

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD - IZTAPALAPA -

CSH

MATERIA :

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PROFESOR :

LUIS MONTAÑO HIROSE

GRUPO :

HK 02

CLAVE 221133

148249

✓ NOMBRE DEL TRABAJO :

ESTRATEGIAS QUE ADOPTARA ALPHA ENTE
LA APERTURA DEL TLC.

✓ NOMBRE DEL ALUMNO :

LEGORRETA SALAZAR MA. DEL SOCORRO

Lic. Administración

México, D.F. a 28 de Agosto de 1991

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

I. CONTEXTO HISTORICO

1. Dinámica de desarrollo industrial (1950-91) 6

1.1 Tipos de empresa en la industria manufacturera mexicana y liderazgo industrial 16

1.2 Apertura Comercial (Tratado de Libre Comercio) 18

II. MARCO TEORICO

1. Perspectivas de la administración en la sociedad moderna 24

2. Apreciación crítica de la Administración Científica 27

2.1 Organización de la Administración Científica 27

3. Las Relaciones Humanas

3.1 Origen 31

3.2 Etapas y desarrollos teóricos 34

III. LA INDUSTRIA DEL DULCE Y LA CONFITERIA EN MEXICO

1. Origen y desarrollo 53

2. Desequilibrios y crisis 54

3. Perspectivas 57

IV. FABRICA DE DULCES Y CHOCOLATES ALPHA

1. Antecedentes..... 61
2. Estructura Organizacional 64
3. Características Generales 65
4. Los Recursos Humanos 67

CONCLUSIONES 71

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Angel Die 95

I N T R O D U C C I O N

Ante las circunstancias constantemente cambiantes en el contexto mexicano actual, el Tratado de Libre Comercio representa un cambio económico, político y social.

En este aspecto, las empresas no pueden sustraerse a estas nuevas condiciones que presenta el medio ambiente externo. Por lo cual, consideramos oportuna la investigación en una rama de la industria que ha sido poco estudiada: el dulce y la confitería.

El TLC lo tomamos como un referente histórico, es decir, puede representar una fuente de oportunidades o amenazas para las empresas. En este caso, elegimos la " Fábrica de Dulces y Chocolates Alpha" para adentrarnos a su funcionamiento interno.

Una cuestión esencial es que todos los productos mexicanos deberán competir en base a precio y calidad. Por lo cual, deberá hacer un cambio cualitativo para producir con calidad, y consideramos que esto sólo podrá realizarse a través de la capacitación del personal.

El despegue comienza a partir de 1950 con las dos grandes oleadas de sustitución de importaciones, en este contexto sobresalen algunos tipos de empresas que establecen un liderazgo industrial en el país y que ahora con el TLC tienen que reforzarlo todavía más.

La carencia de una conciencia teórica reflexiva y crítica está ausente por completo, los estudios sobre el aspecto organizacional aplicado a la realidad se están llevando a cabo aún.

Por tanto las empresas tratan de adaptar a toda costa modelos y teorías realizadas en otro contexto a su propia organización.

En tanto que las circunstancias difieren totalmente debido a que en México la mayoría de sus empresas no han traspasado las fronteras de la Administración Científica.

Ante la posible oportunidad que pudiera significar el TLC debe tomarse en consideración al factor humano inmerso dentro de un grupo social.

La primera parte de este estudio se guía a los acontecimientos más relevantes de las últimas cuatro décadas, en la segunda parte se toma como marco teórico las Relaciones Humanas, posteriormente se enfoca el análisis de la industria del

Su concepción de empresa pequeña, debe cambiar, si no en el número de sus empleados al menos en considerar a los que laboran con ella actualmente; ya que si Alpha implementa programas de capacitación para ellos, se mejorará en mucho la calidad de sus productos.

La centralización que hacen de las funciones de la organización es desproporcionada porque todo lo realiza el gerente general (Guillermo Ortiz) persona que por sus características personales desempeña con bastante eficiencia este papel, no obstante si al trabajador se le dejara decidir de qué manera producir y el tiempo que ha de emplear para hacerlo, se desarrollaría en éste un sentido de colaboración.

Los logros y aciertos que los trabajadores tengan, deben ser premiados y tomados en cuenta, de lo contrario repercutirá en la producción porque sentirá que no es tomado en cuenta, y que solo es un engrane más de la máquina.

La investigación parte de un análisis descriptivo, el cual se enfoca desde 1950 a la fecha, en esta parte se estudian los aspectos más relevantes por los cuales México y en especial sus empresas, han pasado.

La cuestión fundamental que se retoma es que la mayoría de empresas en el país aparecen como familiares, cuestión que les cierra el camino hasta hoy para obtener un desarrollo continuo.

De esta forma, el tema principal que aborda esta investigación es ¿ ante la apertura del TLC qué estrategia adoptará Alpha en cuanto a capacitación del personal, tecnología y calidad para aumentar sus ventas (o conservar su actual posición en el mercado)?.

Para lo cual, pretendemos conocer los elementos sociales (familia, religión y educación) que influyen en la integración empresa-empleado; asimismo se detectará los elementos motivacionales (ascensos, incentivos económicos, salario, vacaciones y días de descanso) que aumentan la productividad del empleado. También es conveniente analizar el tipo de capacitación que emplea la empresa para mejorar la calidad de sus productos.

A pesar de que los cambios día con día van sucediéndose cada vez mucho más rápidos. En Alpha, el tiempo parece haberse quedado rezagado. La empresa tiene que disminuir la insatisfacción que sufren sus trabajadores formando grupos sociales.

El manejo de su producción tipo artesanal le ha dado seguridad en su mercado, por lo tanto si aumenta la cantidad y calidad de sus productos, aumentarán sus ventas.

dulce y la confitería, los problemas que han enfrentado desde su aparición y cómo han dado solución a estas crisis momentáneas (según contestación del gerente general).

El cuarto y último capítulo se dedica al estudio de Alpha como organización. Se aplicaron cuestionarios de tipo cerrado a una muestra representativa de veinte trabajadores (seleccionados por el dueño), con el fin de saber el grado de satisfacción e insatisfacción, para dar respuestas a las variables que estamos considerando.

I.- CONTEXTO HISTORICO

1.- Dinámica de desarrollo industrial

La descripción que se haga de la dinámica del desarrollo industrial durante las últimas cuatro décadas, tratará de avocarse a los factores más determinantes que nos permitirán incursionar y relacionar los lazos de unión que hay entre las variables que provocaron este despegue industrial dentro dentro del contexto mexicano.

Se dice que la historia es de quien la escribe. Nosotros no pretendemos ser historiadores, se hará sólo el análisis, del pasado a fin de entender las circunstancias de nuestro presente.

" De las instituciones surgidas de la Revolución Mexicana, se fue desarrollando una estructura industrial que transformó radicalmente el perfil económico de México y permitió un acelerado crecimiento del ingreso por habitante en un período de rápido incremento poblacional ". (1)

Este auge encontró su límite al término de la década de los setentas y comienzo de los ochentas, " cuando el auge petrolero se convirtió en la crisis de la deuda, reflejando la

fragilidad de la organización económica, y en particular industrial del país ". (2)

Al finalizar el período de expansión, la economía mexicana se vio inmersa en una trayectoria cíclica, asociada a problemas recurrentes en la balanza de pagos, lo anterior se notó determinante debido a la incapacidad del sector industrial - para financiar, con exportaciones las importaciones que requería su expansión, es decir, no somos capaces de crear un producto de buena calidad, el cual pueda ser exportado, ni tampoco de producir las materias primas indispensables para el proceso de producción.

Una de las variantes del desarrollo industrial, fue la sustitución de importaciones, primeramente se presentó a mediados de los años 50's, cuando se realizaron en conjunto, - inversiones que apoyaron al grupo de industrias básicas tales como siderúrgica, productos metálicos, papel, hule, maquinaria y aparatos eléctricos y equipos de transporte (sobre todo - ferroviario); en segundo lugar a partir de 1962 se observa un crecimiento de la industria química, hule, maquinaria eléctrica y maquinaria no eléctrica y en la industria automotriz.

Durante este tiempo en el contexto mexicano se discierne claramente la aparición y consolidación de actividades inexistentes o escasamente desarrolladas.

Por otro lado, la expansión se fundó en la creación de nuevas industrias, olvidando que se carecía tanto de una estructura como de infraestructura, necesarias para iniciar el despegue, no obstante el vuelo comenzó.

Ahora lo que resta es analizar los errores, para que puedan ser evaluados; de esta forma se tendrá un punto de vista más crítico en cuanto al momento histórico que se vive, y en esta medida se podrá intervenir para que sea modificado.

Decimos que existe una carencia de estructura (3), debido a que en este tiempo la mayoría de las personas producía de forma artesanal y cuando fueron empleados por la naciente industria (4), se dió el desajuste en el individuo como persona, ahora tiene que adaptarse y producir en serie, es decir, tiene que producir más; a fin de satisfacer necesidades de consumo de un mercado en crecimiento.

Tomemos en cuenta que dentro del contexto mexicano, la mayoría de empresas se manifiestan como familiares, y que sólo este tema sería un punto de análisis por separado.

Con esta base, el punto de partida sería la familia, que a lo largo de la historia se ha mantenido como eje principal bajo la cual gira toda la actividad comercial; al punto que la inversión, la producción y el consumo no tienen una nece-

sidad interna de circulante. Se autoconsumía lo producido.

Es evidente, que la familia, dentro del contexto actual, sigue siendo la célula más importante, ya sea porque la mantiene viva un sistema (Gobierno) al cual le es útil; o bien, porque el individuo necesita vivir en comunidad. Lo cierto es que el hombre contemporáneo no puede desprenderse nunca de las circunstancias que le rodean, y esto afecta su producción diaria.

Varias de las empresas surgidas en este tiempo aún siguen sin crecer ni expanderse, su visión de empresa familiar les acorta el camino para que éstas alcancen un desarrollo continuo y prolongado, porque todavía en estos tiempos hacen uso de una administración que no ha traspasado las fronteras de la Organización Científica del Trabajo, propuesta por Taylor.

La incorporación que se hizo del campesinado recién salido de la Revolución Mexicana al proceso productivo repercute en ellos mismos y en la producción, ya que la calidad en el producto nunca fue considerada como elemento inseparable, así como tampoco el pago de un salario bien remunerado.

La industria en México tuvo un temprano predominio, el cual " contribuyó a la exitosa incursión de los obreros dentro de la coalición de fuerzas y redujo la necesidad de reprimirlos en etapas posteriores del proceso de industrialización ". (5)

La reducción de fuerzas represoras para con el trabajador no varían en gran medida a lo descrito por la Organización Científica del Trabajo, la cual fundamenta que no se debe cohercionarse de manera externa, sino que se deje en manos del proceso de trabajo (máquina), se da un cambio de forma pero no de esencia, ahora a través de la psicología se hace uso del poder. (6)

A lo largo de la historia de México se han suscitado pocos levantamientos, los cuales fueron reprimidos en su momento. No obstante, los obreros han conseguido siempre a través del enfrentamiento y la lucha abierta con el Estado, beneficios y cenciones. De esta forma, el Gobierno pretende instituirse como populista, haciendo uso de represiones moderadas.

Mucho se habla de que el Estado en México mezcla algunas variables, tales como: autoritario, populista, unipartidista; sin embargo, para el presente estudio se considera al Estado como mediador de las dos clases antagónicas que Marx clasificó en su libro, el Capital.

No es coincidencia que la forma de gobierno sea la variante del modelo presentado, en general, por los países de América Latina.

Por lo que se refiere a la naciente industria mexicana, los industriales jugaron un papel importante, desde su formación durante la Revolución Mexicana, supieron que tenían la fuerza del capital y la unión como familias organizadas.

Después de estos tiempos solicitaron la ayuda del Gobierno para formar una organización industrial nacional que promoviera los intereses específicos de la industria; CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales) hasta el momento - sigue siendo la organización que representa a los industriales frente al Estado.

Esta organización y otras tantas han manifestado siempre la importancia que tienen como negociadores. Las asociaciones de industriales son un fuerte grupo de presión y, en ocasiones, también de decisión. (7)

Un ejemplo entre los muchos que han ocurrido a lo largo de la historia, es la incursión al GATT, medida a la cual los industriales en años recientes se oponía por considerarla - riesgosa a sus intereses.

Finalmente, en el mes de mayo de 1983, durante el gobierno de Miguel de la Madrid, se afirmó que las partes interesadas establecieran acuerdos bilaterales.

El proceso de modernización en México se encaminó a la producción de bienes de consumo y algunos bienes intermedios, debido a que el sector productor de bienes de capital se encuentra escasamente desarrollado.

De esta forma la economía se ve afectada. Los ingresos percibidos por la empresa salen al exterior en forma de importación de bienes de capital; no dándose un proceso de reinversión del capital, o si ocurriese, no podría ser sostenido por un tiempo largo.

