

17
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"EL PAPEL DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION FRENTE AL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

JORGE MOLINA DOMINGUEZ

Asesor del Seminario:

L.A. RUTILO TORRES FRANCO

1992

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

C O N T E N I D O

PREFACIO

INTRODUCCION

	Pág.
CAPITULO I "LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA"	
1.1 EL ACTO ADMINISTRATIVO.....	2
1.2 LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION.....	3
1.3 LA ADMINISTRACION EN LAS INSTITUCIONES CONTEMPORANEAS.....	4
CAPITULO II "EL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION"	
2.1 EL PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION.....	7
2.2 LA PARTICIPACION DEL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION.....	10
2.3 EL PROMOTOR DEL CAMBIO.....	12
2.4 LA CONSULTORIA INTERNA Y EXTERNA.....	14
CAPITULO III "EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"	
3.1 LA INFLUENCIA DEL MEDIO EXTERNO SOBRE LA ORGANIZACION.....	19
3.2 LA NECESIDAD Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	22
3.3 LA FUNCION DEL CONSULTOR DENTRO DEL PROCESO DE CAMBIO.....	23
3.4 LA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25
3.5 MOTIVOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	30
CAPITULO IV "MEXICO HACIA EL LIBRE COMERCIO"	
4.1 LA PARTICIPACION DE MEXICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.....	34
4.2 HACIA UNA NUEVA FASE DEL LIBRE COMERCIO.....	37
4.3 LA MICROINDUSTRIA MEXICANA PRENTE AL GIGANTISMO DEL T.L.C.....	39
4.4 EL CASO EJEMPLAR DE LOS "TIGRES DEL ESTE ASIATICO".....	41
4.5 LA RENOVACION TECNOLOGICA DEL ESTE ASIATICO.....	43
4.6 LA FUNCION DEL FACTOR EDUCATIVO EN LA BUSQUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD.....	46

	Pág.
4.7 EL ESTADO MEXICANO Y LA MODERNIZACION EDUCATIVA	49
4.8 LA OFICIALIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD	52
 CAPITULO V "METODOLOGIA"	
5.1 PROBLEMATICA	59
5.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA OBJETIVO DE LA INVESTIGA -- CION	65
5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	67
5.4 HIPOTESIS DE TRABAJO	68
 CAPITULO VI "DESARROLLO DE LA INVESTIGACION"	
6.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO	70
6.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	73
6.2.1 CUESTIONARIO PILOTO	74
6.2.1.1 FORMATO DEL CUESTIONARIO PILOTO	75
6.2.1.2 OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIO NARIO PILOTO	78
6.2.2 CUESTIONARIO DEFINITIVO	82
6.2.2.1 FORMATO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO	83
6.2.2.2 OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIO NARIO DEFINITIVO	88
6.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION	96
6.4 TABULACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	98
 CAPITULO VII "EXPOSICION DE RESULTADOS".....	
	99
 CAPITULO VIII "CONCLUSIONES"	
8.1 LIMITES Y ADVERTENCIAS	170
8.2 CONCLUSIONES	172
SUGERENCIAS	180
REFERENCIAS DOCUMENTALES	184

P R E F A C I O

El hombre que conoce acerca de su misión en ésta vida crea - su propio destino cuando emprende día con día su camino hacia él, sabiendo con toda plenitud hacia donde se debe dirigir; el motor que lo impulsa es su espíritu creativo, en tanto que su destino - sea el éxito.

Análogamente, toda organización productiva que se precie de serlo, debe estar profundamente identificada con la razón de su existencia. El conocimiento de su misión como empresa solo es posible mediante el contenido en sus entrañas de una filosofía lo suficientemente fuerte y consistente como para servir de soporte de manera interna; y como para hacerla trascender hasta donde el alcance de sus objetivos y su capacidad para conseguirlos se lo permitan.

Esta filosofía no es producto de la casualidad, sino de la creatividad de quienes la dirigen; como una respuesta a la necesidad de alcanzar la excelencia dentro del marco de la reciprocidad de las relaciones con sus integrantes y con su medio externo.

De ésta manera la filosofía involucra a un conjunto de directrices, valores o principios que rigen la orientación concreta de cada una de las acciones; que permiten la consecución de los objetivos de la organización en todos sus niveles. Sin embargo, frecuentemente el dinamismo económico, político y social; supera a los alcances de dichos valores. Motivo por el cuál el profesional de la administración involucrado de alguna manera en la dirección de la empresa; encuentra como consecuencia de éste fenómeno, la oportunidad de ejercer su capacidad creativa y su conocimiento, como instrumentos para provocar el cambio que las circunstancias demandan.

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

Con la aprobación del Congreso de los Estados Unidos de Norte América del procedimiento de la vía rápida (fast track), el cual implica un mínimo de discusión pública durante el periodo de negociaciones; de manera vertiginosa ha ido tomando forma un fenómeno de dimensiones monstruosas: el Tratado de Libre Comercio por celebrarse entre los países de América del norte.

Como una de las respuestas a la necesidad de los Estados Unidos de Norte América de conformar un bloque económico para hacer frente a los de sus acérrimos competidores; en el anonimato de las negociaciones como consecuencia de la limitada intervención del Congreso de la Unión de México y de la nula participación de la sociedad, se va conformando el mercado potencial más grande del mundo, frente al espejismo de las presuntas ventajas que de ello se derive. Pero al mismo tiempo surge también a la luz una problemática que lejos de haber sido resuelta con mayor anticipación; se ha tratado de ocultar por varias décadas, que concluye en una situación punto menos que deplorable de la planta industrial mexicana, que la coloca en condiciones obsoletas y deficientes en comparación con la de sus presuntos socios.

De ésta manera las condiciones de la empresa mexicana la hacen poco viable para integrarse a dicho tratado internacional en condiciones de igualdad competitiva, con el riesgo de que ésta situación la conduzca hacia la extinción.

El presente documento lejos de pretender llevar a cabo un análisis profundo de las bases y de las consecuencias sociales, económicas y políticas del Tratado de Libre Comercio, así como de las presuntas ventajas y desventajas derivadas de su celebración; pretende hacer resaltar la necesidad de un determinado sector de la planta industrial, de llevar a cabo acciones específicas encaminadas a garantizar su permanencia ante los peligros del libre comercio.

Por otra parte se busca destacar el papel a desempeñar en --
torno a éste fenómeno, por el Licenciado en Administración como -
promotor del cambio; primordialmente en aquellas empresas de me -
nor tamaño y con menos recursos, en donde el principal cambio re-
querido para producir en condiciones competitivas a nivel interna
cional, es la renovación en materia tecnológica. Lo cual indica -
un proceso de ajuste y de aprondizaje susceptible de conseguirse -
a través del desempeño de las habilidades de éste profesional -
de la administración con el auxilio de técnicas como las que tie-
nen su fundamento teórico en las ciencias de la conducta.

Por último describe el desarrollo práctico de una investiga-
ción de campo llevada a cabo dentro de las instalaciones de dos -
microindustrias que tienen por actividad preponderante la de pro-
cesamiento de polietileno; que abastecen de bienes intermedios a
importantes ramas industriales de la economía mexicana. Investiga
ción en la que en función a los resultados obtenidos se plantea -
la necesidad y se sugiere la manera de efectuar un proceso de cam
bio mediante el apoyo de un programa de Desarrollo Organizacional
como respuesta al requerimiento de una renovación tecnológica; de
acuerdo a las condiciones observadas por sus trabajadores.

