre de fábricas, el aumento de precios, el desempleo, eran algunas de las consecuencias de la crisis que se daba. Debido a ésta, los comerciantes de la ciudad de México, ante la falta de valor de la moneda, comenzaron a calcular sus precios en oro. Los trabajadores a sus demandas de aumento, añadieron la del pago en metal, en vez de papel moneda. Los tranviarios y electricistas encabezaban una huelga general que paraliza la ciudad de México durante tres días, Venustiano Carranza declara la Ley Marcial y anuncia pena de muerte contra los "trastornadores del orden público". Ante la amenaza, los trabajadores levantan la huelga y algunos líderes son encarcelados.

En 1917 mientras los líderes obreros más representativos siguen en prisión, el congreso encargado de redactar la Constitución incluye en los artículos 27 y 123 algunas de las más importantes demandas de los trabajadores: avances sociales en materia de trabajo, derechos de huelga, salario decoroso, jornadas reglamentadas,

prestaciones, etc. Aunque no estaba de acuerdo con tales artículos, Venustiano Carranza los acepta para evitar que la oposición organizada resurgiera.

Morones y otros líderes forman el Partido Socialista Obrero, de tendencia laborista, con el fin de incorporar la actividad de todos los grupos anarco-sindicalista y con el afán de obtener posiciones en las elecciones para diputados en 1917, como no lo consiguen optan por otros caminos.

En 1918, en Saltillo, Coahuila, el gobernador del Estado, Espinosa Míreles, convocó, el primer 10. de mayo, a un congreso obrero que constituyó la Confederación Obrera Mexicana (CROM), bajo la presidencia de Luis N. Morones, con sede original en Aguascalientes, y luego en la ciudad de México, fundada con siete mil miembros, la CROM solo cumplía solo con la función de control de los trabajadores en beneficio del capital.

Lombardo Toledo es uno de los personajes claves en el movimiento sindical mexicano. En 1920 funda la Liga de Profesores del D. F. Al año siguiente, asiste a la 3a. Convención de la CROM ya como miembro de esta central. Ocupó diversos puestos de importancia: dirigente del Partido Laborista, oficial mayor del gobierno del D.F., gobernador del Estado de Puebla durante algunos meses, diputado del Congreso de la Unión, etcétera.

En 1921 se fundó otra central sindical: la Central General de Trabajadores (CGT) por Alberto Araoz de León de tendencia comunista o roja, durante algún tiempo, la nueva central sería objeto de la hostilidad oficial de muchos adversarios al moronismo. Integrada por trabajadores de diversas ramas (especialmente textiles) se declara en favor de partidos como el Partido Comunista Mexicano (PCM) que reconoce como revolucionario, pero declara que ningún miembro de la CGT puede estar afiliado a organización política alguna. La central estaba encabezada por dirigentes de filiación anarco-sindicalista como Rosendo Salazar, Rafael Quintero y

José G. Escobedo, pero también contaba con la presencia de comunistas. Estos salen de la central cuando la línea anarco-sindicalista se endurece.

En 1933, diversas organizaciones obreras independientes firman en la ciudad de México un pacto de unidad, naciendo la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM). Lombardo Toledano es elegido secretario general. Las primeras acciones de la confederación por defender los derechos sindicales, encuentran buena acogida por parte de gobierno (Ortiz Pascual Ortiz Rubio). La constante crisis económica lleva a los trabajadores a realizar huelgas durante estos años. Como resultado de la estancia de una central con presencia, el gobierno atiende a distintas demandas obreras (se establece un salario mínimo y la Suprema Corte falla que se pagará un día de descanso a todos los trabajadores).

El enfrentamiento de los empresarios con el gobierno condujo al movimiento obrero a estrechar sus filas y discutir algunas diferencias que existían. Justamente, la CGOCM celebra el 20 de febrero de 1936 su segundo y último congreso y se declara disuelta para incorporarse a la formación de una nueva central. El 24 de febrero de 1936 se celebró la Asamblea compuesta por las organizaciones obreras más numerosas e importantes del país. El comité ejecutivo quedó integrado por Lombardo Toledano (secretario general), Juan Gutiérrez (secretario del trabajo y conflictos) y Fidel Velázquez (secretario de organización y propaganda). La fundación de la (CTM) Central de Trabajadores Mexicanos, que desde entonces y hasta nuestros días es la central más importante, fue producto del lento pero sólido proceso organizativo que se había desarrollado entre importantes sectores industriales al crearse grandes sindicatos nacionales.

La CTM habría de constituir el frente obrero más importante, al ser base fundamental del gobierno cardenista. Además, esta confederación, sería la punta de lanza del estado en su enfrentamiento con los empresarios.

Estos no dejaban de preocuparse ante la composición de fuerzas que tenían por delante; por eso no dejaban de criticar a la acción obrera y, particularmente, a las huelgas. En marzo de 1936, un grupo de banqueros y empresarios advierten a Lázaro Cardenas de los peligros que a su juicio podía tener la agitación entre los trabajadores para el país. Lázaro Cardenas les respondió que las huelgas serian perjudiciales solo si se rebasaba el marco de la ley y la capacidad económica de los patrones.

Lombardo Toledano apoya la candidatura de Fidel Velázquez contra la de Miguel C. Velasco, miembro del partido comunista; a partir de entonces se formaron los estatutos para desaparecer todo tinte rojo, los nuevos líderes también tenían otra mentalidad, al grado que el mismo Lombardo Toledano, resultaba un extraño entre la nueva camada de líderes que dominaba en las filas cetemistas. Este era el frente obrero mas sólido del país, y cumplir un eficaz papel de apoyo al gobierno. La movilización de mazas con motivo de la expropiación petrolera en 1938 fue prueba de ello.

La CTM constituye probablemente el núcleo mas importante, mas organizado y el de mayor influencia política. A raíz de la formación del congreso del trabajo ( al que pertenece la CTM) se articulan al (PRI) Partido Revolucionario Institucional todas las organizaciones que forman parte de él. En la practica 80% de los integrantes del congreso del trabajo, reciben del PRI nominaciones para ocupar puestos de elección popular, diputaciones, senadurias, gobernaturas etc.

El 30 de agosto de 1936 se constituye la federación nacional de trabajadores al servicio del estado (FNTSE), como resultado de la alianza de los sindicatos de telegrafistas, camioneros, carteros y otros. Posteriormente, este organismo convoco a todos los sindicatos de México para formar una federación, y el 30 de abril de 1938 se constituye la federación de sindicatos de trabajadores al servicio del estado aunque desde esa fecha los sindicatos del estado desvincularon sus

relaciones orgánicas con la CTM, estas han sido, ante la luz pública, muy buenas. Durante el gobierno de López Mateos los empleados públicos fueron sujetos a una reglamentación especial gracias a la adición del apartado B del artículo 123 de la constitución,

En enero de 1951 se funda la federación revolucionaria de obreros y campesinos (FROC). Durante la década de los 50 se registran diversos intentos de recomposición, alianzas y modificaciones de las más variadas agrupaciones sindicales.