Sin embargo, los industriales exportaban bienes primarios (alimentos) e importaban manufacturas al por mayor, lo que reducía sus ingresos, además su creatividad. Nunca se pusieron a pensar que debían tener independencia para producir maquinaria que les era indispensable en el proceso productivo.

Sólo buscan refugio en el Estado, que hasta ahora los ha cubierto con su " manto protector ".

Apesar de lo que puede parecer, el Estado y el sector industrial privado se constituye de manera separada e independiente, sólo comparten algunos intereses comunes, pero si se diera un rompimiento ambos tienen fuerza suficiente para entrar en conflicto en cualquier momento.

Algunos historiadores comentan que a partir del gobierno de Avila Camacho (1940-46) comenzó el proceso de industrialización del país y que todo lo anterior, fue un intento de despegue industrial.

Nosotros compartimos este punto de vista, por lo mencionado anteriormente.

Así " el rápido crecimiento de los sectores industriales a principios de los años 40's, no se debió a la sustitución de importaciones, sino más bien al incremento de la demanda interna ". (8)

La Revolución había terminado, el incremento poblacional se estaba dando, el país ahora se encontraba " en calma " y listo para comenzar la modernización del aparato productivo.

México, a diferencia de otros países latinoamericanos (excepto Argentina), comenzó su revolución industrial en la década de los cuarenta.

" México ha logrado una industrialización integrada, cuya expansión se ha dado de la industria de bienes de consumo o ligera, hacia la industria pesada o básica ". (9)

Este crecimiento no se desliga de la forma en que se fueron originando la sustitución de importaciones, el primer sector que se vió beneficiado fue el sector de bienes de consumo terminados, posteriormente el sector de bienes de consumo duradero, y en tercer lugar, se encuentra la industria de bienes de capital, la cual se desarrolló con bastante rapidez en el transcurso de estas últimas décadas.

No obstante en tiempos actuales, empresas mexicanas aún dependen mayormente de la importación de bienes de capital y materias primas (Anexo 1) debido a que la planta productiva nacional se encuentra débil en cuanto a inversión y renovación de capital .

En el transcurso de estas últimas décadas, distintos tipos de empresa han surgido y otras más ya establecidas, crecieron y se modernizaron. Pero, finalmente resultaron incapaces de profundizar en el desarrollo industrial, en el sentido de iniciar actividades productivas nuevas, destinadas a satisfacer una demanda que se expande rápidamente.

No es justificación el ser país subdesarrollado, ya que otros países latinoamericanos (como el caso de Argentina), nosotros nos percatamos que en el pasado se abusó de la política proteccionista por parte del Estado, lo cual contribuyó a la conformación de la infraestructura actual.

" La reforma económica que se ha puesto en marcha pone un fuerte y casi exclusivo énfasis en la eficiencia del mercado como mecanismo para mejorar el desempeño y modificar la inserción de la industria en el comercio internacional ". (10)

1.1.- Tipos de empresa en la industria manufacturera mexicana y liderazgo industrial.

La década de los ochenta marca el fin de una dinámica industrial de crecimiento económico vivido por México, y por sus distintos sectores y tipos de industria a través de los diferentes períodos, como se mencionó en páginas anteriores.

Los tipos de empresa que se establecen en el contexto actual, pueden ser entendidos en base a dos elementos de análisis, para lo cual elaboramos el siguiente esquema. (Anexo 2)

Para el presente estudio, se decidió hacer uso del segundo criterio, en base a este, la concepción que se maneja de empresa grande se enfoca hacia tres tipos: primero, a la privada nacional compuesta totalmente de capital mexicano; segundo, la transnacional de participación mayoritaria declarada o no; en tercer término, la empresa pública perteneciente al Estado (PEMEX, FERTIMEX, Siderúrgica Lázaro Cárdenas, etc.)

La situación de las transnacionales en México, desempeñan un liderazgo económico, porque se adelantan a tomar elementos tales como: mano de obra barata, utilización de recursos naturales en bruto, aprovechamiento de un mercado cautivo interno, la posibilidad de retornar productos terminados a su país de origen, liderazgo tecnológico, uso de procedimientos

tos administrativos más actuales, manejo de sistemas de control de calidad, las políticas gubernamentales que se implementan para atraer inversionistas o bien la repatriación de capitales, etc.

Este crecimiento de grandes corporaciones propicia la aparición de pequeñas y medianas empresas, en la medida en que estas van creciendo, se ensanchan los espacios en el proceso productivo.

La empresa que sirvió de marco de análisis se clasifica dentro de la industria alimentaria, sector fuerte en la exportación de bienes de consumo básico (azúcar, leche evaporada y en polvo, etc.).

1.2.- Apertura comercial (Tratado de Libre Comercio)

Cambios enormes están sucediendo, no sólo en México sino a nivel mundial, entre ellos se encuentra el derrumbamiento del sistema socialista, debido a que se tomó como una tautología única, escrita por Carlos Marx.

El TLC no es la solución a los muchos problemas que vive México, y en particular las empresas mexicanas, representa - cambios económicos sociales y políticos en el ambiente externo; las empresas no pueden sustraerse a la dinámica de los acontecimientos, bien puede significar una oportunidad o una amenaza para ellas, porque esta apertura comercial habrá de sustentarse con productos de buena calidad, bajo costo y en cantidades suficientes. El mercado externo que se abre se aproxima a los trecientos sesenta millones de consumidores potenciales.

" Las empresas mexicanas tendrán que enfrentar el reto aprovechando, en primera instancia, recursos propios para renovar la inversión de capitales ". (11)

La visión futurista, que adopten los empresarios, ayudará a la obtención de un rápido desarrollo industrial mexicano.

El sector privado nacional ha de aprender a sostenerse por sí mismo procurando obtener beneficios por su propia

iniciativa y competitividad, ha de concebir al Estado de otra forma y no como benefactor.

En este nuevo marco de la economía mexicana se tienen - que desenvolver las micro, pequeñas y medianas industrias, esta situación puede resultar catastrófica para ellas, son en general las empresas menos capaces de enfrentar la competencia de los artículos provenientes del exterior.

Generalmente estas empresas se concentran en ramas tra - dicionales de la economía con baja intensidad de capital y - alta participación de mano de obra.

Los problemas que han venido enfrentando este tipo de - empresas son de carácter tecnológico, de organización, de fi - nanciamiento, de mercado y de regulación gubernamental; para concretar, la incapacidad de gestión del pequeño empresario.

Razón que hasta ahora no las ha dejado alcanzar un conti - nuo desarrollo. El presente régimen se ha caracterizado por - su constante afán de fomentar e incrementar el volumen de - nuestro comercio exterior con el resto del mundo. El mercado no estará ya más localizado en un punto; el mundo entero es el principal comprador de productos y servicios.

El TLC, puede o no, ser la oportunidad que se esperaba para impulsar el desarrollo de la planta productiva en el país.

Aunque un segmento de la economía se está apresurando a reorientarse hacia el exterior, no es posible imaginar que todos lo harán. Las empresas que basan su crecimiento en el mercado interno, sólo mejorarán en la medida en que se expande el mercado interno.

Para la firma del tratado ha de tomarse en consideración las desventajas que presenta México frente a sus respectivos socios comerciales. (12)

La apertura debe ir dándose poco a poco en todos los sectores, sobre todo en aquellos que son considerados como clave. (13)

Los empresarios mexicanos deben concentrarse en no quedar como meros expectadores y participar en el juego económico. Olvidando la inercia de tendencias del pasado y actuales, así como de los errores cometidos en la instrumentación de estrategias de desarrollo que han dejado al país sin resolver, en buena medida, sus problemas sociales.

El régimen unipartidista y el desarrollo distorsionado han producido atrasos sociales y el entorpecimiento del Estado, (14) y han creado empresas y mercados igualmente distorsionados. Hasta ahora la privatización y liberación de la economía mexicana no han traído consigo un impulso económico autosostenido ni mejorado la iniciativa empresarial o la innovación tecnológica nacional, tampoco han propiciado mercados más libres o más competitivos, sino que han logrado más bien mayor concentración de la riqueza de unos cuantos y una dependencia más profunda del capital y creatividad extranjeros.

Las empresas tendrán que concebir la idea de trabajar unidas, a fin de que puedan apoyarse unas a otras, y salir avantes ante el reto que hoy se presenta.

NOTAS DEL CAPITULO 1

¹Casar I José . La Organización Industrial en México, Siglo XXI , México 1990, pág.9

²Ibid.

³Story. Dale, Industria, Estado y Política en México, Grijalvo, México 1990, pág.258.

⁴Término empleado en función de la carencia de ayuda, interacción y coordinación entre la tecnología y los recursos humanos de la organización.

⁵Unión de varios capitales familiares.

⁶La presente aclaración, es porque a lo largo de este estudio de la historia, elaboraremos pequeñas notas que tienen relación con el manejo que se está haciendo del estudio de las Relaciones Humanas.

⁷Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA). Otras asociaciones de importancia nacional que involucra a otros sectores económicos son : La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Asociación de Banqueros de México (ABM), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la Republica Mexicana (ANIERM), y la Confederación Patronal de la Republica Mexicana (COPARMEX). Finalmente, también se considera la Cámara Americana de Comercio (CAMCO), que es principalmente una corporación trasnacional ,de Estados Unidos que opera en México.

⁸Ibid. Story. pág . 47

⁹ibid. pág. 49

¹⁰Ibid. Casar. pág. 358

¹¹Mano de obra barata, energía, materias primas, ect.

12

México se encuentra en esa posición desventajosa, similar a la de un niño con un adulto en un pelea.

13

Sector de Bienes de Servicios, Sector Agrícola , ect.

14

falta de visión, ausencia de toda credibilidad democrática, corrupción, mala adimistración y demagogia.

II.- MARCO TEORICO.

I.- Perspectivas de la administración en la sociedad moderna.

Sólo para crear un momento de reflexión se presenta el siguiente pasaje:

" En cierta ocasión un joven llegó a buscar trabajo en un campo de leñadores - durante su primer día de arduo trabajo, taló muchos árboles - al segundo día trabajó con tanto ahínco como el primero, pero con dificultad taló sólo la mitad de los árboles - al siguiente día se propuso mejorar su producción, golpeó con fuerza el hacha contra los árboles, pero sus resultados fueron nulos, el capataz al ver los resultados, le preguntó. ¿ Cuándo fue la última vez que afilaste tu hacha ? a lo que el leñador respondió: en verdad no he tenido tiempo de hacerlo por estar cortando árboles ". (1)

Dejemos establecido que el carácter eminentemente pragmático de la Administración carece de una " conciencia teórica al no fundamentar sus conocimientos en la Teoría de la Organización ". (2)

La Administración se ha caracterizado por su sesgo tecnicista, despojada de toda reflexión teórica, es decir, mode-

los y teorías que han sido desarrollados en otras partes del mundo, pretenden ser adaptados de manera instintiva al modelo económico mexicano. De esta forma, lo único que se ha hecho es talar árboles y no se ha estudiado la esencia del problema.

" El análisis crítico y conciente de éstos, en contraste con nuestra realidad específica está ausente por completo ". (3)

Para el presente estudio se toma la orientación crítica de la Teoría de la Organización, básicamente lo concerniente a la Organización Científica del Trabajo (OCT) y las Relaciones Humanas (RH) en sus aspectos más relevantes.

La Teoría de la Organización (TO) " es una serie de - escuelas de acuerdo a diferentes autores, movimientos o corrientes que dan cuenta de los principales cambios habidos en la reflexión teórica; enfatiza diferentes conceptos y pretendidamente su finalidad es la aprehensión del fenómeno organizacional ". (4)

Retomando el concepto de aprehensión organizacional, el análisis debe partir del entendimiento de la sociedad capitalista como una totalidad histórica formada por clases sociales antagónicas, en donde la organización de la producción y de la administración se orientan a la ganancia del máximo

plusvalor, lo cual implica el control de una forma más sofisticada.

Las técnicas varían de acuerdo a la corriente que se trate como lo intentó el taylorismo con la Administración Científica, las Relaciones Humanas con la manipulación psicológica, etc. respondiendo éstas a contradicciones entre el capital y el trabajo cada una en su momento histórico.

2.- *Apreciación crítica de la teoría de la administración científica.*

2.1.- *Organización de la Administración Científica.*

La obra de Taylor y Fayol consideramos que es susceptible a ser criticada, pero en nada le desmerece que sirvió en su momento a los intereses del capital y a los avances mismos de la administración.

El taylorismo intenta racionalizar la producción, aplicando una técnica sistemática (control de tiempo y movimientos, aplicación de estándares. etc.), olvidando así las necesidades psicológicas de los trabajadores convirtiendo al ser humano en un mecanismo más de la producción, haciéndolo incompatible con la realidad, ya que enajena y destruye la creatividad del trabajador.