C A P I T U L O I

" LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA "

1.1 EL ACTO ADMINISTRATIVO

La conciencia del hombre incorporada en él quizá desde el momento mismo de su aparición sobre la faz de la tierra, le permitió inicialmente afrontar los retos de la naturaleza de un mundo hostil colmado de situaciones adversas; para conseguir de manera gradual afirmar su superioridad y trascendencia sobre las demás especies, dentro de la carrera por la evolución.

El hombre es pues, una entidad que posee intrínsecamente un instinto de supervivencia que ha ejercido a lo largo de su existencia de manera colectiva y que le confiere un carácter gregario. Esto implica una participación activa y conjunta en un grupo social, constituido con el objeto de satisfacer sus necesidades comunes e individuales.

Sin embargo, la satisfacción de tales necesidades no se ha conseguido por mero efecto de la inercia; ha requerido de la actividad administrativa como catalizador aún en las tareas más simples. La administración ha caracterizado a las grandes manifestaciones de la humanidad en pro de la civilización; anexándose como otra cualidad innata del hombre, es decir, que además de poseer una conciencia de su realidad, de que posee un instinto de supervivencia y de ser gregario, cuenta con una facultad de encauzar su esfuerzo al de otros hombres y hacerlo común mediante la práctica de la administración.

Al conjugar ésta última característica con las demás que se le pueden atribuir al hombre, comenzó un proceso que ha tenido como resultado la consecución de grandes empresas de índole política, social y económica; que configuran a cualquiera de las formas de agrupación y de las instituciones contemporáneas.

1.2 LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

El vocablo ADMINISTRACION es susceptible de extenderse y de ser enriquecido con las experiencias y el sentido que le infiera quien intente expresarlo a través de una definición. Durante el proceso de formación de la teoría administrativa, han existido -- ideas en ocasiones controvertidas entre sus mismos exponentes; no solo en cuanto a tratar de definir a la administración, sino en cuanto a su naturaleza.

La administración ha sido concebida por algunos como una --- ciencia, por otros como un verdadero arte, y por algunos más como una técnica; y en éstos mismos momentos, seguramente exista quien trate de atribuirle características que le den otro sentido para tratar de fundamentarla.

De cualquier manera, debe ser ante todo una actividad flexible, situacional y congruente con las características y necesidades de cada organización; en el entendido de que no existe una -- "única mejor forma" de conducir el destino de una entidad social, sino que la mejor forma será siempre determinada por las condiciones del medio organizacional interno y externo, así como de la -- personalidad del administrador que la ejecute.

De lo anterior podemos concluir que la administración debe - de ser entendida no como un fin en sí misma; sino como un instrumento que sirva como el medio idóneo para la consecución de los - objetivos de la organización en condiciones de optimizar los re - cursos materiales, humanos y técnicos con que cuenta.

La administración al pugnar por la optimización de los recursos de una organización cumple con una necesidad que hay que satisfacer para poder ajustarse al mundo en que vivimos; que exige cada vez más, el cual se ha venido transformando vertiginosamente debido a una tendencia pesada que atiende a la eterna disyuntiva de hombres e instituciones: "renovarse o morir".

1.3 LA ADMINISTRACION EN LAS INSTITUCIONES CONTEMPORANBAS

"La fábrica. ¡Larga vida a la fábrica! Hoy incluso mientras se construyen nuevas fábricas, está agonizando la civilización -- que convirtió la fábrica en una catedral. Y en alguna parte, en -- estos momentos, otros hombres y mujeres jóvenes están penetrando -- a través de la noche en el corazón de la naciente civilización de la tercera ola. A partir de aquí, nuestra tarea será incorporar -- nos, como si dijéramos, a su búsqueda del mañana." [1]

Esta visión considera que la humanidad entera se encuentra -- situada entre una corriente producida por el encuentro de dos -- "grandes olas"; la segunda ola, que comprende el periodo de la re -- volución y civilización industriales, en contra de una tercera, -- engendrada por la búsqueda de la sofisticación tecnológica del fu -- turo. Indudablemente el advenimiento del mañana traerá como conse -- cuencia cambios radicales en todos los ámbitos de la vida del hom -- bre, y el trabajo no se verá al margen de éstos. Seguramente ha -- brán de manifestarse nuevas posibilidades y expectativas labora -- les; como simplificación de tareas, apertura de nuevos mercados -- de trabajo, sistemas administrativos innovadores, cambios en el -- lugar y en el horario de trabajo, nuevas formas de asociación --- para la protección de los intereses de los trabajadores, etc.

Ante ésta inminente transición hacia el futuro y la conse -- cuente expansión tecnológica dentro de la empresa, surge la re -- flexión acerca del fenómeno. Aparece la inquietud del hombre al -- experimentar la incertidumbre acerca del papel que deberá de de -- sempeñar en torno a su ámbito laboral; de como poder conciliar el -- avance tecnológico con las necesidades de una sociedad, que si -- bien es cierto que exige mejores niveles de vida, requiere así -- mismo de conservar determinados valores que muchas de las veces -- resultan poco compatibles con el progreso.

[1] TOFFLER, Alvin. "La tercera ola", pag. 136, México, 1981.

Existe pues la necesidad de determinar el impacto y el costo social implícito en la búsqueda de la productividad mediante la implementación de tecnología sofisticada o de "punta"; y por otra parte buscar la forma de conciliar tales cambios con los valores poseídos por el trabajador, de tal forma que la calidad de las relaciones interpersonales no se demeriten más allá del límite permisivo.

La renovación tecnológica es un fenómeno mundial, y México, como país en vías de desarrollo que ya juega un papel distinguido dentro del concierto de las naciones; requiere del mismo replanteamiento para poder competir en igualdad de condiciones en cualquiera de los mercados internacionales.

Concretamente existe la necesidad de adecuar las condiciones de la empresa mexicana en cuanto a los requerimientos de productividad y calidad; y en tal virtud todos tenemos ante éste reto, -- una responsabilidad proporcionalmente compartida que requiere de actuar en función de una adecuada toma de decisiones. Recayendo en lo que respecta a la función administrativa, sobre la persona del Licenciado en Administración; quien deberá hacer uso de sus facultades personales y profesionales a favor de la organización en búsqueda de la eficiencia. Considerando en todo momento al lado humano de la misma, tomando en cuenta que está integrada por un cúmulo de necesidades y potencialidades tendientes a su satisfacción y desarrollo; dignas de ser estimadas de manera prioritaria por encima de cualquier fin de lucro, es decir, siempre en la búsqueda de la justicia dentro del marco laboralmente productivo.

C A P I T U L O I I

" EL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION "

2.1 EL PERFIL DEL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION

Las aportaciones de Henry Fayol a la corriente de la administración científica han permitido la trascendencia de su obra hacia la posteridad, debido a que antes que un eminente teórico de la administración, fué un visionario que se adelantó a su época; hecho demostrado por la vigencia y universalidad de sus conceptos.

El perfil de las habilidades de los administradores es uno de los conceptos vertidos en su obra, y está íntimamente relacionado con la posibilidad de un ejercicio profesional exitoso. Bajo la denominación de "elementos del valor y de los agentes de empresa", resumió los factores requeridos en la personalidad de todo administrador; los cuales pueden y deben de tomarse en cuenta como punto de referencia para determinar el perfil de todo profesional de la administración ante condiciones concretas.