En abril de 1952 se funda la confederación revolucionaria de obreros y campesinos (CROC) producto de la fusión de la confederación de obreros y campesinos de México (COCM), la confederación proletaria nacional (CPN), la confederación nacional de trabajadores (CNT) y la única de trabajadores (ACUT). La FROC se le uniría poco después, (M. Miquet) y J. L. Reyna. Su primer comité ejecutivo estuvo integrado por Rafael Ortega y por Luis Gómez Z., entre otros.

La nueva central se afilia al PRI pero mantiene diferencias con la CTM, al grado de entablar diferentes polémicas con la principal organización obrera. Para la CTM la existencia de una nueva central, aunque no alcanzara su membresía, constituía motivo de preocupación, pues el frente que había podido formar como interlocutor del movimiento obrero ante el resto del estado y la sociedad, se veía debilitado. Por eso la CTM propiciaría la creación de nuevas formas de vinculación entre las centrales, siempre supeditadas a ella, que prosperarían en los años siguientes.

1958 es un año de emergencia obrera en distintas ramas y sitios del país. En los primeros meses, un movimiento por la democratización sindical entre los telegrafistas señala la inquietud que comenzaba a desarrollarse dentro del movimiento obrero por designar direcciones capaces de levantar las demandas

reivindicativas de los trabajadores. A las demandas de los telegrafistas, el gobierno responde con despidos y sanciones económicas.

En abril de ese mismo año, un mitin del movimiento revolucionario del magisterio (MRM), corriente democrática del sindicato nacional de trabajadores de la educación, es disuelto violentamente por la policía. Los profesores reprimidos demandaban aumento de salarios y reconocimiento de la representación del MRM. Durante varias semanas sostienen una huelga destacándose las nutridas manifestaciones que se realizaron en su apoyo.

También tienen lugar esfuerzos democráticos entre los trabajadores de las secciones 34 y 35, del sindicato de petroleros de la ciudad de México. Sin embargo el movimiento mas importante de esta fase es, sin duda, el de los ferrocarrileros.

Pero es necesario hacer resaltar ciertos antecedentes. La crisis economico-administrativa en que se encontraban sumergidos los ferrocarrileros, obligo al gobierno de Plutarco Elias Calles a conceder la administración de la empresa a compañías norteamericanas, después de lo cual y durante el gobierno de Lázaro Cardenas, se entrego la administración de la misma a los trabajadores, quienes no tuvieron la capacidad suficiente para operarlos de manera eficaz y eficiente. Lázaro Cardenas decidió crear un organismo del estado que se encargara de la administración efectiva. Prácticamente en esta época es cuando surge la primera empresa descentralizada del gobierno federal, aunque con participación sindical en la administración de la misma. La empresa ferrocarriles nacionales de México, fue constituida como descentralizada en 1940, por decreto del presidente Manuel Ávila Camacho.

Durante la revisión de salarios del sindicato de trabajadores de ferrocarrileros de la República Mexicana (STFRM), la dirección nacional de este organismo adopta decisiones sin consultar a los trabajadores. Esta actitud, junto con la existencia de

una gran tradición sindical en el gremio, constituye el detonador de un amplio movimiento que se pronuncia primero por mejores aumentos de salarios y mas tarde, por la depuración del STFRM. Después de varios paros organizados por un comité que encabeza Demetrio Vallejo (trabajador de la sesión de Matias Romero Oaxaca) el gobierno accede a conceder mejores aumentos salariales. Después , los trabajadores desconocen el comité ejecutivo nacional y obligan a la realización de elecciones extraordinarias para designar una nueva representación.

Los ferrocarrileros acuden a las urnas para designar representantes nacionales y locales. El resultado da el triunfo por un margen amplísimo a la planilla encabezada por Vallejo.

Puede afirmarse que las acciones por la democratización del movimiento obrero en este periodo, se realizaron en dos vertientes distintas. Una la conformaban los movimientos que llevaron a confrontaciones definitivas y desfavorables ante el estado, como los ferrocarrileros y los maestros. Por la otra transitaban sindicatos que procuraron mantener su alianza con el régimen, pero que además (a diferencia de la mayor parte de las centrales obreras), sostuvieron banderas democráticas y nacionalistas. A la cabeza de la segunda vertiente, estuvieron los electricistas. En septiembre de 1960, el gobierno anuncia la nacionalización de empresas de energía eléctrica que pertenecían a capital norteamericano.

Iniciado el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964) comienza el conflicto laboral de los médicos de instituciones publicas. Después del despido de unos 200 médicos de hospitales del Distrito Federal que habían exigido mejores condiciones laborales, se desarrolla un amplio movimiento en este gremio, que lleva a la creación de la asociación Mexicana de médicos residentes e internos (AMMRI) y luego la alianza de médicos Mexicanos (AMM). Durante los meses de marzo y abril de 1965, la AMMRI realiza varios paros y manifestaciones para mandar la titularidad de la contratación colectiva de los internos residentes, apoyada por la

AMM. En agosto, los parásitas de varios hospitales son desalojados por la policía y en su informe del primero de septiembre, Gustavo Díaz Ordaz, de manera petulante ordena a los médicos volver al trabajo, so pena de procesarlos judicialmente por homicidio, omisión, asociación delictuosa, abandono de empleo, resistencia de particulares, falta de prestación de servicios e incitación al delito.

El congreso del trabajo es la última organización promovida por el gobierno con el propósito de mantener el control del movimiento obrero. Una de las aspiraciones permanentes del movimiento obrero ha sido la creación de una organización que agrupe a todos los sindicatos y centrales del país. De esta manera el 16 de febrero de 1966, tiene lugar la asamblea nacional revolucionaria del proletariado mexicano, auspiciada por todas las centrales y sindicatos nacionales y avalada por el gobierno federal. Allí, el bloque unidad obrera y la central nacional de trabajadores acuerdan disolverse para crear una nueva organización que incluyera a sus respectivos integrantes y al resto de las agrupaciones obreras. Así el 18 de febrero nace el congreso del trabajo.

Entre los movimientos sindicales de América Latina el mexicano es muy representativo. Puede considerársele bien desarrollado, hecho que se debe en gran parte al crecimiento económico que el país ha experimentado después de la Segunda Guerra Mundial, así como al profundo cambio que sufrió el país durante la revolución.

Uno de los tres grandes ramales del partido en el poder es el de los sindicatos oficiales. Esta relación se estableció desde los últimos días de la Revolución Mexicana y se ha mantenido en vigencia, desde entonces, la legislación que emana del artículo 123 de la constitución confiere un notable poder al movimiento sindical. Los tribunales laborales gozan de autonomía y pueden declarar cuando una huelga es legal, estos tribunales desempeñan una importante función en la dinámica de la relación trabajo-empresa en todo el país.

Resulta importante saber que la legislación mexicana y de acuerdo a las leyes del país, sindicato, " es la asociación de trabajadores o patronos de una misma profesión, oficio o especialidad; de profesiones, oficios o especialidades similares o conexos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes" (Art. 232 de la Ley Federal del Trabajo de México).