Su preocupación se encamina a la tarea del cargo y al ocupante, por considerarlos la unidad fundamental de la organización.

Vista de esta manera "La administración Científica es un enfoque de abajo hacia arriba... y de las partes... para el todo". (5)

Su atención la abarcó el tiempo-patrón para la ejecución de la tarea, lo cual da lugar a la especialización del operario, es decir, busca la mejor manera de hacerlo.

Fayol argumenta que el aumento de la eficiencia se alcanza a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de las interrelaciones estructurales.

El enfoque que se le otorga "es de arriba hacia abajo... y del todo... hacia las partes componentes". (6)

La aportación más significativa es el concepto de estructura; sin embargo, los estudios realizados por los autores clásicos carecen de un método científico, las afirmaciones que realizaron se disuelven cuando son llevadas a la comprobación, se dice que es, por lo tanto, una corriente eminentemente práctica, sin el continuo seguimiento de una metodología, lo cual le cerró el camino para dar sustento a la teoría de la organización, puesto que pretendió instituirse como ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios.

El método empírico alcanza el conocimiento a través de la evidencia y no por abstracción.

V "La OCT propone la búsqueda de la eficiencia productiva mediante el desarrollo y puesta en práctica de procedimientos y estructuras que niegan aparentemente las relaciones de poder, cuando en realidad, lo que se desea es la institucionalización de un poder formal legitimado". (7)

Esta corriente parece ser un enfoque simplificado e incompleto, pues se olvidó de considerar el comportamiento humano dentro de la organización, como una variable y tomó en cuenta otras que creyó previsibles y completamente conocidas; la función está en considerar a la empresa como un sistema aislado, cerrado a toda posible información llegada del exterior.

Tres aportes fundamentales de la OCT al estudio de las organizaciones, en primer lugar marca el inicio del estudio sistemático y coherente de las organizaciones, (aún cuando su preocupación fundamental se orientó más al análisis de ciertas parcelas de la organización que a la organización como un todo).

El segundo aporte, fue pragmático; se logra la máxima eficiencia en la producción, por medio del diseño del trabajo bajo la premisa básica del one best way (la mejor manera de hacerlo),

con lo cual se da de una manera definitiva la especialización del operario; proceso iniciado desde el surgimiento mismo del capitalismo, donde el artesano tiene el control del proceso de trabajo; (cuando aparece la parcelación del mismo, se especializa en una parte, por lo que ya no tiene el control de la concepción y ejecución del trabajo, sino que ahora únicamente ejecuta el trabajo no de una manera libre, porque la aplicación del cronometro y los tiempos y movimientos en la realización del trabajo, da como resultado una forma de control nivel organizacional y de la organización de su control por medio del thinking department; a nivel de estructura "el departamento pensante" es la sección donde se perfeccionan los tiempos y movimientos, es decir, el lugar donde se lleva a cabo la concepción del trabajo).

En tercer lugar, la máxima prosperidad es el elemento ideológico del taylorismo que estimula la voluntad de los trabajadores instarlos a la cooperación.

3.- Las Relaciones Humanas.

3.1.- Origen.

La corriente de las relaciones humanas se ve influenciada por una serie de circunstancias alternas y convergentes. (8) como son:

- El descontento obrero frente a los procedimientos de la organización científica del trabajo (alta rotación de personal, tortuguismo, sabotaje, etc.)
- Las luchas sindicales (huelgas y demandas de trabajo humano).
- Concentración de inversiones.
- Desarrollo tecnológico.

Es eminente que la gran depresión de los años 30's y las expectativas económicas y políticas de los Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, son dos momentos importantes que marcan profundamente el surgimiento del humano-relacionismo.

148249

A partir de este momento surgen diferentes intentos por analizar las contradicciones que se presentaban, tales como: intentos pioneros por aplicar la psicología en el ambiente industrial, efectuados por el profesor de Harvard, Hugo Munsterberg, al que se le conoce como el padre de la psicología industrial.

Se dice que la organización es complemento del hombre, en tanto que vive y piensa para la misma, sin embargo, no quiere decir que todos los individuos se adapten a la empresa, en ocasiones se tiene que enfrentar a conflictos que suceden dentro.

"Huxley... los pivotes redondos en agujeros cuadrados".

(9)

Aunque la analogía carece de sutileza, se podría decir que la organización formal sí implica agujeros cuadrados y que por lo menos algunas personas son redondas.

Empero, muchas de las veces las empresas consideran que los individuos se allegan a éstas en la medida que satisfagan sus necesidades económicas.

Por esta razón, las organizaciones establecen una estandarización social, la cual acorta las diferencias biológicas individuales que están en actividad, las penas y tensiones que experimentan los trabajadores en sus esfuerzos por adaptar sus diferencias individuales a estos requerimientos estándar, juegan un papel importante en la conocida neurosis ocupacional.

Lo cual tiene mucha relación con el concepto de "anomia" que plantea Durkheim, el cual es entendido como la pérdida de normas sociales, debido al rápido desarrollo industrial de la sociedad, el individuo se concentra ahora dentro de su grupo de trabajo; esto es porque los cambios tecnológicos van siendo cada vez mucho más rápidos.

La organización descrita por Hugo Munsterberg en su libro "Psychology and Industrial efficiency" tiene por objetivos descubrir:

- 1.- Cómo encontrar a los individuos cuyas cualidades mentales encajen con la naturaleza del trabajo que han de realizar.
- 2.- Bajo qué condiciones psicológicas pueden obtener la mayor y más satisfactoria producción del trabajo de cada individuo.
- 3.- Cómo influye una persona, o mejor dicho, una empresa sobre sus trabajadores de modo que se pueda obtener el mejor resultado posible de ellos.

Munsterberg esperaba con su estudio mejorar las condiciones de vida de los empleados.

3.2. - Etapas y desarrollos técnicos.

No obstante algunos autores, como Mary Parker Follett, -
quien dice que las necesidades personales de los miembros pue-
den reconciliarse con los principales propósitos y requerir -
mientos de la organización y que todos los conflictos pueden
resolverse "en forma integral" sólo que la meta requiere que
se tomen en cuenta las Relaciones Humanas.

Su trabajo versaba sobre el control como parte de un pro-
ceso organizacional, elemento que necesita ser conocido en su
naturaleza para canalizarlo por la entidad adecuada. "Lograr
el control no era sencillo... El todo se determina no sola -
mente por sus partes constitutivas sino por la interrelación
de las mismas". (10)

Es así como uno de sus logros fue resolver el problema
de objetivar la constitución de una situación global, ex -
plicándola en caso a una inclusividad, pero también en base
de una relación funcional.

Las relaciones patrón-trabajador se caracterizan por el
uso del poder sin importar las consecuencias, dicho poder es
crudo y formal, que la naturaleza humana rechaza.

Propone que se puede ejercer el poder sin que el trabajador se de cuenta. Es necesario alentar sindicatos obreros, pero con la iniciativa del patrón, contando así con la protección de una organización paralela de su trabajo.

Uno de los defensores de este movimiento es Elton Mayo, para él, el conflicto en las organizaciones es una manifestación de un malestar social, la cooperación era lo más normal, el estado sano de los problemas. Sólo que hasta ahora los métodos se habían preocupado por alcanzar la eficiencia y no la cooperación humana.

Se deja de lado el aspecto económico, social y administrativo, de manera velada para los trabajadores y se toman en cuenta los aspectos psicológicos, ya que al parecer son la clave de la eficiencia productiva.

El trabajo de Elton Mayo y el equipo de Harvard en la Western Electric Co. Entre 1927 y 1932 se desarrolló en tres fases:

La primera, de aproximación comprensiva, consistió en una serie de modificaciones en las condiciones de trabajo resumidas en tres etapas que abarcaron 15 períodos de experimentación; las primeras siete constituyen la fase # 1 en las que variaron las condiciones ambientales (iluminación, toma de registros, salarios, etc) mismos que llevaron a la conclusión de que dichos factores no eran determinantes en la

productividad.

En los períodos del 8 al 15 se enfocaron entonces al factor de la fatiga como explicación del problema, optando por - intercalar y luego variar períodos de descanso y refirgerio. Las respuestas obtenidas fueron aumentos y concluyeron que el contenido y naturaleza del trabajo tienen enorme influencia - sobre la moral del trabajador.

Los trabajos repetitivos y simples se vuelven monótonos y mortificantes, afectan negativamente las actitudes del trabajador y reducen la eficiencia del mismo.

La segunda fase es de abstracción o de aplicación de la entrevista. Después de la experimentación se concentró el -- esfuerzo en la elaboración de una teoría coherente en base a todos los datos que se tenían y la recopilación del material de entrevistas, tratando de llegar a generalizaciones válidas con un procedimiento de aparente neutralidad con el objetivo de controlar el proceso de trabajo ya no sólo en términos formales, sino también en términos informales mediante el - control de los sentimientos del obrero.

Este fue un proceso de aplicación de una "aparente" - disminución de fuerza (mano blanda) cuando en verdad el poder nunca se cuestionó.

Veladamente, se pretende la satisfacción del obrero como justificación ideológica el objetivo real es el establecimiento de una forma sutil de explotación.

La tercera parte: retorno a una aproximación más comprensiva. Debido a que las conclusiones obtenidas eran incompletas y ambiguas; las relaciones de dirección-moral-productividad que defendían eran excesivamente abstractas y generales, razón por la cual reorientaron la investigación en un sentido más comprensivo.

"Esta ampliación del objeto de análisis no se ciño a la manera de consideración de un número mayor de variables, sino que supuso un intento de abordar la estructura conjunta de la organización". (11)

Conclusiones de la experiencia Hawthorne.

Se constató que el nivel de producción esta determinado por normas sociales y acontecimientos posibles que nos atañen, por simple que pudiera parecer, entre más integrado socialmente se encuentre el individuo a su grupo de trabajo, mayor disposición tendrá para producir.

Los trabajadores actúan y reaccionan como miembros pertenecientes de un grupo.

"Es la teoría del control social sobre el comportamiento". (12)

Un ejemplo de ello serían las cárceles, las cuales mantienen ese control sobre los presos, ¿Cómo mantener ocupados a estos desadaptados sociales, a fin de que no se descarten? en la industria se piensa ¿Cómo voy a hacer que mis empleados produzcan más durante la jornada laboral?.

Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas (reales o imaginarias) que influyen en las actitudes, normas y patrones de comportamiento que el grupo está definiendo como aceptables.

Ahora que los patrones y normas están establecidos, las personas pueden ser evaluadas.

La mayoría de ocasiones a los compañeros de trabajo se les clasifica como buenos si se ajustan a estas normas y como pésimos o desleales si su comportamiento lo trasgrede.

Los investigadores Hawthorne se enfocaron hacia aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes).

La inclusión del individuo en estos grupos informales va a implicar el seguimiento de las reglas de comportamiento, valores sociales, creencias y expectativas que cada participante incorpora e integra en sus actitudes y comportamiento diario.

La monotonía en las actividades laborales repercute en la elevación de la moral del trabajador.

Cuando la moral se eleva es porque ha encontrado sus medios y condiciones satisfactorias para su desarrollo; cuando la moral esta baja es porque las necesidades individuales se vieron frustradas por barreras externas o internas e impide la satisfacción. (anexo 3).

Las conclusiones obtenidas fueron favorables y aceptables de acuerdo al contexto de ese entonces; sin embargo, el atraso en la información es un grave problema que al parecer ignoramos.

La mayoría de los postulados de las Relaciones Humanas aparecen publicados 6 o 7 años después de terminados los experimentos, y como aclaramos, los cambios se venían sucediendo bastante rápido.

Sólo después de concluidos los experimentos, la figura de Henderson (1878-1942), importante conocedor de ese desa -

rollo, de la interpretación que hiciera de la obra de Pareto destaca los conceptos de sistema y equilibrio.

El sistema tiene propiedades y atributos los cuales entran en relación pero de manera interdependiente, conservando cada uno un estado de equilibrio, el cual puede variar de manera temporal antes los cambios, para después volver a su estado original de equilibrio.

Dentro de los discípulos encontramos:

Wiener, padre de la cibernética, dentro de sus aportaciones esta la concepción de sistema. Los sistemas pueden ser: regulados y retroalimentarse, para lo cual se elabora un procesamiento de datos llamado "caja negra"; sólo que el sistema no está aislado y además está compuesto por otras partes (subsistemas) en continuo movimiento e interacción, el sistema sí posee cierta cohesión (holismo) y a la vez tiende a la desorganización y desintegración (entropía) y posiblemente al fin del mismo.

Homans, sustituye términos abstractos por concretos y observables; los individuos pueden ser analizados a partir de su conducta en tres posiciones: la actividad, la interrelación y los sentimientos, establecen la distinción entre sistema externo, (ambiente) y sistema interno (conducta del grupo)

Podemos decir que el marco conceptual de las Relaciones Humanas está conformado; ahora podemos establecer los parámetros de su desarrollo y conformación.