Esta teoría ha sido desarrollada por algunos estudiosos de la administración, haciéndole únicamente las modificaciones que resultan del dinamismo de las organizaciones, de su complejidad y de los cambios en el contexto social del que éstas en ningún momento pueden abstraerse.

A partir de los elementos concebidos originalmente, tales como: características físicas, intelectuales, morales, cultura y administrativas; el análisis fayoliano del perfil deseado en la personalidad del administrador, se podría seguir ampliando. Se podrían acumular cuantas características más se quisieran, pero siempre girando en torno al patrón básico; debido a que aún cuando cada organización en función de sus objetivos requiere de buscar al hombre idóneo para sus intereses específicos, los fundamentos de ésta teoría no dejan de ser universales en cuanto a tiempo y espacio.

A pesar de que existe un relativismo organizacional como con secuencia de las actividades concretas, objetivos, tamaño y potencialidades de cada empresa; en todos los casos, la administración se apega a los principios teóricos de donde emana su carácter universal. Lo cual facilita su aplicación con las únicas modalidades y restricciones que las exigencias específicas del ambiente organizacional interno y externo le imponen; así como las cualidades del administrador que la ejerce.

Así pues, el perfil de la personalidad del administrador -- tiende a ser flexible; al igual que los principios administrativos que lo rigen, y siempre determinado por la labor a desempeñar y por los retos que ésta le impone. Sin embargo, en términos generales invariablemente el perfil del profesional de la administración tendrá que observar los siguientes valores:

A. - PERSONALES

Físicos. Sustentados en la idea de que el ser humano es una entidad que requiere de un equilibrio orgánico-fisiológico que le permita desenvolverse de manera consistente en su actividad laboral, como resultado de una plena salud física.

Psíquicos. Sustentados en la idea de que la madurez y el -- equilibrio psicológico redundan en una buena disposición hacia la vida y hacia su trabajo; y que tienden al desarrollo de la creatividad, productividad, desarrollo de nuevas metas y proyectos, además de combatir la tensión y el cansancio.

Sociales. Resultantes del interés en participar en calidad de miembro de una organización productiva; en el beneficio de las instituciones civiles y políticas con que tenga relación.

B. - PROFESIONALES

Administrativos. Sustentados en la facultad de desempeñar de manera profesional su tarea; apoyado en la aplicación de los cono

cimientos adquiridos durante su preparación académica, como instrumentos de gestión.

C.- COMPLEMENTARIOS

De actualización. Tendientes a mantener en permanente superación al profesional; en aspectos relativos a la organización, a su profesión y a su entorno social.

De autorealización. Tendientes a conseguir la excelencia personal en todos los ámbitos de su vida.

2.2 LA PARTICIPACION DEL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION

Conforme al perfil deseado, más que un profesional el licenciado en Administración es un profesional comprometido con su sociedad; que a través de su participación dentro de una unidad económica, contribuye a la consecución de objetivos predeterminados fincados en la actividad productiva. Es depositario del prestigio de la organización, de los recursos con que cuenta; y se podría afirmar que de su destino mismo. Es pues un profesional con grandes responsabilidades, pero que cuenta con medios para afrontarlas. Tales como los rasgos de su valiosa personalidad, caracterizada por su versatilidad y percepción de la realidad; que lo facultan para la resolución de problemas de carácter general y particular, con auxilio de sus conocimientos y la coordinación con otros profesionales.

La participación del profesional de la administración se puede resumir en cuatro papeles fundamentales, que tienden a cubrir las necesidades de toda organización:

Como maximizador de la eficiencia, el trabajo del administrador se fundamenta en la aplicación de la teoría administrativa de acuerdo a necesidades específicas; con el fin de alcanzar niveles óptimos de productividad, como resultado del aprovechamiento al máximo de los recursos a él confiados.

Como ejecutor tecnócrata-burocrático, el administrador, más allá de ser un medio por el cual la organización consigue sus fines estrictamente lucrativos; es un profesional que se sirve de los recursos tecnológicos y administrativos con que cuenta la empresa, para lograr la consecución de su tarea de manera exitosa. Pero sin restringirse en ningún momento por la normatividad de la organización, ya sea ésta de carácter técnica o burocrática; sino tendiendo a ejercer su capacidad creativa en la búsqueda de una mejor forma de realizar las actividades requeridas, o dar origen a otras nuevas.

Como neutral equilibrador, la imparcialidad es un factor pre dominante en la ética profesional del administrador. Este papel - obedece a la encomienda de promover la conciliación de intereses dentro del marco de la productividad; que le permita cumplir con su misión social, económica y política en pro de la justicia.

Por último como promotor del cambio, tiene la oportunidad de conjugar adecuadamente los tres papeles anteriores; para dar origen a un ambiente propicio para que la organización se adecúe a - las condiciones cambiantes del contexto social, tecnológico, económico, político, etc. Este cuarto papel del administrador puede desempeñarse de diversas maneras, entre las que destacan:

- Promoción de nuevas empresas.
- Promoción de nuevos puestos.
- Promoción de nuevas actividades.
- Promoción de nuevos recursos humanos.
- Promoción de nuevos modelos administrativos.
- Promoción de nuevas formas de asimilar los cambios.
- Promoción de nuevas filosofías.
- Promoción de nuevas actitudes hacia el trabajo, etc.

Este papel del administrador como promotor del cambio, es -- digno de tomarse en cuenta para ser fomentado por la organización con motivo de las circunstancias cambiantes principalmente de su medio externo; porque debe asociarse necesariamente con las posibilidades de que la empresa sobreviva y trascienda en un medio -- tan agresivamente competitivo como será el del futuro.

2.3 EL PROMOTOR DEL CAMBIO

El Licenciado en Administración al ejercer su papel dentro de la organización como promotor del cambio, debe ser propenso al optimismo y estar convencido de que tiene que ayudar a vencer permanentemente la resistencia a las innovaciones; para lo cual encuentra en la técnica denominada Desarrollo Organizacional, un instrumento idóneo para cumplir con su tarea.

Mediante la implantación de los principios del Desarrollo Organizacional, se encuentra en posibilidad de poner en marcha los elementos requeridos para llegar a tener un sistema permanente y evolutivo. Sin embargo, frecuentemente el profesional de la administración tendrá que enfrentar fuentes opositoras en todos los sentidos; pero sobre todo por parte de aquellas personas renuentes al cambio, así como de quienes se les advierte de la existencia de deficiencias a su alrededor.

A pesar de ello deberá ser lo suficientemente fuerte y capaz de sentirse recompensado al experimentar la satisfacción de las personas con quienes trabaja cuando han alcanzado la apertura hacia la transformación; lo cual lo estimulará para seguir adelante con su gestión.

La actuación del Licenciado en Administración en cuanto a la promoción del cambio a través del proceso de Desarrollo Organizacional, fundamentalmente consiste en:

- Producir información a través de los datos que recopila, clasifica, analiza o sintetiza; con el fin de conformar un punto de vista crítico.

- Establecer un sistema de comunicación efectivo y permanente, con la intención de que el trabajador se torne participativo.