## **2.2. Movimiento sindical contemporáneo.**

El movimiento sindical contemporáneo en México comenzó al arribo del gabinete de presidente Luis Echeverría a la presidencia de la república, manejando un discurso político diferente al de sexenios anteriores, en el se manifestó el inicio de una nueva etapa que pretendió sustituir la intolerancia gubernamental y el hermetismo presidencialista, por un sistema de dialogo y solidaridad Estado-pueblo, a través de una apertura democrática que ofreciera espacios a las organizaciones sindicales de trabajadores.

En realidad se restauo un gobierno imprevisible, de serias contradicciones y con represiones de alta violencia , pero que permitió al inicio del sexenio, que el congreso del trabajo adquiriera gran fuerza, con el apoyo oficial, a la vez que el sistema toleró una gran reanudación en la vida sindical independiente, misma que logro hacerse patente con el incremento de asambleas democráticas; la proliferación de procesos electorales para designar los líderes, la organización de marchas, plantones y mítines multitudinarios, así como a través de la organización y estallamiento de un gran número de huelgas que tuvieron efectos sensibles en las diversas empresas estatales, privadas, nacionales y transnacionales, tanto en la pequeña, mediana y gran industria.

La fuerza actual del sindicalismo se debe al régimen de José López Portillo, cuando a principios de su gestión anunció su propósito de diseñar un proyecto de

estabilidad política y económica. Dentro de su plan global de desarrollo, para 1980-1982, el presidente apunto la atención de promover el empleo, de incrementar los índices de productividad así como de fortalecer la evolución y desarrollo de las autoridades laborales.

La necesidad de reorientar la política económica laboral dio pie para que José López Portillo procediera a una política de concentración social entre los factores de la producción que le determinó finalmente, apoyado en la simpatía inicial con los sectores, a inducir la aceptación de un compromiso formal de tregua sindical. Conocido como "alianza para la producción", este pacto jugo un papel eficaz durante el primer año, pero muy pronto dejó de ser respetado por un grupo señalado del sector privado.

En esta virtud y no obstante su gran similitud con los modelos autocráticos, este tipo de concentración se decretó formalmente el titular del poder ejecutivo, con la intención manifiesta de operar la determinación de las pautas laborales con la participación de los sectores obrero y patronal pero siempre en torno al eje del estado. Así como el progresivo incumplimiento de ese pacto por el sector patronal, que para alguna corriente de opinión parece manifestar la inoperancia del mismo, agravó el distanciamiento con el poder ejecutivo. De esta suerte, el presidente de la república busco el apoyo inmediato y por consecuencia determinante del sector obrero, pero fundamentalmente, del oficial o burocratizado, por lo que se dio una nueva fuerza al movimiento sindical organizado, fortaleza que en sexenios actuales se ha tratado de ignorar y reprimir pero permanece en las organizaciones actuales y que persiste, a pesar de la gran corrupción demostrada, en conseguir los mayores beneficios para el sector laboral.

### 2.3. Regulación y normatividad en las organizaciones.

La regulación de la actividad sindical en las organizaciones mexicanas emana del título séptimo (relaciones colectivas de trabajo) y octavo (huelga) de la ley federal del trabajo.

El sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida sin previa autorización para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Aquellos constituidos legalmente son considerados por la ley como personas morales que tienen capacidad para:

- Adquirir bienes muebles.
- Adquirir los bienes inmuebles destinados inmediatamente y directamente al objeto de la institución.
- Defender entre todas las autoridades sus derechos y ejercitar las acciones correspondientes.

Tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades, así como formular su programa de acción. Deben registrarse en la secretaria del trabajo y previsión social en los casos de competencia federal y en las juntas de conciliación y arbitraje en los de competencia local, y deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo mayores de 14 años o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número mínimo de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los 30 días anteriores a la fecha de presentación de solicitud de registro del sindicato y la en que se otorgue éste. El sindicato representará a sus miembros a través de un secretario general o por la persona que designe su directiva, salvo disposición especial en los estatutos en la defensa de los derechos individuales que correspondan, sin perjuicio del derecho

de los trabajadores para obrar o intervenir directamente, cesando entonces, a petición del trabajador, la intervención del sindicato.

La disolución del sindicato se realizará por el voto de dos terceras partes de los miembros que lo integren, o por transcurrir el término fijado en los estatutos, en tal caso el activo se aplicará en forma que determinen los estatutos. A falta de disposición expresa, pasará a la federación o confederación a que pertenezca y si no existen, al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Cuando un patrón emplee trabajadores miembros de un sindicato, tendrá la obligación de celebrar cuando así se lo soliciten los trabajadores, un contrato colectivo de trabajo, que es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno 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 o más empresas o establecimientos. Si el patrón se niega a celebrar el contrato los trabajadores podrán ejercitar su derecho de huelga, que es la suspensión temporal del trabajo, llevada a cabo por una coalición de trabajadores, título que para tales efectos le concede la ley a los sindicatos. Los objetivos que persiguen las huelgas son:

1. Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.
2. Obtener del patrón la celebración del contrato colectivo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.
3. Obtener de los patrones la celebración del contrato ley y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.

4. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo o del contrato ley, en empresas o establecimientos en que se hubiese violado.
5. Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades.
6. Apoyar una huelga que tenga por objeto, alguno de los enumerados anteriormente.
7. Exigir la revisión de salarios contractuales.

Si dentro de la empresa existen varios sindicatos, el contrato colectivo se celebrará con el que tenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa. Si concurren sindicatos gremiales el contrato colectivo se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoritarios que representen a las profesiones, siempre que se pongan de acuerdo. En caso contrario, cada sindicato celebrará un contrato colectivo para su profesión. Por último si concurren sindicatos gremiales y de empresa o de industria, podrán los primeros celebrar un contrato colectivo para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que formen parte del sindicato de empresa o de industria

La terminación del contrato colectivo de trabajo en una organización puede implementarse por:

1. Mutuo consentimiento.
2. Por terminación de obra.
3. Por cierre de la empresa o establecimiento.

Los sindicatos pueden solicitar la celebración de un contrato ley, que es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, con el

objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria en todo el territorio nacional, este contrato se podrá celebrar siempre y cuando el sindicato represente las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados y llegará a su término por mutuo consentimiento de las partes y si al concluir el procedimiento de su revisión los sindicatos de trabajadores y patronos no lleguen a un convenio.

#### **2.4. Interacción de la empresa con el sindicato**

Al igual que otras organizaciones, los sindicatos constituyen sistemas abiertos, que procuran la obtención de determinados objetivos y que están influidos por el medio externo, las dimensiones y la capacidad financiera de la empresa, las actividades de otros sindicatos, las tasas de inflación y desempleo que se vive en el país y la competencia internacional son factores que afectan profundamente el funcionamiento de un sindicato.

Las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrollan exclusivamente en un campo teórico o ideológico, el trato diario que los trabajadores reciben de sus supervisores, el programa de compensaciones de la empresa y los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal, entre otros factores, conforman el entorno laboral de una organización. cuando existe un sindicato en la empresa, sus afiliados pueden iniciar acciones colectivas para corregir posibles injusticias en el sistema o para obtener determinados avances.