El modernismo industrial trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras tanto la empresa nace como una unidad social proporcionadora de un nuevo hogar, donde el individuo podrá tener comprensión y seguridad emocional.

A este respecto, Mayo " propone que todo aquello que nos ha sido retirado por la sociedad (valores, afectividad, seguridad, etc.) debido al avance industrial, sea ahora retomado por los nuevos grupos que forman la organización, el grupo se presenta ahora como una microsociedad, una especie de familia ". (14) Que arroja maneras y formas para ser analizada cada una con sus propias características.

148249

Con esto se pretende la devolución de lo que al individuo le ha sido poco a poco retirado por intruírse tanto en su grupo de trabajo.

Dentro de los autores influenciados por el precursor de las Relaciones Humanas, encontramos Roethlisberger y Dickson:

" Para estos autores la organización es un sistema social compuesto por la organización formal e informal, la técnica y la humana; determinadas por cuatro lógicas; 1) los sentimientos, 2) el costo, 3) la eficiencia, 4) la ideo-lógica. La meta del sistema es el equilibrio con el fin de alcanzar el objetivo común que es la satisfacción de todos los miembros ". (15)

A simple vista, tal vez no pueda comprenderse todo el enfoque que encierran estos autores, finalmente relacionan y conciben la idea de un sistema compuesto por subsistemas, que logran mantener en equilibrio a la estructura.

El anexo 4 nos brinda la posibilidad de comprender mejor el enfoque de estos autores.

Las explicaciones que podemos establecer en base a este esquema son las siguientes:

Para ambos autores la organización desempeña dos funciones principales: producir bienes (función económica que busca el equilibrio externo) y distribuir satisfacciones entre sus participantes (función social que busca el equilibrio interno de la organización), en otras palabras, se compone de una organización formal y de una organización informal.

Dentro de la organización formal entran aquellos elementos materiales como: edificios, maquinaria, técnica, equipos, productos o servicios producidos, materias primas, etc. Y por el lado de la organización humana (hombres sociales). Esta tiene como base al individuo, pero no de una manera aislada.

La organización humana es la suma de los individuos que interactúan para alcanzar el objetivo común de producir.

Esta interacción provoca la cohesión, comprensión y organización entre compañeros de trabajo, el operario no reacciona aisladamente, sino como miembro perteneciente a un grupo social.

Los individuos ahora comparten sentimientos, ideas, creencias y expectativas que se tornan simbólicos para ellos.

Cada hecho, actitud o decisión forman un sistema de sentimientos, negativos o positivos depende de si los compañeros aceptan o no las normas y los patrones establecidos.

Los autores presentan la idea de que ambas organizaciones (formal e informal) interactúan, pero cada una conserva su propia independencia a fin de mantener en equilibrio el sistema.

Si interés lo enfoca a la conservación del equilibrio interno a través de la satisfacción de necesidades individuales

mediante la cooperación.

La concepción que se maneja de equilibrio es un caso extremo porque no acepta alteraciones, y en caso de presentarse algún cambio implica forzosamente el reemplazo de todo el sistema. (16)

" La colaboración humana es determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, copiado enteramente de códigos sociales, actitudes tradiciones, expectativas, y modos rutinarios de reaccionar a las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología". (17)

Retomar a la organización formal implica para nosotros ampliar aún más los elementos que le dan origen a esta teoría.

La organización técnica (formal) se rige por la lógica del costo y de la eficiencia. No varía a lo planteado por la OCT. La cual buscaba el máximo plusvalor de las cosas. Se puede identificar más claramente porque se conduce a través de las prácticas establecidas por la ley, por las disposiciones de una política previamente trazada, por las especificaciones y patrones ajustados para alcanzar determinados objetivos y que, como tales, pueden ser rápidamente modificados por la empresa.

Todo lo anterior tiene un seguimiento de carácter esencialmente lógico.

Por su parte la organización humana (informal) está determinada por la lógica de los sentimientos y de la ideo-lógica. Se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales.

Todo esto bajo el contexto en el cual fue estudiado y bajo la visión de un trabajador, se traslada simplemente a todo aquello que constituye el pago de un salario justo, buenas condiciones de trabajo, las tradiciones del oficio, el día de trabajo normal, etc.

Queremos recalcar aquí que la visualización de estos elementos depende mucho del nivel jerárquico en el cual nos encontremos posicionados en la empresa.

Estas expresiones naturales son necesarias en el individuo, ya que como mencionamos anteriormente, no puede vivir ni producir de manera aislada, por lo tanto tiende a " asociarse " y esto no se modifica rápidamente.

Las manifestaciones de la organización informal no proceden de la lógica: están relacionadas con el sentir de los valores, los estilos de vida (familiar), y con aquellos lo-

gros de la vida social que el hombre por su instinto natural se esfuerza por preservar. En defensa de los cuales está dispuesto, a luchar y a resistir en la medida en que también el grupo donde se encuentre resista.

Dentro del esquema presentado puede observarse que estas cuatro lógicas constituyen subsistemas; así, dentro de esta última parte la lógica de los sentimientos representa el "... sistema de ideas y creencias que expresan los valores propios de las relaciones humanas, de los diferentes grupos de la empresa ". (18)

Mientras que la ideo-lógica es el conjunto de ideas y creencias en los cuales la organización basa sus valores, - es decir, la cultura organizacional propia de la institución y la cual también se genera con el tiempo.

Sin embargo, ambas lógicas se perciben a través de simbolismos sobre los cuales basan sus valores.

Para finalizar, la organización se concibe como un sistema social, integrado por cuatro subsistemas que gozan de un estado permanente de equilibrio. Anexo 5.

De esta forma, no se aceptan cambios bruscos, sino modificaciones parciales, es comprensible en este sentido

hablar de que es más fácil modificar la parte técnica que la humana.

El humano relacionismo descubrió la eficacia del poder no visible, la cooperación por persuasión y no por coacción; Weber precisa que " unos nacieron para mandar y otros para obedecer ". (19)

Esto último es difícil de digerir, no obstante trasladado a ese contexto es acertado, ya que finalmente los poseedores del capital no aceptarían perder utilidades, sólo trataban de tener el mínimo de conflictos al interior de la organización.

La organización implica la relación de clases antagónicas desde el punto de vista psicológico y económico. Algunos miembros están más ventajosamente situados que otros, por esta razón no es sorprendente encontrar serios conflictos entre diferentes personas en diferentes puestos.

La relación entre satisfacción e insatisfacción; entre autoridad, autoestimación y autorrealización será captada de manera diferente según la posición que se tenga dentro de la organización.

La jerarquía tiene profundas implicaciones psicológicas para las personas, pueden trabajar conjuntamente pero se debe

recompensar y motivar de manera diferente.

Otros factores que son igualmente motivo de conflicto son: la autoridad, el estatus y la pericia. Estos elementos no forman parte (o cuando menos, no en el grado apropiado) de análisis de la organización abordada en el enfoque de las Relaciones Humanas constituyéndose en una de sus limitantes.

Enumerando otras limitantes prácticas, de las Relaciones Humanas, se puede admitir que en la mayoría de los casos logró integrar al obrero a la empresa, por medio de la motivación para la cooperación, sustentada en elementos ideológicos (sentimiento de familiaridad en la organización, apariencia de igualdad social y económica entre los participantes), - cooperación entendida no como una asociación de hombres ligados por fines y sentimientos comunes, iguales en dignidad y derechos, dichos elementos ideológicos están vinculados al estatus y al individualismo y van a tener como fin fundamental la satisfacción en el trabajo.

En efecto, la participación va a ser el elemento fundamental para la cooperación. Ahora, ¿Cuáles son las características de esta cooperación? Las Relaciones Humanas nos dan una respuesta parecida al dilema del prisionero en la teoría de los juegos de azar. dos prisioneros están en una celda, cada uno con la opción de gritarse mutuamente o guardar

silencio. Si ninguno de los prisioneros grita, ambos salen libres. Si ambos gritan, ambos son ahorcados. Sin embargo, si un prisionero habla y el otro no, el que grita no sólo sale libre, sino también cobra un premio por las molestias. Ambos prisioneros, tomados en conjunto quedan mejor si se pueden evitar gritar. Pero actuando en su propio interés egoísta, - cada uno de los prisioneros tiene un incentivo aún más grande para gritar, siempre que el otro no tenga la misma idea. (20)

De esta forma, la decisión de participar va a estar sostenida por la concepción ideológica de la igualdad de los participantes.

Al obrero se le van a proporcionar condiciones de trabajo y a fomentar la creación de grupos informales para que se sienta satisfecho en su trabajo. El logro personal, el crecimiento psicológico, la autorrealización van a ser los nombres dados a los resultados de la aplicación de técnicas específicas que van a tener como consecuencia una apariencia de igualdad. Apariencia porque la ideología entendida en los términos de Marx como falsa conciencia está basada en concepciones distorsionadas de la realidad.

La organización capitalista moderna, para mantener su poder, mediatiza las relaciones desiguales de producción que sostienen a través de la ideología reforzando la dominación y acrecentando la explotación de los trabajadores, explotación no resentida como tal. (21)

NOTAS DEL CAPITULO II

- 1 Dulcelandia N°. 593 dic 1989.
- 2 Ibarra Colado Eduardo, Luis Montaña . Mito y Poder en las Organizaciones, Trillas 2a. ed. México 1987, pág. 15
- 3 Ibid.
- 4 Ibarra Colado. Eduardo, ET.AL. Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, (cuaderno universitario 7°, 29° UAMI, México 1985, pág. 64.
- 5 Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill. 2a. edic. México 1988, pág. 37.
- 6 Ibid.
- 7 Ibid. Mito y Poder pág. 41 148249
- 8 La teoría de la organización está conformada por movimientos que en ocasiones se contradicen entre sí, pero que también se complementan, su desarrollo se da entonces tanto a través de rupturas como de continuidades, las cuales no siempre corresponden de manera automática a movimientos de carácter más general a fenómenos políticos o macroeconómicos, por ejemplo o al menos, su tiempo de respuesta no es inmediato, para todos los casos; ya que incluso se podría pensar también en la posibilidad de modificaciones globales a partir del acontecimiento particular.
En relación al caso de las Relaciones Humanas de la Organización Científica del Trabajo y más enfáticamente los principios tayloristas; si bien se dedica al estudio del "factor humano" esto no implica que en los planteamientos tayloristas no hubiese una visión por simple y mecánica, del comportamiento humano en las empresas.
Eduardo Ibarra Colado, Luis Montaña. Teoría de la Organización, Desarrollo Histórico, debate actual y perspectivas. pág. 102.
- 9 Tannenbauh. Arnold. La adaptación personal y el conflicto en la Organización laboral En psicología de la Organización Laboral. CECSA, México, pág. 113.
- 10 Parker Follet Mary. Antología pág. 406.

11

He aquí el pensamiento reflejado de Mary Parker Follet y la convergencia de los criterios de cada autor.

12

Ibid. Chiavenato pág. 15.

13

Ibid. pág. 136.

14

Ibid. Mito y Poder pág. 60

15

Ibid. pág. 56.

16

Notese la influencia de el concepto de equilibrio introducido por Wilfredo Pareto.

17

Ibid . Chiavenato pág. 123.

18

Ibid. Mito y Poder pág. 57.

19

Ibid. pág. 82

20

Citado por Michael Porter Estrategia Competitiva, CECSA , pág 108.

21

Luis Montaña Hirose y Miribaldo Rosim Ciola. La decisión Participación, Restricción Ilusión. en Historia del Pensamiento Administrativo, pág. 761-776.

III.- LA INDUSTRIA DEL DULCE Y LA CONFITERIA EN MEXICO

1.- Origen y desarrollo.

A principios de este siglo inician actividades varias fábricas de dulces, que hasta la fecha siguen laborando, entre ellas " Hispano-Mexicana " (1) y Alpha. Las cuales se realizaban su producción de una manera artesanal; con maquinaria muy antigua y distribución en pequeño. La mayor parte del trabajo se realizaba manualmente en jornadas de 14 y hasta 16 horas, los trabajadores no sobrepasaban de 10 y en muchas ocasiones el mismo dueño participaba.

La variedad y sofisticación en la confitería en este tiempo no era muy amplia, la demanda la satisface el dulce regional (2), el chocolate tenía enteramente su sabor y color natural.

Pasada la Revolución Mexicana, la industria se estabilizó, por tanto, las empresas dedicadas a esta actividad alimentaria; de tal forma que para 1936 varias de ellas vieron la necesidad de agruparse. Así surge la Asociación Nacional de Fabricantes de Dulces, Chocolates y Similares, A.C.

Algunas de las once primeras fábricas que constituyeron al sector son: Larín, Luxus, Turín, El León, La Palma, Bremen, La Suiza, La Giralda, La Cubana y Alpha.