- Realizar sondeos que lo ayuden a determinar los problemas existentes o potenciales que puedan afectar a grupos concretos de la organización o a toda ella; con el fin de establecer prioridades y trabajar en su solución en orden de importancia.
- Fomentar vínculos psicológicos entre los grupos de trabajadores a través del conocimiento, interés, comprensión y conciencia de las necesidades en común.
- Fungir como moderador y mediador durante el periodo de su trabajo, para fomentar las condiciones propicias para el Proceso de -- Desarrollo Organizacional.
- Eliminar los obstáculos que puedan surgir dentro del sistema de comunicación; así como ejercer el control requerido del mismo, y la consecuente retroalimentación.
- Promover la formación de equipos de trabajo con el auxilio de programas de capacitación y adiestramiento, para desarrollar hábitos tendientes a la productividad.
- Fomentar la cooperación de los individuos para conseguir la solución de conflictos que resulten de la confrontación de sus características como seres humanos.
- Fomentar la creación de un ambiente organizacional sano, como una vía hacia la productividad; en el que se observen relaciones de respeto, confianza, seguridad, amistad y en general de todas aquellas manifestaciones que enriquecen el espíritu humano y que facilitan las posibilidades de conciliar a la eficiencia con la convivencia dentro del ámbito laboral.

Como podemos darnos cuenta la promoción del cambio implica una labor multifacética que da pie a la libre expresión y ejercicio de las facultades del administrador; determinadas por su calidad de profesional dependiente o independiente a la organización.

2.4 LA CONSULTORIA INTERNA Y EXTERNA

La introducción de cambios en la organización no es tarea fácil, provoca por parte de sus integrantes cierta resistencia con respecto a las modificaciones en los valores o ambiente cultural, y por lo tanto se requiere de un proceso terapéutico que tenga -- por objeto, el de producir resultados a largo plazo tendientes al cambio; con apoyo de la técnica del Desarrollo Organizacional, fomentada a través de la intervención del departamento de Recursos Humanos.

Las acciones emprendidas por el departamento de Recursos Humanos son encaminadas hacia la modificación de los valores inherentes a la naturaleza del hombre, muchos de los cuales se ven -- coartados por las exigencias del trabajo cuando éste se torna impersonal y mecanizado; teniéndose como resultado la reducción de las expectativas y motivaciones del trabajador en detrimento de su creatividad, por lo que su disposición al trabajo decae y su desarrollo personal se interrumpe.

Atendiendo a la necesidad de darle tratamiento a los problemas relativos a la naturaleza del hombre en calidad de trabajador; algunas organizaciones ya han optado por formar a sus propios especialistas en aspectos de carácter humanísticos relacionados con el cambio dentro de los procesos productivos. Se trata en éste caso de la creación de verdaderos consultores internos dependientes del departamento de Recursos Humanos; que como principal ventaja ofrecen la de poder contar con personal propio capacitado para desempeñar las funciones de un experto y que además conoce perfectamente el funcionamiento de la organización, su estructura, procedimientos, principios y normas. Y que de la misma manera se encuentra en constante disponibilidad para atender las necesidades generadas por los problemas actuales o futuros relacionados con el cambio.

Sin embargo, el empleo de consultores internos presenta algunas desventajas tales como el que los miembros de la organización sujetos al proceso de Desarrollo Organizacional, no lo tomen en cuenta y no presten su colaboración por no considerarlo un experto o suponiendo que tiene un determinado interés de obtener un beneficio personal en perjuicio de los demás y ajeno a su trabajo, en cuanto a los resultados; o quizá con el temor de que sea parcial o subjetivo en su actuación. Además de que al formar parte de la organización, el trabajador en muchas ocasiones desconfía del consultor interno; lo cual no le permite expresar libremente sus puntos de vista por sentirse potencialmente sujeto al sistema de premios y castigos; y la consecuente posibilidad de hacerse acreedor algún tipo de sanción por expresar sus ideas, por lo que pocas veces corre ese riesgo.

De la misma manera representa una desventaja el error en que incurren frecuentemente los mandos más altos de la organización, al delegar al consultor por completo la responsabilidad de efectuar el trabajo que implica el proceso de Desarrollo Organizacional, y de ésta manera desligarse del compromiso; cuando es imprescindible que tales niveles jerárquicos conozcan y participen en dicha labor asumiéndola como una obligación.

Por otra parte, el proceso de cambio involucrado por el desarrollo de la organización se facilita con el uso de consultores externos, cuando se tiene la plena confianza de su capacidad como especialistas; o ante la falta de apoyo que en la mayoría de las empresas se observa para la creación de su propio equipo de consultores internos.

La relación con el consultor externo se establece mediante consultas voluntarias entre las partes interesadas; por una parte el colaborador profesional (consultor), extraño a la empresa y que por lo tanto no depende de ningún sistema jerárquico, y por la otra la organización (cliente). Surge entonces una relación en virtud de la cual el colaborador pretende ayudar al cliente a la resolución de un problema real actual o inminente relacionado con el cambio.

La actuación de éste profesional auxilia a la organización cuando observa desajustes entre sus integrantes; sirve como un apoyo sin que llegue a figurar como el protagonista más importante, debido a que el éxito en el proceso de saneamiento que persigue el Desarrollo Organizacional, yace en la participación activa de todos los involucrados. El consultor solo estimula a las fuerzas que tienen la posibilidad de equilibrar el sistema.

Entre las ventajas que se tienen con la participación de consultores externos; es que se contrata generalmente a expertos en la materia, que se encuentran preparados y actualizados en la aplicación de técnicas relacionadas con las ciencias de la conducta.

Estos profesionales cuentan con un enfoque más amplio e imparcial que facilita la apreciación de problemas que frecuentemente pasan desapercibidos para los integrantes de la organización o que presentan dificultad para ser determinados. Por tal motivo se puede tener la plena confianza de que el consultor externo posee la objetividad requerida para tratar éste tipo de problemas.

De ésta manera, al ser ajeno a la organización puede atreverse a exponer sus puntos de vista sin temor a herir susceptibilidades, ya que al estar exento de los riesgos de verse sujeto a la dependencia jerárquica que impera dentro de la empresa; está fuera de los efectos del sistema de premios y castigos.

Sus conocimientos especializados ejercen gran influencia sobre los miembros de la organización, por considerársele como un profesional imparcial y sin ningún interés de obtener ventajas personales que pudieran lesionar a los intereses del cliente; y dispuesto en cualquier momento a poner sus conocimientos al servicio de quien se lo solicite, aunque sin un compromiso permanente, pero capaz de asumir una actitud responsable mientras dure su función consultiva.

En algunos casos también el uso de consultores externos resulta una desventaja debido a que frecuentemente se requiere de mucho tiempo y esfuerzo, sobre todo cuando las organizaciones son muy grandes o conflictivas. En éstos casos la consultoría suele resultar excesivamente costosa porque el experto tiene que dedicar la mayor parte de su tiempo a familiarizarse con la organización y a conocer su estructura, procedimientos, políticas, etc.; y por otra parte a la definición y combate de los problemas existentes. Por lo que además, si su actuación es esporádica e interrumpida; el papel que desempeñe el consultor resultará poco eficiente y el proceso de Desarrollo Organizacional tendiente al cambio se verá frustrado.

Como podemos darnos cuenta, existen ventajas y desventajas en el empleo de consultores ya sean éstos internos o externos, -- por lo que la situación ideal sería aprovechar coordinadamente -- las ventajas que ofrecen ambos profesionales; de tal forma que -- los consultores externos participen con la aportación de su experiencia y objetividad, mientras que los consultores internos puedan aportar su profundo conocimiento de la organización y de los problemas arraigados en ella. Esta posibilidad de que colaboren -- ambos profesionales brinda además la oportunidad para la organización, de adiestrar y desarrollar gradualmente a sus consultores -- internos para que se conviertan en expertos en la materia; y el -- proceso de transformación continua sea más viable hacia los cambios que implica el futuro.