En la inmensa mayoría de los casos, las acciones que emprenden los empleados dependen del trato que hayan recibido. Cuando el personal considera que se le ha tratado de modo inaceptable, recurre a las acciones sindicales. Si las negociaciones emprendidas con la empresa no conducen a los resultados deseados es probable que la situación conduzca a un conflicto abierto.

Con frecuencia, puede señalarse el punto de inicio de un conflicto entre la empresa y el sindicato, la aparición y el sucesivo agravamiento de sentimientos de desconfianza y hostilidad. Cuando la actitud dominante es de rechazo recíproco, la organización experimentará un bajo nivel de desempeño, hecho que en ocasiones puede llegar hasta el cierre de la empresa.

La alta dirección debe tratar a sus empleados como individuos y como miembros de trabajo, en caso contrario las experiencias de los trabajadores se verán reflejadas en las actitudes de los representantes del sindicato hacia la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **Equipos de trabajo**

### **3.1 Concepto y ventajas de los equipos de trabajo.**

#### **3.1.1. Concepto**

Equipo de trabajo es un conjunto reducido de empleados dotados de autoridad por la organización, para establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados. La esencia de un equipo es el compromiso común, sin él, los grupos se desempeñan como individuos; con él se convierten en potentes unidades de desempeño colectivo y solución de conflictos.

La competencia continua, diversidad en la fuerza de trabajo, estructuras organizacionales deficientes y la expectativa del cliente son argumentos convincentes para integrar equipos de trabajo.

#### **3.1.2. Ventajas**

En el contexto económico actual en el que se desarrollan las organizaciones, uno de los factores clave de la competitividad son los recursos humanos. Esto se cumple si se adopta una estrategia de gestión participativa que permita obtener el máximo provecho de la creatividad y flexibilidad de los recursos humanos de la empresa. Para conseguir este objetivo el personal debe saber trabajar en equipo, ser creativo y tener una actitud siempre proactiva respecto a su formación continua, el empleado debe poseer, además de los conocimientos técnicos necesarios, capacidad para el trabajo en equipo y habilidad en la toma de decisiones en un entorno económico complejo.

Las ventajas de las organizaciones al constituir equipos de trabajo dentro de su estructura son:

1. Altos niveles de competitividad. Los equipos de trabajo aumentaran la calidad del bien o producto que la organización elabore, eficientando sus procesos en todos los niveles y aprovecharán, con mayores posibilidades de éxito, las oportunidades de negocios. Para lograrlo, es indispensable contar con un equipo de excelencia en las áreas clave de la empresa.
2. Aumento en la productividad de la organización. Lo cual se logrará a partir de la retroinformación de los miembros del equipo, aprovechando la inteligencia y conocimientos individuales en beneficio de la actividad productiva.
3. Disminución de costos. El ensayo error, es una experiencia costosa, si se considera, que uno de los medios para aprender, es el error, alcanzar un elevado nivel de experiencia individual es resultado de una larga serie de decisiones erróneas, los equipos de trabajo disminuirán considerablemente los estándares de error y evitaran por consiguiente el mal aprovechamiento de los recursos a través de un consenso en la toma de decisiones.
4. Mejoramiento de procedimientos y políticas. El intercambio de ideas así como el análisis permanente sobre las actividades que desarrollan los miembros del equipo, permitirá clarificar y depurar los procedimientos y políticas de las diferentes áreas de proceso.
5. Disminución de supervisión: El compromiso y la motivación , son características que poseen los miembros de equipos de trabajo, estos aspectos garantizan a los supervisores que las funciones que desarrolla cada integrante en la organización son ejecutadas con altos niveles de excelencia.

### 3.2 Formación de equipos

Un equipo no constituye la manera más eficaz de llevar a cabo un trabajo, para determinar si existe la necesidad de crearlo, el líder o miembros del equipo de trabajo deberán realizar el proceso siguiente:

a) Describir el trabajo a realizar

Quién determina la necesidad de un equipo de trabajo debe enfocar el trabajo a realizar en términos de producción. ¿será resuelto el problema de la línea "b"? ¿se logrará fabricar un refresco con menor costo? ¿se completará el proyecto de distribución a mayoristas?, es decir en base al resultado específico esperado en la empresa, ¿cuál es el propósito y el tipo de trabajo que debe llevarse a cabo?. En muchos casos se forman equipos para mejorar la calidad de un producto que ha sido realizado por un departamento que no ha funcionado como un equipo. Bajo estas circunstancias, se forma un equipo para mejorar la calidad la productividad y la eficacia del departamento ya existente

b) Determinar si el equipo es la manera más eficaz de realizar un trabajo.

Se debe evaluar la necesidad de formar un equipo y porqué se necesita para desempeñar un trabajo en particular, a continuación se señalan pautas para determinar si es necesario conformar equipos de trabajo.

- El trabajo requiere de una variedad de habilidades, experiencias, juicios y capacidades.

- En el proceso se necesitarán ideas y retroinformación provenientes de diferentes unidades internas o externas de la organización.
- La existencia de interdependencia (es decir, diversas actividades dentro del propósito del trabajo son estrechamente dependientes y están conectadas unas con otras)
- Número de personas que trabajan juntos para alcanzar el objetivo
- Participación y cooperación de personas o grupos de las cuales dependa el éxito de las meta.
- Innovación y sinergia.
- Un proceso relativamente rápido de reunión, despliegue y dispersión de personas, en oposición al establecimiento de estructuras y procesos más permanentes.
- Representación, toma de decisiones y participación que abarquen a toda la organización.
- Responsabilidad y propiedad del trabajo realizado que sean mutuas y compartidas, en contra posición con lo individual

Una vez definidos los propósitos y naturaleza, se debe establecer el tipo de equipo que se requiere para cumplir con el propósito de la organización, además de establecer si el equipo permanecerá unido de manera indefinida o se disolverá una vez que se haya completado el proyecto.

Equipo de trabajo ya formado. Es aquel que existe de acuerdo a la estructura organizacional, que rinde informes a un gerente o supervisor. Por lo general el supervisor directo se designará como líder del equipo, pero no implica que otra persona asuma este cargo. Los equipos de trabajo ya formados reciben diversos grados de responsabilidad y autoridad. Un equipo de trabajo verdaderamente autodirigido es responsable de la totalidad de un producto, proceso, servicio o segmento claramente definido de trabajo. El equipo planea, desempeña, administra y corrige su propio trabajo. En los equipos experimentados cada miembro puede elegir y reemplazar a sus compañeros o al líder del equipo, así como proporcionar su colaboración para las revisiones de desempeño y las utilidades por méritos de los miembros.

Algunos equipos pueden recibir una autonomía limitada. A los equipos con autoridad compartida sobre su trabajo se les llama equipos de trabajo semiautónomos, son responsables de la totalidad de un producto, proceso servicio o segmento claramente definido de trabajo, pero deben colaborar en estrecha unión con la gerencia de planeación y administración para medir y corregir su propio desempeño. La mayoría de los equipos ya formados en las organizaciones formales son semiautónomos.

