

114



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON

"APUNTES DE RELACIONES LABORALES  
Y COMPORTAMIENTO HUMANO"

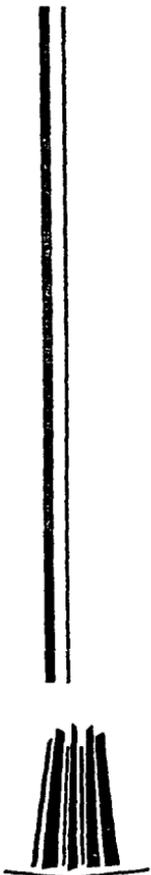
**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
P R E S E N T A:  
MARIO ANTONIO YERENA VARGAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ASESOR DE TESIS: ING. CASSIODORO DOMÍNGUEZ CRISANTO

SAN JUAN DE ARAGON, EDO DE MÉXICO

2002





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# PAGINACION DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN  
SECRETARÍA ACADÉMICA

**Ing. RAÚL BARRÓN VERA**  
Jefe de la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica,  
Presente.

En atención a la solicitud de fecha 20 de marzo del año en curso, por la que se comunica que el alumno MARIO ANTONIO YERENA VARGAS, de la carrera de Ingeniero Mecánico Electricista, ha concluido su trabajo de investigación intitulado "APUNTES DE RELACIONES LABORALES Y COMPORTAMIENTO HUMANO", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

**Atentamente**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
San Juan de Aragón, México, 20 de marzo del 2002  
**EL SECRETARIO**

  
**Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS**

C p Asesor de Tesis.  
C p Interesado.

AIR/RCC/vr

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Mario Yerena y Elvira Vargas,  
Por no dejarme claudicar en la  
conclusión de mi profesión.

A mi esposa e hija:

Por la larga espera y apoyo en todo  
este proceso. Y sobre todo a Paola  
por presentarse como una nueva luz  
en mi vida.

Al director de tesis:

Por compartir conmigo  
sus infinitos conocimientos.

A mis familiares:

Por creer en mi y ser parte de esta larga espera  
Y esperando que siga siendo estímulo para  
Aquellos que vienen atrás sobre todo a mis sobrinos  
Javier, José Antonio y Ángel

A mis hermanos:

Beatriz, Carlos y Edgar por  
el apoyo y entusiasmo  
mostrados en todo momento.

A mis amigos:

Por haberme mostrado esa luz de esperanza  
a través de la confianza y ayuda incondicional,  
y con quienes e disfrutado gratos momentos

A los profesores:

Por haber transmitido ese cúmulo de  
conocimientos para mi formación,  
mil gracias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO



*" APUNTES DE  
RELACIONES LABORALES  
Y COMPORTAMIENTO HUMANO"*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

# CONTENIDO

---

---

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

---

## I. LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

---

1.1 RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL.....	1
1.2 EL ENFOQUE SISTÉMICO.....	3
1.3 LA INGENIERIA INDUSTRIAL ANTE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA.....	6
1.4 LA ORGANIZACIÓN HUMANA.....	9
1.5 LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.....	10
1.6 LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CONFLICTOS.....	14

---

## II. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

---

II.1 LA COMUNICACIÓN.....	18
II.2 DINAMICA DE GRUPOS.....	21
II.3 VENTANA DE JOHARI.....	24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

II.4 ANALISIS TRANSACCIONAL .....	26
II.5 TECNICAS DE MOTIVACIÓN .....	29
II.6 JERARQUIAS DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW .....	30
II.7 TEORIA X, Y. ....	33
II.8 TEORIA Z .....	35
II.9 TEORIA DE LA MADUREZ - INMADUREZ .....	39
II.10 TEORIA DE LA MOTIVACIÓN - HIGIENE .....	41
II.11 PLAN SCANLON .....	44

---

## III. ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACION HUMANA

---

III.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	46
III.2 EL SISTEMA PARTICIPATIVO DE RENSIS LICKERT .....	48
III.3 LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS .....	51
III.4 LA ORGANIZACIÓN CREATIVA DE SHIGERU KOBAYASHI .....	54
III.5 LA ORGANIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL .....	58
III.6 LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y EL LIDERAZGO .....	65
III.7 NATURALEZA DE LOS GRUPOS .....	69
III.8 LA REJILLA ADMINISTRATIVA .....	70
III.9 PRINCIPIOS DE DEMING Y JURAN .....	75
III.10 CIRCULOS DE CALIDAD .....	84

---

## IV. DISEÑOS DE ACTIVIDAD HUMANA

---

IV.1 DISEÑO Y SIGNIFICANCIA DEL TRABAJO .....	88
IV.2 TECNICAS DE SOLUCION DE PROBLEMAS .....	89
IV.3 PRINCIPIO DE PARETO .....	94
IV.4 ESTRATIFICACION .....	96
IV.5 TORMENTA DE IDEAS .....	97
IV.6 TECNICAS DEL GRUPO NOMINAL .....	98
IV.7 SELECCIÓN DE PROBLEMAS .....	99
IV.8 TKJ .....	100
IV.9 ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES .....	102
IV.10 ETICA PROFESIONAL EN LAS RELACIONES Y EL DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS.....	104

---

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

---

## V. DESARROLLO DE LAS RELACIONES LABORALES.

---

V.I REQUISITOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA.....	108
V.II OBLIGACIONES FISCALES Y CONTABLES.....	113

---

## VI. LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES EN LA EMPRESA.

---

VI.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:.....	116
VI.2 SELECCIÓN.....	117
VI.3 CAPACITACION.....	119
VI.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....	122
VI.5 INCENTIVOS.....	132
VI.6 PRESTACIONES.....	136
VI.7 SEGURIDAD.....	139

---

## VII. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, CONTRATO COLECTIVO, SINDICATOS.

---

VII.1 ARTICULO 123. CONSTITUCIONAL.....	141
VII.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, PRINCIPIOS.....	142
VII.3 SINDICATOS ORIGEN Y FORMACIÓN.....	144
VII.4 CONTRATO INDIVIDUAL Y COLECTIVO.....	147
VII.5 OBLIGACIONES CONTRACTUALES.....	150
VII.6 HUELGAS, PROCEDIMIENTOS.....	154
VII.7 PRESCRIPCIONES Y EJECUCIONES.....	156
VII.8 CAUSALES DE DESPIDO.....	160
VII.9 HIGIENE Y SEGURIDAD.....	162

---

CONCLUSIONES.....	165
GLOSARIO.....	166
BIBLIOGRAFIA.....	167

## INTRODUCCIÓN.

La ingeniería Industrial como campo integrado de conocimientos, tiene que estar al tanto de la inestabilidad que vive el país en materia política, social y económica; ya que estos hechos afectan considerablemente las decisiones y desarrollo de las empresas, orillándolas a recurrir en muchas ocasiones a decisiones poco favorables para sostenerse.

La mayoría de estas decisiones involucran el futuro del recurso principal de toda empresa, el individuo. Quien queda a merced de las decisiones tomadas por grupos minoritarios que deciden el camino de la industria nacional.

Por lo que los ingenieros se deben preparar en técnicas que ayuden a mejorar el entorno y el desempeño de los individuos, para que tanto estos como las empresas estén preparados a los constantes y bruscos cambios; pero necesarios para mejorar la calidad y presencia en el mercado de los productos ofrecidos.

Con esta ideología, se presentan los apuntes de Relaciones Laborales y Comportamiento Humano, del plan vigente, de la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica, cuyo objetivo primordial, es proporcionar un material que sirva de apoyo didáctico a los futuros ingenieros industriales, quienes tendrán ante ellos una gran responsabilidad.

La elaboración del presente documento se justifica por que el contenido temático de la signatura es muy amplio y diverso, y se requieren de muchos libros de consulta para cubrir todos los temas, bibliografía que en muchos casos resulta insuficiente para todos los tópicos que se manejan en el curso; en este caso los apuntes de Relaciones Laborales y Comportamiento Humano que se proponen, aunque traten en forma condensada los temas de la asignatura, proporcionan a los estudiantes un panorama general de cada uno de ellos.

El desarrollo de este trabajo, ésta basado en el contenido temático del programa vigente para dicha asignatura, y los nombres de los capítulos son los que corresponden a los tema del programa, por tal hecho, al inicio de cada capítulo se indica el contenido temático que debe desarrollarse.

En el capítulo I se da una visión de los problemas a los que se enfrenta la industria y la preparación de la cual se tiene que hacer uso, para enfrentar esas situaciones poco confiables. La función de la organización humana y el papel que juega en el desarrollo industrial. Además se analiza una de las organizaciones básicas para el desarrollo empresarial la "empresa familiar".

En el capítulo II se discuten teorías del comportamiento humano enfatizando la importancia de la comunicación, las actitudes y en general los rasgos biosico-sociales que definen el carácter y personalidad de los individuos para motivarlos y encausarlos hacia un rendimiento mejor en sus tareas. logrando mejores resultados para la empresa a través de la aplicación correcta y oportuna de cada una de las teorías.

En el capítulo III se analiza y estudia una serie de teorías empleadas como herramientas en el moderno desarrollo organizacional, para mejorar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en la administración de sus tareas y actividades, como objetivos bien definidos, así como de los estilos más adecuados para liderar a los individuos, hasta lograr niveles de excelencia en la calidad.

En el capítulo IV se tratan diferentes técnicas para detectar y atacar problemas individuales y de grupo que se presentan en las organizaciones, las cuales ayudaran a obtener un ambiente adecuado y una producción aceptable y de calidad. Se advierte de la importancia que tiene la ética profesional en el ejercicio de la profesión del Ingeniero Industrial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo V se discuten los requisitos legales para la formación de una empresa y los aspectos fiscales y contables.

En el capítulo VI se analiza la importancia que tiene el departamento de relaciones laborales en la empresa, a través de la realización de actividades relacionadas con la selección y contratación del personal, capacitación y adiestramiento, administración de sueldos y salarios, los incentivos como instrumento de incremento a la producción, y la seguridad e higiene industrial.

En el capítulo VII se estudian los principios básicos de la ley federal del trabajo, abarcando tópicos de suma importancia en las relaciones obrero-patronales, como sindicatos, contrato individual y colectivo y huelgas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO I

## LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

**Objetivo:** El alumno analizará el papel que tiene la ingeniería industrial en el diseño de sistemas productivos u operativos, y la importancia que tiene el desarrollo de grupos de trabajo participativos en la solución de problemas.

- 1.1.- RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL.
- 1.2.- EL ENFOQUE SISTÉMICO.
- 1.3.- LA INGENIERIA INDUSTRIAL ANTE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA.
- 1.4.- LA ORGANIZACIÓN HUMANA.
- 1.5.- LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.
- 1.6.- LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CONFLICTOS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.1 RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL

La Ingeniería Industrial es un campo integrado de conocimientos formado por varios elementos que proceden de distintas disciplinas, constituyendo un campo interdisciplinario, debido a que el estudio del comportamiento del individuo en marco a la empresa, y la empresa misma debe incluir el conocimiento de diversas áreas tales como:

- *PSICOLOGIA.* Se encarga del estudio de la conducta humana, demostrando que la conducta normal obedece a ciertas causas que la relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. Estudia la relación del individuo con su ambiente de trabajo como satisfacción en el trabajo, asignación de tareas, incentivos, prueba psicotécnicas, adiestramiento y otras áreas relativas al trabajo. Auxilia a los líderes en el conocimiento de las características predominantes en el ser humano; sensitivo, tímido, intelectual, dinámico etc. De tal manera que le permitan lograr técnicas de relaciones interpersonales adecuadas.
- *FILOSOFIA.* Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente a los demás factores de la producción por que al ser humano le corresponde el orden más elevado del universo. Además mediante el estudio del comportamiento del ser humano en la convivencia con su semejantes, ayuda a guiar la conducta personal a través de las acciones que repercuten en los demás; estudia la conducta social entre cultura, instituciones y grupos.

- **SOCIOLOGÍA.** Enseña que las organizaciones son sistemas sociales por lo cual las actividades desarrolladas están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Interesándose por estudiar que piensan, sienten, quieren y como reaccionan los individuos dentro de los diferentes ambientes en los cuales se desenvuelven.
- **ADMINISTRACION.** Tienen la responsabilidad de adoptar decisiones que afectan a las personas, por lo que cada decisión debe ser tomada en el momento adecuado para un óptimo resultado y evitar en lo posible consecuencias fuera del alcance de todo programa . Por tal motivo la administración es aplicable en cada paso que se de, ya que sin ésta se encontraría toda actividad humana en un total descontrol.
- **ANTROPOLOGIA.** Estudia al hombre en forma global interesándose por el impacto que tiene la cultura sobre la conducta del individuo, ya que ésta consiste en ideas, patrones y valores que se han aprendido como resultado de vivir en una sociedad en particular . De tal manera que los estudios realizados en ésta área ayuda a comprender la aplicabilidad de técnicas dependiendo de la región geográficas donde se hayan efectuado.
- **CIENCIAS POLITICAS.** Aportan información útil acerca de la relación entre la estructura de la organización, y orienta a la conducta humana hacia la convivencia social, el poder y procesos de administración.
- **ECONOMIA.** Auxilia con teorías e información en un concepto conjunto de las relaciones industriales. Además de que da una visión clara del comportamiento de los mercados a través del mundo, permitiendo preparar a la industria para nuevos retos o bien para futuras crisis.
- **ERGONOMIA.** Ayuda a conseguir una efectividad funcional de cualquier equipamiento o ayuda física que utiliza la gente, y a mantener y mejorar el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

bienestar humano a través de la salud, la seguridad y la satisfacción mediante un apropiado diseño de implementos.

Todos éstos campos y otros más, añaden elementos independientes a la Ingeniería Industrial, apoyándola para cumplir con sus funciones tanto ejecutoras como administrativas. Este cúmulo de conocimientos logra dar una visión más clara del manejo global de la industria, la cual ayuda a tomar mejores decisiones con menos complicaciones; ya que se pueden comprender mejor las decisiones tomadas por otras personas.

## 1.2 ENFOQUE SISTEMICO.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Un sistema es un grupo de elementos interconectados que implican diferentes variables y cada una afecta al resto de ellas, en una relación muy compleja. El sistema esta rodeado normalmente por un ambiente de características físicas, sociales, políticas, económicas y técnicas el cual define las fronteras del sistema.

Cada elemento o subsistema incluye recursos tales como personal, material, equipo, información, etc. Y un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento, en realidad repercute en otros niveles de la organización. Ello significa que los administradores, al tomar decisiones, han de ir más allá de la situación inmediata, con el fin de determinar los efectos que sus acciones tendrán en el sistema global. El comportamiento de un conjunto completo de componentes, está determinado tanto por las características de las partes como por la interconexión de las mismas.

En el enfoque de sistemas se integran los conocimientos que las diversas ciencias suministran, acerca de los componentes de un sistema para conocer el comportamiento del conjunto.

Dada la complejidad de los sistemas que presentan interacciones entre varias variables y relaciones en general no lineales, ocasionan efectos de atraso donde el

resultado de una variable o acción no se manifiesta inmediatamente, por lo que es necesario contar con una metodología especializada para la solución de los problemas relacionados con el sistema en cuestión. El profesional debe tener los conocimientos de su especialidad que le permitan estudiar determinados aspectos particulares de un sistema; y contar, con aquellos conocimientos operacionales de diversas disciplinas distintas a la de su campo a fin de que pueda integrarse a un grupo de trabajo interdisciplinario y comunicarse con el resto del mismo.

El individuo se siente más satisfecho en su tarea cuando hay cooperación y trabajo de equipo. Entonces está aprendiendo, creciendo y haciendo una aportación, y la empresa tiene más éxito porque funciona de modo más eficiente. Es una situación en la que el individuo, la empresa y la sociedad se ven beneficiados sin que haya necesariamente perdedores.

- Antes de iniciar un análisis de un sistema es necesario fijar con claridad cual es el objetivo de dicho análisis, ya que la descripción de la estructura del sistema depende del objetivo del análisis.

*Fases del análisis y solución de problemas:*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 1) **DEFINIR EL PROBLEMA.** Se realiza una serie de actos que se pueden agrupar bajo el nombre de medición de sistema. En este paso se establecen objetivos de la base del análisis, debiendo hacerse claramente
- 2) **MEDICION DEL SISTEMA.** Deben unificarse las variables y establecer el inventario de los mismos, para lo cual se fijan los criterios de evaluación o medidas de efectividad de las actividades que se utilizarán durante las etapas del análisis. El establecimiento de criterios y medidas permiten evaluar en que grado, diferentes soluciones alternativas de un problema, satisfacen los objetivos para los cuales han sido desarrolladas.
- 3) **ANÁLISIS DE DATOS.** Se realiza el procesamiento de la información reunida durante la medición de sistemas. Su objetivo es descubrir, con ayuda de técnicas

de reconocimientos de patrones y evaluación estadística de parámetros, las relaciones importantes entre las variables.

- 4) *MODELADO DE SISTEMA*. El objetivo de este paso es establecer relaciones o modelos, que expliquen las interacciones entre las diversas variables del sistema.
- 5) *GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS*. Este esfuerzo en generación de alternativas debe concentrarse en aquellas que muestren las mejores medidas de efectividad, con el objeto de minimizar costos.
- 6) *TOMA DE DECISIONES*. Hay que seleccionar las mejores alternativas evaluando todas las medidas de efectividad de cada alternativa.

El compromiso que contraen los individuos para el logro de los objetivos relacionados con la transformación de sus situaciones, los impulsa al desarrollo de teorías y tecnologías para aumentar, la efectividad de sus actividades ejercidas con recursos, muchas veces limitados.

Pero las actividades que se llevan a cabo no conducen automáticamente el logro de los objetivos, intervienen no solamente el estado actual de sus conocimientos sino también; la naturaleza aleatoria y dinámica de los fenómenos y procesos presentes en la situación vivida.

Las actividades producen determinados resultados que no siempre coinciden con los objetivos, así se observará de hecho una diferencia entre los resultados logrados y los resultados esperados. Por lo cual; los pasos mostrados anteriormente se deben seguir con el mayor de los detalles para evitar al final tener un nuevo problema. Se tiene que ver el cambio hacia un comportamiento organizacional mejor, en términos de un sistema total. El cambio efectivo es complejo y toma bastante tiempo llevarlo a cabo.

### I.3 INGENIERIA INDUSTRIAL ANTE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORANEA.

México ha evolucionado en los últimos años en el posicionamiento de los mercados que atiende tanto nacional (local, regional y fronterizo), e internacional. Y algunas de las preguntas que surge ante este hecho son:

- ¿Cuáles son las diferencias sustanciales entre nuestro producto y el que ahora entra al país o bien; aquel contra que se compite afuera, donde queremos penetrar y colocarnos en técnicas de diseño, calidad y precio ?.
- ¿Bajo que normas de carácter internacional se mide y ponderan los artículos que manufacturamos en los tres principales bloques comerciales; Norteamericano, Europeo y Oriental. Cuales de ella conocen y usan nuestros competidores domésticos e Internacionales ?.
- ¿Qué estamos haciendo de manera sistemática para mejorar o adecuar nuestros productos a las necesidades cambiante del mercado ?.
- ¿Qué tanta elasticidad tienen los medios de producción para afrontar una creciente demanda o la que se derivaría si se comienza a exportar ?.
- ¿Qué tanto se está preparado en materia de metodología o medios de producción en caso de que se decida mejorar la calidad de los productos ?.
- ¿Qué facilidades de crecimiento y capacidad de producción se tienen disponibles para afrontar los retos derivados de los temas anteriores ?
- ¿Qué tan especializados son los programas de desarrollo del personal técnico de la empresa ?.

Cotidianamente se dan acuerdos en las organizaciones empresariales, obreras y campesinas. Para la evaluación de la productividad y la calidad adoptándose una nueva cultura laboral entre las empresa y los trabajadores, tomando líneas de acción como las siguientes:

- ❑ Compromiso de los trabajadores en decisiones relacionadas con las ramas de la producción para mejorar la calidad y la productividad.
- ❑ Promoción de las capacitación para que, virtualmente México se convierta en un país de administradores.
- ❑ Establecimiento de reglas claras para lograr el mejor clima posible en los centros de trabajo con cooperación y apertura para evitar los conflictos.
- ❑ Humanización del trabajo.
- ❑ Que los trabajadores tengan oportunidades de hacer carrera en la empresa.

La Ingeniería Industrial tiene frente así la labor de fomentar la realización de todas aquellas actividades, tendientes a lograr una aprovechamiento más eficiente y productivo de los recursos disponibles.

Para lograr lo anterior se tiene que echar mano de la tecnología, la cual implica la aplicación de tres elementos básicos:

- 1) *Información sobre el método.*
- 2) *Las formas para aplicarlo*
- 3) *La comprensión de como funciona*

Dentro del conjunto de actividades relacionadas con las tecnologías, se pueden identificar cuatro tipos de acciones:

- *Transferencia.*
- *Asimilación.*
- *Adaptación.*
- *innovación.*

Cada uno de los cuales involucra el conocimiento de las necesidades y limitaciones existentes en las empresas con el fin de contar con un marco de referencia que permita

evaluar la opción tecnológica más idónea. Además, implica tener experiencias en la producción para saber lo que es necesario y posible en el caso de implantar nuevos productos o procesos industriales.

Ante ésta situación el ingeniero industrial tiene que actualizarse en todo aquello que se refiera a tecnologías, (maquinaria, equipo, herramientas, procesos, materias primas y materiales, etc.) a fin de que las empresas nacionales sean cada vez más competitivas.

En cuanto a la situación de implantar nuevos productos o procesos el ingeniero industrial deberá analizar los más convenientes a fin de que las empresas nacionales sean cada vez más competitivas a través de la funcionalidad de éstos. Coadyuvará en la adquisición e instalación de la infraestructura necesaria para la fabricación de nuevos productos, y en la etapa final procederá a integrarlos, desarrollando métodos, especificaciones de fabricación y/o montaje, hojas de trabajo, dibujos, planos y todo lo necesario para llevar a cabo las pruebas pilotos en la fabricación de productos, finalmente después de las pruebas hará los ajustes necesarios en toda la información que elabore como planos, dibujos, cartas de especificaciones, hojas de ruta, hojas de proceso, hojas de trabajo, estándares de mano de obra, etc, y lo pasará al departamento de producción para que puedan ser utilizadas en la práctica común.

De igual manera el Ingeniero Industrial debe estar permanentemente actualizado en técnicas de administración de Recursos Humanos, Técnicas financieras, motivación del personal, Relaciones Humanas e Industriales. Debe valorar el papel de los sindicatos y organizaciones en el desarrollo de las empresas y poner atención especial en el cuidado del entorno ecológico industrial.

Se necesita de la capacitación permanente en todos los niveles, desde el gerente hasta el trabajador más modesto; readiestramiento de la fuerza de trabajo para enfrentar los constantes avances tecnológicos y contar con la mano de obra calificada para los nuevos empleos que los cambios generen. En este caso el Departamento de Ingeniería Industrial será el responsable de la capacitación y/o adiestramiento de los obreros y supervisores en los nuevos métodos que propone ya sea directamente en la línea de producción, en laboratorios o aulas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuando la capacitación es específica el Ingeniero Industrial, propondrá al Departamento de adiestramiento y Capacitación, los cursos que deben impartirse, así como de ser posibles las instituciones que puedan dar dichos cursos.

También es deber del Ingeniero Industrial establecer la mejora de los lugares de trabajo y el reforzamiento de las medidas de seguridad en el empleo para abatir los índices de accidentes.

#### 1.4 LA ORGANIZACIÓN HUMANA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El hombre por naturaleza es un ser social por lo que desde que tiene uso de razón a buscado subsistir a través de grupos, como consecuencia a alcanzado un importante grado de bienestar.

Para las sociedades culturas y civilizaciones su único protagonista es el hombre, capaz de razonar y transmitir experiencias.

En un principio, la lucha del hombre contra la naturaleza, en donde la sociedad depende de las fuentes de trabajo naturales (cultivar la tierra, cazar y pescar) y de la extracción de recursos primarios, como principales actividades, se conoce como la época de la lucha por la subsistencia.

El desarrollo de la humanidad como ser organizado da como consecuencia la lucha del hombre por el saber; los conocimientos y la tecnología pasan a primer plano y como consecuencia se origina la revolución industrial que transforma la sociedad y crea nuevos sistemas de vida como; la emigración del campo, y el nacimiento de grandes urbes y centros industriales. Estos hechos hacen al hombre tener otro grado de conocimiento más refinados en el saber el arte, la cultura y la tecnología. Otra etapa importante del ser humano es cuando ésta se preocupa por los valores humanos donde la libertad del hombre pasa a primer plano en la búsqueda del ser humano completo (materia, inteligencia y libertad)

Sean cuales fueren los objetivos (educativos, religiosos, sociales etc.) las organizaciones humanas envuelven al individuo y lo vuelven más dependiente de las actividades organizacionales. Constituyendo para las personas el medio para lograr sus objetivos con un mínimo de costos, tiempo, esfuerzo, y conflicto.

Las organizaciones son sistemas sociales y para poder trabajar en ellas es necesario comprender su funcionamiento, ya que combina ciencia, tecnología y humanidad. La tecnología por si sola es problemática pero cuando se agregan las personas se convierte en un sistema social de mayor complejidad. Entre más industrializada es una sociedad más compleja se vuelven las organizaciones.

Las empresas están constituidas por un conjunto de individuos perfectamente estructurados, con funciones y responsabilidades claramente definidas, que realizan acciones encaminadas a alcanzar los objetivos deseados por las organizaciones.

Para que exista una organización efectiva no es suficiente con que exista un grupo de personas, lo que se requiere es que se organicen y coordinen sus acciones conjuntamente hacia el logro de resultados comunes.

Como se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se originan una serie de necesidades y valores muy arraigados a las personas.

No existen fórmulas simples ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión de las necesidades y capacidades existentes para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas en el trabajo.

## 1.5 ORGANIZACIÓN BUROCRACIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuando la estructura organizacional, los reglamentos y los procedimientos se siguen rígidamente, surge una condición que se denomina burocracia. La burocracia se

caracteriza por un sistema administrativo amplio y complejo que funciona de manera independiente de las personas.

En una organización burocrática las actividades productivas o de servicio deben cumplir con las siguientes características:

- 1) *Cualquier actividad necesaria para lograr los objetivos que se plantea la organización se descomponen en operaciones elementales*, lo cual origina una marcada división y simplificación del trabajo. Lo anterior significa que en todo proceso de producción a cada operario o trabajador solamente se le asigna una mínima parte, por lo que también se le responsabiliza de su cumplimiento eficaz. La marcada división y simplificación de las tareas propicia que los trabajadores al estar ejecutando siempre lo mismo, adquieran una gran destreza y habilidad convirtiéndose en verdaderos especialistas; por ésta razón, podría suponerse que se alcanza en la producción una gran eficiencia y productividad, de tal modo, que supuestamente, a mayor división y simplificación en el trabajo mayor eficiencia y productividad.
- 2) *La organización se basa en la jerarquía*, es decir, existe una escala de mandos perfectamente definida y un vínculo estricto de autoridad y obediencia entre el jefe y subordinado. Lo anterior significa que las jerarquías están perfectamente definidas así como las funciones y responsabilidades de cada puesto; en tal caso, ningún jefe del mismo nivel o de niveles superiores o inferiores de la escala jerárquica podrá invadir las funciones o responsabilidades, ni mucho menos el tramo de autoridad de cualquier otro, ya que cada empleado de la jerarquía administrativa responde ante el superior por la solución y los actos, tantos suyos como de los subordinados, de igual modo el subordinado tendrá que obedecer y acatar las ordenes de su jefe directo sin objetar el trabajo o funciones que se asignen, es decir, el jefe ordena y el subordinado obedece si el jefe se equivoca volverá a ordenar. La comunicación siempre fluye en sentido vertical de arriba hacia abajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 3) *La labor de la organización viene regulada por un manual de procedimientos, reglas y normas*, las cuales tienen aplicación a cada caso en particular, es decir en este manual se establecen los procedimientos que deben seguirse para llevar a cabo todas las actividades u operaciones del proceso, incluyendo las posibles eventualidades. En tales circunstancias y durante el desarrollo del trabajo, cada operario o trabajador se sujetará estrictamente a realizar el trabajo con el método, la forma o procedimiento que se indica en el manual; por ningún motivo aún estando consciente que el procedimiento está obsoleto podrá modificar el reglamento. La elaboración de un manual se justifica por la necesidad de lograr la uniformidad en la ejecución de cada tarea.
- 4) *Las relaciones son impersonales*; lo anterior se explica considerando que las relaciones se realizan de manera impersonal, ya que los jefes o directores de departamento cuando tienen que hacer una sugerencia o recomendación al procedimiento no lo hace directamente, ni de manera personal, sino que tiene que elaborar un oficio a nombre de su departamento dirigido al departamento que elabora las normas y procedimientos, del mismo modo, los empleados y trabajadores que detectan fallas en el procedimiento, por ningún motivo podrán sugerir o recomendar cambios directamente al personal que elabora el procedimiento, tendrán que recurrir a sus directores de área para que envíen los oficios correspondientes en la forma anteriormente indicada.
- 5) *El empleado se debe sujetar a la calificación técnica asignada al cargo que ocupa*. El empleo se maneja por escalafón, es decir, el trabajador va ascendiendo de acuerdo a los méritos y desempeño que muestra a través de las actividades que realiza, o bien a la antigüedad que éste ha alcanzado en su trabajo o de ambos a la vez.

*La organización burocrática tiene ventajas entre las que se pueden mencionar:*

- ✓ Objetivos estables y unificados.
- ✓ Control óptimo del proceso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- ✓ Se evita la improvisación.
- ✓ Se toman buenas decisiones.
- ✓ Se evita el desperdicio de recursos.
- ✓ Se establece una comunicación directa ya que cada quien tiene su área de responsabilidad.
- ✓ La gente se especializa y produce eficacia y calidad, y como consecuencia, una buena productividad.
- ✓ Se logra un alto grado de lealtad entre los empleados para la organización.
- ✓ Se estimula en los empleados una actividad intensa en beneficio de la organización

*Pero también existen desventajas en el sistema burocrático como:*

- ✓ No se apega a las necesidades de una organización dinámica.
- ✓ A el individuo se le inhibe su iniciativa y creatividad por el hecho de existir y seguir un reglamento.
- ✓ El trabajador se vuelve insustituible ya que es indispensable en su trabajo y cuando falta se detiene el sistema productivo.
- ✓ Se crea en el trabajador la creencia de que en su tarea nadie es mejor que él.
- ✓ Se pierde mucho tiempo en esperar en que se den los cambios.
- ✓ Se baja la moral y la participación de los trabajadores al no poder proponer directamente sugerencias y opiniones de cambio.

Originalmente la organización burocrática se desarrolló como una manera deseable de administrar grandes organizaciones. La dificultad surge cuando existe una dependencia demasiado rígida con el sistema; porque se presenta una tendencia a hacer que aumente exageradamente el papeleo, disminuya la acción administrativa, aumenten los costos psicológicos y decline la eficiencia. Por éstas razones la organización burocrática no es favorable a empresas dinámicas ya que los procedimientos se

volverían obsoletos con mucha rapidez, y se entorpecería el proceso productivo. Por lo tanto se apega más a empresas poco dinámicas o pasivas como oficinas administrativas.

## 1.6 LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CONFLICTOS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de la familia con unos pocos empleados ajenos a la misma. Muchas son las formas que adopta la empresa familiar, tantos como modos de estructurarse y participar en ella la familia.

Una compañía se considera como empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada y administrada por lo menos durante dos generaciones por los miembros de una familia y cuando ésta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. Esta relación esta presente cuando existe una ó más de las siguientes circunstancias:

- La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia.
- La esposa o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados forman parte de puestos clave de la administración de la empresa.
- Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con la familia, ya sea en publicaciones formales o en tradiciones informales de la organización.
- La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de la posición que ocupe en la empresa.

- Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales fuera de financiera, sobre todo cuando existen pérdidas.
- Un miembro de la familia debe definir su relación con la empresa al determinar su carrera.

La empresa familiar tiene contribuciones en el plano social como: La socialización del individuo, el desarrollo motivacional, la formación de actitudes y el aprendizaje de actitud empresarial, que son producto de la inserción del miembro del grupo familiar a la empresa con la que se identifica. La convivencia gerencial refuerza en el individuo el sentido de pertenencia a la vez que posibilita la transmisión de un aprendizaje vivencial y tecnológico, que sólo la observación puede facilitar. La empresa pasa a ser un ámbito más para la formación del individuo, inculcando en él un valor de responsabilidad que ya no es impersonal sino que debe ser asumido ante la propia familia como ante los restantes miembros de la empresa y la sociedad.

La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones; la empresa y la familia:

- *LA EMPRESA.* Institución económica vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas. En un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.
- *LA FAMILIA.* Institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una conjunción de personas en las que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente activas.