Con " la creación de esta asociación, los fabricantes de dulces y chocolates han podido resolver problemas de abastecimiento de materias primas tan importantes como el cacao y el azúcar ". (3) Actualmente agrupa a 78 miembros activos (4) en todo el país y su objetivo fundamental es proporcionar ayuda mutua para resolver problemas generales que enfrenta esta industria.

2.- Desequilibrio y crisis

Durante la Segunda Guerra Mundial, la industria enfrenta graves problemas, los aranceles se gravan en forma exorbitante. Se importan materias primas básicas, tales como: aromatizantes, colorantes, empaques, etc. (5) La producción nacional era escasa en esta época, la industria de saborizantes y colorantes estaba iniciando actividades. En este aspecto se ve beneficiada con las dos oleadas de sustitución de importaciones que beneficiaron a la industria química.

Ahora esta industria satisface la demanda de su mercado en cantidad y calidad suficiente.

Muchos de los logros alcanzados, se debieron a la oportuna intervención de la asociación, al establecer un sistema de créditos para la adquisición de maquinaria en el extranjero .

Actualmente sobreviven la mayoría de estas empresas, ya que han diversificado su producción, ampliado su mercado y algunas han logrado extenderse de manera vertical, logrando ser consideradas como excepciones a la regla, porque han sabido hacer un manejo adecuado de sus recursos.

A pesar de ello este tipo de empresas siguen conservando estructuras familiares. (6)

Otras de las dificultades que enfrenta la industria de la confitería en México es la existencia de un gran número de fabricantes clandestinos que trabaja en talleres caseros, producen dulces de mala calidad, sin marca, sin vigilancia de higiene y a un precio muy bajo que les permite acaparar una parte del mercado infantil que aún no tiene gustos definidos para consumir.

Cuando las partes interesadas en la industria establecieron acuerdos bilaterales de libre comercio. Llegaron a México cantidades exageradas de productos provenientes de los Estados Unidos que acapararon todo el mercado y la vista del consumidor los artículos se venden " hasta en la tiendita de la esquina " .

La calidad de esos productos no es mala, pero ha constituido una fuerte competencia para la confitería nacional y ha obligado a los productores nacionales a usar su ingenio,

algunos para sobrevivir y permanecer dentro del mercado y a otros para representar una competencia a estos productos.

Ante los sucesos económicos ocurridos en los últimos años, muchas medianas empresas de este ramo desaparecieron al no poder solventar sus gastos de operación. Los efectos de la crisis económica aún se hacen presentes en muchas de estas empresas que se estancaron en el crecimiento de su mercado, la diversificación de sus productos, la actualización de su maquinaria y ampliación de instalaciones. Algunas de ellas fueron absorbidas por grandes empresas de origen extranjero.

En el caso de las pequeñas y micro empresas en este ramo, gran parte trabajan clandestinamente, no tienen ninguna supervisión de las autoridades. Esto les facilita la supervivencia porque pueden alterar la calidad de sus materias primas, reducir su personal arbitrariamente y eliminar muchos gastos más.

Las empresas de este tipo son de carácter familiar, trabajan todos los miembros de la familia (incluyendo menores) y sus medios de producción pueden ser caseros (en el caso de la producción de caramelo macizo, porque la elaboración de chocolate y goma de mascar, requiere maquinaria especial).

3.- Perspectivas.

La industria del dulce y la confitería está considerada dentro sector manufacturero. En el último censo industrial representa el 37% de la industria en México, con 129,401 establecimientos y 2'509,139 personas empleadas. Anexo 6

14%	Sec. 1 minería y extracción de petróleo.
77%	Sec. 2 industria manufacturera.
5%	Sec. 3 electricidad y gas.
4%	Sec. 4 construcción.

Del porcentaje total que representa la industria manufacturera, la industria del dulce y la confitería cuenta con 478 establecimientos y proporciona empleo a 18,159 personas.

Anexo 7

Los datos anteriores pueden o no ser representativos porque en esta industria existen muchas empresas que no aparecen registradas (industrias clandestinas), de tomar en cuenta lo anterior, los datos posiblemente se elevarían.

La existencia de esta industria en el mercado no es del todo desconocida para nosotros.

México, antes de la apertura comercial, contaba con una población total de aproximadamente 84 millones de habitantes, distribuidos en rangos de edades, de la siguiente forma : 43% no rebasan aún los catorce años y el 64% es menor de 24 años. Todos ellos consumidores potenciales lo mismo de dulces, chicles y chocolates.

La industria de la confitería en nuestro país se enfrenta a un reto; y más que eso, a una brillante oportunidad de sacar provecho del momento actual.

Es el momento de reforzarlas. Considerando el panorama económico, el patrón poblacional presente, así como la apertura comercial, ofrece en conjunto un reto difícil, pero no infranqueable, para confirmar ahora la notable calidad y variedad de la confitería mexicana.

Estas empresas deben tomar en consideración los cambios demográficos, factores sociológicos y económicos, etc.

El tamaño y patrón poblacional del comercio actual constituye una ventaja enorme por explotar. Los niños jóvenes son el mejor público consumidor de la confitería en general, pero será también conveniente ir preparando productos para el futuro, para cuando el perfil de esta población cambie en diez años y con ello los patrones de consumo.

Se observó en ciertos segmentos de la población una mayor conciencia al adquirir productos más sanos (naturales) inofensivos, así como una invasión de productos ricos en fibra, granola. Confitería medicada como podría ser hiall's, rícola, lote en Japón, goma de mascar refrescante y sin azúcar.

Factor sociológico: incluir categorías por sexo, los gustos variarán donde se incline más la variable, hacia los hombres o hacia las mujeres.

Factor económico: el factor precio condiciona la actitud de compra del consumidor, calidad/precio sobre todo ahora con la apertura comercial.

NOTAS DEL CAPITULO III

1

Actualmente la "Giralda "

2

Estos son elaborados con frutas naturales, con una elaboración casera, tales como :
camote, calabaza, alegría, obleas de cajeta, acitrón, ate, etc.

3

Entre ellas Alpha, Usher, Bremen, Wong's, Colonial y la Cubana.

4

Gillermo Ortíz, entre vista personal

5

Los bienes son traspasados de generación en generación.

6

Clasificación elaborada en base a la mano de obra que emplean las empresas en el proceso productivo , por ser una información más accesible y visible para nosotros en la presente investigación realizada.

IV.- FABRICA DE DULCES Y CHOCOLATES ALPHA

1.- Antecedentes históricos.

La fábrica de dulces y chocolates Alpha fue fundada a principios de siglo y logró sobrevivir al período de Revolución y a la Depresión de los años 30's.

Adquirida en el año de 1942 por la familia Martínez Gómez, el país estaba en " calma " y saliendo de los rezagos de la crisis.

Durante la Segunda Guerra Mundial es nombrada proveedor del ejército norteamericano (1), en este tiempo los campos de cultivo era campos de batalla.

Con esfuerzo y visión de negociadores en 1946 incorporaron a su empresa los más modernos equipos de producción de caramelo y desarrollan bases para la producción masiva de goma de mascar, producto que hasta la fecha representa en forma importante el total de sus ventas. Consolida su permanencia en el mercado.

148249

Con objeto de entrar en el área chocolatera, en 1968 se adquiere la fábrica de dulces y chocolates " la Esperanza ". Se inicia la etapa de expansión.

El valor estratégico de esta adquisición estriba en la introducción de una línea de producción de "tecnología de punta", consistente en un equipo de fabricación continua de caramelo bajo el proceso de "microfilm", de los primeros en América Latina.

En 1972 se adquiere la industria "E.W. S. A."; diez años más tarde en la ciudad de Puebla se instala una planta más con el nombre de "Dulces y Chocolates de Oriente, S. A. de C. V."

Al parecer 1986 marca la expansión hacia otros mercados y ramas. Despega con una integración vertical. Adquiere "Mexicana de Alimentos y Servicios, S. A. de C. V.", fabricante en México de productos "Charms" al mismo tiempo que se introduce en el campo de los caramelos de leche. Instala una planta en Gómez Palacio, Durango con el nombre de "Dulces Fiesta S. A. de C. V.". Posteriormente adquiere Poliflex, Ductoflex, Resinamex, y por último, Settermex. Empresas que le surten materiales indispensables para el proceso de producción.

Vista de esta forma, Alpha forma parte de aquellas empresas que han sabido mantenerse y crecer; sin embargo, aún se cataloga como pequeña, debido a que conserva sus bases fami-

liares y las empresas que la conforman en conjunto, son atendidas por cada uno de los integrantes de la familia.

Sólo unen capitales con el fin de ayudar a otro miembro. Esta visión simplista, es lo que le acorta el camino a cada una de las empresas que adquirieron. Principalmente el de -
Fábrica de Dulces y Chocolates Alpha, S. A. de C. V. ".

2. - Estructura organizacional.

Su estructura organizacional es sencilla. Se trata de un modelo de autoridad centralizada. El gerente general es la persona que se encarga de llevar a cabo las funciones básicas de la empresa, porque no existe una departamentalización. Las instalaciones son pequeñas y esto permite que él realice un recorrido diario que le permite estar bien enterado de las dificultades que suceden día con día.

La empresa no dispone de un organigrama delineado, de las observaciones directas se elaboró un esquema respecto a la delegación de funciones que realiza el gerente general. Anexo 8

El Sr. Guillermo Ortiz desempeña con eficiencia y eficacia las funciones que tiene en encomienda. Su desempeño en el trabajo influye en el comportamiento de los empleados y obreros. Atiende personalmente todos los asuntos relacionados con la empresa (legales, técnicos, compras, ventas, selección de personal, etc.) y sólo se auxilia de otras personas en temporada alta de ventas (período escolar), pero no delega el grado de autoridad necesario para que éstos tomen decisiones propias, es decir, dependen directamente de él.

3.- Características generales.

Producción

Alpha de dedica a la producción de goma de mascar con marcas como " Chibola " y " Canguro ".

En el transcurso del año, la producción tiene un comportamiento cíclico, que es determinado por las actividades escolares. " La producción se incrementa en un alto porcentaje durante la época de clases y disminuye en vacaciones ". (2) - El proceso de elaboración del producto está constituido por las siguientes etapas:

- Fundición del azúcar.
- Mezclado.
- Troquelado.
- Confitado (sólo para ' Chibola ').
- Envoltura.

Cuentan con un horno de fundición, 2 mezcladoras, 4 troqueladoras, 16 ollas de confitado y 2 máquinas para envoltura.

Abastecimiento

Los materiales necesarios para la producción se relacionan con proveedores de esencias, saborizantes, colorantes, - empaques, etc.; y un solo productor de azúcar (la Unión Nacional de Productores de Azúcar)

Distribución

Su mercado meta son los niños de una edad que oscila entre los 6 y 12 años.

Su producto llega al consumidor final a través de distribuidoras de dulces y agentes de la misma empresa. Los productos pueden comprarse en comercios menores y en puestos de dulces fuera de los centros escolares.

" Canguro " es el producto que le refleja mayores ventas desde hace treinta años, en meses recientes apareció " Bublets " de Adam's, con una consistencia idéntica a " canguro " con - envoltura más vistosa y publicidad más intensa, de esta forma sus ventas se están viendo afectadas. Se tomó una muestra en expendios de dulces, los resultados reflejan: en 29% se encontró chicle " Canguro " y en el 71% " Bublets ".

Finanzas

Alpha maneja un capital social de \$ 12'000,000 y un capital contable de \$ 365'000,000.

Su presupuesto es elaborado de manera empírica y lo hacen a corto plazo, no han realizado modificaciones importantes en sus actividades durante los últimos años. Para mantener la información financiera en orden reciben asesoría de un contador externo que maneja la contabilidad de varias empresas.

4.- Recursos Humanos

La fábrica cuenta con 20 trabajadores de confianza y 60 sindicalizados, entre los que se incluyen: personal administrativo, vendedores, choferes, macheteros y obreros.

Las características generales del personal son las siguientes:

- El intervalo de edad es de 17 a 38 años, y la edad promedio es de 28 años.
- El 44% son mujeres y la mayor parte ocupan puestos administrativos; el 56% son hombres (obreros, choferes y macheteros).
- El 75% son casados con un promedio de 3 hijos, y el 25% solteros.

- El intervalo de antigüedad en la empresa se encuentra desde 1 a 25 años, y en promedio 7.5 años.
- El nivel de preparación se presenta así:

Grado de estudio	Porcentaje
Primaria	44%
Secundaria	52%
Media Superior	4%

- El ingreso de los trabajadores a la empresa no requiere de un proceso de selección, se realiza por medio de una entrevista sencilla con el gerente general. Trabaja por un tiempo a prueba antes de ser trabajador de planta.
- La comunicación empresa-trabajador generalmente es verbal y no requiere circulación de documentos (memoranda, oficios, circulares, etc.). En cuanto a las relaciones informales se ha creado el ambiente necesario para que haya armonía y respeto al interior de la planta, algunos trabajadores son familiares y su relación interpersonal puede obstruir el proceso de trabajo. Pero hasta el momento no ha mostrado ser conflictiva. (3)

Para mantener la disciplina dentro del centro de trabajo se auxilian del reglamento interno de trabajo.