C A P I T U L O I I I

" EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL "

3.1 LA INFLUENCIA DEL MEDIO EXTERNO SOBRE LA ORGANIZACION

Año con año un considerable número de empresas, aún de las más grandes, tienden a desaparecer por su falta de capacidad para responder a las demandas de cambio que el medio externo les impone. El cambio organizacional constituye una respuesta de la empresa que le permite adaptarse a tales demandas.

El cambio organizacional es un proceso que se inicia ante la existencia de una influencia del medio externo hacia la organización, manifestada a través de un conjunto de oportunidades y problemas que la impactan directa o indirectamente; y que al interactuar representan una serie de demandas a satisfacer. De lo anterior puede inferirse que el medio externo más que un obstáculo; debe de concebirse como un conjunto de oportunidades de donde surgen las demandas que motivan cambios positivos dentro de la empresa. Las oportunidades por lo tanto son estados futuros que facilitan la realización de la misión y el logro de los objetivos; y en el mismo sentido, ante tales oportunidades existen limitaciones, dentro de las que se incluyen las deficiencias y problemas que impiden su logro.

La empresa observa pues, puntos fuertes y puntos débiles que determinan su capacidad para responder a las exigencias del medio externo. En cuanto a la estructura de la organización se considera que para poder responder efectivamente a las oportunidades; requiere de explotar sus fuerzas y debilidades. Para lo cual necesita manejar adecuadamente las fuerzas que mediante su conjugación-determinan su forma de actuar; la burocracia y la innovación, que aunque tienden a producir efectos opuestos, así mismo, resultan complementarias.

Se puede decir que la burocratización mantiene estable a la organización y reduce la incertidumbre en el medio interno; mien-

tras que la innovación tiende a hacerla flexible, también con el fin de reducir la incertidumbre. En tal virtud tanto la burocratización como la innovación constituyen las fuerzas y debilidades de la organización; y la atención que se tenga sobre de ellas determinará sus perspectivas de supervivencia y de trascendencia.

Cuando se confrontan las oportunidades y los problemas del medio externo, con las fortalezas y debilidades de la organización; se puede llegar a determinar si se cuenta con una buena o mala adaptación al cambio, es decir, si ésta es capaz de satisfacer las demandas con los recursos con que cuenta y la medida en que tenga que modificar su estructura, procesos y comportamientos. Y si en el futuro inmediato podrá figurar competitivamente en el mercado, o si por lo contrario, la capacidad de adaptación es tan deficiente que esté ante el riesgo de desaparecer tarde o temprano.

Cuando existe una difícil adaptación ente el medio externo y la empresa, se requiere de definir cuál es el problema y/o la oportunidad que se debe de enfrentar. La manera de hacerlo es definiéndolo en función de la diferencia que exista entre la demanda del medio externo y la capacidad de la organización para satisfacerla.

Una vez definido se deben de plantear una serie de opciones de entre las cuales se seleccione la opción más viable para lograr la adaptación. Durante la selección, las opciones deben de ser ponderadas para determinar las limitaciones de la empresa que pudieran restringir su aplicación; tomando en cuenta además la relación costo - beneficio a corto y a largo plazo, y si se trata de soluciones que se ajusten a la realidad conforme a los recursos con que se cuenta.

La realización del cambio organizacional una vez que se implanta la decisión, debe estar sujeta a una buena planeación; requiere de la asignación de los recursos necesarios para promover el cambio, de la calendarización de la fechas en que las acti

vidades se realizarán, así como de la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización. De ésta manera, una buena planeación servirá como instrumento para fomentar el éxito del cambio. Se concluirá con el trabajo de escritorio y se contará -- con un programa, un presupuesto y un término para la puesta en -- marcha y ejecución; sin embargo esto implica el vencimiento de -- un sinnúmero de dificultades para producir el cambio esperado.

3.2 LA NECESIDAD Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Al volverse los cambios un factor cada vez más indispensable en la vida social, han surgido numerosas actuaciones cuya función es estimular y guiar los cambios en la conducta. Las organizaciones productivas, como entidades sociales no son la excepción y -- su problemática es objeto de estudio y de trabajo por parte de -- los agentes de cambio.

Para que se puedan iniciar las acciones tendientes al cambio es necesario el conocimiento del o los problemas reales o potenciales de la organización; el cual resulta del análisis de las -- circunstancias que privan en su medio interno y de su adecuación a las exigencias del exterior. Sin embargo una vez que ya se ha -- podido identificar el problema y de que por lo tanto existe la -- conciencia de él; muchas organizaciones probablemente tengan que enfrentarse a oposiciones internas cuando se trata de determinar la forma de encarar al cambio. Inclusive con frecuencia los intereses creados dentro del organismo motivan el rechazo o tratan de impedir la sensación de que existen graves problemas; con el fin de evitar el planteamiento de posibles opciones para acceder al -- cambio en condiciones favorables que tiendan al éxito.

Cuando se logran superar éstos obstáculos, la implementación de las acciones tendientes al cambio no surgen automáticamente -- porque aún en la actualidad pocos son los organismos que pueden -- contar con el servicio de un órgano interno encargado de dicha -- tarea; por lo que generalmente se tiene que apelar a la ayuda proveniente del exterior.

Pero aún así con frecuencia puede existir la conciencia acerca de los problemas y el deseo verdadero de encaminar las acciones para resolverlos; pero todavía puede presentarse una fuerte -- oposición a la idea de recibir ayuda de un extraño venido de -- afuera.

3.3 LA FUNCION DEL CONSULTOR DENTRO DEL PROCESO DE CAMBIO

El obstáculo que representa la oposición a la idea de recibir ayuda por parte del exterior para la resolución de sus problemas, puede ser resuelto y el organismo estar preparado para recibir la ayuda externa; aunque ahora puede que no se sepa en donde hallarla o quizá se ignore a quien acudir.

En éste caso la persona indicada es el consultor externo, -- quien ayuda a la organización a exteriorizar y dar explicación a los desajustes que se observan en ella con el fin de resolverlos. Su trabajo es dirigido a desencadenar las fuerzas dinámicas que -- tienden a proporcionar el equilibrio de los sistemas humanos mediante su saneamiento. Funciona como instrumento de apoyo, que -- sin ser siquiera miembro de la organización tiene la capacidad de ayudar a acelerar el proceso incorporador al cambio.

Como se hizo mención anteriormente, la relación que surge -- entre el consultor y el cliente u organización se produce de manera voluntaria con una vigencia temporal, durante un periodo meramente transitorio. Durante éste tiempo el consultor es un extraño que llega como un colaborador profesional; a trabajar con apoyo -- de todos los involucrados en el problema, siendo asistido por el departamento de Recursos Humanos.

Inicialmente trata de allegarse de información para la formulación de teorías, y de ésta manera estar en posibilidad de determinar la forma en que habrá de actuar y estimar los alcances requeridos para que su trabajo rinda frutos. En éste momento comenzará por concebir una serie de ideas acerca de lo que en su concepto está aconteciendo; y que le permitirán emitir en primera -- instancia un diagnóstico del cual perseguirá su confirmación o -- rechazo mediante el aprovechamiento de determinados recursos a su disposición inmediata.