La presencia familiar en la propiedad, la conducción y la gestión, confieren a la empresa familiar características que la diferencian de otros tipos de empresas. La distinta

naturaleza de estas instituciones de las funciones básicas desempeñadas y de la racionalidad que gobierna son elementos que explican algunos de los atributos esenciales de los problemas que surgen en la empresa familiar. Es decir, la empresa es un instrumento creado por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza. La familia tiene una esencia radicalmente opuesta y en esta diferencia radica lo substancial de los problemas de la empresa familiar. La problemática específica es:

- *NEPOTISMO*. Hay factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a los parientes en detrimento de la mejor elección.
- *ENFEUDAMIENTO*. Aunque en todas partes puede darse este encapsulamiento en la propia tarea, a la que se defiende de cualquier injerencia externa, este fenómeno se presenta más en las empresas familiares.
- *AUTOCRACIA*. Especialmente en el fundador que tiende a ver a los hijos como más pequeños de lo que vería a un profesional de la misma edad.
- *PATERNALISMO*. Mayor prurito de exigencias para con los familiares que para con los externos.
- *ANQUILOSIS EN LA CABEZA*. Cuando una misma persona dirige una institución por más de quince años y no permite modificaciones en el procedimiento tradicional, afecta de forma negativa a la empresa y se produce un anquilosamiento.
- *BUSQUEDA DE GENTE PEQUEÑA*. En las empresas familiares donde más comúnmente se presenta la tendencia a buscar colaboradores más grises que no entorpezcan el liderazgo buscado por el hijo.

Dentro de la problemática que aqueja a la empresa familiar se encuentra aquella ocasionada por las diferentes ideologías e intereses personales de los miembros de la familia, al entremezclarse con las decisiones empresariales:

- Cuando los miembros de la familia ocupan gran parte de su tiempo asignado a la empresa en resolver problemas personales, propician que no se puedan tomar

decisiones oportunas retrasando la producción y desperdiciando los recursos materiales, técnicos y humanos.

- Como todos se sienten dueños de la empresa, todos dan ordenes y contraórdenes creando confusión entre los empleados y los obreros que no saben a que atenerse, lo cual ocasiona reacciones en la gente como temor o frustración.
- Como todos forman parte del consejo de administración, cuando se reúnen para discutir el futuro de la empresa, cada uno trata de imponer su criterio o autoridad de tal forma que al final los acuerdos establecidos no contemplan lo que más conviene a la empresa, sino al capricho de los miembros más fuertes de la familia; por ello resulta difícil llegar a acuerdos en juntas de consejo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## CAPITULO II

---

### TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

**Objetivo.** El alumno analizará las diferentes teorías del comportamiento humano evaluando los grados de aplicación manifestados en cada una de éstas y previniendo las relaciones interpersonales que surjan al aplicarlas. Utilizando dinámicas grupales de comunicación.

II.1.- LA COMUNICACIÓN.

II.2.- DINAMICA DE GRUPOS.

II.3.- VENTANA DE JOHARI.

II.4.- ANALISIS TRANSACCIONAL.

II.5.- TECNICAS DE MOTIVACIÓN.

II.6.- JERARQUIAS DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

II.7.- TEORIA X, Y.

II.8.- TEORIA Z.

II.9.- TEORIA DE LA MADUREZ - INMADUREZ.

II.10.- TEORIA DE LA MOTIVACIÓN - HIGIENE.

II.11.- PLAN SCANLON.

## II.1 LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es el intercambio de ideas, conocimientos, información, hechos, pensamientos y valores entre dos o más individuos; pueden ser personas o cosas, con el fin de realizar alguna actividad social o productiva.

David Berlo, miembro de la Universidad del Estado Michigan fue el creador de uno de los modelos más populares que se conoce como el modelo S-M-C-R. Para que ocurra una buena comunicación se deben de dar cuatro elementos fundamentales; debe de existir un emisor de comunicación, un mensaje a emitir, un canal que lleve al mensaje y un receptor del mismo, los cuales se definirán a continuación:

- 1) *EL EMISOR*. Es la persona que prepara el mensaje, el cual posee de antemano un nivel socio-cultural, (conocimientos, estudios, experiencias, hábitos, costumbres, tradiciones etc.). Que en forma definitiva influyen sobre el contenido del mensaje en su forma y estilo de redacción; el emisor prepara el mensaje usando cierta encodificación, cuidando que sea comprensible para la persona u objeto al que va dirigido el mensaje. Se dice que un mensaje está bien encodificado cuando el receptor lo recibe, lo procesa y lo comprende.
- 2) *EL MENSAJE*. Es el conjunto de ideas, propósitos o intenciones en un código (grupo de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tenga algún significado para alguien o algo específico). Para elaborar el mensaje se pueden utilizar símbolos o combinaciones de ellos, capaces de expresar el mensaje y de ser transmitido, recibido y entonces ser comprendidos. El mensaje puede ser oral, escrito, por señales o por gestos.
  - La comunicación oral es a través de sonidos o palabras.

- La comunicación escrita es por medio de figuras, letras, números, etc.
  - La comunicación por señas es a través de las manos principalmente o pies, ya sea a solas o valiéndose de algún objeto.
  - La comunicación por gestos son expresiones emocionales que se manifiestan a través de la cara, como temor, odio, amor, felicidad, tristeza, preocupación etc.
- 3) *EL CANAL*. Es el eslabón que conecta al emisor con el receptor, es decir, el canal es el portador del mensaje encodificado. Su función básica consiste en emitir en forma natural y conductual el mensaje previamente estructurado.

El emisor como fuente codificadora tiene que decidir en que forma habrá de canalizar el mensaje para que el receptor pueda decodificarlo. En suma, se puede definir un canal como los sentidos a través de los cuales un decodificador puede recibir un mensaje que ha sido codificado y transmitido por una fuente codificadora.

- 4) *EL RECEPTOR*. Persona que recibe el mensaje y posee cierto nivel socio-cultural que debe ser tomado en cuenta por el emisor cuando labora el mensaje con el fin de que este pueda comprenderlo y decodificarlo.

Concretamente el proceso de la comunicación se lleva a cabo como se describe en el siguiente procedimiento, el cual consta de ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señas o se sirven de otro medio de comunicación.

- 1) *Desarrollar una idea*: El emisor debe desarrollar la idea que desea transmitir.
- 2) *Codificación*: Codificar el mensaje.
- 3) *Transmisión*: Consiste en canalizar el mensaje por el método escogido.
- 4) *Recepción*: Aquí la iniciativa corre a cargo del receptor en su disposición y preparación para recibir el mensaje. Si el receptor no funciona bien el mensaje se pierde.
- 5) *Decodificación*: El receptor decodifica el mensaje para poderlo entender y la comprensión puede ocurrir solamente en la mente del receptor.

- 6) *Aceptación*: Esta depende de una decisión personal de parte del receptor y es éste quien decide si acepta el mensaje, parte de él o lo rechaza totalmente.
- 7) *Uso*: Es el uso de la información por parte del receptor, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.
- 8) *Retroalimentación*: Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor la retroalimentación a tenido lugar . La retroalimentación completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo al primero.

La comunicación es efectiva cuando el receptor decodifica el mensaje con una reproducción exacta de la información enviada por el emisor. En algunos casos aun cuando el mensaje llegue al receptor y ponga todo su esfuerzo por decodificarlo, pueden presentarse interferencias que limitaran la comprensión del contenido, las cuales actuarán como barreras u obstáculos anulando, filtrando, excluyendo parte del mensaje o bien , provocar un significado incorrecto. Entre éstas barreras se pueden encontrar:

- *Barreras física*:. Estas ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación dentro de las cuales se pueden mencionar los ruidos, la distracción, entre el emisor y el receptor,, las paredes, las montañas, la lluvia, la estática la distancia, etc.
- *Barreras psicológicas*: Son interferencias que provienen de las emociones, los valores, y los malos hábitos de la escucha. Con frecuencia incluye una distancia psicológica, que inhibe al individuo en la comunicación, como en el caso de: resentimiento, frustración, angustia, temor, preocupación, irritación etc. Las emociones actúan como filtros en casi todas las comunicaciones, en éstos casos el individuo transmite la interpretación de su propia realidad y no la realidad en sí.
- *Barreras semánticas*: Surgen de los modismos expresiones y limitaciones de los modos utilizados en la comunicación. Los símbolos y palabras suelen tener varios

significados, de los cuales algunas veces se ignoran por el hecho de variar de un lugar a otro. Algunas veces el emisor o receptor escoge el significado erróneo ocasionando que se produzcan malas interpretaciones de las palabras.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

## II.2 DINAMICA DE GRUPOS.

La dinámica trata la parte de la mecánica que se ocupa de los cuerpos en movimiento. y los grupos son un conjunto de individuos con intereses similares que buscan la satisfacción personal a través de una actividad social organizada. Por lo tanto se entenderá la dinámica de grupos, como aquella actividad que al aplicar diferentes técnicas sea capaz de transmitir movimiento en los grupos; para inducirlos hacia la consecución de objetivos comunes.

Es importante conocer la naturaleza de los grupos humanos y para analizarlos y comprenderlos; existen ciertas características específicas que se han tomado como base para clasificarlos y de este modo facilitar su estudio, en la práctica se pueden encontrar:

- *Grupo Homogéneos*; Cuando hay similitud de los miembros de un grupo, como: edad, sexo, nacionalidad, posición económica, intereses, grado de estudio, etc.
- *Grupos Heterogéneos*; Cuando hay características muy diferentes entre sus miembros, como: edad variada, sexos diferentes, grados de estudio diferentes, etc.
- *Grupos Sociales*; Cuando los miembros se integran para cumplir con alguna actividad productiva o de esparcimiento.

- *Grupos Productivos*; Cuando los miembros se integran para cumplir con alguna actividad productiva o de servicio generalmente son grupos de trabajo que se localizan dentro de la industrias.
- *Grupos de esparcimiento*; son aquellos que se convocan o se reúnen para jugar, correr, bailar, platicar, leer, asistir al cine, etc.
- *Grupos Formales*; Son aquellos que están reconocidos por una empresa porque los considera como necesarios para lograr los objetivos que se pretenden. Dentro de una empresa o industria toda estructura organizativa es formal. Existen grupos formales que se integran con elementos de otros departamentos de la empresa y que se crean temporalmente con el fin de resolver algún problema o realizar algún proyecto especial y, una vez cumplido con el objetivo se desintegran reincorporándose los elementos a sus departamentos respectivos.
- *Grupos Informales*; Son aquellos que se forman de manera espontánea y puede tener un objetivo común. Estos grupos informales pueden encontrarse también dentro de una empresa, pero no están reconocidos por su estructura organizativa.
- *Grupos Participativos*; Cuando los elementos del grupo interactúan y demuestran tener iniciativa y creatividad para desempeñar las tareas o funciones encomendadas.
- *Grupos no participativos*; Cuando los elementos del grupo demuestran tener poca iniciativa y creatividad para realizar las tareas o funciones encomendadas.

Se pueden encontrar otras características pero sólo se considerarán las anteriores, por ser las más representativas para clasificar los grupos y por que así conviene a los fines de este curso.

La dinámica de grupos, por lo tanto, debe interesarse por determinar las causas o motivos que originan que los grupos de trabajo no sean dinámicos, a fin de tomar acciones que propicien el dinamismo. Conocer los factores, que influyen en la movilidad y orientación de los grupos son de gran utilidad, ya que se puede comprender la razón de sus transformaciones; además de que se puede influir directamente sobre sus tendencias. Pueden ser causas o motivos de que un grupo no sea dinámico:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Que su integración no sea homogénea.
- La falta de un objetivo definido
- La falta de un ambiente propicio para la participación.
- La falta de una buena dirección que motive a los trabajadores, hacia un logro cada vez mayor.

Para crear grupos dinámicos con una gran participación en la fijación de metas, en la generación de ideas y en la toma de decisiones, es conveniente que los responsables de, aplicar la dinámica de grupos conozcan la sinéctica como una disciplina que los ayudará a concientizar a los elementos de los grupos, de la importancia que tienen los procesos mentales a que están sujetos durante el trabajo. La sinéctica afirma: que en los procesos mentales que se presentan durante la generación de ideas tiene un efecto considerable "el factor emocional", (confianza en sí mismo, agresividad, inseguridad, temor, resentimiento, odio, etc.) ya que pueden propiciar la creatividad si la emoción es positiva, pero también pueden inhibirla si es una emoción negativa. Después de haberse manifestado el factor emocional, la sinéctica acepta como segundo aspecto "el factor racional", que será el responsable de analizar cuidadosamente las ideas propuestas para seleccionar las que sean factibles de realizarse y desechar las que no lo sean.

La dinámica de grupos además de aprovechar como herramientas los conocimientos y técnicas anteriores, para su trabajo, debe complementarlos con otras técnicas de motivación, dirección y control. Se puede mejorar un grupo tomando como estrategia el mismo grupo; es decir, utilizando elementos que cuanto más prestigio y fuerza sugestiva tengan para los demás miembros, mayor será la influencia que en ellos puedan ejercer. El éxito depende de la consecución de las transformaciones, sin limitar la libertad y el potencial del grupo.

Lo anterior lleva a actuar con más eficiencia sobre los grupos para dirigirlos hacia los fines o programas que se fijen, cambiar su composición o tendencia cuando están desorganizadas y conseguir, una dinámica que haga útil esa fuerza asociativa que caracteriza al hombre.

### II.3 VENTANA DE JOHARI

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La ventana de Johari es una técnica que sirve para determinar los diferentes grados de conciencia con que un individuo se relaciona y responde a las situaciones que se dan en su medio ambiente.

Todo individuo tiene su sistema conceptual propio que actúa como un filtro, de modo que condiciona la aceptación y procesamiento de cualquier información.

La ventana de Johari es una técnica creada por Joseph Luft y Harry Ingram para analizar cómo el individuo o un grupo de individuos procesan la información. Es un modelo cuya configuración gráfica consiste en un rectángulo dividido en cuatro partes que pretende retratar la interacción de dos fuentes de información: la de la propia persona y la de los otros. Se le llama así porque a la persona que se le aplica el test se le hace sentir que se le está viendo a través de una ventana

En la ventana de Johari, las dos fuentes de información de la persona estudiada y de los otros está dividida en dos categorías de conocimientos:

- *Zona conocida*- Es un contenido de información que pertenece al individuo y es conocida por él.
- *Zona desconocida*- Aunque desconocida por el individuo, también le pertenece e influye activamente en su relación con los otros.

La ventana de Johari tiene la siguiente información en cada un de los cuadrantes(figura II.3):

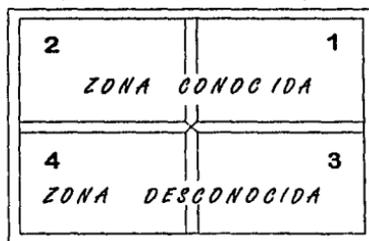


FIGURA II.3

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### CUADRANTE 1-2 (Nivel consciente)

- 1) *El "Yo" Conocido*; Es lo que el individuo sabe y los demás saben de él. Es el área abierta de la personalidad, de la que tanto el individuo como los otros tienen percepciones mutuamente participadas; como son las características físicas del individuo, entre las cuales se encuentran el color de piel, cabello, ojos, etc. y aptitudes que el individuo manifiesta de forma consciente como el ser efectivo, puntual, responsable, limpio, creativo, etc.
- 2) *El "Yo" Oculto*; Es lo que el individuo sabe y los demás no saben de él. Representa los aspectos de la personalidad que el individuo conoce, pero que consciente y deliberadamente esconde a los otros. Es el área que la persona oculta para protegerse como: inseguridad, envidia, celos, hipocresía, temor, cuestiones íntimas, etc.

#### CUADRANTE 3-4 (Nivel inconsciente)

- 3) *El "Yo" Ciego*; Es lo que el individuo no sabe y los demás saben de él. Es el conjunto de actitudes que el individuo, manifiesta sin darse cuenta. La personalidad del sujeto, que inconscientemente se esconde de sí mismo, pero que hace parte del comportamiento que comunica a los otros. Son los aspectos que la persona no logra percibir en sí misma aunque sean percibidos por los otros como:

violencia, agresividad, inseguridad, despotismo, ironía, vanidad, ansiedad, falta de tacto para decir las cosas, etc.

- 4) El "Yo" Desconocido (*subconsciente*); Es lo que el individuo no sabe y los demás no saben de él. Actitudes o aptitudes que el individuo no ha tenido la oportunidad de manifestar por que no se le ha presentado la situación apropiada como: ciertos sentimientos o impulsos reprimidos o inconscientes, talentos o habilidades inexploradas, potencialidades, etc.

Para aplicar este test deben existir ciertas condiciones preliminares:

- El individuo debe de aceptar libremente, que se le aplique la técnica de Johari.
- La persona que aplique el test debe ser muy experimentada o conocer de muchos años a la persona analizada
- La persona que aplique el test debe tener habilidad para expresar con claridad sus observaciones.
- Las anotaciones que el observador haga no deber someterse a discusión durante el análisis.
- Los resultados obtenidos se harán del conocimiento inmediato de la persona analizada, para que se retroalimente.

El interés en aplicar el test de la ventana de Johari reside en conocer a los individuos y establecer sus niveles de relaciones tanto interpersonales como grupales.

#### II.4 ANALISIS TRANSACCIONAL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuando la gente interactúa en formas asertivas, y no asertivas se da una transacción en la respuesta que una persona responde a otra. El estudio de esas transacciones recibe el nombre de análisis transaccional. Este análisis fue desarrollado en la década de los 50'S por Eric Berne para aplicarlo en la psicoterapia, es un análisis que se hace de la

personalidad del individuo para entender por que actúa de tal forma. El objetivo es lograr una mejor comprensión de cómo las personas se relacionan entre si, y poder hacer una transacción-negociación (si no la hay).

De acuerdo con Berne, las personas interactúan entre si a partir de tres estados biosico-sociales del ego. A éstos estados se les llama padre, adulto y niño, y una persona puede operar desde cualquiera de ellos.

- ⇒ *Estado de Padre, "P"*.- Es el conjunto de grabaciones que el individuo hace de todas las situaciones que suceden fuera de él, es decir, es el conjunto de grabaciones de todo lo que ve hacer o le hacen, y de lo que oye decir o le dicen, todas ellas como consecuencia del medio ambiente en que se encuentra en las primeras etapas de su vida. El "P" por lo tanto, lo conforman aquellas personas con las que el individuo guarda una estrecha relación en sus primeros años, pueden ser los padres fisiológicos, los abuelos, los hermanos mayores, tíos u otros parientes, como la nana. El estado del "P" se presenta desde 0 hasta 5 años de edad. También se conoce como "El estado Aprendido de la Vida" ya que el individuo graba y posteriormente imita lo que aprendió del padre.
- ⇒ *Estado del niño "N"*.- Es el conjunto de grabaciones que el individuo hace de todas las situaciones que suceden dentro de él, como consecuencia de lo que oye decir o le dicen, lo que ve hacer o le hacen; dicho de otra forma el niño es el conjunto de grabaciones de las emociones que el individuo siente como consecuencia del padre. El padre y el niño se presentan de manera simultánea, ya que para cada estímulo del padre se da un sentimiento como respuesta del niño y también se presenta desde 0 hasta los 5 años de edad. Se conoce como "El estado sentido de la Vida" por que el individuo graba emociones como temor, angustia, miedo, pánico, ansiedad, tristeza irritabilidad, odio, rencor, frustración, etc.
- ⇒ *Estado Adulto "A"*.- Se manifiesta en un comportamiento racional, calculador, práctico y sin emociones, es el que resulta como consecuencia del análisis que el individuo hace entre lo que le sucede en el padre y lo que el siente como niño para determinar si su emoción esta de acuerdo con el contexto de la realidad, es decir,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

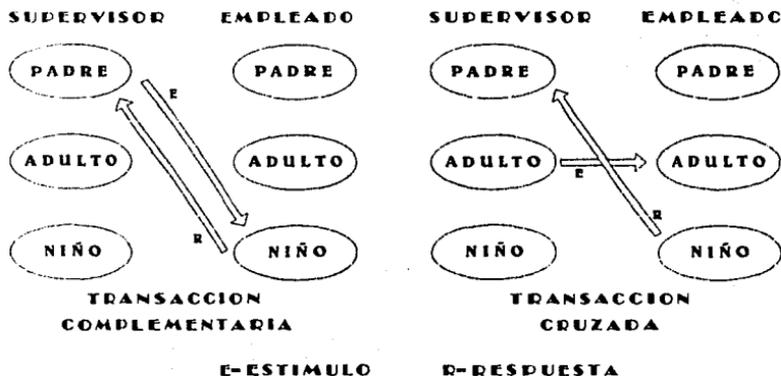
en el estado adulto el individuo trae al momento presente las grabaciones que hizo del padre y las que sintió como niño para compararlas y así poder determinar si la emoción que sintió es la correcta o no con el contexto de la realidad, de tal forma que se decide que es correcta la graba para siempre, quedando en el archivo que conforma su carácter y personalidad, si por el contrario decide que es incorrecta la rechaza definitivamente o la modifica de acuerdo al contexto de su realidad y nuevamente la graba.

En el adulto por lo tanto el individuo es capaz de discriminar en su nivel lo que es bueno y lo que es malo, el estado de adulto se presenta desde los 10 meses y se continúa por toda la vida hasta que el individuo muere.

Las transacciones del individuo son una mezcla de reacciones del padre, adulto y niño. Cada estado presenta aspectos positivos y negativos que puede aumentar o disminuir la sensación de satisfacción. Se puede detectar el estado del ego, que ejerce el control si se observa cuidadosamente no sólo las palabras utilizadas, sino también el tono de voz la postura, los gestos y la expresión facial.

Las transacciones entre dos individuos pueden ser complementarias o no complementarias como se muestra a continuación en la figura II.4:

FIGURA II.4



- *Transacción Complementaria:* Cuando el patrón, estímulo y respuesta entre los estados son paralelos, siguiendo un ciclo continuo cerrado donde no hay cruzamiento. En la gráfica el supervisor habla al empleado como lo hace un empleado a su hijo y el empleado responde como un hijo a su padre.
- *Transacción Cruzada:* se produce cuando la línea estímulo y respuesta no son paralelas, en la gráfica el supervisor habla al empleado de adulto a adulto, pero éste responde con una respuesta de niño a padre.

El análisis transaccional sirve para conocer a los individuos y dirigirlos de la mejor manera posible. Lo ideal para un jefe es buscar la forma o estilo que le guste a cada uno de sus subordinados.

## II.5 TECNICAS DE MOTIVACIÓN

Se entenderá como técnica de motivación a los instrumentos o herramientas que ayuden a encontrar las causas que hagan que los individuos se muevan hacia la consecución de objetivos específicos

Cuando un individuo ingresa a una organización trae consigo impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. En ocasiones éstos son evidentes inmediatamente, pero otras no son solamente difíciles de determinar y satisfacer, sino que, como es una forma de conducta humana varía enormemente de un individuo a otro. Cada individuo tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como consecuencia del medio que lo rodea, y éstos impulsos repercuten en la manera en que ve su trabajo y se desenvuelve en la vida.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo del individuo causándole: tensión, insatisfacción e incomodidad. Este estado lo conduce a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y por lo tanto, el desahogo de la tensión provocada por ella. Una vez satisfecha la necesidad del organismo vuelve a su estado de equilibrio normal.

Las necesidades no son estáticas por el contrario son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan distintos comportamientos en el individuo. Con el aprendizaje y la repetición los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto) En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión guardada en el organismo busca un medio indirecto de salida ya sea por medios psicológicos; agresividad, ansiedad, apatía, etc., o por medios fisiológicos; tensión, nerviosismo, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc. Aunque existen algunas actividades humanas las cuales no necesitan de motivación, casi la totalidad del comportamiento humano es motivado o causado. La tarea de los supervisores gerentes y directivos consiste en identificar los impulsos y necesidades de los individuos para ayudar a satisfacerlos dándoles el tiempo, los recursos, los medios y el apoyo necesario, y dirigir su comportamiento hacia un mejor desempeño en el trabajo

## II.6. JERARQUA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Los estudios de Maslow realizados en 1943 fueron dirigidos hacia las empresas para que encontraran en sus trabajadores los motivos que lo movieran hacia la consecución de los objetivos ya que en el comportamiento humano existen una serie necesidades que

están presentes y latentes, y se hacen evidentes cuando no están plenamente satisfechas. Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza para hacerse evidentes pero por lo general surgen con alguna prioridad.

En la medida en que el hombre satisface sus necesidades primarias, otras más elevadas surgen y predominan en el comportamiento.

La jerarquía de necesidades de H. Maslow surgen al clasificar y ordenarlas diferentes necesidades que se van presentando en el individuo a medida que satisface unas y se hacen evidentes otras. Y se presenta como una pirámide donde los niveles uno y dos representan las necesidades primarias y los niveles tres, cuatro, y cinco corresponden a las necesidades secundarias. Figura II.6.

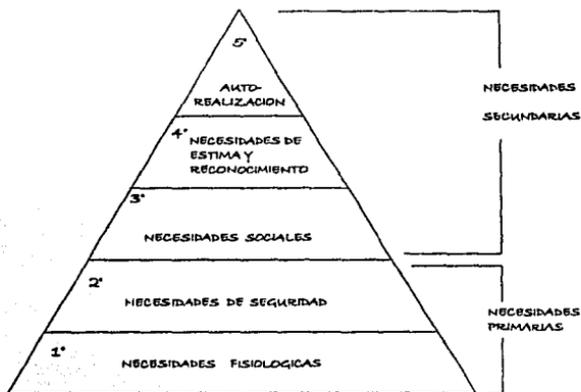


FIGURA II.6

### NECESIDADES PRIMARIAS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Las necesidades del primer nivel se refieren a la supervivencia del individuo, ya que para que tenga energía para realizar su rutina diaria necesita comer y dormir, también necesita un lugar para cubrirse de la intemperie y así satisfacer su necesidad de abrigo,

éstas necesidades son las que más importancia tienen para todo individuo ya que sin lo esencial el hombre decae físicamente. Por lo tanto el hombre trabaja para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desea satisfacer otras necesidades. El nivel que tiende a dominar a continuación es el de seguridad. Una vez que el hombre está satisfecho sus necesidades de primer nivel, desea cierta seguridad de que éstas serán satisfechas para el mañana, busca seguridad corporal contra el peligro, así como su seguridad económica; para no verse en aprietos, para satisfacer sus necesidades fisiológicas en el futuro. Por lo tanto se observa que las necesidades del segundo nivel están estrechamente relacionadas con las del primer nivel, ya que ambas se enfocan hacia la conservación personal.

#### *NECESIDADES SECUNDARIAS*

Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo efectivo, la pertenencia y participación social. Como los individuos pasan gran parte de su vida en el trabajo, algunas de sus necesidades sociales puedan y deben satisfacer ahí; ingreso a grupos, amistad, etc. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y reconocimiento, los individuos necesitan saber que valen y creer que los demás piensan lo mismo. Todo individuo se motiva por el estima o reconocimiento que es mostrado hacia su persona.

- *Estima:* Es el valer o el valor que se le da a un individuo por sus habilidades, experiencias, etc.
- *Reconocimiento:* Cuando el individuo se le busca y se le propone además de que ya es estimado.

Las necesidades del quinto nivel es el auto-realización, ésta necesidad tiene una relación directa con el desarrollo integral del individuo. Así como busca el desarrollo material, también busca el desarrollo físico, moral y espiritual; esto significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser utilizando el máximo las habilidades que se tienen. Maslow estableció ésta jerarquía que se considero como la válida cuando no había avances en el estudio de factores motivadores, en el comportamiento humano. Pero hoy los estudios han demostrado que no todos los individuos para satisfacer sus necesidades

siguen los patrones establecidos por Maslow, habrá individuos que apenas tengan satisfechas las necesidades de primer nivel le surgen las del segundo nivel, pero hará otros que pasen inmediatamente a las necesidades del tercer nivel, y así habrá otros que pasen inmediatamente a las de quinto nivel, ello depende de la naturaleza de cada individuo, así como de sus deseos personales.

Es obligación de los directivos de todos los niveles encontrar el nivel de necesidades en que se encuentran los trabajadores con el fin de motivarlos a un mejor rendimiento.

## II.7. TEORIA X.Y.

En 1957, Douglas McGregor, uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, realizó una serie de estudios e investigaciones con los trabajadores de todos niveles incluyendo gerentes. Con su idea de que "detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana". Investigó a los obreros en cuanto a sus actitudes hacia el trabajo y a los gerentes los investigo en sus actitudes hacia su forma de dirigir. A raíz de esto elaboro dos teorías la tradicional que llamo "Teoría X" y la moderna que llamo "Teoría Y". Las cuales concluyó así:

*La teoría X:* Un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Se basa en ciertas ideas sobre la naturaleza y conducta humana y se concreta en los tres postulados siguientes:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a ésta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y

amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización

- El ser humano ordinario prefiere que lo dirijan, evita responsabilidades tiene relativamente poca ambición y busca más que nada su seguridad en el trabajo.

Esta teoría ve al trabajador como un individuo, que siente un rechazo hacia el trabajo, pero que tiene que recurrir a este para subsistir, por ésta razón trata de evitarlo en lo posible dentro de la jornada. Así pues, para muchos asalariados el trabajo constituye una forma de castigo; precio que se tiene que pagar por las prestaciones que su empleo les depara. La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni las promesas de incentivos suelen bastar para superarlo. Sólo se logra con la amenaza y el castigo. Por lo que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo, creando condiciones adecuadas que lo hagan menos desagradable..

La Teoría X da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo industrial, que McGregor respalda a través de sus investigaciones con un volumen considerable de pruebas. No obstante se puede observa en la industria y otras manifestaciones de la vida social humana muchos fenómenos que no corresponde a ésta idea de la naturaleza del hombre.

*La Teoría Y:* Una integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Esta teoría comprende un enfoque más maduro y de apoyo hacia la administración de las personas, y se basa en los siguientes postulados:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetos de la organización. El hombre es capaz de dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- El ser humano ordinario se compromete a la realización de los objetivos de la organización por las compensaciones asociadas con su logro.

- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo aceptar sino que busca nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización no es un don de pocos sino de grandes núcleos de la población.
- En las condiciones de vida industrial moderna las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Esta teoría muestra un enfoque más amplio para la estrategia administrativa. Es más dinámica porque permite la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; señala que los límites de la colaboración humana con los límites de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial humano de sus trabajadores. Esta teoría es más madura pues confía en el trabajador desde el momento en que se le ve como una persona madura.

Se observa que los líderes o gerentes utilizan métodos más sutiles de motivación con los individuos , y por la confianza que tienen de ellos en vez de imponer provocan un compromiso con sus propias tareas.

## II.8. TEORIA Z

William Ouchi Sociólogo Americano de ascendencia Japonesa, empezó una serie de estudios en 1973 sobre las prácticas administrativas Japonesas que le sirvieron como base para formular un modelo híbrido el cual adapta a la fuerza de trabajo de las empresas estadounidenses los sistemas de administración Japonesa a este modelo lo denomina Teoría Z" y lo da a conocer en su libro publicado en 1981.

*Las características que distingue a una organización que adopta la Teoría Z son:*

- *Empleo a largo plazo o de por vida;* la empresa una vez que ha realizado una gran inversión en cursos de adiestramiento y capacitación destinado a familiarizar a los trabajadores con las actividades de la administración hace todo lo posible por inspirar en ellos un sentimiento de lealtad y de arraigo para conservarlos por largos plazos o por toda la vida productiva que pueda entregarle, para ello se asegura de que reciban un trato digno y humano.

Por su parte el empleado deseara conservar el puesto ya que sus conocimientos se limitan al campo de acción de la empresa, por lo que le resultara difícil encontrar empleo interesante y bien retribuido en otra parte.

- *Proceso lento de promociones;* Como este tipo de organización evita la especialización, el proceso de aprendizaje de las funciones de los diferentes departamentos de la empresa. requiere de un periodo de tiempo largo, lo cual implica que los resultados de un individuo como ente productivo, sean también a largo plazo. Además de que éstas promociones son planeadas de acuerdo a los conocimientos y responsabilidades adquiridas, a través del tiempo.
- *Carreras no especializadas;* el empleado es rotado a través de los diferentes departamentos y funciones con el fin de que adquiera una perspectiva amplia de lo que es la organización, y se familiarice con las necesidades específicas de ésta. Como el individuo adquiere una serie de conocimientos globales y no se estanca en un sólo puesto es mucho más fácil la coordinación y la comprensión de los diferentes departamentos, ya que, las diferentes partes son capaces de comprender y cooperar entre si.
- *Sistemas de control menos formales;* ya que cada individuo aprende ha trabajar sin ser presionado ni tener que depender de nadie. Sabe y comprende cuales son sus deberes, lo cual intensifica el compromiso de lealtad, el mismo supervisa su trabajo ya que cuenta con todas las herramientas necesarias para obtener un gran nivel de productividad. Es decir se busca confianza y entendimiento mutuo entre supervisor y subordinado para que se de una postura que favorezca a ambos, y no, sea necesario una supervisión hostigosa y presionarte.