Equipo de proyecto. Está formado por individuos seleccionados (algunas veces de diferentes grupos o funciones de trabajo) que laboran en una tarea específica además de sus trabajos cotidianos. En algunos casos los miembros del equipo son asignados de tiempo completo al proyecto y, cuando este ha terminado son reasignados a otro equipo. En el cambiante ambiente de trabajo cada vez hay menos trabajos definidos y más tareas orientadas a proyectos. A los equipos de proyecto se les conoce como equipos interfuncionales, fuerzas dedicadas a una tarea y equipos de solución de problemas

Las funciones que el equipo desempeñará serán el reflejo de la autonomía y autoridad que se le confiera. Por lo que el líder deberá prever el impacto de las decisiones que pueda formular el equipo antes de asignar la autonomía y autoridad correspondientes.

c) Seleccionar a los integrantes del equipo

Al seleccionar los miembros de un equipo se debe tener en cuenta la especialización de cada uno de sus miembros y la necesidad del mismo equipo de contar con cada uno de ellos. Una técnica eficaz para seleccionar a los miembros de un equipo consiste en que el líder elija a uno de ellos y que este elemento a su vez proponga nuevos elementos. Aunque por lo general el líder del equipo realiza esta función totalmente.

Para seleccionar a los miembros de un equipo se deben tomar en cuenta las necesidades del trabajo a desarrollar:

- Conocimientos y experiencias.
- Capacidad de coordinación.
- Liderazgo de grupos.
- Experiencia en equipos de trabajo.
- Habilidades de comunicación.
- Conocimiento de metas organizacionales.
- Especialización.
- Juicio en toma de decisiones.

Además será necesario analizar las necesidades típicas del equipo en sí :

- Miembros con una visión global.
- Miembros que efectúen su trabajo considerando los detalles.
- Miembros que sean capaces de supervisar el progreso.
- Miembros creativos.
- Miembros con altas habilidades técnicas, de relación, colaboración y comunicación.

### **3.3 Integración de equipos de trabajo**

La integración de un equipo de trabajo depende de un conjunto de aspectos que necesitan percibir cada uno de los elementos del equipo:

Siempre que interactúan varios seres humanos se manifiestan numerosas fuerzas psicológicas (simpatía, entusiasmo, etc.), estas fuerzas tienen el poder de actuar y modificar los resultados que genera un equipo de trabajo, por lo que es necesario fomentar una comunicación objetiva y amplia entre los miembros del equipo, esta comunicación permitirá alcanzar ritmos de creatividad duraderos.

La política de puertas abiertas, no como una mera técnica administrativa, sino como una actitud habitual, es condición para el buen funcionamiento de un equipo.

Es fundamental que los miembros de un equipo conozcan y acepten el entorno donde se desarrollará su función, así como la estructura del equipo y la relación que guarda con la organización.

El liderazgo democrático es la forma ideal con la cual se hará manifiesta la participación de todos los niveles en los asuntos que correspondan. Por ello el liderazgo del equipo deberá emplear procedimientos flexibles y adaptables, estimular la creatividad a través de la interacción de los miembros, concebir la autoridad como un servicio y no como un poder, fomentar el espíritu de pertenencia y el genuino nosotros, crear una atmósfera adecuada que anime a trabajar por el logro de objetivos en beneficio de todos, delegar autoridad, coadyuvar a la participación de todos los elementos del equipo y facilitar la integración de nuevos miembros

Por último el reconocimiento público del logro de un equipo o de uno de sus elementos, es sin duda la energía que hará perdurar la disposición y orientación del equipo permanentemente a la búsqueda de su objetivo fundamental.

## **CAPÍTULO 4**

### **Industria de lácteos**

#### **4.1 Antecedentes históricos**

Como ganadería puede identificarse una actividad industrial encaminada hacia la cría de especies animales para aprovechar. Bien sea a los animales mismos, o los productos que de ellos pueden obtenerse, la ganadería se clasifica como una industria extractiva de recursos renovables.

El origen de la ganadería es tan antiguo como el hombre, Desde los tiempos más remotos, el ser humano ha necesitado obtener de los animales productos que le sean útiles, tanto para su alimentación como su vestido.

Estas necesidades fueron satisfechas en principio por la caza de las especies, y más tarde, cuando el hombre llegó a domesticar o cercar las especies que necesita, se dedicó a la explotación sistemática mediante la cría de animales que le suministran las unidades necesarias o productos requeridos.

La evolución y progreso de la ganadería han requerido un lazo que esta ligado a los procesos de la humanidad, y así, a través de la evolución de esta, es posible identificar distintas etapas en su desarrollo.

La ganadería primitiva estaba subordinada a la existencia de pastos frescos, lo que obligaba a la trashumancia, con la consiguiente movilización de los pueblos pastores detrás de sus rebaños, en pos de pastos jugosos que reemplazasen a los agotados o secos.

La segunda etapa del desarrollo de esta industria esta íntimamente ligada con la agricultura; y así, llega a llamársele a esta segunda época ganadería agrícola, y se caracteriza porque en ella existe una correlación entre estas dos actividades:

Los animales de distintas especies se alimentan precisamente con los forrajes y alimentos obtenidos de la actividad agrícola, la cual por otra parte aprovecha el servicio, la fuerza, la atracción que proporcionan las mismas especies animales.

En la tercera etapa de la industria ganadera es posible advertir una diferenciación absoluta entre las actividades agrícolas y las ganaderas, industrias ambas que tienen su propio desarrollo y su particular importancia. La ganadería, en esta última fase, se sostiene como una actividad independiente, en la cual los alimentos que consumen los animales son adquiridos a personas o empresas ajenas al negocio, o bien aprovechan las condiciones ambientales y de pastos permanentes de determinadas regiones en las cuales la alimentación de sus animales puede lograrse a través del crecimiento de pastos espontáneos, pero sin que el mantenimiento de estos esté dependiendo de una actividad agrícola correlacionada.

De la expresión industria ganadera resulta un vocablo de una gran extensión en su significado, ya que cubre tanto aquellas actividades encaminadas a la procreación, engorda, crecimiento y venta de determinadas especies de animales, así como al mantenimiento de esas mismas especies para aprovechar algunos de los productos que se obtienen de las mismas como los lácteos y sus derivados.

De todo lo anterior se deduce que la industria ganadera abarca en su significado todas aquellas especies susceptibles de ser explotadas por el hombre en cualquiera de las dos formas ya descritas.

## 4.2 Industrias Modernas

Las empresas modernas industrializadoras de leche surgen en México en la segunda mitad del siglo XX, como respuesta a la necesidad de las asociaciones ganaderas por industrializar y comercializar la leche que producían sus ranchos, debido a la especulación y a los abusos de que eran objeto por parte de intermediarios y compradores.

Por lo anterior es que los socios de estas empresas son los ganaderos productores de leche, de las diferentes entidades federativas de la República Mexicana. En la actualidad esta industria emplea directamente a miles de trabajadores y genera tres veces mas empleos indirectos, integrados en las múltiples y variadas funciones que implica el funcionamiento de las empresas pertenecientes a los Grupos, dedicadas a cubrir las necesidades de los mismos, así como las del sector agrícola-ganadero.