El recurso idóneo es el empleo de la investigación aplicada-también llamada frecuentemente investigación de actuaciones (o - de formas de actuar), que juega un papel muy importante en el proceso de consulta; debido a que los descubrimientos que ella arroja pueden aportar la solución práctica de los problemas o del perfeccionamiento del sistema sujeto al estudio.

Este tipo de investigación se sirve de la aplicación de la metodología científica a un problema práctico para su esclarecimiento y posterior solución. Se orienta a la creación de datos -- que puedan aportar la información necesaria para elaborar un programa de aprendizaje que al aplicarse produzca necesariamente el cambio requerido.

De esta manera la combinación de la investigación de actuaciones y de la consultoría tiene como resultado un instrumento lo suficientemente capaz para promover el aprendizaje efectivo y sistemático que se requiere para tener acceso al cambio: la técnica del Desarrollo Organizacional.

3.4 LA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy en día la sociedad basada en valores individuales se ha transformado en una sociedad de valores organizacionales como con secuencia de un fenómeno al que se le ha denominado "imperativo - organizacional". Ante éste fenómeno, el creciente proceso de burocratización e impersonalización de las organizaciones ha dado origen a la necesidad de nuevas formas de enfrentarse a éstos problemas para resolverlos.

El Desarrollo Organizacional representa una oportunidad de - incorporarse al cambio requerido para superarlos; está dirigido - generalmente hacia objetivos relacionados con las necesidades de - desenvolvimiento del trabajador dentro de un medio laboral más hu - mano. Es un esfuerzo planeado y dirigido desde arriba, para aumen - tar la efectividad y salud de la organización a través de un pro - ceso, en el que las intervenciones se fundamentan en conociemien - tos de las ciencias de la conducta.

La relevancia del Desarrollo Organizacional está en el cam - bio cultural que promueve y en la integración de los fines de la - organización con las necesidades de sus miembros. La cultura orga - nizational sujeta al Desarrollo Organizacional tendrá como algu - nas de sus características:

- El ejercicio de la autoridad de manera participativa; y no uni - lateral y arbitraria.
- Una conducta cooperativa.
- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización, equiparado al de los demás recursos.
- Retroalimentación periódica sobre los miembros de la organiza - ción de todos los niveles.

- La igualdad de oportunidades y el trato justo.
- La información continua a los miembros de la organización, sobre los asuntos que afecten directamente a sus trabajos o a sus personas.

Con respecto al cambio organizacional, existe un "estado actual" y un "estado deseable" para el futuro de la empresa. El proceso de cambio se conforma de tres estados: estado actual, estado de transición y estado deseado.

Cuando el proceso de cambio se pone en marcha, la mayoría de los problemas ocurren en el estado de transición; entre el estado presente y el deseado, como resultado de la ausencia de planeación como una función prioritaria. En el cambio organizacional, el estado deseado se determina en la planeación antes de llegar al estado de transición.

Durante el estado de transición se lleva a cabo la aplicación de los planes en calidad de piloto, para ver cuál es su funcionamiento antes de decidir si el cambio será permanente.

El proceso de cambio se puede dividir en seis aspectos que pueden considerarse como básicos:

- 1.- Diagnosticar la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio.
- 2.- Determinar objetivos y definir el nuevo estado o situación después del cambio deseado.
- 3.- Definir el estado de transición entre el presente y el futuro.
- 4.- Desarrollar estrategias y planes de acción para dirigir esta transición.

5.- Evaluar el esfuerzo de cambio.

6.- Estabilizar la nueva situación y establecer un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad.

Primordialmente la tarea del Desarrollo Organizacional dentro de éste proceso de cambio, es determinar cuáles deben de ser los mecanismos útiles que ayuden a los miembros de la organización a efectuar sus respectivos trabajos para que ésta se ajuste a la realidad del medio externo y pueda sobrevivir.

De la misma manera, el proceso de Desarrollo Organizacional puede dividirse en:

- Entrada
- Contrato
- Recolección de datos y diagnóstico
- Retroalimentación
- Intervención
- Evaluación

ENTRADA

El proceso de Desarrollo Organizacional se inicia con el primer contacto entre el cliente y el consultor; principiado generalmente por la organización, y motivado por la experimentación de determinadas circunstancias que sugieren la existencia de uno o más problemas reales o potenciales. Se determina en base a la confianza interpersonal entre ambas partes, motivo por el cual y por razones de ética profesional el consultor determina si el Desarrollo Organizacional es el instrumento apropiado para satisfacer las necesidades del cliente.

CONTRATO

Consiste en el acuerdo de voluntades de manera formal, en el que se establecen en términos generales los derechos y obligaciones de ambos contratantes y el término de duración del contrato.

RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO

Se efectúa mediante las formas convencionales de recoger información sobre la organización; observación, análisis de documentos, aplicación de cuestionarios, entrevistas, etc.

RETROALIMENTACION

Consiste en la elaboración por parte del consultor de un resumen y análisis de los datos recogidos; con el objeto de informar al cliente acerca del estado que guardan las cosas actualmente dentro de la empresa, para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud.

INTERVENCION

En el Desarrollo Organizacional, la intervención significa - dar una respuesta de manera planeada al diagnóstico acerca de la necesidad de cambio, tan pronto como sea posible. Puede presentar se bajo diversas formas tales como:

- Formación de grupos autónomos de trabajo
- Manejo de conflictos
- Diseño estructural de organizaciones
- Entrenamiento
- Rediseño de puestos
- Investigación retroalimentación
- Otras

EVALUACION

El sexto paso de la secuencia y aún siendo el último de ella producirá más información. Consiste en efectuar un control de la organización durante periodos determinados; para hacer comparaciones y medir continuamente problemas tales como; índices de ausentismo, rotación, quejas, productividad, logro de objetivos, etc.

Como conclusión, podemos afirmar que la técnica del Desarrollo Organizacional está integrada por una serie de elementos de diversa naturaleza relacionados entre sí para conformar una estructura dentro de la organización; favorable para la promoción del desarrollo integral de una organización y de los individuos que forman parte de ella. Es una técnica con bases filosóficas que ayuda a transformar la manera de actuar, percibir y pensar acerca de los fenómenos dentro y fuera del contexto laboral; cuando su aplicación se lleva a cabo en condiciones favorables.

Su éxito se debe a que al romper con estructuras convencionales y con prácticas viciadas; tiende a perfeccionar la forma en que los sistemas técnicos, administrativos y personales actúan entre sí, así como la manera en que la organización se vincula con la realidad del medio externo.

Al dirigirse hacia el desarrollo de nuevos conocimientos sobre la misma organización y de nuevas formas de enfrentarse a los problemas y a como resolverlos; constituye una respuesta a las necesidades de cambio que imponen los acontecimientos que actúan sobre ella y que requieren de ser asimilados y superados.

3.5 MOTIVOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La adaptación de la organización a las demandas del cambio - planteadas por su medio externo y por el enfoque de contingencia en la administración, determinan la elección de la técnica de cambio organizacional más apropiada para un problema concreto. Estas técnicas han sido formalizadas a través del presente siglo, siendo las más importantes:

- A.- Modificación de la Conducta Organizacional.
- B.- Administración por Objetivos.
- C.- Desarrollo Gerencial.
- D.- Desarrollo Organizacional.
- E.- Auditoría Administrativa.
- F.- Ciclo de Control.

Las diferentes técnicas de cambio han surgido en épocas distintas como respuesta a necesidades distintas; no son igualmente conocidas, y por lo tanto su uso está sujeto al conocimiento que se tenga de ellas.