El medio ambiente que rodea a los trabajadores está constituido por los siguientes factores físicos:

La empresa abarca un área aproximada de 8.000 m². un 80% destinado al área de producción (incluyendo almacén) el 20% restante lo ocupa el área administrativa. Al interior de la planta se escuchan ruidos intensos provenientes de la maquinaria, la temperatura e iluminación son bajas, por tanto el lugar es bastante húmedo.

Las condiciones de higiene y seguridad que ofrece la empresa no son buenas, aunque según comenta el Gerente se presentan muy pocos accidentes en el transcurso de un año laboral.

De los cuestionarios aplicados se hacen las siguientes apreciaciones : anexo 9

Se otorga un mínimo de responsabilidad a los trabajadores, cada uno se concreta a realizar su trabajo y a que no exista error en la parte o actividad que le fue asignado. La división del trabajo provoca la mecanización del trabajador durante la jornada laboral, lo cual se refleja en un estado de aburrimiento y una carencia de sentido de compromiso con las metas de la empresa.

No se reconoce el empeño que los obreros manifiestan tener en su labor diaria, estos consideran que su trabajo es ignorado, porque cada uno realiza tareas muy simples, y no reci-

ben estímulos materiales o psicológicos que los " anime " o " motive " a trabajar mejor.

El nivel de rotación de personal es elevado, según apreciación y evaluación de datos. El trabajador localiza otra fuente de trabajo mejor remunerada y con mayores prestaciones, por tanto decide el cambio de trabajo.

Mencionan que les hace falta recibir información por parte de la empresa; sólo reciben órdenes concretas acerca de su trabajo, y los mensajes no trascienden. Sería conveniente proponer, que se diera esta comunicación, les ayudaría a sentirse parte integrante de la empresa.

Entre compañeros de trabajo existe un ambiente de cordialidad y cooperación. Tienen pocas oportunidades de convivir, pero siempre que pueden organizan actividades que les permite relacionarse (4)

De la información expuesta, se concluye lo siguiente :

El trabajador

Siente no ser parte integrante de la empresa, otorga importancia a su trabajo en la medida que solventa sus necesidades económicas, pero en cuanto localiza otra fuente de empleo se retira.

No logra tener una identificación plena con la empresa. Los grupos espontáneos que se forman sólo son ocasionales es decir, no es por iniciativa de la empresa.

La empresa :

No dispone de políticas encaminadas a lograr la integración trabajador-empresa, no promueve actividades que faciliten la formación y desarrollo del personal. Los contactos o relaciones que en ocasiones se originan, dependen en gran medida de las características propias del Gerente General, quien encaja dentro del modelo de líder democrático o participativo, ofrece trato cordial a sus trabajadores, se comunica con ellos, entablando relaciones agradables.

La empresa es una de las más antiguas en nuestro país, en todo este tiempo no han ampliado sus instalaciones ni incrementado su personal en cantidades significativas. Se mantiene como pequeña empresa.

Su producción y ventas tienen un crecimiento estable, no ha diversificado en mucho sus productos, ni su mercado, sus ventas dependen en mayor proporción, del chicle "canguro" y en menor proporción de "chibola", de esta forma si algún competidor logra abarcar la producción de este tipo de goma de mascar, Alpha se vería en serios problemas. Reducirían notablemente sus utilidades.

Emplean el "cartel" como medio único de publicidad, debi-
 - litando así su mercado potencial, debido a que son consumido-
 - res que no poseen gusto definido.

se encuentra dentro del modelo tradicional de administra-
 - ción, de este modo ha frenado su desarrollo, el de sus obreros,
 empleados y directivos.

Existe obstrucción en los canales de comunicación, falta
 de un medio ambiente físico y anímico, que propicie la partici-
 - pación entusiasta del trabajador. Estas y algunas otras razo-
 - nes, han impedido, el desenvolvimiento de cada integrante.

Nació como empresa familiar, los bienes han sido trasmis-
 - tidos de generación en generación, hace uso de una administra-
 - ción que aún no traspasa las fronteras de la Administración
 Científica .

Su visión de empresa familiar tendera que ser modificada,
 - para que pueda alcanzar el desarrollo, al que toda empresa
 - tiene derecho, siempre y cuando no cierre la puerta de las opor-
 - tunidades.

Al no hacer uso de la información proveniente del exterior,
 - se está cerrando del todo a la oportunidad o amenaza que puede
 - significar el Tratado de Libre Comercio.

NOTAS DEL CAPITULO IV

1 Revista Dulcelandia N° 357 pág 35

2 Guillermo Ortíz entrevista personal

3 clan Marín como se le conoce al interior de la planta.

4 Participan en equipos de futbol, y hacen reuniones para festejar fechas especiales :
15 de septiembre, día de muertos, navidad, etc.

C O N C L U S I O N E S

En el presente estudio, se confrontan la Teoría de la Organización y el desarrollo histórico que han tenido las empresas en México, es un esfuerzo integrador que relaciona la teoría con lo que realmente sucede en la práctica.

Efectivamente, esto es, podemos identificar las etapas principales de la Teoría de la Organización y el contexto social, político y económico que le da una fisonomía propia según en el país que se ha desarrollado. En Méx-co, tanto el proceso de industrialización como el crecimiento de las empresas también presenta características peculiares. En este sentido, se puede afirmar que a la par que existe un atraso teórico en nuestro país (al adaptar mecánicamente modelos administrativos llegados de otro país), también existe retraso en el crecimiento de nuestras empresas , la mayoría son empresas pequeñas creadas según el modelo familiar, y la forma en que se administran, no pasa de ser empírica con una estructura inflexible que no responde a los cambios.

148249

Una muestra evidente de este tipo de estructuras aparentemente cerrada es la empresa estudiada. La investigación presentó algunos inconvenientes, la aplicación de cuestionarios

no resultado del todo aleatoria, los encuestados fueron seleccionados por el Gerente General. Las preguntas no fueron todas respondidas, por tanto se recurrió a la observación directa, así se realizan precisiones con juicios de valor propios.

La organización manifiesto temor en proporcionar información, considera que ésta industria en general debe ser muy cuidadosa, el mercado en el cual se desenvuelve es lo bastante competitivo y riesgozo, se protegen de la empresa casera, considerada como industria subterránea, porque no maneja marca, registro, calidad, etc.

Las encuestas aleatorias con el trabajador no se permitieron, porque se querían evitar conflictos internos, referentes a salarios, prestaciones, incentivos, etc. incluso, los antecedentes históricos de la empresa se obtubieron de manera indirecta, consultando la revista "Dulcelandia".

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, tenemos que la variable referente a la motivación arrojó un 45% de respuesta positiva, esto sin considerar al Gerente General, que por características personales, incrementa el porcentaje en un 5% o hasta en un 10%, esto es, por el tipo de liderazgo que práctica, en algunas variables se incrementa el porcentaje de respuesta (esto sucede también con las preguntas referentes a desempeño en el trabajo, toma de decisiones,

capacitación y grado de responsabilidad).

La satisfacción - insatisfacción en el trabajo resultó en un 95% insatisfecho, y el 5% satisfecho. En este punto, la consideración es específica y no global, es decir, si se tomará el conjunto de todas las variables.

El desempeño en el trabajo alcanzó un 5% de respuesta favorable, que se relaciona con la forma en la cual se realiza el trabajo, la toma de decisiones tuvo únicamente el 3% de respuesta favorable. La capacitación en las empresas está regulado por la legislación laboral y establece un 3% como mínimo, requisito que apenas se alcanza para el presente caso. La premiación del trabajo, el grado de responsabilidad y la delegación de funciones tuvieron una respuesta del 5%; y en cuanto al salario el 10%.

En general podemos decir, que muchas de las características de esta empresa corresponden a la Administración Científica del Trabajo, apreciado en la puntuación baja de variables como la toma de decisiones, grado de responsabilidad, y delegación de funciones. Lo que sorprende hasta cierto punto, es que, en lo tocante a la motivación, el porcentaje de respuesta favorable sea más alto en consideración con las demás; pero si consideramos que cada empresa tiene su cultura propia y que en determinado momento tiene algunos rasgos que identificaríamos -

con otro modelo o etapa de la Teoría de la Organización, sería erróneo encasillarla con tal o cual etiqueta, sino que en ocasiones presenta este tipo de características combinadas producto del medio ambiente externo o interno a la empresa.

Otro factor importante es que el 65% de los trabajadores provienen de provincia, esto contribuye en gran medida a que exista una elevada rotación de personal.

El que los trabajadores sean en su mayoría casados, le asegura a la empresa menores riesgos de conflictos internos, el trabajador casado es más estable y responsable en el desempeño de sus actividades (claro que no es la excepción a la regla), pero también si no es motivado, capacitado y remunerado económicamente, abandona el trabajo, porque el salario que le pagan no le es suficiente.

Así la empresa denota tener muchas deficiencias y retraso en su proceso administrativo. Dedería preocuparle la Apertura Comercial del TLC, sin embargo, siente seguridad en el mercado que opera, por tanto no ha implementado alguna medida estratégica que se encamine a afrontar el reto de esta apertura.

Si todas las empresas optan por pensar de esta forma, este nuevo reto no valdrá en lo más mínimo.

No es una regla que en todos los países subdesarrollados existan y subsistan las pequeñas y medianas empresas, no es tampoco una etapa que deba ser superada.

En países como Francia, Estados Unidos y aún en países subdesarrollados como el caso de Argentina, sus empresas contribuyen con cerca del 50% al valor económico y empleo de mano de obra.

B I B L I O G R A F I A

C. Certo Samuel. Administración Moderna. Segunda edición.
México 1984. Nueva editorial interamericana 628 pp.

Casar I. José. "La organización Industrial en México".
Siglo XXI, México 1990, 445 pp.

Diccionario Trillas de la Lengua Española, México 1984,
446 pp.

Fondo de Culturas Económicas 228 pp.

García , Pelayo y Gross Ramón Diccionario.

Gibson Ivancevich Donnelly y Organizaciones, Conducta y
Estructura, Proceso Nueva editorial Interamericana México
1985, 587 pp.

Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.
Mc. Graw Hill. México 1990. 578 pp.

Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría General de
la Administración Mc. Graw Hill. México 1990. 687 pp.

Ibarra Eduardo, Luis Montaña. Mito y Poder. Segunda edición
Trillas. segunda editorial 154 pp.

Larousse 8 reimprimisión. México 1987.

Larousse 1879 pp.

Liano Cifuentes Carlos. Análisis de la acción directiva.
Cuarta reimprimisión México. 1990. Limusa 307 pp.

Mexicanas ante la reestructuración Industrial Internacional.
México. 1990.

Pereyra Carlos. Historia, ¿Para, ¿Qué? Cuarta edición.
México 1982. Siglo XXI 245 pp.

Pardinas Felipe. Metodología y técnicas de Investigación
en Ciencias Sociales 24 edición. Siglo XXI Estado de México
1987 212 pp.

Rosim C. Mirivaldo. Et. Al. Historia del Pensamiento Ad-
ministrativo. Tomo 1, UAM 1 CSH. Departamento de Economía.

Rosim C. Mirivaldo. Et. Al. Historia del Pensamiento Ad-
ministrativo. Tomo II, UAM 1 CSH Departamento de Economía.

Story Dale. Industria, Estado y Política en México. Grijalvo.
México. 1990. 326 pp.

H E M E R O G R A F I C A S

Dulcelandia, "50 años sirviendo al dulce" No. 601 Agosto de 1990.

Consumidor. "Análisis de 160 golosinas". No. 69 Noviembre de 1982.

Consumidor. "Quién es quién en vitaminas y proteínas". No. 163 septiembre de 1990.

Nexos 162. Junio de 1991.

Línea de Arenas Judith, "Las notas de pié de página ". Serie: Folletos 8, México. D.F. 1980.

Dulcelandia. "Panorama mundial de la Industria Dulcera y chocolatería" No. 485. Diciembre 1980.

Dulcelandia. "Comercialización exterior. No. 433. Agosto 1976

Dulcelandia. ¿Sustitución de las importaciones o aumento de las mismas'? No. 433 Agosto de 1976.

Dulcelandia. "El mercado de la Confitería" NO. 593 Dic. 1987

Dulcelandia. "Estadísticas". No. 434. Septiembre de 1976.

Dulcelandia. "Estadísticas. No. 444 Julio de 1977.

Dulcelandia. "Estadísticas". No. 485 Diciembre de 1980.