El mercado demanda productos de óptima calidad; y solo se pueden elaborar contando con la infraestructura y la tecnología de vanguardia que en su mayoría es de origen sueco.

La materia prima para el suministro la proveen exclusivamente los socios ganaderos quienes se someten a un estricto control de calidad por parte de las empresas con una serie de requerimientos básicos como son: ordeña mecánica, tanques termo, enfriadores, análisis bacteriológicos y fisicoquímicos, etc., lo anterior con la finalidad de que el producto que se entrega sea única y exclusivamente producto de excelente calidad; aunado a ello, la distancia promedio a la que se encuentran los ranchos productores del centro de proceso es de aproximadamente 20 kms., lo que significa un menor riesgo en las posibilidades de exposición con el medio ambiente y disminución de costos de transportación.

El esfuerzo y dedicación tanto de los socios como de los recursos humanos que colaboran en estas organizaciones, así como la permanente búsqueda de metas comunes de desarrollo, han logrado ubicar a este sector como uno de los más destacados en el país.

Inicialmente se procesaba exclusivamente leche pasteurizada en envase de cristal el cual fue sustituido por los envases desechables que garantizan el lento deterioro del producto y en algunos casos la caducidad del contenido puede ser hasta de tres meses.

El promedio diario de recolección de leche de tan solo las tres empresas más importantes es superior en la actualidad a los 2,500,000 litros, contando con una capacidad instalada de producción superior a los 3,000,000 de litros para la elaboración de productos pasteurizados y ultrapasteurizados en todas sus presentaciones.

Durante los procesos de producción, los productos son sometidos a un estricto control de calidad, con la finalidad de ofrecerlos de una manera homogénea.

Los parques vehiculares son suficientes y apropiados e incluyen pipas-cisterna de recolección, trailers y camionetas con cajas refrigeradas y secas para distribución, con la finalidad de eficientar la entrega oportuna de los productos a todas las entidades que participan en la comercialización de los mismos.

La leche es sometida al proceso de pasteurización, que consiste en elevar la temperatura de la leche a 75°C por un período de tiempo de 15 segundos, enfriándola de inmediato a 4°C, logrando con esto la eliminación de las bacterias patógenas y algunas no patógenas.

Para el envasado de este producto se utiliza un empaque que consta de 4 capas, de las cuales 3 son de polietileno y una de cartón, así mismo se utiliza un envase plástico esterilizado, logrando éstos conservar el producto en óptimas condiciones.

La maquinaria y los procesos, así como la iniciativa de los directivos de estas organizaciones, han logrado incorporar a su producción la siguiente gama de productos derivados de la leche y otros:

- Leche Pasteurizada Preferente
- Leches Ultrapasteurizadas
- Leche Ultrapasteurizada de sabores
- Leche en polvo
- Quesos
- Crema Ácida
- Jugos de Larga Vida
- Agua Pasteurizada
- Yogurt semi sólidos y líquidos
- Mantequilla

Así como en algunos casos la elaboración de sus respectivos envases.

### **4.3 Estructura organizacional**

Las industrias contemporáneas han logrado desarrollarse hasta convertirse en sus propios proveedores de insumos, así como intermediarios de los servicios requeridos para poder distribuir sus productos en los diferentes mercados nacionales.

De esta manera, es que la mayoría de las empresas principales de estos grupos tienen la denominación de ganaderos, ya que en sus establos es donde se inicia la vida productiva de las mismas. Son propietarios del ganado que produce la materia prima principal de los procesos de producción de la industria. Poseen tecnología capaz de mejorar las especies de ganado, así como la infraestructura para su máxima explotación en pos de la producción.

Cuentan con los medios suficientes para la recolección de leche transportándola de los establos a las instalaciones de transformación y proceso en unas cuantas horas, garantizando las óptimas condiciones de la materia prima.

Poseen los medios que garantizan la solvencia suficiente para la adquisición de materias primas y activos necesarios para la recolección, producción y distribución de sus productos.

Fabrican y diseñan la mayoría de los envases que utilizan, con el objeto de mantener una fuente permanente y segura de abasto de empaques, sellos y envases.

A través de administradoras, vigilan todas las operaciones de los grupos, controlando con la debida oportunidad desviaciones que se presentan, estableciendo nuevos estándares de operación.

Una vez terminados los productos estas compañías distribuyen velozmente a los centros responsables de la distribución y venta.

Por último se asegura por centros de distribución el abasto al cliente. En esta etapa se cierra e inicia el ciclo del proceso.

## **CAPITULO 5**

### **Caso práctico**

---

## CAPÍTULO 5 Caso práctico

### 5.1. Antecedentes y características del centro de distribución.

La misión de un centro de distribución de productos lácteos es canalizar la producción de la compañía dentro del área metropolitana y zonas aledañas, obteniendo la realización del producto a crédito o de contado en los diferentes segmentos de mercado que existen, a continuación se señalan:

- **Mayoreo.** Son intermediarios entre la compañía y el cliente detallista cubriendo el mercado que no puede explotar el centro de distribución en el área metropolitana, cuentan con un precio preferencial por volumen.
- **Central de abasto.** Canal que desplaza grandes volúmenes en consumidores finales y que tiene fines mercadológicos de presencia en el mercado.
- **Domicilio.** Distribución que se ejecuta en el hogar del consumidor final, se efectúa en lugares de ingresos económicos altos, ya que su abasto resulta muy costoso.
- **Distribuidores.** Son clientes que abastecen algunos estados de la república en los cuales la compañía no tiene cobertura, cuentan con la mejor relación de precio y crédito que ofrece el centro de distribución a sus clientes, debido a su alta relación de compras.
- **Autoservicio.** La gran distribución que se realiza en estas tiendas se debe a que son escaparate de los productos de vanguardia, su precio es competitivo y se manejan grandes volúmenes de crédito en sus operaciones.

- La distribución se realiza a través de un gran número de empleados operativos sindicalizados encargados de promover y realizar las ventas de la compañía diariamente, excepto en los canales de autoservicio y domicilio que cuentan con pedidos establecidos. El registro y control de estas operaciones son funciones del personal administrativo del centro del centro de distribución y son: control de inventarios, soporte técnico, liquidación de ventas y fuente de información.

## **5.2.Desarrollo del conflicto y consecuencias**

El personal administrativo de confianza se ha especializado en sus puestos de tal forma que se han mecanizado sus funciones, propiciando una baja interacción de sus miembros y anteponiendo mayor importancia a los resultados individuales, que a los del departamento e incluso a los del centro de distribución. Se ha establecido por ello una competencia desleal en la que se oculta la información, se obstruyen las funciones y se practica el oportunismo.

Se evade la responsabilidad y se asume que parte o una función completa debe ser realizada por otra persona del departamento y se busca solo realizar la actividad principal del puesto.

El grupo ha establecido barreras de comunicación entre todos sus miembros, generando así antipatías, individualismos y falta de cooperación.

Los conflictos no se resuelven con la oportunidad necesaria y tampoco se estudia la posibilidad de eliminarlos por completo, sino que se transfieren a otra entidad con el supuesto desconocimiento de causa.