De ésta manera la teoría, la práctica o inclusive la moda; - determinan la forma de llevar a cabo el cambio organizacional. -- Las nuevas técnicas resultan más atractivas para los profesionales de la administración, pero esto no significa que las ideas -- contenidas en las viejas técnicas sean necesariamente malas por -- haber sido sustituidas por otras nuevas; ni que éstas últimas -- sean forzosamente mejores por estar vigentes.

Las técnicas sean nuevas o antiguas deben aplicarse si van - en beneficio de la misión y de los objetivos de la misión. La lógica señala cual es más apropiada aún cuando no esté de moda; lo cual significa la confirmación del concepto de la administración- contingente.

A.- La Modificación de la Conducta Organizacional es la más reciente de las técnicas para el cambio organizacional; está basada en las teorías del condicionamiento operante de Skinner. Según la ley psicológica del efecto, la conducta que es reforzada tiende a repetirse; y si los individuos repiten un comportamiento que es recompensado, extinguen las conductas que no lo son. En consecuencia el cambio promovido por ésta técnica se realiza mediante una manipulación del medio organizacional interno, con el uso del reforzamiento positivo para motivar.

B.- La Administración por Objetivos está dirigida al cambio organizacional mediante la modificación de la conducta específica del personal de la gerencia, técnico y profesional. Su labor tiene lugar dentro de las relaciones entre un superior y cada uno de sus subordinados. Supone que a través de un proceso de adaptación de los objetivos y planes de los gerentes, a las necesidades de la organización; el cambio organizacional se producirá en forma continua.

C.- El Desarrollo Gerencial es una técnica complementaria de la Administración por Objetivos, porque mientras que ésta se centra en las responsabilidades operativas de un gerente; el Desarrollo Gerencial crea una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales mediante el entrenamiento en el trabajo. Y fuera de él en reuniones, talleres de asociaciones industriales, cursos impartidos por organizaciones profesionales y académicas. Pretende la adquisición de nuevas ideas para ponerlas en práctica hacia la consecución del cambio organizacional.

D.- El Desarrollo Organizacional es una técnica que ofrece cambios más amplios, porque se dirige hacia la conducta individual y a las relaciones interpersonales y de grupos. La necesidad del Desarrollo Organizacional surge ante la presencia de rivalidades poco saludables entre las personas y entre los grupos, del conflicto destructivo, y ante la falta de cooperación en cuestiones que necesitan estar coordinadas; es una técnica necesaria cuando los miembros de la organización no están bien adaptados a trabajar entre sí para conseguir un objetivo común.

E.- La Auditoría Administrativa es una técnica que se aplica ante la existencia de problemas relacionados con la estructura organizacional (puestos, relaciones entre puestos, políticas y procedimientos), procesos organizacionales (toma de decisiones, comunicación, control, etc.), y tareas organizacionales (productos y operaciones funcionales).

F.- El Ciclo de Control es una técnica que se usa para provocar un equilibrio dinámico entre la demanda del medio externo de la organización y las operaciones de planeación, dirección de la implantación de los planes, y la evaluación de resultados. Principalmente se centra sobre la estructura, procesos y tareas organizacionales más que en los individuos.

La diferencia entre éstas técnicas radica fundamentalmente en que mientras que las tres primeras (Modificación de la Conducta Organizacional, Administración por Objetivos, Desarrollo Gerencial), buscan solamente producir cambios en la conducta de los individuos como individuos; el Desarrollo Organizacional, la Auditoría Administrativa y el Ciclo de Control son técnicas que mediante su exitosa aplicación resultarán cambios en toda la organización o en alguna unidad organizacional.

Para efectos de promover cambios dentro de la organización - en materia tecnológica, hay que descartar en primera instancia el empleo de las técnicas que promueven cambios solo en los individuos; debido a que tales cambios requieren de modificaciones de carácter integral.

Por otra parte, con respecto de aquellas que promueven cambios en toda la organización; la más viable desde un punto de vista particular, es la del Desarrollo Organizacional. Es una opción cuando existen conflictos reales o potenciales; generados por el temor que se produce en los trabajadores ante la necesidad de instrumentar una renovación basada en el cambio tecnológico; y como consecuencia de falta de cooperación, desinformación y participación dentro de la empresa.

C A P I T U L O I V

" MEXICO HACIA EL LIBRE COMERCIO "

4.1 LA PARTICIPACION DE MEXICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

En los últimos años el comercio internacional se ha intensificado a raíz de una pesada tendencia en el contexto mundial hacia la globalización, que obliga a las economías de las Naciones a establecer una nueva división del trabajo basada en la exportación ya no solo de bienes, servicios o capitales; sino de ramas industriales y procesos productivos, con el fin de que los grandes países industrializados aprovechen y saquen ventaja de los bajos precios de mano de obra y de materia prima.

La implementación de éstas políticas por parte de las economías expansionistas requiere de la eliminación de ciertos obstáculos de carácter arancelario y nacionalista; pero sobre todo se requiere en la mayoría de los casos de la total subordinación hacia éstos Estados altamente desarrollados, por parte de aquellos subdesarrollados o en vías de desarrollo.

En el caso concreto de las relaciones comerciales de México, a partir de 1982, las presiones provenientes del exterior derivadas de los compromisos contraídos con la banca internacional y -- fundamentalmente con los principales bancos de los Estados Unidos de Norte América; nuestro país se ha visto prácticamente obligado a incorporarse en condiciones de desigualdad, a participar en los mercados internacionales y fungir como territorio de distribución de productos del exterior.

Ya en el año de 1986 México tuvo que adherirse de lleno a la competencia internacional al convertirse en el socio número 92 -- del Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros de Comercio (GATT), como resultado de la acción coercitiva de las grandes potencias industrializadas. A partir de ese momento se rompe con la añeja tradición que durante varios sexenios fué auspiciada por gobernantes mexicanos; con la intención de restringir las importaciones y de promover el crecimiento de la economía hacia adentro mediante la protección de los productos nacionales.

Con la incorporación de México al GATT se dió inicio a un proceso de reestructuración por parte del Estado en materia comercial con la finalidad de modificar el espíritu proteccionista de la legislación hacia el sector empresarial, que dió origen al rezago y obsolescencia de la planta industrial y la ineficiencia de los procesos productivos. Entonces la política comercial varió -- sustancialmente al convertir su legislación proteccionista que -- permaneció vigente durante más de cuarenta años, en una legislación que promueve el librecambismo y por lo tanto la apertura a -- los mercados internacionales.

Desafortunadamente la participación de nuestro país ha sido relativa, porque a pesar de las expectativas tan promisorias, su actuación comercial se ha traducido en una total subordinación -- sobre todo hacia los Estados Unidos de Norte América; país con el que realiza la mayor parte de sus operaciones de carácter mercantil, constituyéndose una relación de intercambio desigual que genera una sangría económica.

De ésta manera el comercio internacional con el vecino país del norte prácticamente se produce en un solo sentido; se abrió el acceso a un verdadero caudal de productos de importación, mientras que los pocos productos mexicanos que se dirigen hacia el exterior son marginados y obstaculizados por disposiciones de carácter político tendientes al proteccionismo. Esta situación sumada a la poca o nula competitividad de nuestros productos con respecto a los de otros países en función al precio y calidad han determinado su fracaso.