Pasajero. No. 19, Enero de 1991 Volumen 3 # 19.

Dulcelandia. Estadística Industrial. No. 593. Dic. 1989.

Dulcelandia. "Fabricación de dulces en México". No. 486
Enero de 1981.

Dulcelandia. "Dulces para todas las edades". No. 483.
Marzo de 1981.

Dulcelandia. Un análisis Bicentenario de la Industria Ma-
nufacturera de dulces. No. 512. Marzo de 1983. No. 513.
Abril de 1983 y No. 514 de Mayo de 1983.

Expansión. "México en el mundo". Dic. 20 de 1989.

Exapnsión. "Un 1990 optimista". Dic. 6 de 1989.

Expansión. "Los grupos más importantes en México". Agosto
del 30 de 1989.

Expansión. "El capital de los grupos". Agosto de 1989.

Expansión. "Las bases de un sistema financiero". Agosto 1 1990

Expansión. "Análisis financiero de las 800". Agosto 15 1990.

Expansión. "Los capitales de los 550". Agosto 15 de 1990.

Comercio. "Canadá se incorpora al ALC con México y E.U.
el acuerdo se agregará en la constitución: Miércoles 6 de
febrero de 1991. Financiero.

Comercio. "Recibirá E.U. beneficios del ALC con México. a
corto y mediano plazo". Miércoles 6 de febrero de 1991.
Financiero.

"Solidaridad económica. " Mayo de 1983. La Bola. ALC. El Mtro.
Volpe fue designado . 10 de julio de 1991.

Libre Comercio. Sin el fast Track las posibilidades serán
reducidas. Lunes 18 de Marzo de 1991. Financiero.

Libre Comercio, "Pase al optimismo de los tres países, la
oposición al tratado crece más". Lunes 18 de 1991. Jornada.

Libre Comercio, "Hay perspectivas favorables para el cultivo
de exportación de plátanos". optimismo ante el TLC. 1991.
Lunes 18 de Marzo.

Comercio. Vigilará el senado que el Alc no viole ningun concep
to constitucional afirman. Julio Patiño. Viernes 13 de febrero
de 1991. Financiero.

Comercio. Incertidumbre en la industria Latinoamericana, teme
que los grandes ologopolios la devoren. Financiero.

Energéticos. Cayó por séptimo años consecutivo la reserva
probada de petróleo. Viernes 15 de febrero de 1991.

Economía. Quiebra el Easter' Lines; el turismo entro en crisis
por la guerra y resección. Viernes 15 de febrero de 1991. Fi-
nanciero.

Mercado Búrsatil. "Nuestro estilo perfecciona los espacios."
Viernes 15 de febrero de 1991. Financiero.

Mercado bursatil. "Cotizaciones y análisis bursatil".
Viernes 15 de febrero de 1991. Financiero.

Economía. "Difícil concentrar la operación monetaria in-
ternacional". Viernes 15 de febrero de 1991. Financiero.

Bolésas Internacionales. Alzas records en las boías líde-
res 15 de febrero de 1991. Financiero.

Mercado de Energía. Advierten riesgos a responsables para
crudos nacionales. Viernes 15 de febrero del 91. Financiero.

Mercado Agropecuario. Viernes 15 de febrero de 1991. Financiero.

Política. Podría el partido renovador egresar al período
dice Gonzales Guevara. Viernes 11 de febrero de 1991. Financiero.

Laboral. "Congelados los preparativos de reforma a la LFT por
la oposición del sector laboral". Viernes 15 de febrero 1991.
Financiero.

Políticas. Desconfianza el inconveniente mayor del padrón
electoral. Rafael Segovia. Viernes 15 de febrero de 1991.
Financiero,

Políticas. Suple Dulce María Sauri a Manzanillas; Ilegalidad
y ridículo, el PAN. 15 FEBRERO DE 1991. Financiero.

Análisis. Se incrementa el endeudamiento externo en empresas
privadas. Viernes 15 de febrero de 1991. Financiero.

Finanzas: Fondos y transfondos. Viernes 15 de febrero de 1991 -
Financiero.

Economía. Adaptará Hungría normas producidad para el libre mercado. 15 de febero de 1991. Financiero.

Economía. Indicadores líderes del financiero. 15 febrero 91. Financiero.

Empresas. Crece el endeudamiento exterior en las empresas privivadas. 15 de febero de 1991. Financiero,

Finanzas nacionales. Reportes de setes a un día 15 de febero de 1991. Financiero.

Buscar mejor ahorro financiero. 15 de febrero de 1991. Financiero.

Finanzas. "Alianzas estratégicas" Entre la banca mexicana y extranjera para elevar la capacitaCión. Anuncia la AMB. 15 de febrero de 1991, Financiero.

Finanzas. 178 departamentos los ingresos públicos totales hasta noviembre del 90; los petroleros de 7 mil y 8 mil. 15 de febrero de 1991. Financiero.

Finanzas. Brasil inmerso en la pesadilla del desabasto, por el Pal. de ajuste, 15 de ferero de 1991. Financiero.

Comercio. No sólo con Estados Unidos y Canadá tendrá México vehículos comerciales. 15 de febrero de 1991. Financiero.

Comercio. "Toda la fuerza legal del GATT en favor de México para proteger algo cuando se integre al acuerdo. 15 de febrero de 1991. Financiero.

El acuerdo del Libre Comercio. Esencia para saquear 15 de mayo de 1991. Financiero.

Empresa. "TLC la clave del triunfo, Barranco Chavarría Alberto, jueves 15 de julio de 1991. La jornada.

EL MODELO DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 20 = alimentos | 30 = productos de hule |
| 21 = bebidas | 31 = productos químicos |
| 22 = tabaco | 32 = productos petroleros |
| 23 = textiles | 33 = productos minerales no metálicos |
| 24 = calzado y prendas de vestir | 34 = industria metálica básica |
| 25 = madera y productos de madera | 35 = productos metálicos |
| 26 = muebles | 36 = maquinaria |
| 27 = papel y productos de papel | 37 = maquinaria eléctrica |
| 28 = imprentas y editoriales | 38 = equipo de transporte |
| 29 = cuero y sus productos | 39 = otras |

Las clasificaciones que incluyen varias ramas industriales son las siguientes :

bienes de consumo = 20-26

bienes intermedios = 27-32

bienes de capital = 33-39

tradicional (o ligera) = 20-29

dinámica (o pesada) = 30-39

Tipología
de
Empresas

1- Tipo de
propiedad

- a) Participación extranjera mayoritaria 50% más perteneciente al extranjera .
- b) Participación extranjera minoritaria 15 a 49% .
- c) Empresas públicas el Estado es propiedad del 50% o más capital.
- d) Empresas privadas

2- Tamaño de
Empresas

- a) Empresas grandes 250 o más empleados .
- b) Empresas medianas 100 a 249 empleados .
- c) Empresas pequeñas 20 a 100 empleados .
- d) Microempresas 2 a 19 empleados

LOS NIVELES DE LA MORAL Y LAS ACTITUDES RESULTANTES

MORAL ELEVADA



FANATISMO

EUFORIA

ACTITUDES POSITIVAS

SATISFACCION

OPTIMISMO

COOPERACION

COHESION

COLABORACION

ACEPTACION DE LOS OBJETIVOS

BUENA VOLUNTAD

IDENTIFICACION

ACTITUDES NEGATIVAS

INSATISFACCION

PESIMISMO

OPOSICION

NEGACION

RECHAZO DE LOS OBJETIVOS

MALA VOLUNTAD

RESISTENCIA

DISPERSION

PESIMISMO

AGRESION

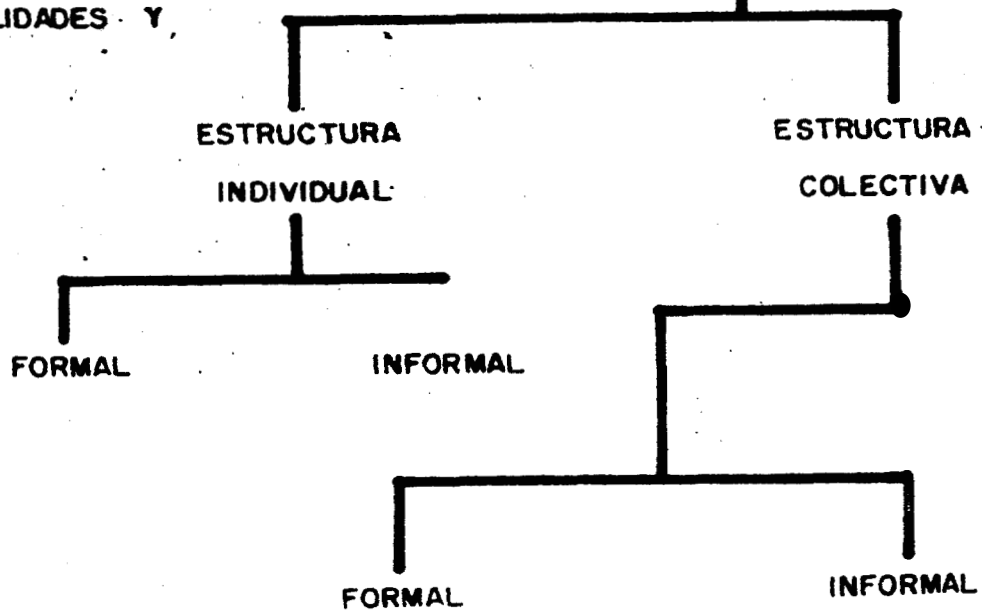
MORAL BAJA

ESTRUCTURA

TECNICA

HUMANA

Los elementos a los cuales alude son los que están en constante interacción en el proceso de producción como: COSTOS, UTILIDADES Y EFICIENCIAS.

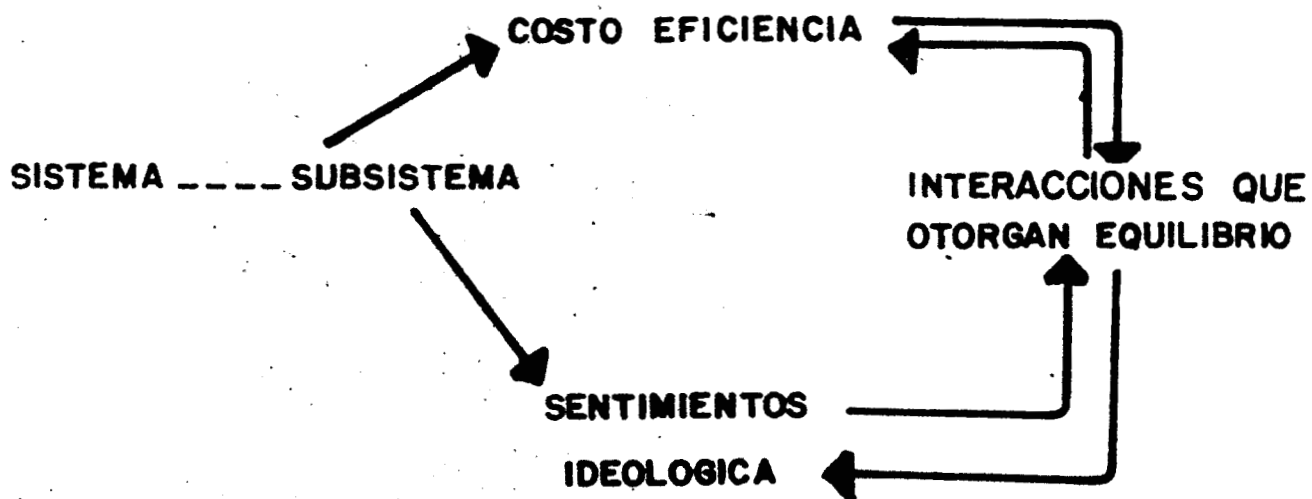


Adapta el comportamiento de los trabajadores a las exigencias productivas.

Las relaciones humanas entre los trabajadores

- 1). LOGICA DE LOS SENTIMIENTOS, IDEAS Y CREENCIAS PROPIOS DE LOS GRUPOS DE LA EMPRESA.
- 2) La ideo-lógica Ideas y creencias en los cuales la organización establece sus valores.

- 1). REGIDA POR LA LOGICA DEL COSTO
- 2). LA EFICIENCIA.