Los empleados administrativos constantemente duplican esfuerzos y tiempo en solución de conflictos ya que la retroinformación es nula, por lo que se repiten las actividades que otro elemento ha realizado

La relación de trabajo que sostienen entre si los empleados administrativos, al interactuar con la fuerza de ventas, a la que dan el servicio, es conflictiva ya que no existe una adecuada comunicación. Los vendedores se quejan con su representación sindical de:

- Demora de operaciones.
- Mal trato.
- Malos servicios.
- No existe la oportuna solución de problemas.
- Falta de orientación e instrucción (para el registro de operaciones).

Se han realizado numerosas juntas con el personal afiliado al sindicato para discutir y exponer estos problemas, en las que se han integrado comisiones de seguimiento a los problemas que se han presentado a la dirección del centro de distribución, la que ha concedido estos espacios y otras libertades al sindicato como medio para contrarrestar la amenaza latente de cierre de operaciones por medio de una huelga del personal sindicalizado.

Es claro que el personal de ventas dispone de demasiado tiempo en comisiones y asuntos sindicales, que la cobertura se reduce así como los tiempos efectivos de venta y distribución al mercado.

De esta manera es como los resultados de ventas que se están obteniendo son inferiores a los presupuestados y a los que necesita la empresa para su misma subsistencia y desarrollo.

El área administrativa debe mejorar el servicio y atención a los vendedores evitando conflictos que ocasionan disminución en el nivel de ventas. Se integrarán equipos de trabajo en los departamentos y se aprovechará la estructura gerárquica con que cuenta el centro de distribución.

### **5.3. Técnicas de trabajo a aplicar.**

El programa de integración y desarrollo de equipos de trabajo en el área administrativa es el siguiente:

1. Contando con la participación de todos los empleados administrativos se explicara la necesidad que ha llevado a incluir el trabajo en equipo en los departamentos respectivos, resumiendo claramente las causas y las consecuencias de los problemas que se han presentado, manifestando el propósito de eliminar los conflictos internos para el incremento en la productividad del centro de distribución.

Se resalta el interés por parte de la dirección de que exista trabajo de interacción enfocado al mejoramiento del servicio a los vendedores, como también la preocupación y deseos de esta, por que exista la comunicación dentro del área, en busca de una atmósfera de cohesión y apoyo para los integrantes.

2. Las funciones del área en general han dejado de cumplirse por el supuesto de que deben ser ejecutadas por otra persona o que no tienen trascendencia, para lo cual se establecerán todas las funciones del área y se asentara la importancia de cada una de ellas, se hará notar dicha importancia a los miembros del equipo así como los momentos en que cada función es realizada y por quien la ejecuta. de esta forma no se obstaculizara el proceso de información logrando mejorar el servicio, adicionalmente existirá un plan bien estructurado de rotación de puestos

para que cada elemento sea mas consciente de que todas las funciones son necesarias para el control de operaciones del centro de distribución.

3. Las relaciones interpersonales del equipo son malas por lo que se establecerán reglas básicas de comportamiento que generaren la cohesión del grupo, las que se señalan a continuación:

- a) Deberá existir aceptación y comprensión en los integrantes.
- b) Mostrar entusiasmo por el trabajo en equipo.
- c) Confiar en las ideas de otros miembros.
- d) Asistir a otros miembros en la solución de conflictos.
- e) Ayudar y apoyar en sus funciones a los demás integrantes.
- f) Escuchar con atención puntos de vista de cada uno de los integrantes.

Se reconocerá y se premiará las actitudes que mejoren el proceso de atención a los vendedores, a través de: sugerencias de alternativas, externar opiniones y solución de problemas y anticiparse a conflictos.

1. Una de las situaciones graves que enfrenta el área, es su incapacidad de resolver conflictos como equipo por lo que las soluciones elegidas son parciales o incorrectas, lo que representa para el vendedor un conflicto que se repite en cada uno de los departamentos del área.

En la solución de problemas se procederá:

- a) Reunir a todos los miembros o elementos relacionados.
- b) Mantener una actitud positiva con ánimos de resolver el conflicto.
- c) Entender los puntos de vista, respetando la aportación de todos y cada uno de ellos.
- d) Informar espontáneamente de los antecedentes del conflicto.

- e) Proponer soluciones, de acuerdo al consenso.
- f) Solicitar apoyo en caso necesario.
- g) Llegar a soluciones constructivas y que mejoren los servicios.
- h) Respetar las soluciones que se determinen en forma conjunta.

2. La solución de conflictos y resultado en las decisiones elegidas, la dirección del centro de distribución deberá informar a los miembros del equipo de trabajo, para definir el grado de aceptación y alcance en las decisiones.
3. Por último la dirección del centro de distribución deberá informar al equipo los avances periódicos correspondientes, que sirvan de referencia a los miembros del equipo a seguir en la línea de trabajo establecida, esto los ayudara a comprender la importancia de sus actividades. Importante resulta el hecho que la dirección proporcione a los integrantes del equipo los reconocimientos para que la permanencia del trabajo en equipo se asegure en la organización.

#### **5.4. Aprobación de la hipótesis.**

Como se puede establecer claramente en este capítulo, el centro de distribución necesita implementar urgentemente el trabajo en equipo en el área administrativa ya que de ello depende en gran medida la sana convivencia de los empleados sindicalizados con la organización, de ello también depende que los conflictos que aquejan a la dirección se vean disminuidos y de esta forma se comprometa a la parte sindical a contar con su participación en el logro de las ventas que el centro de distribución tiene presupuestadas.

El trabajo en equipo es una herramienta de la administración, la cual garantiza la solución de problemas y el mejoramiento de las políticas y procedimientos de las organizaciones.

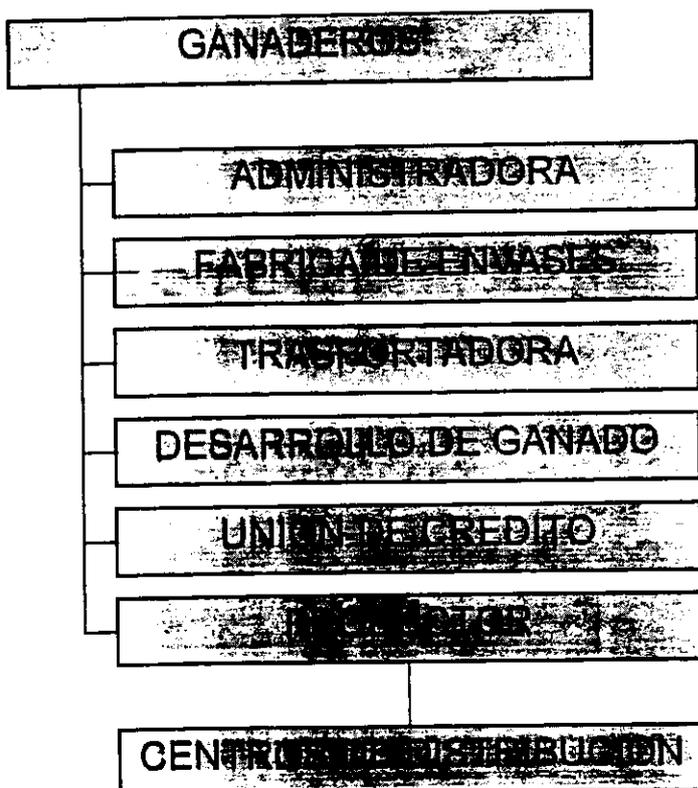
Lo anterior prueba la relación que existe entre el desempeño de las funciones del área administrativa con el correspondiente incremento o disminución de la productividad del centro de distribución.