- *Toma de decisiones por consenso;* se refiere a la participación de las partes que conforman la organización con respecto a la toma de decisiones, lo cual propicia la participación de todos los miembros involucrados, siendo así más democrático este proceso. De este modo se permite una gran difusión de la información y de los valores a través de la organización . Aunque la responsabilidad ultima sigue recayendo en un solo individuo. Siendo por consenso la toma de decisiones, los participantes de éstos grupos pueden depositar su confianza en los demás, y así todos sentirse con la responsabilidad de alcanzar los objetivos acordados.
- *Interés holista;* El reto que para la institución significa proporcionar a los individuos no solo un trabajo honrado sino también un desarrollo integro desde el punto de vista físico, intelectual y moral, la hace crear una serie de mecanismos que proporcionan el respaldo social y el desfogue necesario para lograr un equilibrio emocional.

Cuando la vida social y económica están integradas en un todo único, la relación entre los individuos se vuelve íntima. Una intimidad de ésta naturaleza no da cavidad a actitudes egoístas o actos deshonestos dentro del grupo. La intimidad, la confianza y la comprensión se cultivan en un ambiente en que los individuos están unidos por múltiples vínculos dentro de una relación holista. Esta mezcla de apoyo y limitación favorece una confianza mutua por que la afinidad de metas y la posición de apertura total desechan el temor de una decepción o el deseo de defraudar esa confianza.

- *Responsabilidad individual;* el esfuerzo y desempeño individual se refleja de tal forma que la relación con los demás individuos se agudiza y se logra una sutileza que permite una mejor comprensión de las necesidades de los demás. La organización busca que el individuo se sienta familiarizado y comprometido con los objetivos de la empresa, y la única manera de lograrlo es de que esté convencido de que los objetivos son compatibles para todos y que nadie busque su beneficio personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- *Interés por el individuo;* La organización fomenta una relación estrecha entre el trabajo y la vida social, con el fin, de obtener una integración, tal que exista un ambiente sin egoísmos y actos deshonestos. De ésta manera los valores y creencias se comparten con la organización, tengan o no relación con el trabajo, favoreciendo el desarrollo personal de los empleados.
- *Las utilidades;* no se consideran un fin en si mismo, ni constituye una forma de "llevar el mercado" en el proceso competitivo. Más bien, las utilidades son la recompensa que obtiene la empresa por continuar proporcionando a sus clientes un valor genuino, por favorecer el desarrollo personal de sus empleados y por comportarse como un ente corporativo responsable.

La teoría Z se centra principalmente en una filosofía humanística y en el trabajo de grupo, donde las necesidades de filiación, independencia y de control del empleado se realizan al mismo tiempo que las necesidades de productividad y calidad de la empresa

Comprender una organización Z es difícil ya que hay que estar familiarizado con las ideas esenciales de ésta teoría y la filosofía de la empresa. Por que ésta última relaciona a la organización con todo el medio que la rodea.

Para ser parte de una organización Z se requiere de cierta habilidad para tratar a las personas (familiares, compañeros de trabajo, colegas clientes, etc.), además de un sentido de responsabilidad y coordinación.

Las compañías Z recurren con mucha frecuencia a los incentivos no económicos porque se manejan salarios justos

Este tipo de organización también busca armonizar las relaciones con el sindicato para ganarse la confianza, de los empleados, disminuyendo así la necesidad de protección que éstos le brindan

Cuando se crea un ambiente sano entre empresa y sindicato este último actúa como un canal mediante el cual la empresa se comunica con los empleados, explica los planes de prestaciones y los organiza a la vez que coordina las actividades educativas, sociales y recreativas.

## II.9 TEORIA DE LA MADUREZ-INMADUREZ

El modelo de Chris Argyris fue desarrollado en la Universidad de Yale y Harvard, esta basado en el problema de la coexistencia de necesidades individuales y organizacionales. El análisis inicia haciendo notar que las empresas tradicionales juzgan al trabajador ordinario como un individuo inmaduro, con poca visión e ideas.

Mientras que la sociedad exige individuos maduros, la mayor parte de las organizaciones fomentan la inmadurez, ya que exigen de los individuos obediencia a las prácticas y normas establecidas, sin hacer de éstas cuestionamientos. Creando así un ambiente donde se tiene poco o ningún control sobre las vidas y donde se espera que sean pasivos y se subordinen a una autoridad.

Cuanto más bajo este situado el trabajador dentro de la jerarquía, menor control sobre sus condiciones de trabajo tendrá. Algunos empleados maduros luchan contra la organización para tener mayor control, algunos renuncian a la organización, en tanto que otros la dejarán de forma psicológica mostrando apatía e indiferencia. Un individuo inmaduro solo se ocupará de cumplir de manera superficial con su trabajo, no le interesa el perfeccionamiento pues piensa que para eso están los supervisores.

Al describir Argyris la definición entre un individuo maduro de un inmaduro, hace notar siete tendencias o cambios principales que naturalmente se manifiesta en la transformación de un niño a adulto; estado de dependencia (satisfacción de necesidades primarias) al estado de independencia (satisfacciones superiores):

- 1) *Un individuo avanza de un estado pasivo en tanto que niño a un estado creciente actividad en tanto que adulto;* El niño muestra la necesidad de ser estimulado o disciplinado, y de recibir indicaciones sobre sus acciones. El adulto determina por si mismo lo que medio requiere de él, encamina sus, propias acciones sin necesidad de que alguien lo controle. Lo que el adulto requiere es una indicación clara de lo que se espera de él.

- 2) *Un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto; El niño al no conocer completamente lo que es correcto o incorrecto necesita sentirse protegido mediante la presencia y aprobación de los adultos de los que depende. El adulto es capaz de formar sus propios valores e intereses y está dispuesto a defenderlos si se siente amenazado.*
- 3) *Un individuo se comporta solo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras; Un niño se conforma con saber ciertas cosas en tanto el adulto cambia sus métodos y estilos constantemente por que no se conforma ni se limita. El adulto no quiere caer en la repetición. y convertirse en un autómeta. Esta actitud de cambio puede originar una mayor productividad.*
- 4) *Un individuo tiene intereses erráticos, causales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto; La capacidad de concentración de un niño es breve ya que es muy distraído. El adulto muestra curiosidad y creatividad, la cual se desarrolla casi con cualquier contacto, y su trabajo brinda la oportunidad de poner en práctica su capacidad.*
- 5) *La perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar su perspectiva temporal se amplía para incluir el pasado y el futuro; Al niño solo le importa el momento en tanto el adulto es capaz de retener y aprender de las lecciones que a tenido en el pasado, es capaz de planear su futuro y aplazar satisfacciones más grandes.*
- 6) *Un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto; Mientras que el niño generalmente se subordina a cualquiera, el adulto puede asumir tanto el papel de superior como el de subordinado, no esta sujeto a ninguno de éstos papeles, y cuando le parece necesario acepta la autoridad.*
- 7) *Como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo", pero como adulto, no sólo está conciencia de ésto, sino que es capaz de controlarle; Un niño puede realizar ciertas acciones sin tener el conocimiento de lo que va a suceder, en tanto*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el adulto tiene el conocimiento y sentido de lo que va a acontecer con ciertas acciones.

La inclinación natural hacia la madurez hacen que el comportamiento se caracterice por una actividad creciente a la dependencia y el control de sí mismo, aspiración a ocupar una posición semejante o superior a la de sus semejantes.

La inmadurez se basa en el grado en que un individuo ha aprovechado sus experiencias en la vida al grado hasta el cual ha aprendido a ver la realidad, a auto-controlarse y a independizarse en el aspecto emocional. La madurez es un camino mediante el cual se logra progresar a través de la vida.

Argyris sugiere para cambiar las situaciones inmaduras a maduras, el enriquecimiento del trabajo y el favorecimiento de las relaciones interpersonales. En la medida de que se enriquece la tarea el individuo se siente más identificado con su trabajo.

## II.10 TEORIA DE MOTIVACION – HIGIENE

Frederick Herzberg, formuló un cuestionario (Test) en 1959, el cual fue aplicado a Ingenieros y Contadores, pidiendo a los encuestados, que pensaran en que situaciones se habían sentido mal o excepcionalmente mal y en que situaciones se habían sentido bien o excepcionalmente bien. También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Llegando a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Afirma que mientras algunos factores del empleo causan insatisfacción en el trabajo otros operan como satisfactores. Hay pues dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo "factores motivadores" y las que causan malestar "Factores higiénicos" o "Factores de mantenimiento".

La mayoría de los encuestados contestaron que encontraban insatisfacción y desacuerdo con; las políticas de la empresa, sistemas de administración, estilos de supervisión, relaciones personales, relaciones laborales, salarios y prestaciones, seguridad del puesto.

En contrapartida Herzberg observó que los encuestados encontraban satisfacción en situaciones relacionadas con el trabajo en sí; Tarea desempeñada, su importancia y naturaleza, los modos o métodos de ejecutarla, con la promoción o ascensos en el trabajo, y como consecuencia los trabajadores obtenían: logros, reconocimientos y su plena autorrealización

Los encuestados hacían notar que la inconformidad en los factores higiénicos eran por situaciones imputables a la empresa y que los factores motivadores se debían a su esfuerzo, dedicación, habilidad y destreza personal.

Herzberg afirma que los factores higiénicos están íntimamente relacionados con la "insatisfacción" de tal manera que si se descuidan y no se proporcionan en forma apropiada el individuo estará insatisfecho y decrecerá la productividad, en forma contraria, si los factores higiénicos, se vigilan y se proporcionan apropiadamente, los trabajadores no estarán insatisfechos y por lo tanto estarán dispuestos cuando menos a mantener los niveles de productividad es decir los factores higiénicos podrán evitar que el trabajador se queje, pero no ocasionarán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos (en forma de premios a pagos de incentivos). Los efectos serán temporales, por lo que no representan una estrategia de motivación.

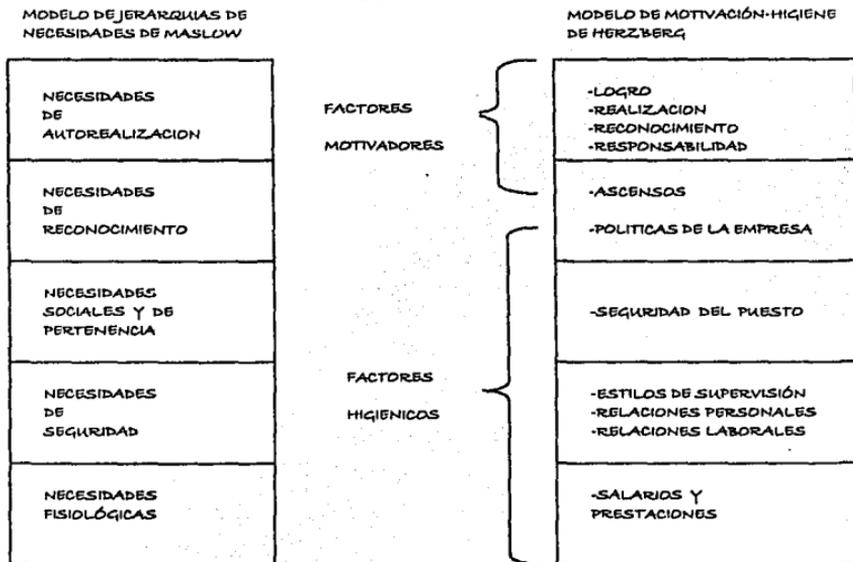
Los factores motivadores están íntimamente relacionados con la satisfacción de modo que si dichos factores se descuidan y no se proporcionan adecuadamente, los trabajadores "no estarán satisfechos" y vendrá como consecuencia una baja en la productividad contrariamente, si los factores motivadores se vigilan y se proporcionan adecuadamente, entonces los trabajadores estarán satisfechos y dispuestos a dar un rendimiento tal que produzca un incremento en la productividad.

Herzberg concluye que los factores higiénicos mantienen la productividad, mientras que los factores motivadores la incrementan.

Herzberg relaciona su teoría con las jerarquías de Habram Maslow ya que como se puede apreciar en el la figura II.10. Los factores higiénicos están relacionados con las necesidades primarias o, básicas como es el caso, de las, fisiológicas, de seguridad, sociales y las de estima y reconocimiento que están ligadas con las el status. Los factores motivadores están relacionados con las necesidades superiores del individuo como es el caso de las de estima y reconocimiento que no están ligadas con el status y en las necesidades de Auto-realización. Mientras Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora del comportamiento humano, si es relativamente satisfecha Herzberg afirma que cuando las necesidades de niveles bajos (factores higiénicos) no están satisfechos en forma adecuada, producen descontento en el trabajador, pero no procuran motivación con el cumplimiento de éstas. Solo las necesidades de orden superior (factores motivadores) tienen la virtud de producir satisfacción.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FIGURA II.10



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## II.11 PLAN SCANLON.

Este plan fue ideado por Joseph Scanlon y propuesto no como una técnica ni como un sistema de procedimientos sino, como un modo de vida industrial, y tiene como objetivo incrementar la productividad de las empresas a través del incremento de la participación activa y económica de los trabajadores

El plan concretamente se basa en dos aspectos importantes que son:

1. *Una participación de los trabajadores en las utilidades que se obtienen como consecuencia de la reducción de costos de producción ocasionados por su esfuerzo y dedicación en la ejecución de las tareas.*

El método para calcular las ganancias obtenidas por la reducción de costos es sacando una proporción de los gastos totales de producción y mano de obra entre los ingresos promedio de venta.

El plan Scanlon propone que la determinación en la reducción de costos se realice mensualmente para que rápidamente el trabajador pueda darse cuenta como es recompensado su esfuerzo y se le estimule a un rendimiento mejor. Las utilidades se reparten proporcionalmente a todos los miembros que conforman la organización excepto a los que integran la alta gerencia, ya que éstos reciben otro tipo de estímulos. En algunas empresas Scanlon se propone previo acuerdo con los sindicatos que no se reparta el 100% sino que solo se distribuya parte de los ahorros obtenidos en los, costos de mano de obra, a fin de que se cree un fondo de reserva del cual se pueda disponer cuando los ahorros resulten bajos o para periodos de crisis.

2. *Una participación activa; consiste en la conformación de comités con elementos de los departamentos que integren la empresa, con el fin de analizar y dar solución a objetivos específicas (problemas o situaciones por resolver).*

Los comités tienen la facultad de llevar a la práctica las ideas que correspondan a su campo de acción. Las alternativas, y sugerencias que aportan en aquellos problemas complejos y de grandes consecuencias para el sistema se pasan a consideración de otro comité seleccionador conformado por la fuerza trabajadora y la alta gerencia.

Los comités realizan juntas a nivel departamental en un lugar apropiado dentro de la fábrica, durante un tiempo corto pero razonable donde se pueda analizar la problemática existente, proponer ideas y valorar cada una de ella, para llegar a la óptima. Las ideas se registran en minutas para que el comité seleccionador esté enterado de las actividades. De ésta manera el individuo propone y expone sus ideas, participando en su análisis, recibe sus créditos si es buena o es alentando si es prometedora. Así se va haciendo partícipes de los cambios que se van generando en la empresa, obteniendo beneficios económicos que se comparten, pero teniendo la satisfacción social y personal.

La participación activa y económica de los trabajadores, motiva a un mejor desempeño organizacional, ya que existe cavidad para todas las ideas y sugerencias dirigidas a mejorar la productividad. Los incentivos que se ofrecen como consecuencia de la reducción de costos estimula a los individuos para la coordinación y trabajo en equipo y promueve una mayor comunicación. Además, de que el individuo amplía su visión hacia el sistema y no se encierra en su tarea.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO III

### ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACION HUMANA.

**Objetivo:** El alumno explicará las orientaciones contemporáneas y futuras de las organizaciones las características de la organización formal e informal, así como el estilo de liderazgo que les corresponde, aplicando técnicas de solución creativas en grupo.

III.1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

III.2.- EL SISTEMA PARTICIPATIVO DE RENSIS LICKERT.

III.3.- LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

III.4.- LA ORGANIZACIÓN CREATIVA DE SHIGERU KOBAYASHI.

III.5.- LA ORGANIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL.

III.6.- LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y EL LIDERAZGO.

III.7.- NATURALEZA DE LOS GRUPOS.

III.8.- LA REJILLA ADMINISTRATIVA.

III.9.- PRINCIPIOS DE DEMING Y JURAN.

III.10.- CIRCULOS DE CALIDAD.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN****III.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

El mundo moderno se caracteriza por un constante cambio en el ambiente gerencial el cual afecta a las organizaciones y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. El desarrollo organizacional (D.O) es una de las opciones de adaptación que se requieren para ir a la par con las demás organizaciones. El cual consiste en la aplicación de una amplia gama de estrategias conductuales orientadas a un cambio totalmente planeado con el fin de incrementar la efectividad de una organización. Los cambios que se buscan se relacionan directamente con las exigencias o demandas a las cuales la organización trata de hacer frente.

Un programa de D.O es muy complejo por la razón de que es enfocado a cambios de actitudes, valores, y creencias.

A través de actitudes flexibles, climas abiertos, valores y actitudes que fomentan la confianza y franqueza, además de estilos de liderazgo abiertos o democratizados. Con el fin de fomentar y mejorar la competencia interpersonal, los métodos de resolución de problemas y la administración de equipos de trabajo.

El proceso de cambio se inicia con el surgimiento de fuerzas que crean necesidad de buscar nuevas alternativas hacia un ambiente general sano y productivo. Tales fuerzas pueden ser de procedencia externa o interna. Las fuerzas externas provienen del entorno que rodea a la organización, mientras que las internas surgen como consecuencia de la tensión que existe en la organización.

El D.O es un proceso totalmente dinámico y de acuerdo al nivel de cambio deseado varía de complejidad. Para lograr el cambio se involucran una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento que se complementan y respaldan entre si. Además

de exigir de una participación activa, abierta y no manipulada de todos los individuos relacionados con su proceso aunado a un profundo respeto por las personas.

Los encargados de llevar el D.O son asesores llamados agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. Los asesores pueden ser individuos pertenecientes a la organización donde se va implementar el cambio o bien ajenos. En su mayoría son consultores ajenos, ya que el recurrir a ellos trae ventajas tales como experiencias heterogéneas. Además de no estar influenciado por la atmósfera social que predomina en la organización lo cual les permite juzgar con más objetividad. Los asesores poseen una filosofía social o conjunto de valores acerca de las personas y las organizaciones tal que permite hacer visibles sus valores y conceptos sobre los cuales basan sus metas. Desde un inicio entran en una relación de colaboración con los miembros de la organización, trabajando directamente con ellos. Sumando a la participación de la alta dirección ya que el asesor trabaja íntimamente con los ejecutivos claves logrando así un diagnóstico de los problemas transcendentales que aquejan a la organización, ayudando a establecer intervenciones oportunas con el fin de prevenir y reducir aquellas situaciones que se tornan conflictivas. Para que haya un cambio eficaz se requiere de una dirección y coordinación de las acciones bien diseñadas.

Como el D.O se basa en la información y no en estrategias que hayan resultado exitosas en otras organizaciones con situaciones similares, el asesor recopila información de la organización en cuestión de tal forma que se puedan analizar detalladamente; los métodos de planificación, fijación y estructuración de objetivos, la comunicación, interrelación entre grupos y programas de capacitación entre otros.

Una vez hecho el análisis el asesor da un diagnóstico muy específico para formular posteriormente una serie de acciones apropiadas para las propias necesidades, que encaminan a la organización a cambios crecientes racionales y eficaces.

Se debe planear y estructurar adecuadamente el tipo de acciones a tomar fijando los agentes necesarios que intervendrán, además de deslindar responsabilidades para cada acción, lo anterior para poder atacar favorablemente conflictos de tipo individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o de la organización total.

Una vez iniciadas las acciones se debe de dar un seguimiento para verificar que todo marche bien de acuerdo a lo previsto a la vez que se va retroalimentando las estrategias tomadas.

El fin del D.O es el renovar a las organizaciones, crear ambientes confortables y con mejores oportunidades para los individuos; de tal manera que se sientan tan motivados para que pugnen por su crecimiento y desarrollo personal.

El cambio hacia la eficacia trae consigo adaptabilidad a los cambios tecnológicos y conciliación a las necesidades humanas fundamentalmente con los objetivos de la empresa. El tiempo de transición depende exclusivamente de la organización misma.

El cambio tiende a fracasar cuando las estrategias o técnicas son aplicadas unilateralmente y no están plenamente aceptadas por todos.

### III.2 EL SISTEMA PARTICIPATIVO DE RENSIS LICKERT.

Rensis Lickert realizó una serie de estudios encaminados a abundar en los trabajos de McGregor y Argyris concibiendo un sistema participativo que se caracteriza por estar constituido por cuatro niveles administrativos, cada uno de los cuales reviste características propias de participación de los trabajadores en las actividades normales de la empresa.

#### *SISTEMA 1: Explotador – Autoritario.*

- Existe una desconfianza absoluta de la dirección hacia los trabajadores.
- No se permite la participación de los trabajadores en la fijación de metas, ni en la toma de decisiones, ni aun en problemas sencillos.
- Todas las decisiones se toman en la cumbre (alta dirección).

- Se amenaza y se castiga como único medio para lograr los objetivos de la organización.
- Las relaciones entre jefe y subordinado se dan con temor y desconfianza.
- La comunicación solo fluye en sentido vertical ya que el jefe solo se comunica con el subordinado para dar ordenes.
- Se forma una organización informal que se opone a los objetivos de la organización formal.

*SISTEMA 2: Benevolente – Autoritario.*

- Todavía se tiene un nivel considerable de desconfianza de la dirección hacia los trabajadores.
- Solo se permite la participación en algunas sugerencias o ideas sin importancia relacionadas con el trabajo.
- Se utilizan las recompensas para motivar y eventualmente se hace uso de la amenaza y el castigo.
- Las relaciones entre jefe y subordinado todavía tienen un grado considerable de desconfianza.
- La comunicación casi siempre fluye en forma descendente, aunque ya se aceptan algunas sugerencias.
- Se forma todavía una organización informal que no siempre se opone a los objetivos de la organización formal.

*SISTEMA 3: Democrático – Consultivo.*

- Ya existe un grado substancial de confianza hacia los trabajadores.
- Se permite al trabajador la participación en la fijación de metas y objetivos, así como en la aportación de ideas para realizar el trabajo; las ordenes se emiten después de un análisis.

- Se permite que los trabajadores tomen decisiones de cierta importancia, pero siempre dentro de un marco de referencia.
- Se utiliza eventualmente la amenaza y el castigo como medio para encauzar el esfuerzo humano; se hace uso más frecuente de las recompensas y la participación.
- La comunicación fluye verticalmente en ambas direcciones.
- Las relaciones entre jefe y subordinado se dan en un ambiente de respeto mutuo.

*SISTEMA 4: Democrático – Participativo.*

- Existe una confianza absoluta de la dirección hacia los trabajadores.
- Se permite una libre participación de los trabajadores tanto en la fijación y realización de objetivos y metas, así como en toma de decisiones.
- La amenaza y el castigo no son el único medio para encauzar el esfuerzo humano, se hace uso abierto de las recompensas y la participación.
- Las relaciones laborales e interpersonales se dan en un grado muy elevado de confianza y cordialidad.
- La comunicación fluye en todas direcciones dentro de la organización.

Likert afirma que éstos cuatro sistemas representan el comportamiento de las empresas hoy en día y reconoce que hay empresas que se encuentran todavía en el sistema 1 ó sistema inmaduro, pero que a través del adiestramiento y la capacitación están modificando sus estilos de dirección a condiciones más favorables pasando por los sistemas de transición 2 y 3 hasta llegar a la plena madurez del sistema 4.

Los sistemas de Lickert con relación a los trabajos de McGregor y Argyris que el sistema 1 de participación es completamente inmaduro y muy similar a la conducta de un estilo X, el sistema 2 tiene una fuerte dosis de inmadurez e inicia aunque insipientemente su camino a la madurez, el sistema 3 ya muestra un grado sustancial de madurez aunque conserva algunos defectos de la inmadurez. Finalmente el sistema 4 es un sistema completamente maduro y por lo tanto tiene una fuerte dosis de las características del estilo de McGregor.

### III.3 LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

El primero en abordar la teoría de la administración por objetivos (A.P.O.), fue Peter F. Drucker en 1954 por lo que es considerado su precursor.

La A.P.O. es un procedimiento a través del cual se identifican en forma conjunta las metas comunes de los supervisores, superiores y subordinados, deslindando las responsabilidades correspondientes a cada individuo a razón de los resultados que de cada quien se espera.

La A.P.O. es una estrategia administrativa a través de la cual se descentraliza la decisión y formulación de objetivos, dejando éstas funciones a cada área clave, la cual deberá de elegir sus objetivos y la manera de alcanzarlos.

Los objetivos son fundados sobre propósitos comunes y firmes. Los resultados deben medirse en cuanto a la contribución que aporten al éxito de la organización.

La A.P.O. consta de las siguientes fases:

#### *Fase uno: DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.*

El jefe se reúne con los subordinados para informar sobre la puesta en marcha de la administración por los objetivos en un período futuro, dando una explicación sobre la naturaleza de ésta técnica así como de la mecánica de su aplicación e implantación. Posteriormente ya con el conocimiento de dicho plan se trazan las metas a realizar, sobre las cuales estarán basados los objetivos. Tanto el jefe como el subordinado investigarán diferentes situaciones y/o proyectos, tomando en cuenta aquellos factores que a su parecer tengan mayor envergadura para una posible solución, los cuales serán considerados como objetivos a realizar. Cada uno de los subordinados en sus respectivas áreas de responsabilidad buscara la información y los elementos necesarios para fundamentar la realización de cada uno de los proyectos que propondrá a su jefe inmediato.

*Fase dos: DEFINICION Y FIJACION DE LOS OBJETIVOS.*

El jefe con cada uno de sus subordinado, a través de una reunión discuten los diferentes proyectos, escogiendo aquellos que tengan más impacto y sean más factibles de desarrollarse. De ésta manera también se detectará si deben de ser ampliados o reducidos, puede darse el caso que el subordinado, sea más ambicioso en sus metas en un nivel más congruente con la realidad; también puede suceder que las metas del jefe sean más ambiciosas que las del subordinado, en tal caso el jefe deberá mediar para llegar a objetivos más razonables y factibles para ambas partes, en la misma reunión el jefe propone al subordinado algunos proyectos que el considere que también puede realizar. En ambos casos el jefe no impondrá su autoridad, sino que buscara el convencimiento y la aceptación del compromiso por su subordinado.

Una vez aceptados y fijados los objetivos, se fundamentan las estrategias a seguir y los recursos necesarios. Se establecen programas y calendarios con las fechas de inicio y terminación de cada uno de ellos así, como los períodos en que se revisaran y finalmente se acepta el compromiso compartido por ambas partes.

*Fase tres: EJECUCION Y REVISION DE LOS OBJETIVOS.*

Se pone en marcha el plan, y con gráficas de Grantt se da seguimiento a las actividades que comprendan los objetivos, indicando duración y costo de cada una de ellas.

A través de las revisiones periódicas se verifica el avance y en caso de que existan desviaciones se tomarán las acciones correctivas para encausar nuevamente los objetivos. Cuando las causas hayan mostrado que un objetivo no es viable se desechará o pospondrá para un mejor momento y será reemplazado por otro nuevo a fin de que el compromiso original no se vea afectado.

*Fase cuatro: EVALUACION DE LOS RESULTADOS.*

Al finalizar la vigencia del plan por objetivos, el jefe y los subordinados realizan una evaluación de los resultados comparando los objetivos con los resultados obtenidos determinando la eficiencia tanto de cada proyecto como del compromiso global. De cada uno de los subordinados.

Puede darse el caso que algunos objetivos se hayan cubierto en un 100% pero otros hayan quedado inconclusos en tal caso se retomarán y se propondrán como parte del compromiso para los siguientes objetivos.

La A.P.O, es un procedimiento cíclico de tal manera que los resultados de un ciclo permiten correcciones y ajustes en el ciclo siguiente. Ofreciendo ventajas como:

- La realización de evaluaciones a los individuos de acuerdo a medidas de resultados previamente acordadas, esto beneficia enormemente a los supervisores en la medida de que cuentan con mejores referencias para valorar el desempeño humano.
- Las metas y objetivos son fijados a través del debate entre los implicados, lo cual motiva y genera un mejor desempeño.
- Se obtienen resultados más tangibles además de que desalienta el desarrollo de la burocracia.

Las ventajas observadas benefician a la organización en cuanto a que mejora la calidad en todas las áreas, el desempeño individual y el trabajo en equipo, además se mantiene un crecimiento constante en la organización a través de claras especificaciones de lo que se espera de cada miembro.

La A.P.O. es un sistema de dirección que puede apoyar a todos los niveles directivos, cualquiera que sea su función. Es una manera de hacer que el personal sea más productivo, pues representa un elemento fundamental para cualquier intento por obtener resultados y lograr metas. Además, es aplicable a todas las organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas, donde se pretenda un desempeño más eficaz de las mismas.

### III.4 LA ORGANIZACIÓN CREATIVA DE SHIGERU KOBAYASHI.

La administración creativa de Shigeru Kobayashi; no se basa en ninguna ideología o teoría ideada sobre la ciencia administrativa. Se funda sobre la realidad de la vida empresarial, aprendiendo a superar los problemas a través de los sucesos. Tomando como principio la confianza hacia los seres humanos, dejando atrás la autoridad y poder para abrir paso a las necesidades y deseos del hombre.

Las situaciones encaradas por Shigeru Kobayashi y en las cuales fundamenta su teoría son:

- **LA BUROCRACIA.** La cual resulta una carga, ya que propone normas y reglas que en vez de agilizar las acciones, obstaculiza, a la vez que se impone como autoridad. La tendencia hacia la burocracia esta relacionada directamente con la ambición al poder por lo que la alta dirección tiende a defender la burocracia existente.
- **LOS REGLAMENTOS.** Los cuales son formulados para permitir a la administración trabajos bajo cierto conjunto de condiciones, por lo que si en algunas situaciones resultan imprácticos, entonces los trabajadores también se comportarán de manera impráctica. Porque aquí las reglas lo establecen, además las normas impuestas tienen poca probabilidad de ser respaldadas, por tal hecho se deben reducir al máximo y los miembros de la organización deben tratar de comprender la intención que existe detrás de éstas para hacer menor énfasis a la formalidad implicada.
- **LA MECANIZACIÓN.** Generalmente los ejecutivos juzgan mal a las personas porque las ven desde el punto de vista de herramientas de trabajo y se les trata de manera inhumana. Pero sólo los seres humanos son capaces de generar innovaciones, por lo que se debe crear una administración orientada a las personas

y no a las máquinas. La mecanización se debe buscar con el fin de liberar a los seres humanos del trabajo mecánico y no de someterlos a su control, ya que el objetivo es ahorrar fuerza de trabajo y no el convertir a las personas en complementos de la máquinas.

- *LA ASIGNACION DE PUESTOS.* Dado que existen puestos que se tienen que desempeñar; así como formas y personas utilizadas, tradicionalmente se especula sobre las personas a ocupar el puesto; si las personas asignadas no funciona simplemente, son remplazadas, de tal manera que se predispone de ellas para que se amolden al puesto disponible, siendo de ésta manera aprovechada solamente muy poca de la capacidad humana.

Por tal motivo se deben asignar puestos bajo el criterio de capacidad personal, de ésta manera las tareas asignadas resultarán estimulantes y con gran sentido de responsabilidad, motivando así a la búsqueda incesante de metas de trabajo. El aplicar democráticamente el poder y autoridad estimula la capacidad de responsabilidad hacia la tarea asignada.

- *EL CONTENIDO DEL TRABAJO.* Este juega un papel importante en la motivación de las personas, ya que cuando una persona no encuentra significación en su labor, tiene poco interés por el papel que juega dentro del proceso productivo. Por lo que se debe buscar un trabajo significativo, hecho que se logra solamente cuando se confía en las personas, a pesar de los temores que puedan existir. La mejor satisfacción que se puede obtener del trabajo es el trabajo mismo ya que ofrece dignidad, valor y satisfacción al realizarlo competentemente, por lo que cuando se logra la reconversión de un trabajo a uno significativo, las personas comienzan a mostrar su verdadero potencial de crecimiento, a la vez que se consigue un desempeño responsable y estimulante. La diferencia radica en la actitud mostrada por las personas hacia una labor digna.