% DE PARTICIPACION POR RAMA INDUSTRIAL



FIG. 1

DESGLOSE DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

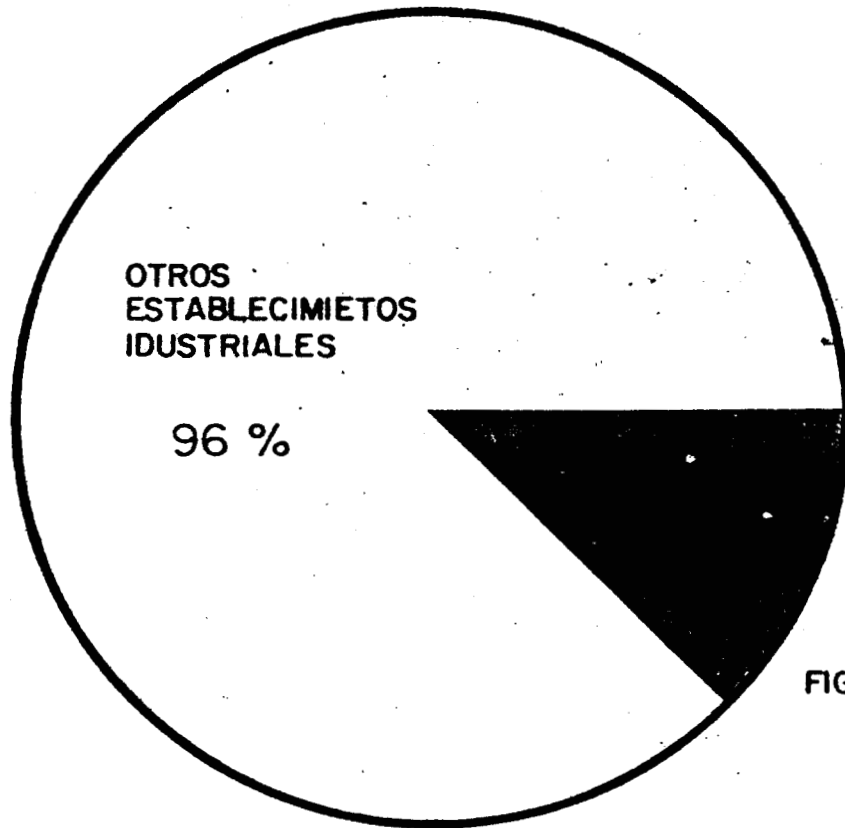


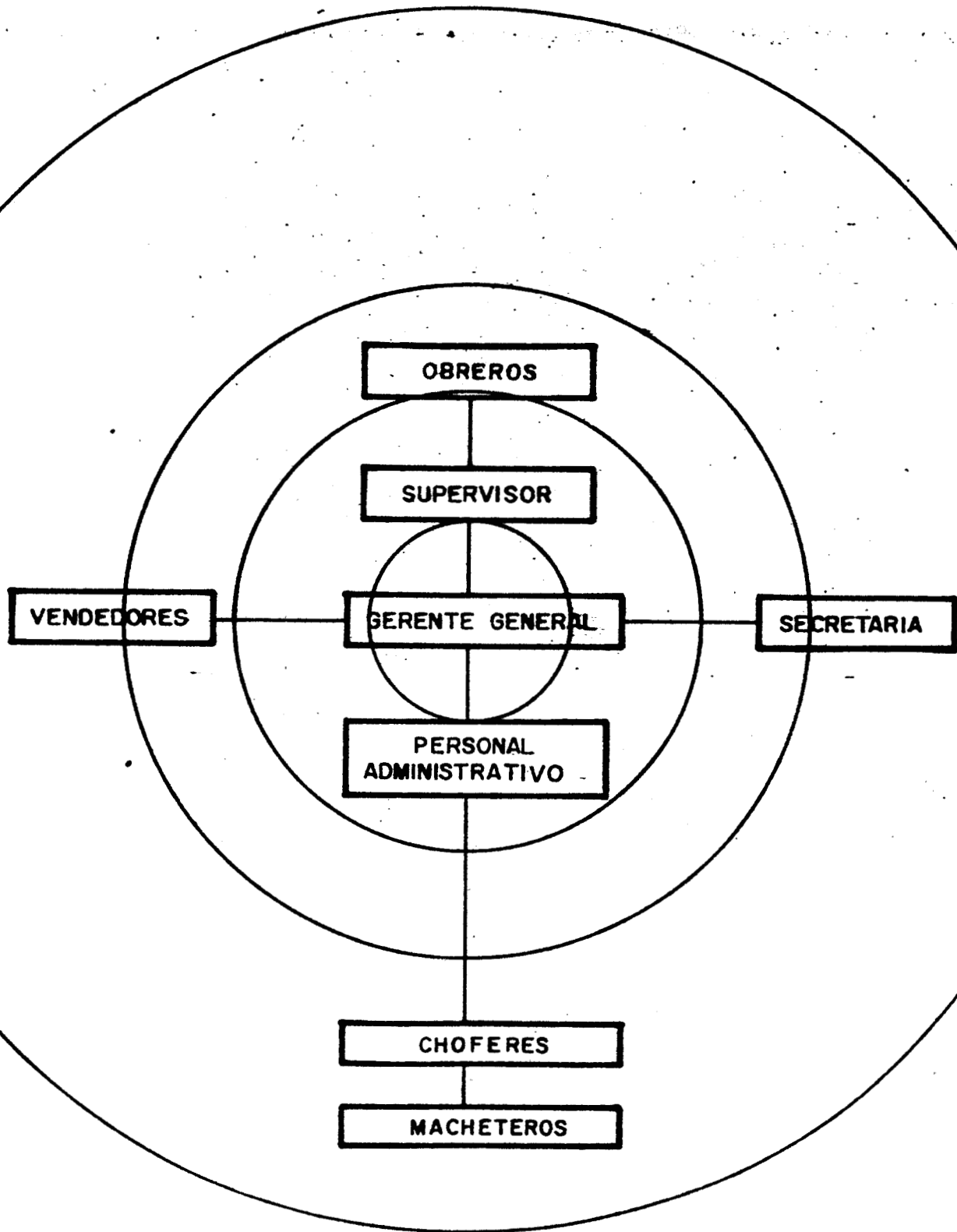
FIG. 2

PERSONAS EMPLEADAS EN ESTA RAMA



FIG. 3

ORGANIGRAMA GENERAL "ALPHA"



CUESTIONARIO DE SATISFACCION E INSATISFACCION

Lea cuidadosamente las instrucciones, contestando las preguntas de una manera honesta, sus contestaciones pueden influir en la obtención de los resultados.

1.- SEXO F () M ()

2.- EDAD:

- 16 a 30 años
- 31 a 60 años
- 61 a más años

3.- PROCEDENCIA _____

4.- GRADO DE ESTUDIO _____

5.- PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

6.- TIEMPO QUE LLEVA DESEMPEÑANDO EL CARGO _____

7.- EN ESTA PREGUNTA, USTED PUEDE DESCRIBIRNOS COMO SE ENCUENTRA LA EMPRESA EN LA CUAL LABORA, Y QUE PROPONE USTED PARA MEJORARLA EN CASO DE SER NECESARIO.

CUESTIONARIO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de :

- 1.- Mi trabajo en general..... 1 2 3 4 5
- 2.- El grado de responsabilidad que tengo en mi trabajo.. 1 2 3 4 5
- 3.- La manera en que organizo mi propio trabajo..... 1 2 3 4 5
- 4.- La ayuda que se me brinda cuando tengo dudas en mi---
trabajo..... 1 2 3 4 5
- 5.- El reconocimiento que recibo sobre el trabajo que de-
sempeño..... 1 2 3 4 5
- 6.- El conocimiento que tengo de lo que mi jefe espera---
de mí..... 1 2 3 4 5
- 7.- El tiempo que dispongo para realizar mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 8.- La manera como se toman en cuenta mis sugerencias.... 1 2 3 4 5
- 9.- Las relaciones que tengo con mis compañeros..... 1 2 3 4 5
- 10.- La información que recibo relacionada con mi trabajo 1 2 3 4 5
- 11.- La forma en que es premiado mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 12.- El grado de supervisión que recibo sobre lo que hago
en mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 13.- La manera en que detecto los problemas cuando me ---
encuentro en una situación difícil..... 1 2 3 4 5
- 14.- Las posibilidades que se me brindan para capacitar -
me..... 1 2 3 4 5
- 15.- El entrenamiento que se me ha dado acerca de mi tra-
bajo..... 1 2 3 4 5

- 16.- La claridad de los objetivos, planes y políticas de-- 1 2 3 4 5
mi departamento..... 1 2 3 4 5
- 17.- La manera en que organizo mi tiempo..... 1 2 3 4 5
- 18.- La cantidad y la calidad de las sugerencias que hago. 1 2 3 4 5
- 19.- Las relaciones que tengo con mis compañeros..... 1 2 3 4 5
- 20.- La claridad con la que se me indica lo que debo hacer 1 2 3 4 5
- 21.- Mi sueldo actual..... 1 2 3 4 5
- 22.- La oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de de--
sarrollar mis habilidades..... 1 2 3 4 5
- 23.- La forma en que determino cuál es el momento más ade-
cuado para tomar una decisión..... 1 2 3 4 5
- 24.- El grado en que la capacitación que recibo en mi tra-
bajo me es de utilidad..... 1 2 3 4 5
- 25.- La forma en que se evalúa mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 26.- La claridad de los objetivos y planes de la institu--
ción..... 1 2 3 4 5
- 27.- Mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fi--
jan en mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 28.- La forma en que la institución toma en cuenta las su-
gerencias de su personal para tomar decisiones..... 1 2 3 4 5
- 29.- El espíritu de cooperación de mis compañeros..... 1 2 3 4 5
- 30.- El grado en que estoy enterado de los planes y las --
normas de la institución..... 1 2 3 4 5
- 31.- La oportunidad que tengo de que se me asignen mayores
responsabilidades..... 1 2 3 4 5

- 32.- La libertad que tengo para desarrollar mi trabajo... 1 2 3 4 5
- 33.- La forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo 1 2 3 4 5
- 34.- La forma en que mi jefe entrena a su personal..... 1 2 3 4 5
- 35.- La forma en que se me dice cómo desarrollo mi trabajo..... 1 2 3 4 5
- 36.- La manera en que la institución está organizada..... 1 2 3 4 5
- 37.- El tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de otras personas..... 1 2 3 4 5
- 38.- La forma en que mi jefe me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo..... 1 2 3 4 5
- 39.- La forma en que mi jefe dirige a su equipo de trabajo..... 1 2 3 4 5
- 40.- El grado en que estoy enterado del reglamento interior de la institución..... 1 2 3 4 5

**SATISFACCION EN EL
TRABAJO**

ASPECTOS DIMENSIONES. INVESTIGADOS.	NUMERO DE PRE- GUNTA	TOTAL RESPUESTAS POR PREGUNTAS		AREA RESPUESTA/MUESTRA		ESTUDIADA PORCENTAJE	
		INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION	INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION	INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION
MOTIVACION	1						
	11					%	%
	21						
	31						
DELEGACION DE FUNCIO- ES	2						
	12					%	%
	22						
	32						
ANALISIS DE ROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.	3						
	13					%	%
	23						
	33						
ENTRENAMEN- O Y CAPA- CITACION	4						
	14					%	%
	24						
	34						
DESEMPEÑO EL TRABAJO	5						
	15					%	%
	25						
	35						
PLANEACION	6						
	16					%	%
	26						
	36						
ADMINISTRA- CION DEL TIEMPO	7						
	17					%	%
	27						
	37						
GERENCIAS	8						
	18					%	%
	28						
	38						

SATISFACCION EN EL TRABAJO

ASPECTOS ADMIVOS. INVESTIGADOS	NUMERO DE PRE- GUNTA	TOTAL RESPUESTAS POR PREGUNTAS		AREA RESPUESTA/MUESTRA		ESTUDIADA PORCENTAJE	
		INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION	INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION	INSATIS- FACCION	SATIS- FACCION
TRABAJO EN EQUIPO	9						
	9						
	19					%	%
	29						
	39						
COMUNICA- CION	10						
	20						
	30					%	%
	40						

CUESTIONARIO GENERAL

Lea cuidadosamente las preguntas y responda a ellas de manera honesta.

Fecha _____ Puesto que desempeña _____

1.- ¿Qué tipo de empresa es?

Industrial _____ Comercial _____ Servicio _____

2.- ¿Qué tipo de personalidad?

Persona física _____ Persona Moral _____

3.- ¿Cuál es la forma en que se constituye jurídicamente?

Sociedad Mercantil

S.A. _____ SRL _____ SNC _____ SCS _____ SCA _____

4.- ¿Cuál es su objeto?

5.- ¿Cuál es su capital?

social _____ contable _____

6.- ¿Cuál es el número de personas?

De confianza _____ Sindicalizado _____

7.- ¿Cuál es su principal producto en el mundo?

8.- Problemas fundamentales que la empresa haya tenido durante los últimos 3 años (Huelga, falta de mercado, efectos inflacionarios, -- falta de funcionamiento.)

NOTA:

1.- Este cuestionario fué substituído por una entrevista directa -- con el gerente general. El Señor Guillermo Ortiz.

2.- Contestó a estas y otras tantas preguntas que fueron tomadas como punto de referencia.