De esta forma la hipótesis del programa de aplicación de técnicas para la integración de equipos de trabajo en el área administrativa de un centro de distribución, con miras a elevar las ventas obtenidas, es válida y aceptada.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

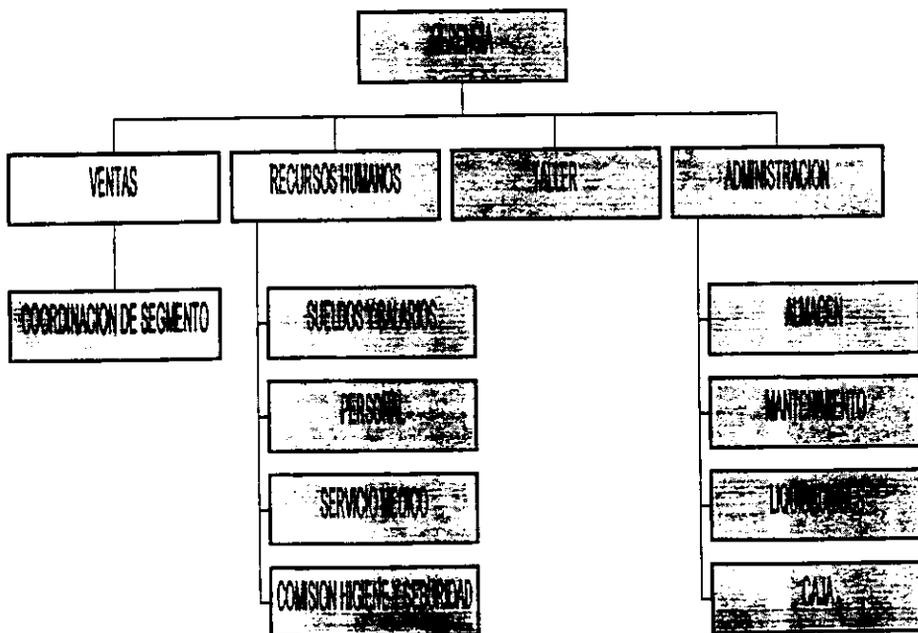
# ESTRUCTURA

## INDUSTRIA LACTEOS



# ORGANIGRAMA

CENTRO DE DISTRIBUCION



## CONCLUSIONES

En el entorno económico actual existen un gran número de organizaciones establecidas con un único fin "desarrollar una actividad con fines de lucro", estas organizaciones a lo largo de los tiempos se han desarrollado para vender sus productos, prestar servicios y en general realizar cualquier actividad mercantil. Sin duda para desarrollar su actividad ha sido necesario emplear una serie de recursos como son: financieros, materiales y principalmente "recursos humanos", esto últimos se pueden considerar como el elemento clave y necesario en toda organización.

En la actualidad un factor determinante en el desempeño de las organizaciones ha cobrado gran importancia, se trata de la calidad, con calidad se debe prestar un servicio, un producto que se ponga a la venta para ser adquirido por el consumidor debe ser elaborado con calidad, el desempeño de los colaboradores en una organización deberá realizarse con calidad. Para lograr esto, las organizaciones se han preocupado por establecer políticas y procedimientos de operación y han tratado de utilizar técnicas para el mejor desempeño de su actividad, sin embargo con todo y los avances tecnológicos los conflictos laborales no han dejado de preocuparlos. Se le ha dado tanta importancia a los recursos humanos, que ha dado lugar a la existencia de un área dedicada especialmente a atender todos los asuntos relacionados con las actividades laborales, desde la existencia de una persona encargada de atender el pago de la nomina y el control de asistencias del personal, hasta la existencia de una gerencia o dirección de recursos humanos, dependiendo del tamaño de la organización y la magnitud de las operaciones que realice, desde la prestación de servicios, hasta una actividad industrial.

En un organización el departamento de recursos humanos esta estructurado de tal forma que desde la selección de su personal ha empleado técnicas para elegir a los

mejores candidatos, hasta el establecimiento de un plan de previsión social que integra las prestaciones a favor del personal.

En algunos casos además de atender asuntos relacionados con los pagos y servicios al personal, el departamento encargado tiene la función de establecer el contacto entre los trabajadores y sus representaciones sindicales, esta situación se ha hecho necesaria en un gran número de organizaciones, principalmente las dedicadas a la actividad industrial ya que estas son las que emplean mano de obra a granel, desde ayudantes generales hasta técnicos y personal especializado. El sindicato es una organización establecida para defender los intereses de los trabajadores y ha sido considerado como un intermediario entre la organización y los trabajadores, busca que exista equidad en el desempeño de la función de los trabajadores y el trato y prestaciones que reciben a cambio de su trabajo.

En muchas de las organizaciones se ha detectado un factor determinante para que el elemento humano no se desarrolle de acuerdo a los requerimientos de la propia organización, se ha detectado que el personal no trabaja a su máxima capacidad, no está contento en su lugar de trabajo, no mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y en general piensa que es explotado. Esta situación es provocada por que no se logra un buen ambiente laboral, no existen equipos de trabajo que persigan un fin común, no piensan que con su esfuerzo contribuyen a su propio desarrollo, al desarrollo de la organización y en general al desarrollo del país.

## BIBLIOGRAFÍA

William B. Werther, Jr. Heith Davis. Administración de personal de recursos humanos ,Editorial Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., cuarta edición 1996.

Fernando Arias Galicia , Administración de recursos humanos. Editorial Trillas México, decimo tercera reimpression 1984.

Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice-Hall, México, 1998.

Agustín Reyes Ponce. Administración de personal II "sueldos y salarios". Editorial Limusa, 1998.

Joaquín Rodríguez Valencia Administración moderna de personal 3, Editorial ECASA, 1993.

Alfonso Ochoa Ravize. Contabilidad de industrias extractivas. Editorial Hispanoamericana, 1980.

Mauro Rodriguez Estrada. Integración de equipos, serie "capacitación integral". Editorial El manual moderno, S.A de C.V., segunda edicion 1997.

Ley federal del trabajo, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edicion 1997.

Héctor Santos Azuela. El sindicalismo en México, Editorial Porrúa, S.A., primera edicion 1994.

Direcciones de internet:

[www.gilsaags@infosel.net.mx](mailto:www.gilsaags@infosel.net.mx)

[www.cinceyt.org.pe/motivint.htm](http://www.cinceyt.org.pe/motivint.htm)

[www.riskybusiness.com/riskybusiness/decis.htm](http://www.riskybusiness.com/riskybusiness/decis.htm)