- **LA COMUNICACIÓN.** Es importante dirigir a las organizaciones hacia una comunicación creativa, ya que a través de ésta se da resolución inmediata a gran cantidad de problemas. Para lo cual es necesario la creación de un clima óptimo sin resentimiento y autoritarismo, de tal forma que la información fluya de manera natural.

Con buenos canales de comunicación es más fácil la creación de nuevas ideas, ya que se puede tener acceso a datos útiles y detallados generados por cada uno de los miembros de la organización.

Los gerentes pueden hacer uso de la información de la comunicación informal, haciendo comentarios u opiniones sin ser ordenes. De ésta manera se logran las bases para el liderazgo ya que se desarrolla un poder verdadero, dejando atrás la idea de que se está por encima de otros.

- **LOS EQUIPOS DE TRABAJO.** Las habilidades personales en conjunto pueden producir resultados inesperados a tal grado que se origina una lucha por los objetivos del grupo; siempre y cuando no exista manipulación por parte de la alta dirección.

Los equipos de trabajo; deben existir de manera que no pierda la efectividad de soluciones a pesar de las situaciones. Su formación dentro del ambiente laboral ayuda a las personas a desarrollarse y a encontrar en lo que hacen algo valioso.

Las decisiones tomadas por los grupos surgen de manera democrática por lo que no requieren de vigilancia para ser alcanzadas, evitando así la insistente supervisión que incomoda e interfiere en el trabajo. Al implementarse una decisión es necesario que el líder mantenga un constante contacto con su gente ofreciendo la asistencia específica donde se requiere de tal manera que se siente el apoyo a través del impulso constante. Por su parte la organización debe mostrar confianza hacia los trabajos de grupo.

Para que un equipo sea efectivo debe ser heterogéneo y basado en el compañerismo, en donde un miembro sea el líder y los demás los seguidores, el

único requisito es que realicen el mismo trabajo, para que así puedan alcanzar metas comunes bajo mutua responsabilidad.

- **EL LIDERAZGO.** El líder debe ser una persona atrevida en sus decisiones, y capaz de asumir la responsabilidad que ésta traiga consigo, de ésta manera se logra una cooperación voluntaria de la gente, ya que no sentirán imposición y aceptarán las decisiones como si fueran propias demostrando iniciativa y responsabilidad.

Los líderes no deben ser un centro de poder, sino un miembro más del grupo al que pertenece, por lo que se deben crear condiciones necesarias para que se pueda asumir y renunciar a la posición de líder y en donde el nombramiento o destitución sea realizado por los mismos trabajadores.

Los líderes deben estar al tanto de la motivación hacia los empleados, por lo que cada que se complete un proyecto o una parte de éste se deben cuantificar el rendimiento de la gente, haciendo los comentarios pertinentes, reconociendo el buen desempeño y haciendo mención de cualquier desempeño inadecuado siempre y cuando se haga con suavidad.

La formas en que se deben desenvolver las personas en su trabajo se debe enseñar a través de la capacitación constante.

- **LOS SALARIOS.** Son honorarios por el servicio prestado y no una remuneración a la labor de las personas, por lo cual la organización debe apoyar la búsqueda de un trabajo estimulante, en donde se apoye el desarrollo personal y grupal.

Se deben manejar sueldos y salarios tan flexibles y reales como sean posibles, dependiendo de la situación de la organización.

Por todo lo anterior la administración debe de buscar únicamente aquello que sea de ayuda para los seres humanos y caminar en su búsqueda. Todo el secreto se basa en la confianza ya que cuando existe desconfianza mutua se crea un círculo vicioso que no ayuda para nada a la superación empresarial y personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La introducción de principios administrativos diseñados por cada empresa en particular es una medida básica para comprender y componer las situaciones desfavorables para ambas partes, de tal forma que se busque el trabajo en equipo, eliminando así los aspectos estáticos y deshumanizados. El cambio debe ser de acuerdo al momento que este viviendo la organización, y en el cual no se limite la conducta humana.

El hombre no es perfecto por lo que se debe apreciar sus esfuerzos por ser perfecto y alentarlos en ésta lucha, ya que por naturaleza le disgusta cometer errores y busca el no incurrir en ellos y cuando ocurren trata de corregirlos de inmediato.

Para transformar el ambiente se debe encontrar a las personas idóneas que medien entre los empleados y la alta gerencia, ya que se debe respetar la iniciativa y facultad creativa de los individuos. Mantener un ambiente así requiere de acciones creativas basadas en el ensayo y el error.

Una vez que las personas han logrado poseer la comprensión básica del trabajo asignado se logra la satisfacción personal y por consiguiente una contribución creciente en las utilidades.

### III.5 ORGANIZACIÓN MULTIDIMENCIONAL.

La estructura organizacional tradicionalista, se basa fundamentalmente en las relaciones: Responsabilidad y Autoridad. La cual no muestra que insumos fluyen hacia que productos, o que medios son usados y para que fines.

Para romper con este tradicionalismo nace la organización Multi-Dimensional(MD.), la cual para ser implantada, se requiere hacer una división por áreas o dimensiones, las cuales serán básicamente de: Programas, Operaciones y Servicios, a partir de las cuales se darán tantas como lo requiera la organización y las dimensiones de cada una en particular.

La producción de bienes y servicios, puede expresarse para fines gráficos como ( $P_1, P_2, P_3, \dots, P_k$ ). Las actividades, son los medios utilizados por los programas; se dividen en operaciones ( $O_1, O_2, \dots, O_m$ ), que son las que afectan directamente la naturaleza de los productos, como producción, distribución, transporte, mercado, compra de materias primas; y servicios ( $S_1, S_2, \dots, S_n$ ), que son los requeridos por los programas o las operaciones, como: contabilidad, procesamiento de datos, mantenimiento de instalaciones, relaciones industriales, finanzas, personal, aspectos legales.

El producto de cada actividad, puede ser consumido por los programas, por otras actividades, por los consumidores externos o por ellas mismas.

Mientras más grandes y complejos son los programas, se vuelven más susceptibles a ser divididos en subprogramas; esto mismo pasa con las actividades; cuando el número de programas, más las actividades de línea y soporte excede la capacidad que un ejecutivo puede razonablemente coordinar, se crean coordinadores dependientes de la función ejecutiva, y si el caso lo amerita, se puede crear subcoordinadores y coordinadores de unidad.

La organización MD, debe ser operada con el propósito de maximizar su flexibilidad y su respuesta, a los cambios internos y externos.

Los programas son la directriz de las organizaciones por lo que las demás actividades se justifican, en los términos de su contribución a éstos.

*Puntos relevantes para el análisis e implantación de la organización Multi-Dimensional:*

1. Los cambios tecnológicos y sociales se han venido incrementando y haciendo más frecuentes a lo largo de los últimos años; sin embargo, la mayoría de las empresas, instituciones y sociedades continúan siendo administradas a la manera tradicional.
2. La resistencia al cambio, tiende a ser proporcional a su necesidad de este mismo cambio; mientras más turbulento sea el medio ambiente, más estable es su equilibrio. El único tipo de equilibrio que puede ser alcanzado en un medio

- turbulento, es dinámico. Este mismo medio turbulento, requiere que las organizaciones estén listas y sean capaces de cambiar ellas mismas.
3. Existe un medio por el cual se puede incrementar la disposición y la habilidad para el cambio. Una organización más flexible estará más capacitada para producir el auto-cambio. La flexibilidad, no garantiza la adaptabilidad pero es esencial para ella.
  4. El propósito del diseño multidimensional, es estimular su uso creativo.
  5. Las organizaciones son sistemas con propósitos, algunos elementos constituyen propósitos individuales a lo largo de los que se realiza una división funcional del trabajo.
  6. Los propósitos de las organizaciones, tienen que ver con la selección de objetivos y metas, y cursos de acción.
  7. El curso de acción involucra el uso de recursos (entradas), para producir bienes o servicios (salidas).
  8. El consumo de recursos y la producción de bienes o servicios es tan valioso para el organismo público como el privado.
  9. La estructura organizacional tiene que ver con dos tipos de relaciones: responsabilidad y autoridad. Esta concepción tradicional, se representa en dos dimensiones; los cajones significan responsabilidad, y la posición jerárquica y líneas de mando representan el flujo de autoridad.
  10. La organización MD no puede ser plasmada en dos dimensiones de allí surge su nombre.
  11. La representación tradicional de una organización no muestra que insumos fluyen hacia sus productos, o que medios son usados para que fines: una matriz insumo-producto frecuentemente se utiliza para describir una estructura organizacional: una matriz medios-fines virtualmente nunca se utiliza.
  12. Los productos de una organización pueden ser utilizados definir sus fines.
  13. lo anterior se refiere a "actividades de salida" producir bienes o servicios o programas como P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, . . . P<sub>k</sub>.

14. Las actividades son los medios utilizados por los programas. Se pueden dividir en operaciones (aquellas que directamente afectan la naturaleza o disponibilidad de los productos de la organización), y servicios (aquellos que son requeridos por los programas o las operaciones).
15. Las operaciones se designaran como  $O_1, O_2, \dots, O_m$  (compras de materias primas, transporte, producción, distribución, mercado) y a los servicios como  $S_1, S_2, \dots, S_n$ . (contabilidad, procesamiento de datos, mantenimiento de instalaciones, relaciones industriales, finanzas, personal, aspectos legales).
16. Las actividades alimentan a los programas y a las mismas actividades en si. El producto de cada actividad puede ser consumido por los programas, por otras actividades, por la función ejecutiva, por los consumidores externos, o por las propias actividades.
17. Los programas pueden ser divididos en sub-programas y éstos a su vez también pueden ser sub-divididos. Las actividades también son susceptibles de dividirse similarmente.
18. Si el número de programas más las actividades de línea y soporte exceden la cantidad que un ejecutivo puede razonablemente coordinar, se crean coordinadores dependiendo de la función ejecutiva. Si el número de coordinadores lo justifica es factible crear sub-coordinadores o coordinadores de unidad. En este contexto la palabra coordinación significa coordinación, no dirección.
19. una organización "MD" debe ser operada con el propósito de maximizar su flexibilidad y su respuesta a los cambios internos y externos.
20. Los programas deben de ser formulados de tal manera que requieran más de una fuente de entradas o insumos. El programa que utilice solamente una fuente, debe ser combinado con otros que estén en las mismas condiciones.
21. mientras más actividades requiera un programa, podrá ser administrado de una manera más flexible. Las actividades deben ser diseñadas de tal manera que vayan a ser requeridas por más de un programa.
22. El objetivo de cada programa, debe ser definido de tal manera que los beneficios derivados de él puedan ser cuantificados.

23. Los programas deben ser provistos de un administrador y su staff personal, pero ninguna persona extra. Deben ser administraciones cuyas función sea especificar, adquirir, coordinar y controlar sus entradas o insumos (como actividades de otros), en la medida que sean requeridos para el logro de sus objetivos. No deben tener autoridad sobre aquellos que los abastecen de éstos servicios, pero deben ser capaces de controlarlos.
24. Los programas no deben ser provistos de instalaciones de planta ni equipos. No requieren inversión.
25. Los programas requieren y deben ser provistos de capital de operación, de tal manera que cubran sus costos de operación.
26. Los programas pueden comprar bienes y servicios de actividades internas o de proveedores externos, según su conveniencia. Es a través de este "poder de compra" que los programas controlan y coordinan las actividades de sus proveedores.
27. Por razones prácticas, puede resultar necesario restringir ésta libertad de selección.
28. Esta capacidad de selección asegura el poder de comparar y evaluar la ejecución de cada uno de los programas, y hace posible la asignación de recursos a ellos, de tal manera que refleje su productividad y su importancia relativa para la organización como un todo.
29. Lo anterior es tan verdadero para una organización pública como para una empresa privada.
30. Los programas son unidades orientadas a fines. Sus administradores deben estar relacionados exclusivamente con el alcance de los objetivos fijados por ellos, no con la provisión de medios requeridos para su persecución.
31. Los proveedores internos deben competir con los externos en lo que respecta a los "negocios" de los programas.
32. Debido a que los programas no requieren inversión y solamente cuentan con unas cuantas personas, pueden ser fácilmente aglutinados, sustraídos o modificados. Esto proporciona gran flexibilidad a la organización.

33. Las medidas de ejecución de los sub-programas deben ser definidas de tal manera, que la suma de ellas sea igual a la medida global de ejecución aplicada al programa de la cual forma parte.
34. los programas se pueden llamar la "herramienta directriz" de la organización "MD". Todas las otras actividades se justifican en términos de su contribución a los programas.
35. Las actividades están provistas con personal instalaciones de planta y equipo, de acuerdo a sus requerimientos. Son tratadas como inversiones de las que se espera una adecuada recuperación.
36. Pueden vender sus bienes o servicios a los programas y/o a los clientes externos, de acuerdo a su conveniencia. Operan como si fueran empresas independientes, sin importar si pertenecen a una organización pública o privada.
37. Las actividades no reciben subsidios, solo inversiones. Se espera que generen su propio capital de operación por medio de la venta de sus productos. Si no resulta auto-financiables pueden eliminarse o reorganizarse.
38. Las actividades y los programas proporcionan una parte de sus ganancias a la organización, y retienen otra parte, inversiones determinadas por ellos mismos u otros auto-desarrollos apropiados.
39. Los programas y actividades son virtualmente autónomos. En la medida que funcionen satisfactoriamente no existe la necesidad de una intervención superior.
40. Las unidades de actividad (operación y servicio) pueden también tener el diseño organizacional "MD".
41. Debido a que cualquier parte de la organización puede tener el diseño "MD", no es necesario diseñar el todo. Esto hace posible convertir una organización tradicional en una del tipo "MD" por etapas, empezando en el fondo, en la cumbre, o en algún lugar intermedio.
42. Los programas y las actividades pueden ser sub-divididos por tipo de producto, tipo de consumidor, región geográfica, etc.
43. En cuanto los consumidores de un programa sean muchos y geográficamente dispersos, el factor geográfico puede ser utilizado de otra manera: como una

dimensión adicional de la organización. Los representantes regionales (R<sub>1</sub>, R<sub>2</sub>, . . . R<sub>p</sub>), no deben tener responsabilidad directa sobre los programas, ni tampoco sobre las actividades.

44. Los representantes regionales deben servir como la representación de aquellos que están afectados por las salidas o productos y actividades, en cada región, tomando el punto de vista de los que están fuera de la organización y son afectados por ella. Esta evaluación puede ser retroalimentada a los ejecutivos de la organización, coordinadores o directores de unidad.
45. Cualquier director de programa puede obtener una imagen panorámica de la ejecución y desarrollo de su programa, por medio de los representantes regionales.
46. Una organización de servicio público puede definir sus responsabilidades, de acuerdo a las características socio-económicas de los receptores del servicio que ella representa.
47. La organización "MD" algunas veces resulta estimulante por el deseo de descentralizar la administración.
48. Los programas de presupuestación, como normalmente son promovidos y practicados, constituyen solamente una forma de preparar el presupuesto para actividades y programas; no están asociados con la asignación de recursos y capacidad de selección a los programas, ni con las actividades requeridas para que salgan adelante en un mercado interno o externo. El programa de presupuestación normalmente, no contiene una idea organizacional y por lo tanto, no tiene efecto sobre la flexibilidad de la organización. El diseño "MD" aglutina todo lo que hace un programa de presupuesto y mucho más.
49. El diseño "MD", se llevará a cabo para incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones internas y externas.
50. La organización se divide en unidades cuya supervivencia depende de su habilidad para producir, a precio competitivo, los bienes y servicios que son demandados.

51. El diseño "MD", es también resistente al desarrollo de la burocracia. No es posible para las unidades operativas o programas, convertirse en víctimas de las unidades de servicio, cuyos procedimientos se convierten en fines en sí mismos y obstruyen la persecución de los objetivos organizacionales. Los usuarios, tanto dentro como fuera de la organización, controlan los proveedores internos. Los proveedores nunca tienen control sobre los usuarios. La organización está orientada a fines, no a los medios para perseguir dichos fines.

### III.6 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y EL LIDERAZGO.

Según el grado de estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales.

- *La organización formal:* Cuenta con una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. Donde los cargos son claramente especificados por cada miembro y sus actividades están conscientemente coordinados hacia un objetivo determinado. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. El status, prestigio, remuneración y otros aspectos son bien ordenados y controlados; el poder está delegado por la dirección. La organización formal se crea por así convenir a los intereses de la empresa y por lo tanto es reconocida por ésta.
- *La organización informal:* Es debidamente organizada, flexible y surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí. Son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social por lo que la participación de sus miembros puede ser consciente o

inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo en que una persona viene a ser miembro de la organización. Sus miembros se buscan frecuentemente en busca de una identificación mutua y con el deseo de compartir sus intereses. No son grupos demasiados numerosos, ya que necesitan contactos frecuentes y directos, además de que el poder del líder está dado por el grupo.

La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y objetivos de la organización es inespecificada.

Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y actividades sean definidas y estructuradas, de igual manera una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecificadas y no controladas,

Los planes y políticas formales no pueden resolver todos los problemas en una situación dinámica porque son preestablecidos y parcialmente inflexibles. Algunos requerimientos pueden cumplirse a través de las relaciones informales, las cuales pueden ser flexibles y espontáneas.

Los grupos informales ejercen una gran influencia y forman parte esencial del ambiente general de la empresa, por lo que pueden trabajar en favor de la gerencia y también contra ella; algunas veces estimulan la cooperación y favorecen la eficacia y otras sabotean y merman la producción.

Tanto la organización formal como la organización informal, son necesarias para la actividad grupal.

Un líder es aquel individuo que es visto por otros como el principal responsable para lograr sus objetivos. Este muestra cualidades carismáticas que inducen a la lealtad, devoción y celo por parte de sus seguidores para promover su bienestar. Es el carisma del líder, su valor y calidad como ser humano, lo que juega un papel central frente a sus seguidores para elaborar los objetivos del grupo.

El líder actúa como medio para ayudar a lograr la consecución de objetivos deseados por un grupo, con la aplicación máxima de su capacidad pero sin perder su propia



identidad, involucrando actos tales como planear, informar, evaluar, dirigir, controlar, recompensar, unir, etc. de tal forma que el individuo que muestre y pueda dar mejor asistencia al grupo para satisfacer sus necesidades, tendrá mayor posibilidad de ser considerado como líder. El grupo lo selecciona, elige o acepta porque posee o controla los medios que el grupo desea utilizar, además de que toma siempre su papel frente al grupo facilitando su progreso e impulsándolo para cumplir los objetivos planteados.

El principal reto de un líder es la forma de influir en los demás, para que se muevan hacia las metas establecidas, la técnica o método a utilizar pueden ser a golpes, recompensas, etc. Esta depende del líder, de aquí que el liderazgo se pueda definir como los modos, formas, métodos y procedimientos que un grupo de individuos observan que otro utiliza para llevarlos a la consecución de los objetivos de éstas manera se puede encontrar dos tipos de líderes, impuestos y auténticos:

- *Un líder impuesto;* es aquel que obliga a sus seguidores por la obtención, de los objetivos, dirigiéndolos a través de rigurosos medios de control, utilizan la autoridad para que su gente tenga que hacer las cosas a través de la amenaza de castigo o de despido. Esta trae como consecuencia un desgaste de energía ya que una persona que constantemente esta amenazada, acumula rencor y deseos de venganza en decremento de su productividad, y también llega a recurrir a recompensas; basado en el interés creado por dinero.

Los líderes impuestos pronto producen decepciones y problemas muy delicados, algunos compañeros que se mostraban unidos cambian su actitud, este comportamiento generalmente es consecuencia del medio donde se desarrolló el individuo en su infancia, ya que, desde niño aprendió algunos modelos de respuestas negativas ante una figura de autoridad.

- *Un líder auténtico;* es aquel individuo que otros consideran que es capaz de influirlos para inducirlos a la consecución de los objetivos. El poder lo obtiene por méritos propios, a través de sus conocimientos logra la autoridad. Este liderazgo es el más difícil de obtener porque se basa en la fe de los seguidores, logrando un

poder legítimo, porque personaliza cabalmente el papel de líder y no el de jefe, sus pensamientos son conducidos a hechos concretos y su comunicación es empática y llena de significado; aprende constantemente de todo y de todos, a través de la capacitación, logra motivar más por identificación que por recompensas y castigos. Inspira a trabajar en compromisos contraídos colectivamente basando siempre en ambiciones y visualiza lo que sus seguidores pueden llegar a ser.

Hay individuos que son nombrados dirigentes lo cual no los convierte en auténticos líderes, es necesario ganarse paulatinamente ese privilegio a través de las acciones y enfrentar los problemas que trae como consecuencia el nombramiento tales como resentimiento, resistencia al cambio, agresiones, mentiras, chismes, etc.; debe de ser capaz de adecuarse a las diferentes circunstancias que se le presenten.

Aunque un líder tenga un estilo, método o procedimiento para liderar debe modificarlo, para adecuarlo a las circunstancias o situaciones que se le presenten.

Dado que existe gran diversidad de estilos de comportamientos, los cuales pueden ser efectivos en ciertas situaciones pero no en otras, el líder debe de disponer de un amplio repertorio de estilos y adquirir una destreza que le permita manejar una amplia variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. Esta es una posición apropiada que ayuda a mantener un estilo apropiado bajo tensión, permitiendo al líder tener condiciones firmes y gran control sobre una persona, y hacia los demás, a ésta posición se le conoce como "deriva de estilos".

Este fracaso se debe generalmente a que el líder se confunde totalmente porque esta demasiado dispuesto a cambiar de estilo, y a veces lo que la situación demanda es un limitado repertorio de estilos. La deriva de estilo describe la conducta y falta de efectividad de un líder con amplio repertorio de estilos en una situación que demanda un repertorio limitado, no logrando organizar la situación o su respuesta a ésta.

Por lo que un líder con amplio repertorio de estilos pueden ser clasificado como "flexible a la deriva" dependiendo si su comportamiento es apropiado o inapropiado para la situación.

A diferencia de la flexibilidad de estilo hay líderes con rigidez de estilo que manejan un estilo básico constantemente, cualquiera que sea la situación. Esta postura no es adecuada ya que no se adapta a las diferentes situaciones que se le presentan teniendo un liderazgo menos efectivo y logrando poco o ningún resultado.

Como ningún estilo por sí mismo es más efectivo que otro, la efectividad depende de la adecuación del estilo a la situación en la que se aplica, por lo que si un líder con limitado repertorio de estilos ésta en una situación donde su rango de comportamiento es apropiado, se le conoce como un líder con elasticidad de estilo.

Mientras más grande sea el campo de acción de un líder más, importante será un amplio repertorio de estilos. Ningún problema se repite con las mismas características, cuando mayor sea el nivel más complejos o diversos serán los problemas.

El nombramiento de los líderes debe basarse en la capacidad y el talento evitándose el nombramiento sobre la base de escolaridad y la antigüedad, ya que un líder necesita de un cúmulo de relaciones humanísticas, guardar una actitud hacia los demás en la que tenga siempre presente los resentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos, etc.

La calidad de una empresa esta medida directamente por la calidad humana que posea, por lo que no se puede ofrecer una calidad de producto si antes no se posee una calidad humana. Es responsabilidad del líder eliminar esas barreras que obstaculizan el buen desempeño de un grupo.

### III.7 NATURALEZA DE LOS GRUPOS.

Existe una absoluta evidencia de que los grupos ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización total. Su existencia se haya estimulada por el concepto de organización, ya que ésta divide su objetivo en una serie de sub-objetivos cuya realización se asigna a cada una de sus unidades

parciales. Estas sub-unidades dividen a su vez sus tareas y las pasan a niveles inferiores hasta alcanzar las bases de los grupos. La organización crea una serie de fuerzas conformando varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

El tamaño del grupo se haya limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada miembro tenga del resto: un departamento, un sindicato o una organización global podría no formar un grupo a pesar de los individuos, utilicen la palabra "nosotros"; si no actúan entre si y no son concientes de la importancia que implica la pertenencia del resto de los miembros.

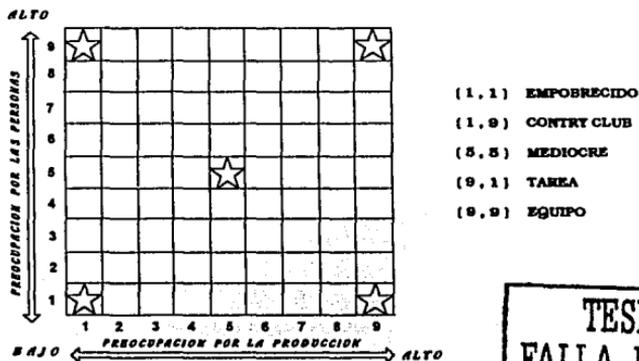
La mayor parte de los grupos cumplen funciones tanto formales como informales, por tanto, pueden ser la unidad clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y de las necesidades personales.

### III.8 LA REJILLA ADMINISTRATIVA.

Una de las técnicas más conocidas acerca de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.

Es una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, compuesta por dos ejes que representan las dos principales preocupaciones de todo administrador. El eje horizontal representa la preocupación por la producción mientras que el eje vertical representa la preocupación por las personas. Ambos ejes se encuentran divididos en nueve grados donde el primero representa mínima preocupación y el último representa la máxima preocupación en cualquiera de los dos ejes. Se tienen nueve grados posibles a lo largo de cada eje, en el que puede ubicarse el estilo de un líder. Aunque la rejilla contempla ochenta y un estilos Blake y Mouton establecen como clave para fines de análisis y estudio solo cinco posiciones de la rejilla

( figura III.8), por que muchos rasgos cercanos de estilos son iguales o muy similares y seria tedioso estarlos repitiendo constantemente.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FIGURA III.8

- (1,1) **EMPOBRECIDO**: Caracteriza al gerente como una persona de poco interés por la producción y las relaciones humanas.
  - Tiene una relación mínima con su trabajo, no asigna tareas ni objetivos y no le interesa la cantidad ni la calidad en el trabajo, no supervisa no tiene controles.
  - Las personas trabajan o realizan actividades porque buenamente quieren hacerlo.
  - Se muestra como conformista, con tal de no tener problemas o generar conflictos.
  - Actúa solo como comunicador de los supervisores a los subordinados y realiza el mínimo de esfuerzo para lograr que se haga el trabajo requerido, siendo el necesario para mantener su permanencia en la organización.

Los administradores que caen dentro de ésta categoría se pueden concebir como fracasados.

- (9.1) *TAREA*: Este estilo caracteriza al gerente por ser una persona al cual sólo le interesa la producción, tiene poca o ninguna preocupación por la gente, y son autócratas totales en su estilo de dirección.
- Exige cantidad y calidad.
  - Es poco interesado por las relaciones, de modo que los problemas personales y laborales de sus subordinados no le interesan, cuando se presentan conflictos los reprime, amenaza y castiga cuando lo considera necesario.
  - Supervisa y dirige en exceso, se comunica sólo en sentido vertical y sólo se relaciona con sus trabajadores para dar ordenes.
  - Piensa que evaden el trabajo y responsabilidad y no son capaces de auto-controlarse.
  - Siente que la eficiencia en las operaciones resulta de arreglar las condiciones de trabajo, de tal forma que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo, por lo que dispone las tareas de tal manera que el trabajador pase a segundo término.
- (1.9) *CONTRY CLUB*: Se caracteriza al gerente, por tener un marcado interés por las relaciones humanas y muy poco por la producción.
- Piensa que el trabajo puede esperar y los problemas de la gente a su cargo son más importantes.
  - Promueve un ambiente en el cual el mundo se relaja, es amistoso y feliz. Nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.
  - Resuelve problemas inclusive de tipo personal de sus empleados.
  - El contacto entre los trabajadores y el es muy estrecho.
  - La producción es necesaria pero si ha de crear conflictos, se debe posponer hasta momentos oportunos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Trata de convencer a los trabajadores de que acepten el compromiso; es decir prefieren convencer para hacerlas, antes de asignar responsabilidades.
  - Si no se obtiene una buena producción el comprende y disculpa a sus trabajadores.
  - Crea una atmósfera segura, y convierte a su departamento en un club, donde la gente produce poco.
  - La atención pronta en las necesidades de la gente por satisfacer las relaciones conduce a una atmósfera y ritmo de trabajo confortable y amistoso.
- (5,5) *MEDIOCRE*: Caracteriza al gerente por ser una persona que tiene un interés medio, tanto en la producción como en las personas.
- No exige metas elevadas de producción pero tampoco estará dispuesto a aceptar una producción muy baja.
  - Exige sólo lo necesario para mantener una empresa en marcha, procurando que sus exigencias no generen conflictos.
  - Organiza el trabajo y asigna objetivos.
  - Sólo resuelve aquellos problemas de sus trabajadores que tienen relación con las tareas.
  - Amenaza eventualmente, castiga y establece algunos puntos de referencia para llevar algún control.
  - Supervisa solo lo necesario, y sólo dirige cuando el trabajador así lo requiere.
  - Se comunica en sentido vertical pero en ambas direcciones (da ordenes y acepta opiniones)

Este gerente se entenderá con todo el mundo pero no será líder ni innovara.

- (9,9) *EQUIPO*: Este gerente se caracteriza por mostrar una gran dedicación tanto a las personas como a la producción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Permite la participación tanto en la toma de decisiones como en fijación de metas y/o objetivos.
- Todo el trabajo se realiza en equipo y con amplia colaboración de sus empleados.
- Las metas y los objetivos no son de tipo personal si no que deben establecerse y realizarse por todo el personal que pertenece a su departamento.
- Establece niveles de producción elevados y es ambicioso en las metas que persigue.
- Se preocupa por el desarrollo integral de sus subordinados es decir, establece planes de adiestramiento y capacitación para ellos.
- Considera que son capaces de auto-dirigirse y auto-controlarse y siempre los estimula hacia un rendimiento mejor.
- Las relaciones en su departamento se da un nivel muy elevado de confianza y respeto mutuo.
- Se interesa por sus subordinados tanto en problemas de trabajo como en problemas personales.
- Facilita las cosas , apoya y proporciona recursos.

Por tan ardua tarea se considera que es auténtico líder de grupo, que es capaz de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

La rejilla administrativa es útil para identificar y clasificar los estilos administrativos denotando al (1,1) como el peor estilo y el (9,9) como el mejor. Para ubicar a un gerente en alguna parte de la rejilla, se han de buscar las causas fundamentales. Estos pueden ser aspectos tales como la personalidad del gerente o de los seguidores, la capacidad y el entrenamiento de los gerentes, el ambiente de la empresa u otros factores situacionales que influyen de gran manera en la forma de actuar tanto en el gerente como en los seguidores.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### III.9 PRINCIPIO DE DEMING Y JURAN

El Dr. W Edwards Deming nació en Iowa, en 1900. Se graduó en la Universidad de Wyoming, fue nombrado profesor de estadística de la escuela graduados de negocios en la Universidad de New York en 1945, en 1950 es invitado al Japón para impartir un seminario en estadística y control de calidad.

Deming, fue influenciado por las enseñanzas de Walter Sherwart, quien dio a conocer el método de control estadístico de proceso (CEP).

La filosofía de Deming, sobre el control de calidad se basa en el compromiso de la alta dirección, la cual debe implantar un movimiento de calidad y productividad. Ya que hoy en día existe una nueva economía dominada por la producción de bienes y servicios de calidad a precios bajos. Existe la necesidad de contar con investigaciones modernas sobre el consumidor, llevando a cabo encuestas periódicas y evaluaciones en detalle de los desarrollos y cambios en el mercado, para poder planear y actuar positivamente. La filosofía de Deming es una visión total y un modo de vida organizacional, que ha de aprenderse y reafirmarse con el tiempo.

Es una perspectiva filosófica desde la cual el administrador dirige los asuntos de la organización a largo plazo; basado en la fuerza de la calidad apoyado por el mejoramiento de cada uno de los procesos.

Las organizaciones están compuestas por mano de obra, procesos, materiales y máquinas. Bajo la filosofía de Deming el proceso se amplía para incluir a los proveedores, clientes, inversionistas y la colectividad. El cual se le conoce como proceso ampliado, donde todos tienen un papel que compartir en el mejoramiento continuo de la calidad. Dentro de este proceso el elemento más importante es el consumidor ya que fin de cualquier organización es satisfacer a éste.

El proceso ampliado sirve para detectar las necesidades del cliente, a través de monitoreos continuos que servirán como base para nuevas especificaciones en los productos que den mayor satisfacción a los consumidores.

Los administradores deben comprender tres tipos de calidad a fin de que puedan desarrollar avances en el proceso ampliado:

- *Calidad de diseño/rediseño.*
- *Calidad de conformidad*
- *Calidad de desempeño.*

*La calidad de diseño/rediseño;* empieza con la investigación directo con los consumidores, análisis de las ventas y el análisis de la funcionalidad del producto para poder hacer los ajustes necesarios (rediseño) y satisfacer plenamente las necesidades del consumidor.

*La calidad de conformidad;* es la capacidad en la que una empresa y sus proveedores pueden sobre pasar las necesidades de diseño y satisfacción de un producto para el cliente.

*La calidad de desempeño;* es la responsabilidad que alcance una empresa para darle seguimiento a los productos y ver de que manera se están comportando en la práctica. Esto lleva a la empresa de nuevo a la calidad de rediseño la cual origina un ciclo de mejoramiento.

Bajo la filosofía de Deming, los trabajadores y administradores aprenden a hablar en un mismo idioma, el de la estadística y control de procesos. Donde la cultura empresarial se modifica de tal manera que los empleados sin temor a críticas informen sobre las fallas detectadas en el sistema, y la administración a ampliar sus fronteras para que los trabajadores participen en el proceso de mejoramiento. Con ésta participación el trabajador recibe a cambio un empleo más seguro y más remunerado. El ambiente creado será de orgullo por el trabajo bien realizado. Con el tiempo conduce al mejoramiento de la calidad, reducción de costos y por tanto más utilidades.

El método Deming; esta basado en catorce puntos para la administración los cuales ayudaron a la empresa a tener una mejor posición competitiva. Los puntos son los siguientes:

1. *Ser firmes en el propósito de realizar mejoras en los productos y servicios, con el objetivo de volverse competitivos y mantenerse en el mercado.*

Para lograr la meta de mejora, la empresa debe destinar recursos necesarios para la innovación y rediseño de productos y servicios, también debe asegurar la calidad para el mañana, por lo que debe de invertir en capacitación, educación e investigación para mejorar día a día.

Debe de pensarse en la perspectiva a largo plazo ya que ésta brinda la oportunidad a la administración de prepararse y atacar los problemas presentes y futuros. Inspirando además confianza, a través de sus acciones, que con la unión tomada a largo plazo muestra su gran compromiso con la calidad.

2. *Adoptar una nueva filosofía de mejoramiento incesante.*

La administración debe estar plenamente convencida de que se esta viniendo una nueva era económica, donde ya no es posible vivir con excusas, retrocesos, errores, materiales defectuosos y mano de obra deficiente.

Se debe adoptar una filosofía que genere una conciencia de calidad que mueva a la organización hacia el éxito, promoviendo la calidad en todos los productos y servicios brindados.

Esta filosofía exige un cambio de actividad lo cual puede resultar complicada para muchos , ya que es enfrentar a algo desconocido que puede ocasionar desconfianza, temor y ansiedad, obstáculos que se pueden vencer a través del difícil camino que hay que seguir, y el apoyo de los catorce puntos que ayudan a las personas a ir sobre pasos firmes y seguros.

3. *Eliminar la inspección masiva.*

Generalmente la inspección de un artículo se realiza demasiado tarde y sólo se detectan los errores, sin tener en mente la manera de fabricarlos mejor.

Para lograr calidad se debe dejar atrás la dependencia en la inspección masiva y sustituirse por la calidad del producto desde la primera operación y a través de todo el proceso.

Es importante que exista pleno conocimiento sobre los procesos y niveles de calidad entre proveedor-empresa y trabajar en equipo, para obtener bases más firmes y lograr calidad y excelencia en el trabajo..

4. *Terminar con la costumbre de comprar tan sólo por el precio.*

Las compras de una empresa deben de estar a cargo de personal capacitado que asegure la calidad de los suministros. Se requiere de preparación en estadística y experiencia y aprendizaje a través de los errores. Se debe adquirir la destreza necesaria para trabajar de manera coordinada con los demás departamentos de la organización para así evitar problemas en las áreas de producción.

Se debe buscar una relación de largo plazo con el proveedor con el fin de que se mantenga a una misma calidad, y además se pueda intervenir en el mejoramiento de calidad de los suministros. El contrato comercial con la empresa que ahora los suministros se deben otorgar bajo los criterios de calidad y precio fomentando de ésta manera la lealtad y confianza mutua.

5. *Mejorar constantemente el sistema.*

Se debe adquirir un compromiso para mejorar de manera permanente el sistema, se requiere de perspectivas a largo plazo ya que es un proceso lento de análisis comprensión y mejoramiento de los sistemas de producción y servicio. A medida que se aumente la calidad en todas las actividades se eleva la productividad, como consecuencia también disminuirán los costos.

6. *Establecer métodos de capacitación.*

El recurso más valioso de una empresa es el humano, y el único activo que mejora y resulta más productivo con el tiempo. Por lo que la capacitación resulta una inversión que trae beneficios personales y organizacionales que se reflejan directamente en la utilidades. Además ayuda a crear nuevo ambiente empresarial y ofrecerá un cambio positivo necesario para competir y tener éxito ante los nuevos retos y necesidades.

Los métodos estadísticos pueden ayudar a decidir que tipo de capacitación se requiere para cada tipo de personal.

7. *Establecer métodos, modernos de supervisión.*

Los supervisores son generalmente vistos como una representación de la alta dirección por los trabajadores.

A través de una supervisión en la que se promueva el crecimiento y desarrollo de los trabajadores se da una relación de confianza, mediante la cual se llega a entender el papel que juega cada trabajador en el proceso ampliado. Por lo que se siente identificado con la filosofía y metas de la empresa.

La administración debe tomar acciones inmediatas a los reportes de los supervisores a fin de que se note su interés por la calidad total.

8. *Erradicar el temor.*

Es necesario que los individuos tengan confianza y seguridad en su trabajo. Generalmente las pérdidas económicas ocasionadas por el temor a preguntar o reportar problemas por parte de los trabajadores son enormes. Para que se logre eliminar este temor manifestado generalmente hacia la alta dirección se tiene que crear un ambiente sano a través de capacitación adecuada, buena supervisión y herramientas apropiadas para el desarrollo del trabajo diario.

Cuando se elimina el temor la gente esta dispuesta a colaborar con la administración y participar en acciones que dirijan a la empresa hacia la efectividad y el éxito.

9. *Eliminar las barreras departamentales.*

Se necesita de un largo tiempo para que se formen las barreras entre los diferentes departamentos de una organización. Por lo que de igual manera se requiere de una perspectiva a largo plazo para acabar con esos obstáculos existentes entre la organización, los consumidores, los empleados, los sindicatos y la administración.

La filosofía aplicada por Deming, es dentro de un proceso ampliado por lo que se debe entender plenamente la importancia de una comunicación abierta y fluida para que se conozca y colabore con los problemas que afectan a cada una de las partes de la organización y del proceso ampliado.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

*10. Acabar con las metas numéricas, slogan y publicidad dirigida a aumentar la productividad.*

Se debe dejar atrás las frases y exhortaciones y objetivos numéricos que demanden cero defecto y nuevos niveles de productividad. La mayoría de las causas de una baja calidad y productividad recaen en el sistema y están fuera del alcance de la fuerza de trabajo.

Hay que unificar a la organización para un solo objetivo, "la calidad" dejando atrás las metas numéricas. La nueva forma de pensar y trabajar se debe demostrar con decisiones y no solamente con la producción.

La capacitación y la supervisión continua, deberán de ser tan completas que el uso de carteles y lemas resulten absurdos. Con esto también el temor y las barreras disminuirán.

*11. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas).*

Se debe eliminar los estándares de producción y reemplazarlos por gráficos de control que sirvan para vigilar, analizar y modificar los procesos. De ésta manera se manifiesta el compromiso de una perspectiva a largo plazo, el ambiente va cambiando y se fomenta el trabajo positivo y orientado hacia la calidad.

*12. Romper las barreras que impiden al trabajador estar orgulloso de su trabajo.*

Se deben eliminar las evaluaciones anuales o de méritos ya que éstas no le permiten al trabajador sentirse orgulloso por la ejecución de un trabajo bien hecho.

Hay que crear un ambiente en el cual los trabajadores puedan sentirse orgullosos de lo que hacen y contribuir a sí al aseguramiento de la existencia de la organización.

*13. Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento.*

Esta se pondrá en práctica solamente si la empresa toma conciencia de una organización. A medida que un trabajador adquiera nuevos conocimientos, puede ubicarse mejor dentro de la organización y comprender mejor las necesidades y exigencias de ésta.

#### 14. Estructuración para el mejoramiento de la organización.

Para que se pueda llevar a cabo la implantación de la filosofía de Dewing se requiere de aprobación de la alta administración, y de la creación de una estructura para implantar día a día los trece puntos anteriores.

El Dr. J. M. Juran experto en la administración del control de calidad. Área donde a creado algunos principios para el mejoramiento y prevención; a través de la realización de un análisis de la contribución de la calidad en la medición de costos y mejora de estándares de producción, define dos tipos de problemas que aquejan a las organizaciones.

- **PROBLEMAS ESPORÁDICOS:** Es un repentino cambio en un proceso estable que requiere para su solución técnicas de "control". Este tipo de problemas no repercuten demasiado ya que se resuelven en corto tiempo.
- **PROBLEMAS CRÓNICOS:** Es una situación desfavorable permanente y su solución requiere de prevención y cambio a través de nuevas culturas que fomenten nuevas actitudes. Por lo que se requiere de periodos de tiempo largos para resolverlos.

La manera de afrontar, los problemas crónicos de calidad es a través de un proceso estructurado de control de calidad conocido como trilogía de calidad de Juran, el cual consiste en:

- **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** Es un proceso por medio del cual se determinan las necesidades de los clientes. La calidad se planifica con el fin de suministrar a las fuerzas operativas, los medios para producir productos eficientes.

El proceso de planeación se puede generalizar de la siguiente manera:

- Identificar a los clientes.
- Determinar sus necesidades.

- Traducirlas en el desarrollo de las características del producto, para a si responder óptimamente a las necesidades del cliente.
- Desarrollo de un proceso que sea capaz de producir las nuevas características requeridas.
- Transferir el proceso a las líneas de producción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para una planificación eficiente es necesario organizar la información de tal manera que el trabajo y la responsabilidad queden definidas claramente. Una interpretación eficaz de las necesidades del cliente promueve el desarrollo del producto.

La falta de planeación ocasiona una gran inversión en la inspección para detectar errores.

- **CONTROL DE CALIDAD:** Pueden ocurrir una serie de acontecimientos que interfieran en los procesos y no permitan cumplir satisfactoriamente con los objetivos operativos del producto. Para detectarlos y corregirlos se requiere del control de la calidad el cual se encarga de evaluar el comportamiento real de la calidad. La evaluación se efectúa a través de una unidad de medida previamente seleccionada, y se compara con los objetivos de la calidad.

El control de la calidad permite minimizar las fallas en el proceso a través de acciones oportunas o bien previniendo la presencia de factores extraños.

Todos los miembros de una organización son responsables de la calidad de sus productos, desde la alta dirección hasta los operarios. Para actuar satisfactoriamente es necesario una buena comunicación entre clientes- empresa-proveedores, y del uso de la retroalimentación dentro de la organización.

- **MEJORA DE LA CALIDAD:** Consiste en una transformación organizada para poner en ventaja competitiva los productos.

La mejora de la calidad evita la deficiencia en los procesos y productos de tal manera, que los costos sean muy competitivos y las características, las requeridas en el mercado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Para mejorar la calidad se requiere:

- Establecer un consejo de calidad.
- Deslindar responsabilidades.
- Fijar políticas y objetivos de mejora.
- Desarrollo de nuevos procesos que suplan los actuales.
- Costos de calidad.
- Técnicas de calidad.
- Revisión constante de los procesos de producción.
- Etc.

Se deben identificar los proyectos específicos para la mejora y comprobar que sean efectivos en las condiciones de operación.

Por último se debe implantar controles para conservar los avances logrados.

Este tipo de administración refleja el interés por complacer al máximo los deseos, requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios.

La responsabilidad de la calidad no se deja a un solo departamento si no que se deslinda a través de toda la organización.

Las actividades para generar un producto que satisfaga plenamente las necesidades del cliente, están a cargo de todos y cada uno de los miembros de la organización. A si la gente participa activamente, además de aconsejar, ayudar, asistir y desarrollar técnicas y métodos.

### III.10 CIRCULOS DE CALIDAD.

Los círculos de calidad tienen su origen en Japón en 1946 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses conocida con el nombre de JUSE. Funcionando como coordinadora de control de calidad, a través de la realización de actividades de

investigación, desarrollo de enseñanza y entrenamiento, además de patrocinio de conferencias técnicas, publicaciones y servicios de extensión.

JUSE se fundó después de la segunda guerra mundial, en la que Japón resultó seriamente dañado en su industria y su economía, situación que se recrudeció porque es un país que sólo cuenta con una superficie de 377,484 Km<sup>2</sup>. (extensión poco menor que Coahuila) el 85% del suelo es montañoso, sólo el 25% del suelo es cultivable, por lo que tiene que importar del 40% al 50% de combustibles, y un 85% de las materias primas que utiliza. Por tanto para poder salir adelante económicamente, tuvo que desarrollar la capacidad de exportar productos manufacturados. Que debían de cumplir ciertas normas de calidad requeridas en el mercado mundial. Por tal motivo Japón se vio en necesidad de adoptar una mentalidad abierta y de adaptación, de tal modo que compraron y copiaron tecnología estadounidense con el afán de ampliar sus mercados.

En la década de los cincuenta, expertos en control de calidad estadounidense realizaron importantes aportaciones en el desarrollo de programas de entrenamiento. En 1950 la JUSE invitó al Dr. W. Edwards Deming, estadista de la dirección de censos a dar conferencias sobre control estadístico de la calidad a sus altos ejecutivos. Seminario que dejó grades enseñanzas para lo Japoneses, quienes un año después (1951) instituyeron como reconocimiento a su contribución, el premio Deming a la calidad. Premio que se otorga cada año a compañías que han logrado mejoras notables en control de calidad; a través de la aplicación del concepto y método de control estadístico de la calidad. Sin embargo el control de la calidad todavía no alcanzaba el impacto esperado por lo que la JUSE invita en 1954 al Dr. Joseph M. Juran profesor norteamericano a impartir el seminario "Administración de control de calidad" a los gerentes de alto nivel e intermedio. A raíz de estas conferencias, se estimuló y aceleró en las empresas la expansión de los conceptos de control de calidad a lo largo de toda la organización (control de calidad donde participan todas las ramas de la organización). Que consistía a groso, modo en capacitar a los supervisores con el fin de que éstos difundieran el concepto. A principios de los sesentas muchos supervisores no se sentían conformes con la capacitación por lo que empezaron a investigar por cuenta propia. Ante esta inquietud surge una revista planeada de tal manera que fuera accesible y de fácil entendimiento a

los empleados. La revista convoca a los trabajadores a formar círculos de estudio sobre control de calidad en sus lugares de trabajo.

El director editorial, el Dr. Ishikawa, propuso a los trabajadores formar círculos de estudio sobre control de calidad, actividad desarrollada en sus lugares de trabajo. Siguiendo ésta sugerencia, se crearon los círculos de calidad. En mayo de 1962, se registró ante las oficinas de JUSE el primer círculo de calidad.

Un círculo de calidad es un grupo formado de cuatro a diez empleados que realizan un trabajo similar (de un mismo departamento) y que por voluntad, acuerdan reunirse regularmente en horas de trabajo, para discutir problemas que afectan el desempeño de su trabajo, identificar sus causas y proponer soluciones ante la gerencia. Se invita a los trabajadores a ser parte de los círculos más no se les obliga. Y a los que deciden no participar de todos modos se les informa sobre lo que acontece en los círculos y se les permite participar en actividades de apoyo.

La calidad de un producto puede ser la herramienta estratégica en la lucha internacional de los mercados. El gran problema de muchas empresas en crisis es porque no mejora la calidad de sus productos, lo cual se debe principalmente a que la planeación y análisis de calidad se deja en manos de algunos ingenieros y la ejecución a los supervisores y trabajadores. Esta desunión ocasiona un decremento en el interés por parte de los trabajadores en actividades de mejoramiento de calidad.

Los círculos de calidad permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Provocando orgullo y sentimiento de pertenencia a la organización.

Los círculos de calidad se pueden emplear en todo tipo de organizaciones y empresas funcionando tanto en ambientes sindicalizados como en los no sindicalizados. El concepto es adaptable para cualquier cultura. A través de los círculos se reconoce y aprovecha el potencial individual de los empleados, además de que se les proporciona entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución de problemas.

Los círculos de calidad pertenecen a los trabajadores lo cual permite el desarrollo de las personas, y no sólo la reducción de costos. Esto promueve un estilo gerencial

orientado a las personas que respeta la inteligencia de los individuos y estimula su creatividad reconociendo los logros de un modo personal.

El concepto de los círculos de calidad se inicia a través de consultores externos o de la asistencia a seminarios de los gerentes para tener una comprensión básica. Posteriormente si la empresa se interesa por este concepto se selecciona a una o dos personas para que reciban el entrenamiento necesario para entender el funcionamiento y desarrollo de los círculos de calidad. A éstas personas se les conoce como “facilitadores” y serán el agente de cambio que dirigirán a la organización a convertirse gradualmente en una organización participativa.

El facilitador debe ser una persona con mente analítica, flexible, paciente, accesible, honesta y sincera para que pueda establecer relaciones de trabajo entre los círculos y los demás miembros de la organización. Debe saber valorar y respetar las opiniones de los demás y expresar ideas con claridad y precisión, tanto en forma escrita como verbal.

Además de éstas cualidades debe adquirir ciertas habilidades como el manejar varias tareas a la vez, establecer prioridades, coordinar a varias personas o grupos de personas de modo productivo y cooperativo, entre otras.

El papel de facilitador consiste en convertir a cada uno de los círculos de calidad en un equipo efectivo de solución de problemas. Para lo cual debe saber como lograr una buena intervención para evitar aburrimiento, tensión, rivalidad, dominio, etc. También se encarga de organizar el tiempo de la mejor manera posible, de manera que se aproveche hasta el último minuto ya que el círculo sólo se reunirá una hora por semana.

Una vez que se tiene escogido el facilitador se capacita de tal manera que pueda iniciar con la puesta en marcha del “proyecto piloto” etapa donde sólo se formará un círculo el cual estará a prueba entre seis y ocho meses, tiempo generalmente requerido para que los primeros círculos aprendan y usen las técnicas básicas de solución de problemas.

El facilitador capacita a un supervisor para que realice el papel del líder del círculo, el cual debe de ser apto para dirigir una reunión de tal manera que se permita una participación abierta y activa de cada uno de los elementos del grupo

El facilitador propone al círculo el material y recursos necesarios para las reuniones y ayuda a elaborar la presentación ante la gerencia. El facilitador y el líder se encargan de enseñar a los miembros del círculo las técnicas básicas de solución de problemas, esto se llevará a cabo durante las primeras sesiones. Los miembros del círculo aprenderán también como presentar sus conclusiones ante la gerencia. La cual puede aceptar, rechazar o modificar las recomendaciones ya que el círculo solo propone soluciones más no implanta.

Cuando Existen logros tempranos de los círculos de calidad se crea un ambiente de confianza experiencia que propicia que se busquen proyectos más ambiciosos. El individuo aprende de su trabajo, su sección y de la organización lo cual permite el crecimiento y desarrollo personal, además de una comunicación más abierta y honesta entre trabajadores, supervisores y la gerencia.

Una vez que se ha realizado el proyecto piloto y este ha sido aprobado por la alta gerencia se procede a crear otros círculos, dejando que crezcan a un ritmo tal que se permita la participación voluntaria. Se debe cuidar que crezcan saludables para lo cual se realizarán evaluaciones periódicas.

El nivel de desarrollo varía de un grupo a otro por lo cual no se debe presionar de ninguna manera. Las contribuciones de éstos a la organización se puede mostrar de manera tangible a través de calidad, la productividad, mejoras del lugar de trabajo, mantenimiento de equipo, etc., o de manera intangible como la personalidad de los individuos baja de ausentismo, menor número de accidentes, mejor comunicación, etc.

El trabajador es el recurso más importante de una organización, que se encuentra disponible y si se le demuestra confianza, a través de la asignación de responsabilidades donde tenga la oportunidad de tomar decisiones que afectan directamente su trabajo, se logra que sienta una responsabilidad adicional, lo cual repercutirá directamente en el mejoramiento de calidad y por ende el nivel de productividad. Por lo que la gerencia debe tomar plena conciencia de que la calidad comienza desde arriba y de ahí se fomenta a los niveles inferiores a través de toda la organización, siendo la calidad responsabilidad de cada una de las personas que conforman la organización.

---

## CAPITULO IV

---

### DISEÑOS DE ACTIVIDAD HUMANA.

**Objetivo:** El alumno seleccionara la técnica más adecuada para diseñar o rediseñar sistemas de actividad humana, con el propósito de obtener un ambiente adecuado y productivo de trabajo, y comprenderá la importancia que tiene la ética en el desempeño de la profesión del ingeniero.

IV.1.- DISEÑO Y SIGNIFICANCIA DEL TRABAJO.

IV.2.- TECNICAS DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

IV.3.- PRINCIPIO DE PARETO.

IV.4.- ESTRATIFICACIÓN.

IV.5.- TORMENTA DE IDEAS.

IV.6.- TECNICAS DEL GRUPO NOMINAL.

IV.7.- SELECCIÓN DE PROBLEMAS.

IV.8.- TKJ.

IV.9.- ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES.

IV.10.-ETICA PROFESIONAL EN LAS RELACIONES Y EL DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS.

#### IV.1 DISEÑO Y SIGNIFICANCIA DEL TRABAJO.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La tarea de diseñar una actividad o tarea previamente establecida requiere un análisis en todo su contexto; aspecto humano, materiales, técnicas y aspectos económicos, etc. El diseño del trabajo se realiza tomando en cuenta las teorías de enriquecimiento del trabajo, obteniendo métodos sencillos seguros y con el menos costo posible.

Para diseñar una actividad es necesario:

- Seleccionar previamente la actividad o tarea.
- Recopilar información sobre su naturaleza, importancia y papel en el sistema productivo.
- Examinar la información detalladamente. De tal manera que se sepa como, donde, cuando y quien hará el trabajo o actividad estudiada.
- Una vez analizado el método de ejecución se procede a crear un nuevo método tomando en cuenta maquinaria, herramienta, equipo, materiales, etc. necesario y disponibles para realizar la tarea.

Se deben tomar en cuenta las condiciones óptimas para que el trabajo sea ejecutado de la mejor manera posible; alumbrado, ventilación, ruido, calor, frío, emisión de partículas contaminantes y colores en maquinaria, pisos e instalaciones en general. Factores que ayudarán al individuo en su actividad mental y física hacia el trabajo y sobre el desarrollo y la inteligencia grupal de los trabajadores. Si se descuidan éstos factores puede verse deteriorada la integridad humana y la calidad del producto. Un trabajo bien estructurado está en función del trabajo mismo y en el ambiente en el que se debe realizar.

- Se debe definir con precisión el método o forma en que se realizará la tarea estudiada, considerando todos los aspectos indicados en el paso anterior. El método ideado debe ser aprobado por todos los involucrados en su realización, para posteriormente elaborar los documentos necesarios; hoja de proceso, rutas de trabajo, planos, carta de especificaciones, etc.
- Una vez que el departamento de producción recibe la documentación procede a implantar la tarea en base al diseño que le han proporcionado instruyendo o capacitando según se requiera.
- Finalmente los responsables del diseño del trabajo (Ingeniería industrial o Ingeniería de métodos), deberá realizar inspecciones periódicas para certificar que no haya fallas durante la ejecución, en caso de que exista se realizarán los ajustes necesarios.

Al diseñar una tarea es necesario tomar en cuenta el factor humano ya que es el elemento más importante en el proceso productivo. Un cambio en el método de ejecución de una tarea significa un cambio para el trabajador, el cual le permitirá satisfacer sus necesidades personales y al mismo tiempo su desarrollo dentro de la organización.

El beneficio obtenido a través del diseño del trabajo es la optimización en el uso de los recursos, minimización de errores, eliminación de la improvisación, menores costos de producción, aumento en la calidad, mayores utilidades, etc.

#### IV.2 TECNICAS DE SOLUCIONES DE PROBLEMAS.

Los problemas forman parte de la vida de un individuo y de una organización. Las cosas no siempre funcionan como se debiera.

Un problema es una situación que se presenta como un obstáculo que se interpone impidiendo el logro efectivo de metas y objetivos. Todas esas situaciones que no deberían de suceder, están pasando y seguirán pasando en el futuro, por lo que el uso de técnicas enfocadas a la solución de problemas resultan indispensables y vital para cualquier organización. El proceso de la solución de problemas consta de varias etapas que van desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados ante la gerencia. Se debe de disponer de un enfoque lógico para determinar las causas y naturaleza de las desviaciones del desempeño deseado y el actual. A través del cual se desarrolla la siguiente metodología básica.

- ❑ *IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.* Para identificar las situaciones anormales es necesario cuestionar entre los individuos, cuales son los problemas que se han detectado. Se debe buscar la mayor certeza y claridad posible en las respuestas.

También se puede identificar en base a las desviaciones contra los resultados esperados una vez detectados los problemas se selecciona el de más impacto, para una solución.

- ❑ *RECOPIACION DE INFORMACION.* Se requiere de información para poder realizar una evaluación general y comprender la situación actual. Se debe de recabar de todas las fuentes posibles, preguntando a los involucrados, observando directamente, analizando informes etc. Muchas veces después de esta actividad se puede observar que el problema que inicialmente se mostraba sin solución, ahora automáticamente en su análisis arroja las primeras ideas para la solución.

- ❑ *ENCONTRAR POSIBLES CAUSAS.* Una vez que se cuenta con la información hay que estudiarla detalladamente y assimilarla, de esta manera se pueden detectar las causas que originaron el problema.

Teniendo una lista de causas se escogen las más impactantes, las cuales serán tomadas como causas del problema.

- ❑ *GENERACION DE SOLUCIONES.* En este paso es muy importante la creatividad. Hay que crear las condiciones óptimas para que la mente busque soluciones sin límites.

- **SELECCION DE LA SOLUCION MAS APROPIADA.** Cuando ya se ha explotado al máximo la creatividad y se tiene un considerable número de posibles soluciones, se selecciona la mejor, siendo la que elimine en forma más importante las causas, y que además sea viable.
- **ELABORACION DE ESTRATEGIA.** Es necesario planear las acciones a tomar antes de implantarlas. Para evitar en lo posible caer en otro tipo de problemas.
- **EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA.** Aunque ya existe un plan a seguir, es necesario evaluar el buen desempeño de las acciones tomadas, pues es en este momento, cuando se comienza a dar resultados y no antes.

Quizás no se haya optado por la mejor solución pero a pesar de esto se notará una mejoría en el problema por mínima que sea lo cual representa un avance. En el caso de que la solución seleccionada no sea favorable, es necesario realizar un análisis nuevamente..

Es muy difícil que se logren resultados si la mayoría de los empleados ignoran o desconocen los problemas existentes. Para lograr la participación activa en la solución de problemas hay que realizar la correcta aplicación de las diferentes técnicas conocidas.

Generalmente las personas toman diferentes actitudes al enfrentarse a una situación anormal, que no es otra cosa que un problema. La posición adoptada ante los problemas que se presentan afectan directamente la habilidad para solucionarlo:

- **EVASIÓN:** Algunas personas tratan de hacer creer a los demás que todo esta bien escondiendo a sus superiores y así mismos cualquier tipo de problemas. Este tipo de actitud es una manera de evadir la responsabilidad, no se enfrentan ni se presta atención a situaciones anormales.

El evadir problemas crea un ambiente dañino y auto-destructivo, ya que se complican más los problemas.

- **COSTUMBRE:** Algunas personas no afrontan los problemas oportunamente, por lo cual esto sigue y al cabo de algún tiempo se vuelven tan familiares que se acostumbran a vivir con ellos.

Acostumbrarse a los problemas es muy peligroso, porque cuando se trata de identificar problemas es difícil convencer a alguien que se encuentra en una situación que hay que corregir siendo que no se conoce otra.

- **ENCARAMIENTO:** A muchos individuos les gustan los retos, y ven a los problemas como una oportunidad para mostrar su capacidad. Este tipo de actitud da más avance hacia las metas y objetivos, ya que cuando se eliminan los obstáculos el camino es más fácil. Además que le dan confianza al individuo para afrontar cualquier problema por difícil que sea.

Es necesario que los problemas que se presentan en un grupo, sean solucionados por esté. De esta manera las soluciones serán más reales por lo tanto eficaces. además de que los individuos se sentirán más motivados. El trabajo en equipo da mayores contribuciones individuales de sus miembros en los resultados, lográndose objetivos claros a través de confianza, cooperación, procedimientos efectivos etc.

La mejor manera de lograr que un grupo se desempeñe óptimamente es a través de juntas de trabajo efectivas, las cuales tienen como propósito resolver problemas, tomar decisiones, y dar información. Logrando de esta manera una mejor comunicación entre los integrantes, y por lo tanto una coordinación para el logro eficiente en las acciones realizadas.

Muchas veces existe la duda sobre la manera de organizar, dirigir y participar en una reunión, ya que no existe un patrón a seguir pero si existen ciertos puntos que hay que tomar en cuenta como:

- **LUGAR:** El sitio donde se desarrollan las juntas influye de manera notable en el ánimo de grupo. Se debe de escoger un lugar que cuente con la privacidad y comodidad requerida debe ser un lugar con buena iluminación, tranquilo y alejado de las interrupciones. De manera que las reuniones se realicen de forma dinámica y sin impedimentos.

- **FRECUENCIA DE LAS JUNTAS:** El criterio a tomar para establecer el periodo entre junta y junta, debe basarse en la cantidad de problemas que existían en la organización.
- **TIEMPO:** Al planear las juntas se deben pensar en un tiempo limite, el cual no debe ser demasiado largo para evitar una reunión tediosa e inefectiva. Es preferible programar otra reunión a hacer una demasiado extensa.

El tiempo promedio por junta debe ser de una hora , cuando el problema lo amerita se debe continuar. En tal caso es necesario tomar periodos de proceso, para que la gente se distraiga y reflexione.

- **PARTICIPANTES:** El criterio para realizar la selección de individuos que participaran en las reuniones es de acuerdo a su pertenencia al grupo de trabajo y con respecto a su contribución en los puntos a discutir.
- **PARTICIPACIÓN:** Para que una junta sea exitosa es importante que tanto el líder como los participantes conozcan las formas y procedimientos de las diferentes técnicas existentes para la solución de problemas. De esta manera será menos probable que surjan conflictos como:
  - Permanecer callado.
  - Salirse del tema.
  - Aburrimiento.
  - imposición.
  - Comentarios , interrupciones y criticas mal enfocadas.

Todo ese tipo de acciones producen reacciones negativas que deben ser enfrentadas y evitadas.

Se logra una mayor efectividad cuando los miembros de una organización reciben entrenamiento en las diversas técnicas de solución de problemas. Aplicarlas correctamente ofrece a los diferentes grupos involucrados experiencias y habilidades en la planeación , análisis y eficiencia en las acciones realizadas.

## IV.3 PRINCIPIO DE PARETO (80-20)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

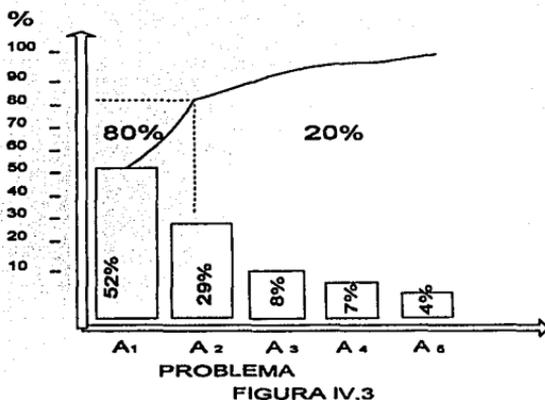
Alfredo Pareto, Economista Italiano del siglo XIX, estableció un principio, según el cual, en un conjunto conformado por un gran número de unidades, sólo una pequeña parte de la misma son realmente significativas.

Muchos aspectos de la producción requieren mejoras, productos defectuosos, accidentes, reducción de costos, ahorro de energía, etc. De hecho, cada uno de los problemas existentes se componen de tantos problemas menores que son difícil saber como resolverlos. Y se requiere de una base definida para adoptar cualquier decisión. En tales casos el análisis de Pareto puede ser útil para organizar los datos y reflejar los factores más importantes que afectan la situación.

El principio 80-20, es un método para distinguir entre las características más importantes y las menos importantes de un problema. Los cuales se definen como pocos vitales y los mucho triviales. La importancia se determina con base en que tanto contribuyen al problema.

Para aplicar el principio, el cual consiste en una hoja de trabajo y una gráfica de barras, se requiere de los siguientes pasos(figura IV.3):

- ✓ Identificar las causas del problema y su respectiva frecuencia.
- ✓ Listarlas en una hoja de trabajo de acuerdo a la importancia.
- ✓ Las que repercuten en menor grado se agrupan bajo el título de otras.
- ✓ Es recomendable no trabajar con más de diez rubros.
- ✓ Una vez requeridos los datos con su unidad de medida se traducen a porcentajes.
- ✓ Los datos obtenidos se transfieren a una gráfica de barras, en cuya absisa irán los datos y en la ordenada el porcentaje correspondiente.
- ✓ La gráfica se prepara con barras en orden decreciente de izquierda derecha.
- ✓ Los porcentajes acumulativos se representan como gráfico de líneas, las causas de menor importancia aparecerán como rendimientos decreciente sobre esta línea.



La gráfica de barras muestra las causas de un problema en orden descendiente con relación a su importancia, por lo que para una solución pronta y eficiente se debe de utilizar el tiempo en actividades que reduzcan o eliminen las causas del problema, dando prioridad a las que muestran mayor impacto, ya que éstos contribuirán en mayor proporción al logro de los objetivos, ese 20% de las actividades darán el 80% de los resultados

Si el efecto Pareto es evidente, se debe actuar sobre los factores de mayor impacto (barras más altas). Si el efecto no es claro (la gráfica resulta demasiado plana) se debe repetir el análisis bajo diferentes categorías.

El principio de Pareto es útil cuando se requiere atraer la atención de las personas involucradas, porque con un simple vistazo se puede apreciar la magnitud del problema y la importancia de las medidas tomadas.

Cuando se procura una mejora sea cual sea el área y el problema, siempre se pueden plantar y aplicar un diagrama de Pareto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### IV.4 ESTRATIFICACION.

El método consiste en dividir, sistemáticamente, un conjunto de datos con las mismas características en subgrupos de manera que sea posible estudiar cada grupo en forma separada y poder determinar así las causas básicas del problema.

Estratificar significa dividir por lo cual los datos recopilados se dividen u ordenan en clases, esto es importante cuando se desea realizar un análisis correcto sobre datos o información relativa elementos de producción, pudiéndose estratificar los datos relativos al trabajador, máquinas, equipos, procesos, etc.

Las aplicaciones más importantes de la estratificación se tienen en el análisis de datos para:

- Gráficas
- Gráficas de control
- Diagrama de Pareto

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para aplicar la técnica de estratificación se recomienda utilizar el siguiente procedimiento:

- Recopilar los datos.
- Realizar muestras correctas, estratificar lotes en sus lotes verdaderos.
- Representar cada lote en forma separada.
- Analizar los datos representados usando una técnica de pensamiento convergente.

#### IV.5 TORMENTA DE IDEAS.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La atormenta de ideas (Brainstorming) o lluvia de ideas como también se le conoce, es una técnica que estimula el pensamiento creativo de las personas en la solución de problemas. A través de esta técnica se logra gran efectividad en la generación de ideas para la toma de decisiones y en la ponderación de ventajas que ofrecen algunas acciones propuestas.

El fin de las secciones de tormenta de ideas, no es la cantidad sino la calidad de las ideas, las cuales debe surgir a partir del pensamiento divergente.

Pero en el momento de estar en el proceso de recopilación de ideas no se debe de preocupar mucho la calidad ya que por eso se realizará una selección.

Las reglas para una sesión son simples y fáciles de comprender:

- Se manejan grupos pequeños de entre seis y doce personas.
- El número de ideas varia dependiendo del tiempo destinado para este fin, pero aproximadamente se genera entre 30 y 100 ideas en un tiempo de 20 minutos.
- Cada uno de los integrantes del grupo deben participar exponiendo sus ideas.
- Se prohíbe estrictamente la crítica, las interrupciones, los comentarios y los cuchicheos, evitando así que las personas se intimiden y callen.

Para comenzar la sesión primero se fija el tiempo destinado para expresar ideas y se escoge a un miembro del grupo para que los registre. Posteriormente el líder expone en forma clara el problema, de manera que todos los miembros del grupo lo comprendan y si es necesario hacer una discusión general muy breve a fin de asegurar la comprensión de éste. Se debe de recordar a los participantes no evaluar las ideas, siendo trabajo del líder cuidar que esto no ocurra. Una vez aclarado lo anterior se da inicio la generación de ideas las cuales se registran exactamente tal y como se expresan, en un rotafolios que permanecerá a la vista de todos los participantes para invitarlos a desarrollar ideas sobre las ya planteadas, de esta manera se mantiene un dinamismo.

Si las ideas no fluyen fácilmente lo mejor es tomar un receso o dar por terminada la sesión y programarla para otro día. Esto permite que nuevas ideas maduren.

Una vez que se a terminado el tiempo para expresar ideas, se procede a agruparlas por categorías siendo de esta manera más manejables. Posteriormente los miembros evalúan las ideas analizando la eficacia y potencialidad de cada una; se trata de seleccionar las tres o cuatro mejores ideas de cada categoría.

Para participar en una sesión de tormenta de ideas no se requiere de ninguna preparación en especial, más que el conocimiento del tema.

Fomentar el pensamiento ayuda al individuo a expresar ideas originales y atrevidas sin temor a lo que piensen los demás, lo cual da una sensación y satisfacción a los participantes de que el resultado final es una solución de equipo.

#### IV.6 TECNICA DE GRUPIO NOMINAL

La técnica de grupo nominal (NGT) es otro medio por el cual se pueden generar un gran número de ideas para la toma de decisiones. Aquí a los integrantes de grupo se les plantea un problema y cada uno propone las posibles soluciones de manera independiente. A este proceso se le conoce como "nominal" por que los individuos pertenecen al grupo solamente de nombre, ya que la solución tomada surge del trabajo individual. Esta técnica estimula la mente a la generación de ideas que de otra manera permanecerían ocultas, por lo que se puede utilizar cuando los individuos no responden bien ante una sesión de tormenta de ideas.

Para trabajar con la técnica "NGT" se manejan grupos pequeños de ocho personas máximo donde cada integrante del grupo participa exponiendo sus ideas en tarjetas.

La sesión se comienza una vez que el líder fija el tiempo destinado para anotar las posibles soluciones , y escoge un miembro del grupo para que realice la labor de anotador; posteriormente el líder expone el problema utilizando el formato "¿De cuántas

maneras ...?. por ejemplo “¿De cuántas maneras es posible reducir las piezas defectuosas en el departamento?”. Los participantes en forma privada y silenciosa registran sus ideas en tarjetas, anotando una por tarjeta. Se debe exhortar a los participantes a que expresen sus ideas en forma breve.

Una vez terminado el tiempo para la generación de ideas, se procede a recoger las tarjetas, se revuelven y se registran por turno en un rotafolio, y se les asigna un número. Terminando el registro se discuten las ideas aclarando una por turno. Luego cada uno de los miembros del grupo en tarjetas separadas y en forma individual resumen cada una de las ideas anotando su número, las califican y las ordenan poniendo la más importante primero. Se entregan las tarjetas al líder, el cual lee el número de idea, el resumen, y el puntaje otorgado. La calificación se anota junto a las ideas del rotafolio. El líder suma el puntaje final, el cual definirá el orden de las ideas.

La ventaja que ofrece la técnica NGT es darle la oportunidad a todos los integrantes del grupo a participar sin el temor de hablar en público.

#### IV.7 SELECCION DE PROBLEMAS

La selección de problemas es una técnica a través de la cual se logra detectar el tipo de problema que más interés y repercusión tiene ante la organización.

Primeramente el líder expone ante el grupo el procedimiento, dando a conocer las reglas, las cuales son mínimas pero básicas para lograr una sesión eficiente:

- Participación activa de todos y cada uno de los integrantes del grupo.
- No hacer críticas.
- No hacer comentarios.
- Hablar uno por turno.

Primera mente el líder pide a los integrantes del grupo que en forma privada y sin comentarios, clasifiquen los problemas a través de la asignación de un puntaje, otorgado según el interés por trabajar en cada problema. Terminado el tiempo asignado para dar puntaje el líder pide que se lean los puntajes asignados, en voz alta. Los cuales son anotados en un rotafolio que permanece a la vista de todo el grupo. Cuando los integrantes del grupo han dado a conocer los puntajes, se realiza una suma, de esta manera el problema seleccionado será el que más número de votos haya recibido. A través de esta técnica se logra una selección democrática, lo cual estimula la participación activa de los individuos en las acciones tomadas para afrontar el problema escogido por el grupo.

#### IV.8 TKJ.

La técnica TKJ fue desarrollada en la corporación Sony y por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita, por lo que dicha técnica se designa por sus iniciales "Team Kawakita Jiro".

La principal característica que la distingue la técnica TKJ de la KJ, es que el proceso general es realizado en grupo en vez de forma individual.

Consiste en reunir a un grupo de personas interesadas en analizar una situación problemática específica mediante un proceso ordenado, llegando a sintetizar por el consenso de ellos, las causas que las están produciendo.

La técnica TKJ, es una técnica que estimula el pensamiento creativo de las personas en la selección y solución de problemas, a través de la cual se logra gran efectividad en la generación de ideas.

Se manejan grupos pequeños no mayores de 10 integrantes, donde cada uno participara anotando sus ideas en tarjetas.

El líder comienza la sesión con una breve explicación de la mecánica a seguir, posteriormente explica el problema y sus antecedentes, o bien, cuestiona el tipo de

problemas observados. Se procede a la repartición de tarjetas en blanco a los participantes y se les invita a su participación activa a lo largo del proceso. Los participantes anotarán sus ideas, registrando una por tarjeta. Para este paso se dan un tiempo de entre 10 y 30 minutos, dependiendo de la relevancia del problema o de la situación de la organización.

Una vez que se termine el tiempo para anotar ideas, se procede al intercambio de tarjetas. Cada uno de los participantes entrega su paquete de ideas al compañero de la derecha, el cual se queda con una tarjeta y las demás las pasa al siguiente compañero, así hasta que el total de tarjetas queden repartidas. Cada integrante se debe familiarizar con el contenido de las tarjetas que le hayan tocado. En el caso de alguna duda sobre lo escrito, el autor, está obligado a aclararla.

Por turno cada uno de los integrantes del grupo, lee ante los participantes una de las tarjetas que tiene. Si algún otro integrante tiene una tarjeta con contenido similar pedirá la palabra para leer su tarjeta. Por consenso se determinará si tiene relación a la anterior si es así, se agrupan ambas. De esta manera se sigue leyendo las tarjetas hasta terminar de agruparlas todas. El grupo de tarjetas se introducen en un sobre, el cual quedará en manos del miembro que haya leído la tarjeta que se tomo como base.

Posteriormente cada sobre es analizado por el integrante que lo tenga en su poder, realizando una pequeña síntesis del contenido del sobre: la síntesis se lee ante los demás, posteriormente se lee cada una de las tarjetas contenidas en el sobre y se termina en la lectura de nuevo de la síntesis.

La síntesis se debate por el grupo hasta llegar a una definitiva la cual es anotada en el dorso del sobre correspondiente. Una vez que cada sobre tiene una síntesis lograda por consenso se procede de nuevo como si fueran tarjeta leyendo una por turno, y agrupándolas por sobres correspondientes a ideas similares, anotando de nuevo una síntesis por grupo de sobres.

De esta manera se llega a las ideas más relevantes o a los problemas con más prioridad.

#### IV.9. ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES.

La técnica de análisis de fuerzas y debilidades es de gran ayuda durante la planeación de un programa de cambio. Ya que ayuda a visualizar todas las fuerzas que actúan a favor y en contra del cambio.

Este análisis ayuda a la decisión de aumentar las fuerzas impulsoras o a la reducción de las fuerzas restrictivas, muchas veces es mejor reducir las fuerzas que impiden el logro efectivo de los objetivos ya que si se aumentan las fuerzas positivas, también tiende a crecer las fuerzas negativas.

El procedimiento para un análisis de campo de fuerzas y debilidades son los siguientes:

- Se enlistan las fuerzas a favor y en contra del cambio.
- Se asigna una puntuación en la escala de uno a cinco a cada una de las fuerzas tanto como las que están en contra como a favor.
- Se elabora un diagrama de fuerzas, el cual consiste en una línea horizontal, en la parte superior se enlistan las fuerzas a favor las cuales se presentarán con flechas y una extensión de la línea proporcional a la intensidad relativa de la fuerza que representa. En la parte inferior se listaron las fuerzas en contra siguiendo la misma metodología descrita. (figura IV.9)

##### *Análisis de campos de fuerzas:*

- Basándose en el diagrama, el grupo empieza a listar una serie de estrategias que tomen en cuenta las fuerzas visualizadas.
- Calcular la factibilidad y prioridad de cada acción.
- Desarrollo de planos.

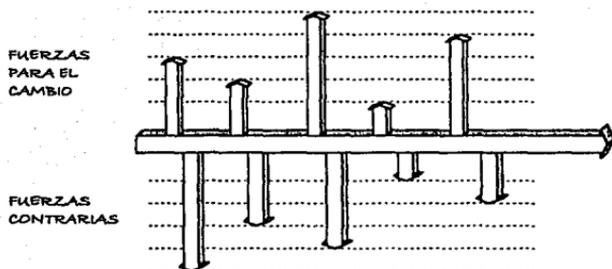


FIGURA IV.9

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Esta técnica está basada en la teoría de Kurt Lewin de que la forma de realizar las cosas es el resultado del equilibrio que ejercen las fuerzas de impulso y las de aminoración.

#### IV.10 ETICA PROFESIONAL EN LAS RELACIONES Y EL DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS.

La profesión proporciona al individuo una capacidad peculiar para contribuir con la inteligencia y eficacia al bien común ya que esta lleva en sí, un deber para con la sociedad.

La mayoría de los individuos cuando se presenta el momento de desenvolverse en alguna actividad no están totalmente preparados para determinar cual y como debiera ser el camino a seguir.

Una carrera profesional debe trascender en simplemente saber hacer algo; tener capacidades en un área específica. La profesión debe transformarse en un proyecto

completo de vida por medio del cual se cumple con una función social atendiendo las necesidades de otros y al mismo tiempo se satisfacen las necesidades vitales del profesionista.

El tener un título de Ingeniero implica que se han adquirido conocimientos en temas específicos tales como el cálculo, la mecánica, la física, los procesos, las operaciones, etc. Pero el hecho de tener un título no resuelve para la sociedad ninguno de sus intereses, dependiendo de la función social que se haga. No importa que se sea el mejor Ingeniero, para que se tenga validez, debe de ser aceptado por la sociedad en conjunto; debe ser la imagen de autoridad que se le concede a través de un trabajo permanente a lo largo de la vida profesional. Para que esto ocurra entonces se requiere de un trabajo a lo largo de algún tiempo aplicando una ética profesional en el trabajo diario.

La ética profesional recuerda al universitario los principios estudiados en ética para responder a las situaciones prácticas, donde se plantean las relaciones afectivas, de un individuo con otros, o al juzgar ciertas decisiones y acciones de ellas. Se trata de problemas cuya solución no sólo afecta al sujeto que las plantea, sino también a otra o a otras personas que sufrirán las consecuencias de la decisión y de su acción. En sí lo que define la ética profesional en la forma en como damos solución a los problemas de otros empleados los conocimientos universitarios adquiridos. En tales situaciones el individuo se enfrenta a la necesidad de ajustar su conducta a normas que se tienen por más adecuadas o dignas de ser cumplidas, y en este comportamiento se pone de manifiesto una serie de rasgos característicos que los distinguen de otras formas de conducta humana.

La ética profesional es una problemática que empeña la inteligencia del profesionista y que surgen, no sólo de las vertientes de derecho natural, sino también de otros elementos sociales; ajustándose a las costumbres del medio ambiente.

La vida profesional se debe preocupar en tres sentidos:

- 1) Como triunfar social y económicamente.
- 2) Como triunfar científicamente.

3) Como conjugar éstos triunfos sin comprometer la conciencia y la dignidad humana.

La ética profesional es encargada de dar las pautas para poder desenvolverse a lo largo de la vida sin incurrir en faltas que decrimenten la personalidad del individuo; colmando el deseo del tercer punto.

La importancia de la ética profesional puede considerarse en los siguientes dos ordenes:

1) *ORDEN ESPECULATIVO*: Analiza los principios fundamentales de la moral e individual y social, y los propone presentes en el estudio de los deberes profesionales.

Generalmente cuando un egresado universitario empieza a desenvolverse dentro de la sociedad sufre una gran decepción, ya que empieza a darse cuenta que la mayoría de la gente pisotea las reglas morales sin que nadie se escandalice ni proteste, ni en los negocios ni en la práctica, ni en la familia. Pero si su moral es sólida y bien definida espiritualmente, se resuelve a luchar y a ser gente de cambio. En contra partida si no le ha precedido una sólida formación moral, se deja vencer sin resistencia pensando que la moral es sólo un mito de la historia.

2) *ORDEN PRACTICO*: La importancia ésta dada por las conveniencias y consecuencias que mutuamente rigen las relaciones entre profesionistas y clientes (sociedad).

El mejor aval del éxito profesional es el leal y escrupuloso cumplimiento de los deberes. Los clientes por instinto defensivo, tienen horror de los autómatas que no tienen responsabilidad al ejercicio de la profesión.

Con frecuencia el profesionista se juzga dispensado de cualquier disciplina, como si fuera privilegio debido a sus estudios universitarios, y se presentan actitudes tales como:

- No acatar horarios ni programas.

- Protestar irritado contra cualquier llamada de atención.
- Rebelría contra cualquier tipo de participación que signifique compromiso o responsabilidad.
- Creer que es derecho profesional la independencia absoluta de su persona y conducta ante cualquier requerimiento de la sociedad.

Existe una dignidad profesional variable por estar condicionada a la jerarquía espiritual de cada persona.

La profesión requiere de una precisa y objetiva responsabilidad ya que es una función de "alto nivel" imposible de reemplazar y, por consiguiente decisiva para la subsistencia y estabilidad de cualquier organismo. El profesionista desempeña una función técnica, moral y social sometido a los controles, presiones y, en algunos casos vejaciones del gobierno y de la sociedad.

El trabajo intelectual se sujeta al compromiso directa o indirectamente, con el bien común, que se presentan al profesionista con la modalidad de problemas para resolver.

La competencia moral en un profesionista, no pueden limitarse al orden de sus conocimientos; es indispensable que la inteligencia ponga en juego a la voluntad, para que la actividad profesional ofrezca todas las garantías que requiere el bien común y la dignidad profesional.

La ética profesional exige que un titulado no se convierta en un burócrata, trabajando rutinariamente para ganarse unos pesos, sino, mejorando eficiencia, servicios, productos, y ganancias.

Las principales responsabilidades profesionales son:

- 1) Consigo mismo; con los deberes.
- 2) Responsabilidad con el prójimo, con el colega, el colaborador, el cliente, el acreedor, etc.
- 3) Con la sociedad; se tiene una responsabilidad social por el mero hecho de ser promovido con un título universitario, e independientemente de cualquier actividad, el profesionista tiene comprometida su inteligencia en la opinión y sus energías en la acción.

La creciente competencia intelectual exige además de una sólida preparación universitaria mantenerse al corriente de los rápidos progresos. Es necesario aceptar éstos cambios a través de acciones concretas y no necesariamente los estados de ánimo o la edad serán impedimentos para hacerlo. El profesional se debe anticipar permanentemente a éstos cambios y especular sobre éstos en el tiempo y trabajar en ellos. Ya que estar al margen con la ciencia y la tecnología es para el ingeniero un requisito de su personalidad y eficiencia.

La preparación técnica con la que cuenta el ingeniero le capacita para comunicar órdenes claras y precisas de manera que el subordinado no descubra fallas que comprometan el prestigio. Por tal motivo, debe tener presente en la conciencia profesional la responsabilidad de prepararse humanamente para servir a las personas sin dañar su destino, y de servir al bien común dentro del entorno de la sociedad.

## CAPITULO V

### DESARROLLO DE LAS RELACIONES LABORALES.

**Objetivo:** El alumno comprenderá Los requisitos legales para la creación de una empresa.

V.I.- REQUISITOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA.

V.II.- OBLIGACIONES FISCALES Y CONTABLES.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## V.1. REQUISITOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

El reglamento de Sociedades Mercantiles y cooperativas ampara mediante un sistema normativo la personalidad jurídica de las sociedades derivada del cumplimiento de los requisitos que el propio código fija para la constitución de las sociedades.

Reconociendo seis especies de sociedades mercantiles las cuales son:

- I. *Sociedad en nombre colectivo.*
- II. *Sociedad en comandita simple.*
- III. *Sociedad de responsabilidad limitada.*
- IV. *Sociedad Anónima*
- V. *Sociedad en comandita por acciones.*
- VI. *Sociedad cooperativa.*

Las sociedades se registran ante un notario el cual testificará la creación de una nueva sociedad, de igual manera se hará cuando se requiera de cambios o modificaciones.

*La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener la siguiente información:*

- I. Nombres, Nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- II. El objetivo de la sociedad.
- III. Razón social o denominación.
- IV. Duración.
- V. Importe del capital social.

- VI. Declaración de la aportación de cada socio en efectivo o en otros bienes.
- VII. Domicilio de la sociedad.
- VIII. La manera mediante la cual a de administrarse la sociedad así como las facultades de los administradores.
- IX. Nombramiento de los administradores y la designación de los que llevarán la forma social.
- X. Manera en que se repartirán las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- XI. Importe del fondo de reserva.
- XII. Casos en que la sociedad haya de desintegrarse anticipadamente.
- XIII. Bases para practicar la liquidación de la sociedad.

Cuando se incorpore un nuevo socio este responderá a todas las obligaciones que se han contraído antes de su admisión, y cuando un socio se separe quedan como responsable para con los terceros de las operaciones pendientes hasta el momento de ésta.

#### *I.- SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.*

Esta se funda en una razón social y en la cual todos los socios son responsables de las obligaciones sociales, salvo excepciones, que para el caso quedan registrado por los socios especificando que uno o varios de ellos se limitan a una porción o cuenta determinada.

La razón social se formará con el nombre de uno o varios socios, y cuando en este no se integren todos los nombres, se añadirán la palabra "y compañía" o otra equivalente.

Cabe señalar que cuando en la razón social figura el nombre de una persona ajena a la sociedad, ésta contraerá las mismas obligaciones de los socios. Cuando un socio se separe y su nombre este registrado en la razón social se deberá añadir la palabra "sucesores".

Los socios no pueden ceder sus derechos sin el pleno consentimiento de todos los socios y sin él, tampoco se podrán incorporar nuevos socios.

Los socios, no podrán mezclarse en ningún negocio que tenga relación con el trabajo desempeñado en la sociedad a la que pertenece, ni formar parte de sociedades con ramas afines.

La administración de la sociedad estará a cargo de uno o más administradores, los cuales podrán ser socios o personas ajenas a ésta.

## II.- SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.

Se funda bajo una razón social y se integra por uno o varios socios comanditados, los cuales responden a las obligaciones sociales. Y de uno o varios socios comanditarios, que únicamente tienen la obligación al pago de sus aportaciones, éstos no contraen obligaciones mercantiles.

La razón social se conformará con el nombre de uno o varios comanditarios y cuando en éste no figuren los nombres de todos se añadirá la palabra y "Compañía".- A la razón social se le agregarán las palabras "Sociedad en comandita" o su forma abreviada "S. en C."

## III.- SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Es aquella formada entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que la parte social pueda estar representada por Títulos negociables al orden del portador. La sociedad se formará con el nombre de uno o varios socios, y se le agregará las palabras "S. de R.L."

Este tipo de sociedades no podrán contar con más de cincuenta socios, y el capital social nunca deberá ser menor de tres mil pesos. Al formarse la sociedad el capital debe estar íntegramente por lo menos al cincuenta por ciento del valor de cada parte social.

Se llevará un libro especial de los socios en el cual quedará registrado el nombre y domicilio, indicando además sus aportaciones.

#### IV.-SOCIEDAD ANONIMA.

Se formará bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación únicamente es el pago de sus acciones. La denominación se compone de forma libre, y será seguida de las palabras "Sociedad anónima " o su forma abreviada "S.A."

Para este tipo de sociedad se requiere que existan por lo menos dos socios y cada uno de éstos suscriba una acción por lo menos. El capital social debe estar suscrito y no ser menor de cincuenta mil pesos; y pagar por lo menos el 20% de cada acción pagadera en efectivo.

Exhibir íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, todo o en partes con bienes distintos al monetario.

La sociedad anónima puede formarse por la comparecencia ante el notario de las personas que otorguen la escritura social o por suscripción pública.

*A la escritura constitutiva se le deberá agregar la siguiente información:*

- I. La parte presentada del capital social.
- II. Número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se decide el capital social.
- III. Forma y términos en que debe liquidarse la parte no pagada de las acciones.
- IV. La participación en las utilidades concedida a los fundadores de la sociedad.
- V. Nombramiento de uno o varios comisarios; los cuales tienen el poder y facultad para poder manejar la empresa.
- VI. Facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de veto, en cuanto las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

Cuando la sociedad anónima se constituye por suscripción pública, los fundadores deberán redactar y depositar en el registro público de comercio, un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos, con , los requisitos de la escritura constitutiva

exceptuando los puntos I y II, y de los datos adicionales el punto V. Cada suscripción se recogerá por duplicado y contendrá:

- I. Nombre, Nacionalidad y domicilio del suscriptor;
- II. Número, expresado con letras, de las acciones suscritas, su naturaleza y valor;
- III. Formas y términos en que suscriptor se obligue a pagar la primera exhibición;
- IV. Cuando las acciones hayan de pagarse con bienes distintos al monetario, la determinación de éstos;
- V. La manera en que hay que hacer la convocatoria para la asamblea general constitutiva y las reglas conforma las cuales deberá celebrarse;
- VI. Fecha de suscripción, y
- VII. Declaración del suscriptor de que conoce y acepta los estatutos.
- VIII. Los fundadores conservarán en su poder un ejemplar de la suscripción y entregarán el duplicado al suscriptor .

Todas las acciones deberán quedar suscritas en un período de un año, a partir de la fecha del programa, a no ser que en éste se fije un plazo menor.

#### *V.- SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.*

Este tipo de sociedades se compone de uno o varios socios comanditos que responden a las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que solamente están obligados al pago de sus acciones.

La sociedad se registrá por las reglas relativas a la sociedad anónima salvo lo siguiente:

- El capital social se dividirá en acciones y no se podrá ceder sin el consentimiento total de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.
- La sociedad podrá existir bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguido de las palabras "y compañía" o equivalente

cuando en el no figuren los nombres de todos. A la razón social se le agregarán las palabras “ sociedad en comandita por acciones ” o sus abreviaturas “ S. en C. por A.”

## V.2. OBLIGACIONES FISCALES Y CONTABLES

La ley del impuesto sobre la renta señala en el Art. 58 las siguientes obligaciones para las personas morales :

- Llevar contabilidad de conformidad con las disposiciones fiscales
- Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera deberán registrarse al tipo de cambio a la fecha en que se concierten
- Expedir comprobante por las actividades que se realicen y conservar una copia de los mismos
- Presentar cada año declaración de las operaciones
- Formular Estados Financieros y levantar inventario de existencia a la fecha en el que se termine el ejercicio

Los sistemas y registros deben llevarse mediante los instrumentos, recursos, y sistemas de registro y procesamiento que mejor convenga las características particulares de su actividad, pero deberán satisfacer como mínimo: la identificación de cada operación, acto o actividad y sus características, relacionándolos con la documentación comprobatoria, de tal forma que se puedan identificar las distintas contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas de pago por la ley

Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio y el monto del impuesto de éste, ante las oficinas autorizadas dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio. En dicha declaración también se determinará la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los

trabajadores en las utilidades de la empresa. Presentar en el mes de febrero de cada año la declaración en la que se proporcione información de las operaciones efectuadas, en el año de calendario anterior con los cincuenta principales proveedores, y con los clientes con los que hubieran realizado operaciones cuyo monto sea superior a la cantidad de \$50,000.00. Cuando en este último caso, la información comprenda menos de cincuenta clientes, se deberá proporcionar la que corresponda a los cincuenta principales clientes. Deberán proporcionar, además, en su caso, información de las personas a las que en el mismo año de calendario les hubieren efectuado retenciones de impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado.

Las personas morales deberán efectuar pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al que le corresponda el pago conforme al Art. 12 de la LISR.

*El código de comercio establece, para llevar una contabilidad ordenada y ligada a sus actividad mercantil:*

- ✓ El libro diario donde se asentará día a día y según el orden en que se vayan efectuando todas las operaciones; todo cuanto se reciba o se entregue de su cuenta o la ajena, por cualquier título que fuese, de modo que cada partida manifieste quien es el acreedor y quien el deudor en la negociación a que se refiere.
- ✓ El libro mayor donde deberá anotarse los nombres de las cuentas de la contabilidad, su saldo final del periodo de registro inmediato anterior, el total del movimiento de cargo o crédito a cada cuenta en el periodo y su saldo final.

Para cumplir con las obligaciones fiscales es necesario darse de alta en Hacienda, para obtener la concesión se deberá presentar:

- Solicitud de alta en impreso oficial
- Certificado de la correspondiente inscripción en el registro mercantil
- Copia de la escritura de constitución de los estatutos legalizados.

La documentación contable y fiscal se deberá conservar en el domicilio fiscal del contribuyente durante cinco años siempre y cuando se haya cumplido en el tiempo reglamentario; de lo contrario se tendrá que conservar durante diez años.

El impuesto fiscal a pagar es en base al resultado fiscal (ingresos acumulables menos deducciones autorizadas menos pérdidas fiscales por amortizar) el 35 % si es que no se opta por diferir impuestos por reinversión de utilidades; pero si se opta por reinvertirla se pagará el 30 % sobre la utilidad fiscal reinvertida.

Se entienden como personas morales a las comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, y las sociedades y asociaciones civiles, de acuerdo con el Art. 5 de la L.I.S.R.

## CAPITULO VI

### LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES EN LA EMPRESA.

**Objetivo:** El alumno identificará las funciones del departamento de relaciones laborales en la empresa.

**VI.1.- OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:**

**VI.2.- SELECCIÓN.**

**VI.3.- CAPACITACION.**

**VI.4.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.**

**VI.5.- INCENTIVOS.**

**VI.6.- PRESTACIONES.**

**VI.7.- SEGURIDAD.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## VI.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

El objetivo principal del departamento de relaciones laborales es el recurso humano, ya que las organizaciones están conformadas por personas, por lo que sus actividades están encaminadas a facilitar las aportaciones que los individuos realizan a los objetivos, las cuales deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

Las organizaciones mejoran mediante el uso eficaz de sus recursos, por lo que a través de los avances en la productividad, los administradores pueden reducir costos, ahorrar recursos y mejorar utilidades, lo cual permite mejorar los niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. El resultado puede ser una mejor calidad del entorno laboral y a su vez nuevos incrementos en la productividad.

El departamento de R.L. existe para apoyar a la empresa y al personal en la tarea de alcanzar sus objetivos y reducir al máximo tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Para lo cual se coordina con los gerentes, para obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personal necesario con las características necesarias.

Dentro de las funciones del departamento de R.L. se encuentra:

- Con base a las necesidades futuras de la organización, procede al reclutamiento para contar con aspirantes que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal, las cuales a través de un proceso de selección se escoge a las que cubran las necesidades de planeación que recursos humanos determinó.
- No siempre los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización, por lo que es necesario proceder a su orientación y capacitación para un buen desempeño.

- A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de niveles e incluso la terminación.
- Surgen también nuevas necesidades por lo que se debe apoyar el desarrollo de los empleados a través de nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantizará su utilidad para la organización y al mismo tiempo el logro de metas personales.
- El desempeño de los individuos requiere ser evaluado, lo cual permite estimar el grado en que se cumple con las responsabilidades asignadas. Un desempeño desfavorable indica que la selección, la capacitación, y las actividades de desarrollo deben revisarse.
- Desempeña un importante papel en la designación de la remuneración de los empleados a través de los sueldos y salarios, incentivos y prestaciones. Algunas de las prestaciones corresponden a requerimientos legales.

Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, con el apoyo activo de los diferentes departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo, condiciones conocidas como relaciones obrero-patronales. Los especialistas en R.L. pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos:

## VI.2 SELECCIÓN.

El seleccionar a un aspirante para un cargo trae una gran responsabilidad ya que el proceso requiere del juicio personal y de una ardua labor. Teniendo que diseñar y describir el puesto, crear un perfil de la persona, publicar avisos, decidir un rango salarial, seleccionar pruebas, buscar un ambiente idóneo para las entrevistas, etc.

El proceso de selección consta básicamente de :

- **DESCRIPCIÓN DEL EMPLEO:** Cuando existe una vacante primeramente se realiza una descripción del trabajo. Si ésta existe entonces se revisa y se pone al día.

En la descripción del puesto se debe especificar brevemente los propósitos, objetivos, autoridad del cargo y condiciones de trabajo.

Cuando la vacante es de un puesto nuevo es necesario realizar primeramente el diseño del trabajo y posteriormente la descripción, con el fin de lograr la máxima adaptación entre las personas y el puesto. Se deben tomar en cuenta factores como: habilidad, autonomía, significación de la tarea y la responsabilidad involucrada.

- **PERFIL REQUERIDO:** Una vez realizada la descripción del puesto se cuenta con las bases para enfocar el perfil de la persona que se requiere para ocupar el puesto en forma efectiva. Debiéndose describir las características esenciales y deseables como: grado escolar, calificación del título, experiencia, aptitudes especiales, características personales, circunstancias especiales, etc.

Al idear el perfil se debe buscar compatibilidad entre la personalidad del candidato y la personalidad de las personas del grupo al que ingresará.

- **RECLUTAMIENTO:** Para realizar un reclutamiento de candidatos se requiere de un anuncio efectivo que sea atractivo para las personas adecuadas al puesto.

La publicidad debe contener básicamente: el título y resumen del puesto, descripción del candidato, condiciones de trabajo, factores positivos del puesto y el lugar del reclutamiento.

Al realizar el planteamiento del anuncio se debe tomar en cuenta el presupuesto para publicidad y la urgencia para ocupar el puesto.

Es importante dar a los candidatos internos, oportunidad para postularse a los cargos vacantes, lo cual influirá en forma significativa en sus necesidades superiores.

- **ENTREVISTA:** Cuando llegan los candidatos se realiza una entrevista con el propósito de decidir si es idóneo para la vacante, durante la cual debe existir un trato amable de tal forma que el candidato se relaje y hable. Se debe seguir un plan

previamente establecido que ayude a evaluar: el aspecto físico, salud, apariencia personal, inteligencia general, aptitudes especiales, intereses, disposición, carácter, etc. Para lo cual se deben utilizar preguntas abiertas que inviten a la persona a hablar, preguntas cerradas que ayuden a confirmar ideas y a eliminar ambigüedades, preguntas de sondeo que arrojen mayor información o explicaciones más detalladas, preguntas de resumen que sirven para verificar lo que ha entendido .

Después de la entrevista es pertinente tomar notas sobre el candidato.

- **SELECCIÓN:** Una vez terminadas las entrevistas a los aspirantes, se cuentan con las bases necesarias para seleccionar al candidato idóneo de acuerdo a las necesidades del puesto.

El puesto se ofrece al mejor candidato pero antes se realiza un seguimiento de la información que suministró para verificar la verdad de éstas. Posteriormente se abre un expediente del nuevo empleado y se escribe una carta de agradecimiento a los candidatos no exitosos.

| Cuando la selección se realizó dentro de la organización es pertinente explicar las bases que se tomaron para la decisión. Lo cual ayuda a los candidatos a superar cualquier sentimiento negativo y les permite mejorar su posición para una vacante futura. Toda participación se debe agradecer de forma privada y en situaciones apropiadas. Lo anterior se debe efectuar después de que la persona elegida ocupó el puesto y no antes.

### VI.3. CAPACITACION

Los constantes cambios tecnológicos ocasionan que los puestos no sean estáticos sufriendo cambios permanentes, obligando a las organizaciones a ser dinámicas, lo cual

implica modernización de equipos, procesos, conocimientos y puestos. La necesidad de contar con recursos humanos especializados que cumplan con las necesidades actuales y futuras lleva al uso de la capacitación y el adiestramiento, con el fin de orientar a los individuos hacia el desempeño efectivo de todas las actividades.

La capacitación permite al individuo adquirir mediante algún entrenamiento específico nuevas aptitudes, con el fin de que este preparado para desempeñar nuevas tareas. Consiste en un proceso enseñanza-aprendizaje que busca proveer al individuo de conocimiento y habilidades específicas, de tal manera que logre objetivos en un puesto diferente y conocimientos principalmente de tipo técnico, científico y administrativo.

El adiestramiento busca perfeccionar el desempeño en el puesto, a través de un conjunto de actividades encaminadas a hacer diestro al personal, mediante el incremento de conocimientos y habilidades, de acuerdo a las características de su puesto, con el fin de lograr un desempeño efectivo.

Para saber las necesidades de capacitación o adiestramiento es esencial realizar una evaluación sistemática que detecte las carencias en los individuos en el desarrollo de su tarea. Para lo cual se debe realizar un análisis sobre la manera apropiada para trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento permite:

- Proporcionar información para elaborar o seleccionar los métodos que la organización requiere para capacitar o adiestrar.
- Lograr satisfacer problemas cuya solución implica la preparación del personal.
- Evitar la obsolescencia de la organización.

A través de la capacitación y el adiestramiento se busca:

- Cumplir con las disposiciones legales (Art. 132 Fracción XII) de la L.F.T.
- Aumentar la productividad y la calidad.
- Eliminar desperdicios.
- Disminuir accidentes.
- Desgaste excesivo del equipo.
- Elevar la eficiencia y satisfacción del personal.

La capacitación y el adiestramiento es un medio a través del cual los individuos tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y actitudes, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo. También influye enormemente en la motivación de los individuos por el simple hecho que la administración se muestra confianza hacia ellos e invierte para su superación.

Para elaborar un programa de capacitación o adiestramiento es necesario:

- Determinar las necesidades de capacitación o Adiestramiento, a través de un estudio que muestre las actividades en las que se requiere. Además de que este también servirá para elegir el método a utilizar.
- Prepara a los individuos para el cambio según las aptitudes personales, por lo que se debe conocer las características y antecedentes de los candidatos, sobre todo a nivel escolar y en experiencias anteriores afines al área. El preparar a la gente con grandes aptitudes y aspiraciones personales permite el desarrollo pleno de su potencial.
- La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos a partir del análisis de los objetivos generales, para lo cual es necesario analizar detalladamente las actividades realizadas por los individuos y las actividades que se espera realicen al finalizar la capacitación o adiestramiento; ésto como consecuencia de los cambios de conducta esperados. Es importante cuidar que los objetivos sean claros y precisos ya que servirán como base para elaborar las actividades posteriores.
- Después de elaborar los objetivos generales se procede a desglosarlos en objetivos específicos de manera que se puedan analizar en forma detallada. Esto ayuda a determinar los conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos. De ésta manera se logra precisar el contenido del programa, el cual deberá de tener una secuencia y jerarquización lógica, de acuerdo al desarrollo de las actividades.
- Una de las fases más difíciles al elaborar un programa es la de la estructuración del contenido ya que debe contar con una secuencia clara, de tal manera que resulte fácil entender la relación de sus elementos y el contenido total.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Un programa puede estar constituido por una o varias unidades esto depende de la complejidad del programa. El orden de los temas se organizan de tal manera que el orden facilite del proceso de aprendizaje.
- Finalmente se debe realizar una evaluación que permita observar, apreciar y analizar los cambios logrados, y así poder determinar el grado de eficiencia del programa. De ésta manera se logran bases sólidas, para superar los programas de capacitación, la evaluación debe ser planeada desde que se elabora el programa y puede ser basada en los objetivos generales y/o específicos, de tal forma que se pueda realizar una evaluación por unidad, general o ambas.

La capacitación y el adiestramiento están orientados a la mejora de procesos de producción de bienes y/o servicios en forma directa o indirecta. Además ayuda al individuo a identificarse con la organización y sus procedimientos, brindando una mejor comprensión sobre el significado de su trabajo.

#### VI.4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. De ella depende, en su mayor parte, la actitud, la cooperación del personal y aún el estado de las relaciones obrero patronales.

El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio de el servicio.

Su importancia radica en las repercusiones que tienen con:

- *El trabajador:* ya que la remuneración es lo que lo dirige al trabajo.

- *La empresa:* el trabajador es elemento de suma importancia en el costo de la producción.

La administración de sueldos y salarios depende muchas veces de las características y políticas de la empresa. Al establecer un sistemas de salarios se busca el aumento de la productividad y un rendimiento de los individuos a través de un sistema justo y equitativo para los trabajadores y empresarios.

Sueldo o salario se puede definir como la retribución que percibe una persona a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

El salario se paga por hora o por día, aunque generalmente se paga por semana. El sueldo se paga por mes o por quincena.

La diferencia entre sueldo y salario radica en que el primero se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina. Y el segundo a trabajos manuales o de taller.

El salario se calcula a partir del nivel socio económico del sujeto y del costo de la vida dependiendo de la zona geográfica. El cual debe asegurar al trabajador y a su familia condiciones decorosas de existencia (alimentación, alojamiento, ropa, salud, etc.). generalmente el salario se calcula a partir de una familia de composición media.

Para que los sueldos y salarios se puedan mantener en un nivel que puedan considerarse apropiados deben ser periódicamente examinados y ajustados de tal manera que se vayan adaptando a los cambios de los costos de la vida.

Generalmente se fija un salario base de acuerdo al puesto, mientras que por otro lado se valoran las cualidades personales (valor profesional, rendimiento, antigüedad, etc.) para la remuneración mediante primas. De ésta manera no se crea un sistema demasiado rígido y se permite juzgar en base al trabajo.

Cada empresa debe encontrar sus escalas de valores a partir de políticas claras y bien estructuradas.

La fijación de salarios parte de un análisis de las tareas, basado en el concepto de salario mínimo y límites máximos, obteniéndose una gama de salarios para cada categoría o nivel. Basándose en primera instancia en la productividad de la industria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El *mínimo* es el más pequeño que permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador y de su familia. El *máximo* es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

El salario mínimo se divide en general y profesional. El primero es el que se paga obligatoriamente, a toda clase de labores. El segundo es el que se paga a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. El salario mínimo profesional suele fijarse, por ramas.

Cualquier forma de pago de salarios, deben de caer dentro de las dos formas conocidas, o algunas variantes o combinaciones de ellas:

1. *salario por unidad de tiempo.*

2. *salario por unidad de obra.*

- *Salario por unidad de tiempo:* la remuneración se calcula solamente en función del transcurso del tiempo empleado en el trabajo, sin relación, con el rendimiento que se haya producido.
- *Salario por rendimiento:* las ganancias del trabajador se relacionan directamente con cierta medida del trabajo realizado, dependiendo el monto de la ganancia de la cantidad de producción, el trabajador tiene un estímulo o incentivo para trabajar con intensidad más cercana a la adecuada. El salario por unidad de obra, es la forma más simple y clara de los salarios por rendimientos.

Los factores que influyen en la determinación de los sueldos y salarios son:

- *El puesto:* la importancia del puesto es una de las razones básicas para que exista una diferencia en el monto a pagar. El puesto está constituido por la "unidad de trabajo específica e impersonal". No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de "lo normal", sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.
- *Eficiencia:* tiene un carácter activo, por lo que se aplica este término a los hombres y su trabajo. Comprende no solo cantidad, sino calidad, ahorro de desperdicios, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## *TÉCNICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO:*

### *1.- VALUACIÓN DEL PUESTO.*

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por el se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes. Por lo que la valuación del puesto, es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Existen diversos métodos para llevar a cabo la valuación de los puestos de una organización, de los cuales a continuación se mencionan cuatro de los que son fundamentales: método de graduación previa o clasificación; método de alineamiento o valuación por series; método de comparación de factores y método de valuación por puntos.

#### *METODO DE GRADACIÓN PREVIA:*

clasifica los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos. Es un método sencillo, económico y de fácil comprensión.

Se fijan previamente los grados o niveles de trabajo, tomándose en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, de cinco a ocho, de manera que puedan quedar clasificados todos los puestos de la organización. Se formula una definición de cada grado, y se le asigna una numeración ordinal.

Posteriormente se hace la clasificación de los puestos dentro de los grados, basándose en la comparación con las definiciones.

#### *METODO DE ALINEAMIENTO:*

Se ordenan los puestos en base a la promediación de las series elaboradas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos.

Para lo cual se integra un comité valuador, aconsejablemente de seis miembros: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de

personal y un técnico asesor. Lo esencial es combinar opiniones diversas sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedio más cercano a la realidad.

Una vez integrado el comité se escoge un número reducido de puestos básicos que se designan como "puestos-tipo", para tener una base firme, que servirá de apoyo para ordenar todos los demás puestos. Se debe tomar en cuenta entre otras cosas: contenido, estabilidad del puestos y representatividad en la empresa y en la rama industrial de la que se trate. El número de puestos-tipo que se usan dependen de la magnitud de la empresa, pero nunca mayor al 20% del total de puestos.

Para la formación de series de orden cada miembro les asigna un orden de importancia, el primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que debe pagarse el más alto salario; el último puesto se le asignará al de menor categoría, que se considere acreedor a la mínima remuneración.

Una vez registrado el orden que proponen todos los miembros, se registra el promedio. Posteriormente se ubican los puestos de acuerdo indiquen los promedios resultantes, comenzando con los que tengan un promedio superior, anotando el salario que se está pagando a cada puesto, se deben marcar aquellos cuyo monto no correspondan al orden obtenido para posteriormente ser revisados y ajustados.

## 2.- METODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.

Se ordenan los puestos asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.

Para este método también es práctico y útil la formación de un comité valuador, aunque no es esencial.

*Para la determinación de factores deben distinguirse dos cosas:*

a) *los requisitos que deben llenar esos factores:*

- 1) *Objetividad* .-Los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige, prescindiendo de la persona o personas concretas que hallen en él. Así los factores riesgo del puesto, complejidad del puesto, etc., son propios para la valuación. Aquellos que deban escogerse, dependen, de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

*II) Discriminación.*-Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor, como: costo de la vida, cooperación mínima requerida, etc.

*III) Totalidad.*- Esto implica que los factores que se usen en la valuación sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito. Lo importante no son los puntos, si no la relación entre éstos.

*IV) Necesidad.*- El número de factores que debe usarse, no debe ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable; o sea, que debe buscarse un número y una articulación de los factores, adecuada a cada tipo de escala. Se manejan cuatro factores genéricos; capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

*V) Diferenciación.*- Los factores, si están bien escogidos, precisan con gran exactitud al puesto, y lo diferencian entre los demás, evitando superponerse tanto total como superficialmente.

b) *el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.*

*I) Se parte de los cuatro genéricos, buscando que factores específicos son requeridos dentro de los puestos de la empresa, pasando de lo general a lo particular.*

*II) Puede convenir partir del análisis del puesto para escoger factores, los que, con base en las descripciones de puesto se considere más apropiados.*

*III) Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se hayan escogido como puestos-tipo.*

La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados, es esencial en el método de puntos. No se trata de definiciones técnicas, sino de una explicación clara y precisa.

Uno de los pasos más importantes es la ponderación de los factores; asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos,

por ejemplo: responsabilidad 20% ; condiciones de trabajo 15% ; habilidad 50%; esfuerzo 15%.

El paso en que propiamente se realiza la valuación por puntos, es aquel que consiste en comparar los datos que se contienen en las "especificaciones de puestos " previamente elaboradas, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deban colocarse.

Como resultado del ordenamiento técnico de puestos, se logra la comparación del mismo con los salarios que se están pagando, a fin de procurar que se corrijan los defectos o injusticias existentes. Si son muy altos, el trabajador y el sindicato difícilmente admitirán que los salarios sean bajados, en tal supuesto convendrá colocarlos en su nivel correcto cuando el puesto quede vacante, o bien al hacer aumentos generales en la próxima revisión de contrato colectivo, o bien combinando varios puestos, para elevar sus requisitos de especificación.

### 3.- METODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES.

Fundamentalmente consiste en "ordenar" los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y aparte, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, para concluir con la combinación de ambos resultados.

#### *Etapas principales:*

I. *Integración del comité, y determinación de puesto-tipo.* Debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos-tipo, que serán los inicialmente valuados. Es aconsejable que cada uno de los miembros exprese con la mayor precisión posible como entiende cada uno de los puestos escogidos con base en su descripción.

II. *Selección de factores:* Los factores en relación con un puesto que generalmente se consideran como fundamentales son: habilidad, esfuerzo físico y mental,

responsabilidad y condiciones de trabajo, los que evidentemente se pueden descomponer en muchos más. En este método se aconseja no usar un número de éstos superior a seis, por que se complicaría demasiado el sistema.

*III. Distribución del salario entre los factores:* Establecidos los puestos-tipo y los factores que se usarán, se determina ante todo, el salario que corresponde a cada uno de los puestos-tipo. Se pide a cada uno de los miembros que ese salario lo divida entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen que parte de ese mismo salario corresponde a cada factor.

*IV. Promediación de salarios por factor:* Se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asigno. Se Anota el orden en que queden los puestos, de acuerdo con la parte promedial del salario asignado a cada factor, formando una escala de salarios por factor.

*V. Formación de series en función de cada factor:* Se lleva a cabo una valuación por alineamiento, tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados; quiere decirse con esto que es en función tan solo con uno, por ejemplo: habilidad.

*VI. Registro general de las series formadas por factor:* Las series obtenidas se tabulan, sirviendo como escala para realizar el conveniente ordenamiento y ajuste de los salarios de los demás puestos de la empresa.

#### 4.- ENCUESTA DE SALARIOS

Toda empresa esta interesada en conocer los salarios que pagan otras idénticas o similares, pues si los suyos son muy bajos estará expuesta a una fuga mano de obra. Si por el contrario son mucho más altos, sus costos de mano de obra le dificultaran competir con otras empresas. A ésta necesidad responde una técnica como complemento de la valuación de puestos, la encuesta de salarios. Esta encuesta debe hacerse en forma tal, que se obtengan resultados precisos y no vagos ni equívocos.

Para realizar una investigación que permita a una empresa comparar sus salarios con los que se pagan dentro de la región, deben tomarse en cuenta tres aspectos distintos de la remuneración del trabajo:

- a) Los salarios básicos: Si no existe otra compensación complementaria, no hay necesidad de realizar ajustes posteriores.
- b) Los promedios de los salarios que resulten después de haber aplicado a las cuotas básicas los incentivos, primas o demás compensaciones económicas que dentro de la empresa tengan carácter de ordinario.
- c) Las prestaciones adicionales. Estas comprenden aquellos beneficios otorgados al trabajador que, aún cuando inmediatamente no se traduzcan en dinero, hacen más atractiva el trabajar en una negociación determinada.

Para realizar una investigación sobre los salarios y sueldos de manera profesional se requiere:

*I.* Que se realice, sobre los contenidos del puesto.

*II.* Que se determine de alguna manera el porcentaje de tiempo que cada obligación de ese puesto implica dedicarle.

*III.* Que se investiguen los requisitos mínimos o "de especificación del puesto", que deben llenar las personas que lo ocupan: como experiencia previa, esfuerzo físico implicado, responsabilidad en el trabajo de otros, etc.

*IV.* Que se tomen en cuenta las compensaciones económicas.

*V.* Es indispensable que la encuesta permita que sus resultados lleven hasta la formulación de dos gráficas, que representen las estructuras de la empresa investigadora y de las investigadas a fin de poder deducir conclusiones y políticas de ajuste general de salarios.

Deben escogerse personas que conozcan, lo más ampliamente que sea posible, las técnicas de análisis de puestos, de valuación de puestos y de encuestas de salarios.

Uno de los puntos básicos del programa de encuesta de salarios, radica en la preparación de los analistas, pues de ello dependerá el éxito en la obtención de los datos.

La encuesta debe abarcar toda la región dentro de la que, las diversas empresas que en ella se encuentran, suelen abastecerse del mismo personal, en forma tal, que la oferta de trabajo de una de ellas, pueda influir sobre la empresa que realiza la encuesta.

Sin embargo tomando en cuenta que tales empresas, precisamente por ser competidoras de la que investiga, pueden poner objeción al proporcionar información, con mucha frecuencia se opta por realizar la encuesta en otro tipo de empresa, ya que lo esencial, no es la investigación de puestos concretos, si no la comparación de la estructura de los sueldos de las demás empresa con la que realiza la encuesta.

Los puestos que deben investigarse son:

- Los puestos que con toda probabilidad, sean más comunes con las industrias investigadas.
- Los puestos elegidos deben comprender el de máxima y el de mínima remuneración dentro de la encuesta.
- Deben escogerse puestos, cuyos salarios no estén regidos por efectos de la oferta y la demanda.

Para no hacer perder tiempo innecesariamente a las empresas investigadas, deben formularse con el mayor cuidado posible las formas escritas en las que se recogerán los datos.

Cuando se han recogido todos los datos debe procederse a:

- Tabular la información sobre los contenidos de los puestos, los requisitos de los mismos y el porcentaje del tiempo que dedican a cada actividad. De tal forma que se pueda conocer si se trata de puestos idénticos, o bien de unidades de trabajo que, aunque con nombre igual o parecido, sean muy distintos.
- Cuando se hayan eliminado los puestos cuya comparación es imposible, debe fijarse el importe total de salario, aplicando a la remuneración básica que se paga a cada puesto, los aumentos que en forma indirecta recibe el trabajador por concepto de incentivos, compensaciones, etc., si éstas son ordinarias.
- Se realizan tres distintas comparaciones :
  - La primera es de sueldos en efectivo.
  - La segunda se realiza con el total de sueldo en efectivo y las compensaciones de carácter general y directo.
  - La tercera consiste en la comparación de los sueldos más las prestaciones económicas de carácter general y directo, pero añadiéndoles además, algún

porcentaje por razón de aquellas prestaciones que, o no son de carácter general, o no constituyen un beneficio económico apreciable.

Cuando se tiene determinado, en primer lugar, el número de los puestos que son equiparables a los de la empresa investigadora y, por otra, los tres tipos de salarios, se hacen las comparaciones distintas, valuando esos puestos con la misma escala con que se valoraron los de las demás empresas.

Se elaboran gráficas, en que se muestre la relación que existe entre la estructura de salarios de la empresa que realiza la encuesta y las empresas investigadas. Lo fundamental en ésta técnica consiste en la superposición de las gráficas, a fin de ver si las líneas de salarios son más o menos coincidentes.

#### VI.5 INCENTIVOS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Los incentivos son aplicables a casi cualquier puesto y se proporcionan como una remuneración adicional al salario en base al desempeño individual, grupal y organizacional.

Los incentivos son una conexión directa entre el desempeño y la recompensa. La paga se basa en cuanto a la cantidad y calidad producida, algunas medidas de incentivos son: cantidad de producción, calidad de producción, disminución de desperdicios, habilidad del individuo, etc. Los incentivos sobre calidad y ahorro sólo son posibles cuando se ha establecido un estándar de la calidad que debe exigirse, en forma tal, que la obtención de niveles inferiores pudieran influir en disminución del salario, y sobre todo, la obtención de una calidad superior, al ser medida, pudiera reflejarse en cuotas adicionales a la remuneración normal.

Los incentivos pueden aplicarse individualmente a cada trabajador o por grupos, en este último puede tratarse de incentivos por sección, por departamento, o por la realización en todo el ámbito de la empresa.

*Pueden considerarse cuatro grupos principales de los salarios por rendimiento:*

**A:** Sistemas en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador dentro de los cuales se encuentra:

*Sistema de pago por pieza (destajo).*-Basta multiplicar la cuota, tasa o precio señalado a cada pieza, por el número de piezas producidas al día o a la semana.

$$\text{Sal} = N_p \times C_p$$

$N_p$  = número de piezas

$C_p$  = cuota por pieza.

*Sistemas de horas estándar.*- Variante del destajo, que consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo que, técnicamente (por estudios de tiempos), se ha determinado como necesario para que un trabajador normal, en condiciones normales, produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado.

$$\text{Sal} = (H_e \times S_b) / H_r$$

$H_r$  = horas reales trabajadas.

$H_e$  = horas estándar

$S_b$  = salario base

**B:** Sistemas en que la remuneración varía en una proporción menor que el rendimiento del trabajador dentro de los cuales se encuentra:

*Sistema de Halsey.*- se garantiza un salario base hasta la eficiencia normal; cuando ésta es aumentada, se concede al trabajador un premio de solo el 50% del tiempo ahorrado

$S_b$  = salario base

$$\text{Sal} = \text{Sb} + \text{P}(\text{He} - \text{Hr})\text{Sbh}$$

Hr = horas reales trabajadas. P = % acordado

He = horas estandar Sbh = salario base x hora

*Sistema de Bedaux.*- se garantiza un salario base hasta la eficiencia normal o de 100%. A partir de este punto, se paga al trabajador del 75% al 100% del tiempo ahorrado.

Se toma como unidad de trabajo el desarrollo de un minutó, incluyéndose en él, descanso y otras necesidades, en forma proporcional. De ésta manera se permite un registro uniforme del rendimiento de cada trabajador.

*Sistema de Barth.*- el trabajo realizado se paga aplicando al salario base por hora, considerado como normal un %variable, que determinará la raíz cuadrada del producto de las horas estándar por las horas reales. En el rendimiento normal pagara salario normal; en los rendimientos superiores a la norma crecerá rápidamente al principio, pero ira disminuyendo sin llegar nunca al 100% sobre el salario normal.

$$\text{Sal} = \text{Sbh} \sqrt{\text{He} \times \text{Hr}}$$

C: Sistemas en que la remuneración varia en una proporción mayor al rendimiento.

*Sistema de tasa elevada por pieza.*- garantiza un salario hasta el 100% de la eficiencia, y cuando se le sobrepasa, se paga una prima superior al aumento de la producción lograda.

En este sistema, el trabajador no solo recibe el beneficio directo del aumento de su esfuerzo, sino que participa también en la reducción de gastos que la empresa obtiene, por la distribución de gastos generales en un mayor volumen de producción.

**D:** Sistemas en que la remuneración varía en una proporción diversa, según los diferentes niveles de rendimiento:

*Sistema de Gantt por tarea.*- En este sistema se garantiza un salario base por rendimientos inferiores a la norma establecida, la cual se fija un poco alta. Cuando el trabajador alcanza esta norma, automáticamente recibe una prima que suele ser del 20 y hasta el 30% de su salario base. A partir del 100% eficiencia, se le abona una tasa elevada por pieza.

*Sistema de tarifas diferenciales de Taylor.*- En este sistema no se garantiza un salario base, antes por el contrario, cuando el obrero no ha alcanzado la norma fijada, el aumento de su salario es inferior al aumento de la producción que valla logrando. Pero cuando alcanza la norma, o sea el 100% del que se considera normal, bruscamente recibe un premio de 50% de lo que se le pagaba, con lo que asciende hasta un 125%.

El porcentaje de eficiencia en los incentivos de grupo, se obtienen sumando el total de la producción realizada por todos los que forman ese grupo, y dividiendo este total de horas estándar entre el número de horas trabajadas: el cociente dará el "coeficiente de eficiencia" o multiplicador de grupo", que habrá de aplicar al salario que corresponde a cada uno de los que trabajan en él.

Los incentivos son favorables a medida de quien mejor se desempeña obtiene más recompensas, este tipo de remuneraciones se percibe entre los individuos como más equitativo lo que modifica su comportamiento en beneficio de la organización.

Los incentivos morales no deben despreciarse: el trabajador, como ser humano, es susceptible de tomar tanto interés por una citación, una mención honorífica, etc., como podría tenerlo por una remuneración, sobre todo si ésta es pequeña.

Los trabajadores en condiciones normales tienen la capacidad de producir más y los incentivos son una manera de liberar ese potencial en el individuo.

Para lograr éxito con los sistemas de incentivos éstos deben de ser sencillos y fáciles de entender por el trabajador.

## VI.6. PRESTACIONES

Las prestaciones son beneficios adicionales al salario nominal y constituye una ventaja para el trabajador, ya que con éstas logra mejorar su trabajo, su remuneración, sus relaciones obrero-patronales y su medio social, en que vive y actúa.

Las prestaciones no son incentivos ni gratificaciones ya que son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización. Las prestaciones se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base a las necesidades de los trabajadores de cada lugar.

Las prestaciones buscan satisfacer objetivos sociales, de la organización y del individuo. Y están financiadas en parte o totalmente por el patrón, por lo menos, éste lleva sobre si la mayor parte de los gastos.

Existen dos tipos de prestaciones; las que son plenamente establecidas por la ley, y las prestaciones extraordinarias:

⇨ *Prestaciones de ley*: La ley federal del trabajo prevé una protección muy amplia al trabajador ya que pretende cubrir necesidades en los aspectos laborales, sociales, culturales, familiares, etc. Es lo estrictamente debido con relación a la idea de justicia, y de derecho perfectamente configurado para proteger los ingresos de los trabajadores. Algunas prestaciones de ley son:

o *Vacaciones*.- (Art. 76 al 81). Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de seis días de vacaciones pagadas, y aumentará dos días

cada año. Después de cuatro años prestando servicios se aumentarán los mismos días pero ahora cada cinco años.

- o *Aguinaldo.*- (Art. 87). El monto del aguinaldo debe ser equivalente a quince días de salario por lo menos y deberá pagarse antes del 20 de Diciembre de cada año.
- o *Participación de utilidades.*- (Art. 117). Los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.
- o *Capacitación y adiestramiento.*- (Art. 132 fracción XV). El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.
- o *Habitaciones.*- (INFONAVIT). Tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permita obtener a los trabajadores crédito barato, para adquirir una propiedad, para construcción o reparación de sus casas. La empresa debe aportar el 5% sobre el salario del trabajador.
- o *La protección a madres trabajadoras.*- (Art. 131, 166, 167, 170, 171, y 172). Esta protección especial a las trabajadoras se refiere a los períodos pre y post natal.

“Existe una diferencia en cuanto a las obligaciones que establece la Ley para otorgar servicios a los trabajadores. Para las empresas privadas y las cooperativas, obliga a la Ley del I.M.S.S. y para las empresas públicas, obliga a la Ley del I.S.S.S.ST.E.”

- ⇒ *Prestaciones extraordinarias:* Son beneficios que estando dentro de las posibilidades de la empresa, se conceden al trabajador, porque han de coadyuvar a mejorar su vida, su cultura, su salud, etc. Dentro de éstas prestaciones se encuentran:

- o Premios a las aportaciones creativas del trabajador, por asistencia y puntualidad, por antigüedad, por eficiencia, etc.
- o Becas para los trabajador, cursos y apoyos académicos, etc.
- o Comedores en la empresa, gratuitos, o al menos subsidiados; Comedores adaptados con parrillas para calentar comida; Reparto de alimentos preparados; Cafeterías, entre otros.
- o Escuelas o academias para los hijos de los trabajadores, guarderías, etc.
- o Ayudas en el caso del nacimiento de los hijos del trabajador, ayuda en caso de matrimonio, ayuda en caso de defunción, etc.
- o Vacaciones suprallegales , subsidios para las vacaciones; Lugares de descanso y recreo para el trabajador y sus familiares; Reuniones sociales organizadas o subsidiadas por la empresa; permisos con goce de sueldo; etc.

*Tipo de prestaciones extraordinarias:*

- *Superiores a las de la ley:* Son aquellas que, constituyendo una obligación que la ley impone, son complementadas, ampliadas o perfeccionadas por la empresa.
- *De beneficio general o directo:* Aquellas que reciben la totalidad del personal, o que, al menos por su propia naturaleza pueden ser benéficas para todos, y que de hecho la obtiene una gran mayoría de los trabajadores.
- *De beneficio indirecto:* Aquellas que solo se reciben por quienes se encuentran en determinadas circunstancias y éstas no son las que corresponden al menos a la mayoría de los trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## VI.7. SEGURIDAD.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El fin de la seguridad en las organizaciones es el mejoramiento de las condiciones peligrosas e inseguras en el trabajo para disminuir el riesgo de accidentes, a través de condiciones de trabajo lógicas y racionales, mejoras en el diseño de equipos y procedimientos de manipulación.

Las obligaciones que trae consigo la seguridad en general son:

- Revisión de políticas de seguridad.
- Aprobación de políticas de seguridad.
- Inspección para verificar el cumplimiento de normas de seguridad.
- Identificación de condiciones inseguras y corrección de éstas.
- Análisis y prevención de accidentes.
- Establecimiento de normas de seguridad que satisfagan las disposiciones legales.
- Publicidad y promoción de campañas de seguridad.
- Programas de entrenamiento sobre seguridad.

El personal de seguridad debe afrontar cada condición de riesgo, con una estrategia muy particular, a través de modificaciones o cambios. Se puede estudiar en primera estancia si se puede atacar en base al mejoramiento del desempeño, si esto no resulta entonces se procede a la elaboración de normas.

La inspección periódica para detectar situaciones de riesgo es una manera de controlar los accidentes, pero éstas deben ser estratégicas, evitando intimidar a los individuos, ya que algunos, identifican a la seguridad como la falta de libertad por lo que evitan el contacto y asociación con sus actividades.

A través de los recorridos se evalúan los riesgos que presentan el ambiente (riesgos con equipo eléctrico, con grúas y montacargas, con líquidos inflamables, escaleras, materiales y productos químicos, equipo mecánico, andamios, zanjas, etc.); y en base a éstos se elaboraran medidas de seguridad. Otra manera de disminuir accidentes es a través de la revisión de las normas de seguridad existentes, y su reforzamiento.

Se debe buscar a través de acciones sanas crear en los individuos una actitud favorable hacia los dispositivos y prácticas de seguridad, que a través de éstas encuentren una fuente de satisfacción. Reforzadas a la vez con un plan interactivo entre el personal de seguridad y los empleados en la regulación e implantación de normas para evitar el desacuerdo.

Para fomentar una conciencia enfocada a la seguridad se hace uso de carteles y boletines los cuales permiten reconocer acciones o zonas de peligro. Para que los mensajes sean aceptados se debe evitar el lenguaje restrictivo; desde el punto de vista del análisis transaccional un mensaje restrictivo es un estado de transacción de padre a niño lo cual generalmente se recibe con disgusto o resentimiento.

Un cartel de advertencia o riesgo perderá su efectividad si no se expone adecuadamente. Debe de estar en buenas condiciones y se debe colocar en un lugar visible. Si la seguridad se muestra agradable y gratificante será más probable que los empleados la acepten y traten de aplicarla. Logrando así una actitud Psicológica de seguridad.

Los materiales informativos sobre seguridad deben de poseer únicamente la información necesaria que permita tomar una decisión lógica. A través de una información eficaz la gente aprende a buscar un desempeño seguro en sí mismos.

La gente acepta más una norma de seguridad cuando participan en un proceso de elaboración. Teniendo la oportunidad de aportar consejos útiles sobre lo que se debe incluir y lo que se debe eliminar. Esto hace que se involucren activamente en el proceso de seguridad.

La única manera de hacer efectiva una norma es a través del cumplimiento y respeto equitativo y sin excepciones. Si alguien quebranta una norma establecida, la sanción deberá ser pronta y segura. La severidad del castigo deberá variar de acuerdo con la severidad de la violación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO VII

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO, CONTRATO COLECTIVO, SINDICATOS.

**Objetivo:** El alumno comprenderá la importancia de la ley Federal del Trabajo e interpretará los contratos individuales y colectivos.

- VII.1.- ARTICULO 123. CONSTITUCIONAL.
- VII.2.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, PRINCIPIOS.
- VII.3.- SINDICATOS ORIGEN Y FORMACIÓN.
- VII.4.- CONTRATO INDIVIDUAL Y COLECTIVO.
- VII.5.- OBLIGACIONES CONTRACTUALES.
- VII.6.- HUELGAS, PROCEDIMIENTOS.
- VII.7.- PRESCRIPCIONES Y EJECUCIONES.
- VII.8.- CAUSALES DE DESPIDO.
- VII.9.- HIGIENE Y SEGURIDAD.

## VII.1 ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.

Antes del movimiento de 1917 los obreros no tenían ninguna garantía como tales; las relaciones entre patrón trabajador se basaban por lo dispuesto en el código civil, mismo que dejaba a la voluntad de las partes la fijación de todas las cláusulas del contrato, de allí que los obreros quedaran en una posición de desventaja frente al patrón, ya que la necesidad de subsistir los obligaba a aceptar condiciones a veces inhumanas.

Por indicaciones de don Venustiano Carranza el Licenciado Jesús Natividad Macías presentó un proyecto que casi en su totalidad se convirtió en el actual Art. 123. Primeramente se dejó a los estados la facultad de reglamentarlo, pero en 1929 se le privó de ella para otorgarla al congreso de la unión, mismo que en el año de 1931 expidió la primera ley del trabajo.

La intervención del estado en las relaciones obrero patronales se da para establecer un equilibrio entre ambos para mantener ininterrumpidamente el proceso productivo.

El Art. 123 constitucional establece la jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna la cual será de ocho y siete horas respectivamente la prohibición de la utilización de menores de 14 años en el trabajo el derecho a un día de descanso cuando menos a la semana, prestaciones para la mujer trabajadora durante el embarazo, los salarios mínimos, el derecho a la participación de utilidades, el pago de horas extras; responsabilidad de los patrones en caso de riesgo; obligaciones de los patrones en cuanto a seguridad; derecho de los trabajadores a asociarse a sindicatos: derechos de los obreros y patrones a la huelga y paros; indemnización en caso de despido injustificado; condiciones nulas de los contratos y aplicación de las leyes de trabajo para las autoridades federales en las industrias consideradas de carácter federal.

## VII.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, PRINCIPIOS.

Expedida el 2 de diciembre de 1969, publicada en el "Diario Oficial" de la federación el 1 de abril de 1970 y entra en vigor el 1 de mayo de 1970.

El artículo de la ley federal del trabajo dispone que ella es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Art. 123.

La ley contempla algunas definiciones que se consideran importantes como:

- **Art. 3°. TRABAJO:** El trabajo es un derecho y deber social. No es artículo de comercio y exige respeto por las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrá establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad credo, religión, doctrina política o condición social. Así mismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- **Art. 8°. TRABAJADOR Y TRABAJO:** El trabajador es la persona física que presta a otra persona física o moral un trabajo personal subordinado. Para los efectos de ésta disposición se entiende por trabajo toda actividad humana intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio.
- **Art. 9°. TRABAJADOR DE CONFIANZA:** La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se de al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tenga carácter general, y las que se relacionan con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

- **Art. 10°: PATRON:** Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel, lo será también de éstos.
- **Art. 16°: EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS:** Para Los efectos de normas de trabajo se entiende por empresa la unidad económica de producción de bienes o servicios, y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Esta ley ayuda a la decisión de aumentar las fuerzas impulsoras o a la reducción de las fuerzas restrictivas, muchas veces es mejor reducir las fuerzas que impiden el logro efectivo de los objetivos ya que si se aumentan las fuerzas positivas, también tiende a crecer las fuerzas negativas.

*Esta ley da una protección muy amplia al trabajador al especificar aspectos como:*

- a) Jornada de trabajo.- (Art.61). La duración máxima de la jornada será : 8 horas diurna, 7 horas nocturna y 7 ½ horas la mixta.
- b) Descanso de ½ hora durante la jornada de trabajo.- (Art. 63).
- c) Pago de horas extras.- (Art. 67). Nueve horas extras a la semana se pagarán al triple.
- d) Un día de descanso a la semana.- (Art. 69). Por cada seis días que labore un trabajador, disfrutará de un día de descanso con goce de salario integro.
- e) Ocho días de descanso obligatorio al año.- (Art. 64).

1° de Enero	16 de Septiembre
5 de Febrero	20 de Noviembre
21 de Marzo	1° de Diciembre
1° de Mayo	25 de Diciembre

- f) **Protección especial a trabajadores menores de edad.-** (Art. 173 A 180). Los mayores de catorce y menores de dieciséis años deberán obtener un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo. Sin este requisito ningún patrón podrá obtener sus servicios.

Queda prohibida la concentración de menores para los siguientes casos:

- Expendios de bebidas embriagantes, labores peligrosas, trabajos superiores a sus fuerzas, etc.
- Su jornada de trabajo no podrá exceder de seis horas diarias, y deberá dividirse en períodos máximos de tres horas.

### VII.3 SINDICATOS ORIGEN Y FORMACIÓN.

Sindicato; es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, el cual pueden conformar sin previa autorización y es de plena voluntad pertenecer o no a un sindicato (Art. 356-358).

Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades (Art. 359).

*De acuerdo al Art. 360 los sindicatos de trabajadores pueden ser:*

- I. *Gremiales*, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. *De empresa*, los formados por trabajadores de una misma empresa;
- III. *Industriales*, los formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;

- IV. *Nacionales de industria*, los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instalada en dos o más entidades federativas; y
- V. *De oficios varios*, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

*De acuerdo al Art. 361 los sindicatos de patrones pueden ser:*

- I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades; y
- II. Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

La edad mínima de los trabajadores para formar parte de los sindicatos es de 14 años. (Art. 362)

No pueden ingresar al sindicatos trabajadores de confianza. (Art. 363).

Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones por lo menos. (Art. 364)

Cumpliendo el Art. 365 los sindicatos deberán 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, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I. Copia autorizada de acta constitutiva;
- II. Una lista con el número, nombres y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones, empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios;
- III. Copia autorizada de los estatutos; y
- IV. Copia autorizada del acta de asamblea en la que se hubiese elegido la directiva.

*De acuerdo al Art. 371 los estatutos de los sindicatos contendrán:*

- I. Denominación que los distinguen de los demás;
- II. Domicilio;
- III. Objeto;
- IV. Duración. Faltando ésta disposición se entenderá constituido el sindicato por tiempo indeterminado;
- V. Condiciones de admisión de miembros;
- VI. Obligaciones y derechos de los asociados;
- VII. Motivos y procedimientos de expulsión y correcciones disciplinarias;
- VIII. Formas de convocar la asamblea;
- IX. Procedimientos para la elección de la directiva y número de sus miembros;
- X. Periodo de duración de sus miembros;
- XI. Normas para la administración, adquisición y disposición de los bienes del sindicato;
- XII. Formas de pago y monto de las cuotas sindicales;
- XIII. Época de presentación de cuentas;
- XIV. Normas para la liquidación del patrimonio sindical; y
- XV. Demás normas que apruebe la asamblea.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Los sindicatos legalmente constituidos son personas morales por lo cual tienen capacidad para adquirir bienes inmuebles y defender ante todas las autoridades sus derechos y ejercitar las sanciones correspondientes (Art. 374).

*Art. 377. Son obligaciones de los sindicatos:*

- I. Proporcionar los informes que les soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicatos;
- II. Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un termino de diez días, los cambios de sus directiva y las modificaciones de los estatutos; y

- III. Informar a las mismas autoridad cada tres meses, por lo menos, de altas y bajas de sus miembros.

#### VII.4 CONTRATO INDIVIDUAL Y COLECTIVO

El título segundo de la ley federal del trabajo trata de las relaciones individuales de trabajo y lo rige bajo los siguientes Artículos:

*Art. 20. Relación de trabajo y contrato individual de trabajo.*

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

*Art. 24. Condición de trabajo, por escrito.*

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedaran uno de cada parte.

Contenido de condiciones de trabajo:

*Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:*

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deberán presentarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible;

- IV. El lugar o lugares donde deba presentarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto por la ley; y.
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Art. 26. La falta del escrito a que se refieren los Art. 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se le imputaran al patrón la falta de esa formalidad.

La duración de las relaciones de trabajo está expresado en el Capítulo II del Art. 35 al 41 y lo concerniente a la rescisión de las relaciones trabajo en el Capítulo IV del Art. 46 al 52.

*El título Séptimo en su Capítulo III trata del contrato colectivo de trabajo.*

Art. 386. Contrato colectivo de trabajo 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 presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Art. 387. El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo.

Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercer el derecho de huelga consignado en el Art. 450.

El contrato colectivo deberá celebrarse por escrito y por triplicado, bajo pena de nulidad. Uno de los ejemplares será depositado ante la junta de Conciliación y Arbitraje y uno será conservado por cada una de las partes Art. 390.

*Art. 391. El contrato colectivo contendrá;*

- I. Los nombres y domicilio de los contratantes;

- II. Las empresas y establecimientos que abarquen;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. La jornada de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores, en las empresas o establecimientos que comprendan;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con la ley; y
- X. las demás estipulaciones que convengan las partes.

Art.395. La cláusula por virtud de la cual el patrón se obligue a no admitir como trabajadores sino a quienes estén sindicalizados, es lícita en los contratos colectivos de trabajo.

Art. 396. Las estipulaciones del contrato colectivo se extiende a todas las personas que trabajen en la empresa o establecimiento, aunque no sean miembros del sindicato que lo haya celebrado, con la limitación consignada por el Art. 184.

*Art. 399. La solicitud de revisión deberá hacerse por lo menos, setenta días antes:*

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

*Art. 401 El contrato colectivo de trabajo puede terminar:*

- I. Por mutuo consentimiento;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- II. Por terminación de la obra; y
- III. Por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

#### VII.5 OBLIGACIONES CONTRACTUALES.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El título cuarto aborda sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

*Capítulo I Art. 132. Son obligaciones de los patrones:*

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;
- II. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;
- III. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;
- IV. Proporcionar lugar seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar que presten sus servicios;
- V. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, siempre y cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;

- VII. Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;
- VIII. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;
- IX. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto
- X. Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del estado, siempre que se avise con oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no se tal que perjudique la buena marcha del establecimiento.
- XI. Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;
- XII. Establecer y sostener las escuelas;
- XIII. Colaborar con las Autoridades de Trabajo y de Educación de conformidad con las leyes y reglamentos;
- XIV. Hacer por su cuenta, cuando emplee más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos;
- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores;
- XVI. Instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores;
- XVII. Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y reglamentos para prevenir los accidentes enfermedades;
- XVIII. Fijar visiblemente y difundir en los lugares en donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;
- XIX. Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria;

- XX. Reservar cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, espacios para servicios comunitarios;
- XXI. Proporcionar a los sindicatos si lo solicitan, en los centros rurales de trabajo, un local;
- XXII. Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos de las cuotas sindicales ordinarias, previstas en el Art. 110-VI;
- XXIII. Hacer las deducciones de las cuotas para la construcción y fomento de sociedades cooperativas y caja de ahorro, de conformidad con el Art. 110-IV;
- XXIV. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en sus establecimientos;
- XXV. Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables;
- XXVI. Hacer las deducciones previstas para cubrir créditos otorgados a los trabajador;
- XXVII. Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos; y
- XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la L.F.T.

*Capítulo II Art. 134. Son obligaciones de los trabajadores:*

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;
- II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores;
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- V. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que les impidan concurrir a su trabajo;

- VI. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo;
- VII. Observar buenas costumbres durante el servicio;
- VIII. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo;
- IX. Integrar los organismos que establece la ley;
- X. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa;
- XI. Poner en conocimiento del patrón o a su representante las deficiencias que adviertan; y
- XII. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.

De acuerdo al Art. 143 el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomaran en cuenta dada la naturaleza, los siguientes conceptos:

- a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.
- b) El ahorro, cuando se integra por un deposito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales.
- c) Las aportaciones del instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de la empresa.
- d) La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despensas.
- e) Premios por asistencia.

- f) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicio este pactado en forma de trabajo fijo.
- g) Las cuotas al I.M.S.S. a cargo del trabajador que cubran las empresas.

El salario máximo para el pago de aportaciones se rige por el Art. 144 el cual es el equivalente a diez veces el salario mínimo general del área geográfica de aplicación que corresponda.

## VII.6 HUELGAS, PRINCIPIOS.

La huelga es la suspensión temporal del trabajo llevado a cabo por una coalición de trabajadores. La cual puede abarcar una empresa o a uno o varios de sus establecimientos. (Art.440-442) del Título Octavo de la ley federal del trabajo.

La huelga es ilícita cuando la mayoría de los huelguistas ejecutan actos violentos contra las personas o propiedades. (Art. 445.).

La huelga justificada es aquella cuyos motivos son imputables al patrón y mientras ésta dure es causa legal de suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo. (Art. 446,447).

El Art. 449. Obliga a la junta de conciliación de arbitraje y a las autoridades civiles correspondientes a respetar el derecho a huelga, dando a los trabajadores las garantías necesarias.

*Art. 450. La huelga deberá tener por objeto:*

- I. Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital;
- II. Obtener del patrón o patronos la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia;

- III. Obtener de los patrones la celebración del contrato-ley (aquel efectuado con una rama determinada de la industria) y exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia;
- IV. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato-ley en las empresas o establecimientos en que hubiese sido violado;
- V. Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades;
- VI. Apoyar una huelga que tenga por objeto algunos de los enumerados en las fracciones anteriores; y
- VII. Exigir la revisión de los salarios contractuales.(salarios en efectivo por cuota diaria).

*Art.451. Para suspender los trabajos se requiere:*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- I. Que la huelga tenga por objeto lo dispuesto por el Art. 450.
- II. Que la suspensión se realice por la mayoría de los trabajadores de la empresa o establecimiento; y
- III. Cumplir con los requisitos señalados en el Art. 920 el cual señala el procedimiento de la huelga, el cual se inicia mediante la presentación del pliego de peticiones que debe reunir los requisitos siguientes:
  - I. Se dirigirá por escrito al patrón y en el se formularán las peticiones, anunciarán el propósito de ir a huelga si no son satisfechas, expresaran concretamente el objeto de la misma y señalaran el día y hora en que se suspenderán las labores o el termino de la prehuelga;
  - II. Presentar por duplicado a la junta de Conciliación y Arbitraje. Si la empresa o establecimiento están ubicados en lugar distinto al que resida la junta, el escritorio podrá presentarse a la autoridad de trabajo más próxima o la autoridad política de mayor jerarquía del lugar de ubicación de la empresa o establecimiento. La autoridad que haga el emplazamiento remitirá el

expediente, dentro de las veinticuatro horas siguientes, a la junta de conciliación y arbitraje; y avisará al presidente de la junta; y

- III. El aviso para la suspensión de las labores deberá darse, por lo menos, con seis días de anticipación a la fecha señalada para suspender el trabajo y con diez días de anticipación cuando se trate de servicios públicos. El término se contará a partir del día y hora que el patrón quedo notificado.

## VII.7. PRESCRIPCIONES Y EJECUCIONES.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*PRESCRIPCIONES:* Titulo décimo, plazo en que prescriben las acciones de trabajo; refiriéndose al tiempo en que caduca un derecho por haber transcurrido el tiempo señalado por la ley.

Art.516. Las acciones de trabajo prescriben en un año, contado a partir del día siguiente a la fecha en que la obligación sea exigible, con las excepciones que consignan en los artículos siguientes.

*Acciones que prescriben en un mes Art. 517.*

- I. Las acciones de los patrones para despedir a los trabajadores, para disciplinar sus faltas y para efectuar descuentos en sus salarios; y
- II. Las acciones de los trabajadores para separarse del trabajo.

En los casos de la fracción I, la prescripción corre a partir, respectivamente, del día siguiente a la fecha en que se tenga conocimiento de la causa de la separación o de la falta, desde el momento en que se comprueben los errores cometidos, o las pérdidas o averías imputables al trabajador, o desde la fecha en que la deuda sea exigible.

En los casos de la fracción II, la prescripción corre a partir de la fecha en que se tenga conocimiento de la causa de separación.

Acciones que prescriben en dos meses Art. 518: prescriben en dos meses las acciones de los trabajadores que sean separados del trabajo.

La prescripción corre a partir del día siguiente a la fecha de la separación.

*Acciones que prescriben en dos años Art. 519.*

- I. Las acciones de los trabajadores para reclamar el pago de indemnización por riesgo de trabajo;
- II. Las acciones de los beneficiarios en los casos de muerte por riesgo de trabajo; y
- III. Las acciones para solicitar la ejecución de los laudos de las juntas de Conciliación y Arbitraje y de los convenios celebrados entre ellas.

La prescripción corre, respectivamente desde el momento en que se determine el grado de la incapacidad para el trabajo; desde la fecha de muerte del trabajador, y desde el día siguiente al en que hubiese quedado notificado el laudo de la junta o aprobado el convenio. Cuando el laudo imponga la obligación de reinstalar, el Patrón podrá solicitar de la junta que fije al trabajador un termino no mayor de treinta días para que regrese al trabajo, apercibiéndolo que de no hacerlo, podrá el patrón dar por terminada la relación de trabajo.

*Art. 520. la prescripción no puede comenzar ni correr en los siguientes casos:*

- I. Contra los incapaces mentales, sino cuando se haya discernido su tutela conforme a la ley; y
- II. Contra los trabajadores incorporados al servicio militar en tiempo de guerra.

*Art. 521. casos en que se interrumpe la prescripción:*

- I. Por la sola presentación de la demanda o de cualquier promoción ante la junta de conciliación o ante la de Conciliación y Arbitraje, independientemente de la fecha de la notificación. No es obstáculo para la interrupción que la junta sea incompetente; y
- II. Si la persona a cuyo favor corre la prescripción reconoce el derecho de aquella contra quien prescribe, de palabra, por escrito o por hechos indudables.

Art. 522: Para los efectos de la prescripción, los meses se regulan por el número de días que les corresponda. El primer día se contará completo, aun cuando no lo sea, pero el ultimo debe ser completo y cuando sea feriado, no se tendrá por completa la prescripción sino cumplido el primer último siguiente.

*EJECUCIONES:* Título quince, ámbito de aplicación de las disposiciones de este título:

Art. 939. las disposiciones de este título rigen la ejecución de los laudos dictados por las juntas de Conciliación y Arbitraje. Son también aplicables a los laudos arbitrales, a las resoluciones dictadas en los conflictos colectivos de naturaleza económica y a los convenios celebrados ante las juntas.

Art. 940. la ejecución de los laudos a que se refiere el artículo anterior, corresponde a los Presidentes de las Juntas de Conciliación Permanente, a los de las de Conciliación y Arbitraje y a los de las Juntas Especiales, a cuyo fin dictarán las medidas necesarias para que la ejecución sea pronta y expedita.

Art. 941. cuando el laudo deba ser ejecutado por el Presidente de otra Junta, se le dirigirá exhorto con las inserciones necesarias y se le facultará para hacer uso de los medios de apremio en caso de oposición a la diligencia de ejecución.

Art. 942. el Presidente exhortado no podrá conocer de las excepciones que opongan las partes.

Art. 943. si al cumplimentar un exhorto, se opone algún tercero que no hubiese sido oído por el Presidente exhortante, se suspenderá la cumplimentación del exhorto, previa fianza que otorguen para garantizar el monto de la cantidad por la que se despacho

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ejecución y de los daños y perjuicios que puedan causarse. Otorgada la fianza, se devolverá el exhorto al Presidente exhortante.

Art. 944. los gastos que se originen en la ejecución de los laudos, serán a cargo de la parte que no cumpla.

Art. 945. los laudos deben cumplirse dentro de las setenta y dos horas siguientes a la en que surta efecto la notificación.

Las partes pueden convenir en las modalidades de su cumplimiento.

Art.946. la ejecución deberá despacharse para el cumplimiento de un derecho o el pago de cantidad liquida, expresamente señalados en el laudo, entendiéndose por ésta, la cuantificada en el mismo.

Art.947. si el patrón se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado, la junta:

- I. Dará por terminada la relación de trabajo;
- II. Condenará a indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario;
- III. Procederá a fijar la responsabilidad que resulte al patrón del conflicto, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 50, fracciones I, II; y
- IV. Además condenará la pago de los salarios vencidos desde la fecha en que dejaron de pagarlos hasta que se paguen las indemnizaciones, así como el pago de la prima de antigüedad, en los términos del Art. 162.

Las disposiciones contenidas en este artículo no son aplicables en los casos de las acciones consignadas en el Art. 123, fracción XXII, apartado "A" de la Constitución.

Art. 948. si la negativa a aceptar el laudo pronunciado por la Junta fuere de los trabajadores se dará por terminada la relación de trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 519, fracción III, último párrafo de la ley Federal del Trabajo.

Art. 949. siempre que en ejecución de un laudo deba entregarse una suma de dinero o el cumplimiento de un derecho al trabajador, el Presidente cuidara que se le otorgue personalmente.

En caso de que la parte demandada radique fuera del lugar de residencia de la Junta, se girara exhorto al Presidente de la Junta de Conciliación Permanente, al de la Junta de Conciliación y Arbitraje o al Juez más próximo a su domicilio, para que se cumplimente la ejecución del laudo.

#### VII.8 CAUSALES DE DESPIDO.

*Art. 47. Causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:*

- I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar su servicios el trabajador;
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamiento en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;
- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

- IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de la que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.
- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;
- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;
- XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y

- XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

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

La falta del aviso al trabajador o a la junta, por sí sola bastara para considerar que el despido fue injustificado.

#### VII.9 HIGIENE Y SEGURIDAD.

Art. 132 inciso XVI. Obligaciones de los patrones: Instalar de acuerdo con los principios de seguridad higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para éstos efectos,

Deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades.

En el caso de los trabajadores el Art.134 inciso II dice: Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

Art. 423 inciso III el reglamento interior de trabajo debe contemplar los días y horas para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

Existen riesgos de trabajo que contempla la L.F.T. y se define:

Art. 473 Riesgo de trabajo: son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de trabajo.

Art. 474. Accidente de trabajo: Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se preste.

Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquel.

Art. 475. Enfermedad de trabajo: Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

*Art. 511. atribuciones y deberes de los inspectores de trabajo:*

- I. Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre la previsión de los riesgos de trabajo y seguridad de la vida y salud de los trabajadores;
- II. Hacer constar en actos especiales las violaciones que descubra; y
- III. Colaborar con los trabajadores y el patrón en la difusión de las normas sobre prevención de riesgos, higiene y salubridad.

Art. 512. Medidas para prevenir los riesgos de trabajo: En los reglamentos de la L.F.T. y en los instructivos que las autoridades laborales expidan con base en ellos, se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que éste se preste en condiciones que aseguren la vida y salud de los trabajadores.

La comisión consultiva nacional de seguridad e higiene tiene como objeto Art. 512- A estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas para abatir los riesgos en los centros de trabajo. La cual estará integrada por representantes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y de Salubridad y Asistencia, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por los que designen aquellas organizaciones nacionales de

trabajadores y patrones a los que convoque el titular de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, quien tendrá el carácter de presidente de la citada comisión.

Es obligación de los patrones de hacer modificaciones y adaptaciones a sus establecimientos Art. 512-D a fin de ajustar sus establecimientos, instalaciones o equipos a las disposiciones de la L.F.T.

*Existe una tabla de enfermedades de trabajo las cuales contempla Art. 513:*

- Neumoconiosis y enfermedades bronco pulmonares producidas por aspiración de polvos y humos de origen animal, vegetal o mineral;
- Enfermedades de las vías respiratorias producidas por inhalación de gases y vapores;
- Dermatitis provocada por agentes mecánicos, físicos, químicos o biológicos: que actúan como irritantes o que provocan quemaduras químicas;
- Oftalmopatías: enfermedades del aparato ocular producidas por polvos y otros agentes físicos químicos y biológicos;
- Intoxicaciones; enfermedades producidas por absorción de polvos, humos, líquidos, gases o vapores tóxicos de origen químico, orgánico o inorgánico, por vías respiratoria, digestiva o cutánea;
- Infecciones, parasitosis, micosis y virosis: enfermedades generalizadas o localizadas, provocadas por acción de bacterias, parásitos, hongos y virus;
- Enfermedades producidas por el contacto con productos biológicos;
- Enfermedades producidas por factores mecánicos y variaciones de los elementos naturales del medio de trabajo;
- Enfermedades producidas por las radiaciones ionizantes y electromagnéticas; y
- Enfermedades andrógenas; afecciones derivadas de la fatiga industrial.

## CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo de este trabajo de tesis me di cuenta de la dificultad que se tiene para conseguir la bibliografía y toda la información necesaria que me permitiera desarrollar el presente documento; aspectos importantes de considerar, ya que yo disponía del 100% de mi tiempo y esfuerzo para la localizarlos y sin embargo tuve serias dificultades lograrlo; por ésta razón lo considero un documento valioso que ahorrará tiempo y energía a los estudiantes de la asignatura de *Relaciones Laborales y Comportamiento Humano*, que pueden ocupar para atender otras asignaturas de su carga normal de trabajo.

Además del beneficio anterior si se publicaran estos apuntes también se tendrían beneficios adicionales como los siguientes:

- ⇒ Disponer de un documento barato y accesible a la economía de los estudiantes.
- ⇒ Facilitar el desarrollo del curso, cubriendo en lo posible el 100% del contenido temático de la asignatura.
- ⇒ Simplificar al maestro y alumnos la exposición de cada uno de los temas.

Por último, está tesis fue realizada con la mejor información posible, tratando de despertar el interés y fomentar la investigación de conocimientos, por parte de los alumnos que cursen la asignatura de *Relaciones Laborales y Comportamiento Humano*.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GLOSARIO.

*Anquilosamiento.*- Estancamiento. Detener su progreso.

*Autocracia.*- Gobierno de una sola persona.

*Comités.*- Conjunto de individuos encargados de algún asunto.

*Codificación.*-Transformación, mediante un código, la formulación de un mensaje.

*Decodificación.*-transformar un mensaje codificado en lenguaje comprensible para algo o alguien

*Ergonomía.*- Investigación de las capacidades físicas y mentales del ser humano y aplicación de los conocimientos obtenidos en productos, equipos y entornos artificiales

*Holista.*- Integral

*Laudo.*- Procedimiento por el cual las personas naturales o jurídicas pueden someter, previo convenio, a la decisión de uno o varios mediadores las cuestiones litigiosas, surgidas o que puedan surgir, en materia de su libre disposición conforme a Derecho.

*Nepotismo.*- Práctica de realizar nombramientos de cargos y proporcionar empleo dentro de la administración a partir de los lazos familiares o de amistad antes que por la aplicación de un criterio de capacidad o mérito de la persona nombrada.

*Probidad.*- Rectitud, integridad: La probidad es la regla de nuestros actos.

*Semántica.*- Significado de las palabras y sus variaciones.

*Sinéctica.*- La unión de elementos distintos y aparentemente de poca importancia, que utiliza concientemente los mecanismos psicológicos de los modelos preconcientes, presentes en la actividad del hombre. Define el proceso de creación como la actividad mental que se desarrolla en las situaciones de planteo y solución de problemas.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

- ⇨ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
PAUL PIGORS Y CHARLES A MEYES.  
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, MÉXICO, 1984.
- ⇨ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL I, II  
AGUSTÍN REYES PONCE  
LIMUSA, MÉXICO, 2001.
- ⇨ AGENDA LABORAL 2001  
EDICIONES FISCALES ISEF, S.A.
- ⇨ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
IDALBERTO CHIVENATO  
McGRAW-HILL, COLOMBIA, 1990
- ⇨ APUNTES DE RELACIONES LABORALES Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.  
CARLOS MORAN, ENRIQUE NUCAMENDI, ROGELIO ARCE, MARCOS GAMBOA.  
U.N.A.M. 1979
- ⇨ ADMINISTRACIÓN CREATIVA  
SHIGERU KOBAYASHI  
EDITORIAL TÉCNICA, MÉXICO 1982
- ⇨ ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS  
GEORGE J. ODIORNE  
EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1984

- ⇨ **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**  
**WILLIAM C. GIEGOLD**  
**McGRALL-HILL, MEXICO, 1982**
  
- ⇨ **CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA**  
**HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNELL**  
**McGRAW-HILL, MÉXICO, 1981**
  
- ⇨ **COMUNICACIÓN INTERNA EFICIENTE**  
**MICHAEL BLAND YY PETER JACCKSON**  
**FONDO EDITORIAL LEGIS, MÉXICO, 1992.**
  
- ⇨ **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**  
**KEITH DAVIS Y JOHN W. NEWSTROM**  
**McGRAW-HILL, MÉXICO, 1991**
  
- ⇨ **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**  
**STEPHEN P. ROBBINS**  
**PRENTICE HALL, MÉXICO, 1996**
  
- ⇨ **COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVADAD CON EL METODO DEMING**  
**H. GITLOW, S. J. GITLOW.**  
**EDITORIAL NORMA, COLOMBIA, 1989**
  
- ⇨ **EFFECTIVIDAD GERENCIAL**  
**W. J. REDDIN**  
**EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1975**
  
- ⇨ **EL PPROCESO ADMINISTRATIVO**  
**JOSE A. FERNANDEZ ARENA**  
**EDITORIAL DIANA, MÉXICO, 1991**
  
- ⇨ **JURAN Y LA PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD**  
**J.M. JURAN**  
**EDITORIAL DIAZ SANTOS, S.A., MADRID, 1990**

- 
- ⇒ JUEGOS EN QUE PARTICIPAMOS  
ERIC BERNE  
EDITORIAL DIANA, MÉXICO, 1995
  
  - ⇒ LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES  
EDICIONES DELMA, MÉXICO, 2000
  
  - ⇒ MANUAL DE HABILIDADES GERENCIALES  
CONOR HANNAWAY Y GABRIEL HUNT  
PANORAMA EDITORIAL, MÉXICO, 1993.
  
  - ⇒ MANUAL DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EDUARDO AGUIRRE MARTINEZ.  
TRILLAS, MÉXICO, 1985.
  
  - ⇒ PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
DUANE P. SCHU  
EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO, 1991
  
  - ⇒ SEGURIDAD INDUSTRIAL  
D. KEITH DENTON  
McGRAW-HILL, MÉXICO, 1994
  
  - ⇒ TEORIA Z  
WILLIAM OUCHI  
EDDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, MÉXICO, 1986
  
  - ⇒ APUNTES DE RELACIONES LABORALES Y COMPORTAMIENTO HUMANO  
ING. CASSIODORO DOMÍNGUEZ CRISANTOS  
U.N.A.M. CAMPUS ARAGON 1992