Como resultado de los acuerdos internacionales parecía apreciarse a primera vista la posibilidad de experimentar cambios favorables en el desplazamiento de los productos nacionales hacia el exterior. Podría suponerse, y de hecho así parece, que México ha diversificado sus productos de importación para incursionar en nuevos mercados, y que en consecuencia ha dejado de ser un país netamente exportador de petróleo; pero la realidad es que han sido las empresas de procedencia extranjera radicadas en México, -- las que han incrementado su actividad exportadora.

"Así las tres grandes de la industria automotriz exportan el 80 % de las autopartes, la IBM el 70 % de la maquinaria para procesar información, el 97 % del material cinematográfico (películas sensibilizadas) es responsabilidad de dos empresas transnacionales. En los plásticos y en las resinas Resistol y Celanese son exportadores mayoritarios y en tubería la empresa Tubos de Acero es responsable casi exclusivo en tubos sin costura, mientras que en piezas para máquinas de escribir y de procesamiento de información la parte del león se la llevan Hewlett Packard y la IBM." [2]

Por lo que respecta al mercado interno, de unos años a la fecha se ha inundado de productos chatarra provenientes del exterior, que son enviados porque seguramente en su lugar de origen no cumplen con los requerimientos de calidad y que ante la dificultad para poder desplazarlos, los fabricantes gozando de determinadas prerrogativas los canalizan hacia el mercado mexicano; en donde a pesar de su ínfima calidad, por desgracia superan en mucho a la mayoría de los productos elaborados por la industria nacional.

Este fenómeno resulta en detrimento de las empresas mexicanas en términos generales, pero especialmente de aquellas empresas que por falta de potencial financiero y por haber incurrido en la obsolescencia tecnológica y administrativa no han podido ajustarse al cambio requerido para integrarse a la competencia internacional en términos de igualdad en lo que a productividad se refiere.

En tales circunstancias un gran número de empresas que van desde la mediana hasta la microindustria han quedado al margen de los aparentes beneficios del librecambismo; teniendo que desaparecer del mercado, no sin antes contribuir a la problemática social, política y económica del país.

[2] ROZO, Carlos, "El acuerdo de libre comercio en la disputa por la hegemonía económica mundial", pág. 127 de "La integración comercial de México a los Estados Unidos y Canadá", México, 1991.

4.2 HACIA UNA NUEVA FASE DEL LIBRE COMERCIO

Accesoriamente a la creciente problemática generada por la incursión de México a los mercados internacionales, en el año de 1990 se vislumbró la posibilidad y se empezó a hablar públicamente de una nueva fase en la incorporación forzada de nuestro país a la economía de los Estados Unidos de Norte América. Se trata de una etapa preparatoria hacia la integración de un mercado común entre los países del área de América del norte.

Esta relación se finca en la celebración de un Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norte América y Canadá; que en primera instancia resulta redundante e innecesario. Debido a que la entrada de México al GATT obedeció precisamente a la posibilidad de ampliar el acceso a los mercados internacionales; no solo con los Estados Unidos de Norte América, sino con todos aquellos países que figuran como miembros de dicho acuerdo.

Atendiendo a tal consideración, más que a un acuerdo de voluntades derivado de las ventajas que nuestro país pudiera obtener con la celebración del Tratado de Libre Comercio; resulta una integración forzada que obedece a una urgente necesidad por parte de los Estados Unidos de Norte América, de combatir el deterioro sufrido en su economía. Este fenómeno es el resultado del desplazamiento de sus productos por otros más competitivos; provenientes de otros países altamente industrializados que se han consolidado en grandes bloques económicos y políticos, como lo son, los países integrantes de la Comunidad Económica Europea y los "tigres del este asiático". En otras palabras, es de vital importancia para los Estados Unidos de Norte América, salir de la recesión en que vive y afianzar la recuperación de su economía a través de reafirmar sus tradicionales prácticas hegemónicas sobre el resto del continente americano; ahora mediante acuerdos de carácter comercial celebrados con sus vecinos más cercanos y dependientes.

Ante la imposibilidad de quedarse al margen de tal instrumento, por motivos de carácter económico y político y aún en condiciones de desventaja; no le queda otra opción a México que adherirse y enfrentar en los próximos años una serie de factores adversos y tratar de contrarrestar la injerencia cada vez más creciente de los Estados Unidos de Norte América, no solo en el plano económico, sino inclusive en la soberanía nacional; con el fin de que las relaciones que resulten en materia comercial no repercutan negativamente en otros ámbitos. Tal es el caso del ámbito político y del social en donde contribuirían a incrementar las diferencias en el plano internacional así como entre la población misma de nuestro país.

La capacidad de respuesta ante los posibles efectos negativos derivados de éste nuevo acuerdo comercial, estará en función no solamente de la facultad de incrementar la actividad exportadora en virtud de dicho acuerdo; sino en la capacidad de elevar la competitividad de los productos mexicanos y su consecuente demanda en los mercados internacionales, para lo cual se requiere de productos elaborados con calidad.

4.3 LA MICROINDUSTRIA MEXICANA FRENTE AL GIGANTISMO DEL T.L.C.

Para poder competir en condiciones internacionales la planta industrial mexicana requiere de modernizarse y especializarse para alcanzar los niveles óptimos de productividad que la apertura-comercial exige. Estos son solamente algunos de los tantos retos- que la celebración del Tratado de Libre Comercio impone a todos los empresarios mexicanos por igual; pero que particularmente las empresas medianas, pequeñas y micro, habrán de asumir en condiciones menos favorables.

Con respecto a las grandes empresas, resulta evidente que -- son las que están en mejores condiciones de integrarse al Tratado de Libre Comercio sin grandes dificultades ya sean éstas del sector industrial, comercial o de servicios. Se trata de aproximadamente 2,400 empresas, entre las que se encuentran las transnacionales instaladas en México que realizan las más importantes -- operaciones exportadoras.

Se trata pues, de unidades económicas que poseen la tecnología mas avanzada a nivel mundial y que por lo tanto son altamente productivas; que cuentan además con una alta densidad de capital- y con sistemas administrativos de vanguardia. Tienen gran participación en los mercados internacionales en donde figuran exitosamente; por lo que la relativa transición hacia el libre comercio- la llevarán a cabo con todas las ventajas.

Como contrapartida las empresas de potencial reducido representan la mayor parte de la planta industrial mexicana; están --- constituidas por plantas fabriles que generan una parte muy importante del empleo manufacturero y que proveen a las grandes empresas de los bienes intermedios necesarios para integrar sus productos terminados al mercado.

De un total aproximado de 1'296,000 empresas clasificadas -- desde la mediana hasta la micro; 136,000 figuran en la industria, 750,000 lo hacen en el comercio y 410,000 en los servicios. La mayoría están constituidas con capital mexicano, cuentan con tecnología obsoleta y utilizan una gran cantidad de mano de obra que pocas veces es calificada; motivo por el que la productividad es demasiado baja y por lo que en compensación se pagan salarios que se encuentran al nivel del mínimo. Su participación entonces se limita al mercado interno siendo su trascendencia al mercado externo prácticamente nula. Por tales motivos éstas entidades no cuentan con los medios propicios para participar en torno al libre comercio; y se encuentran ante una gran incertidumbre como consecuencia de ésta inminente celebración del tratado comercial con los países de América del Norte.

La apertura comercial manifestará entonces una vez más la ineficiencia y fragilidad de la empresa mexicana; ante lo que se requerirá de emprender acciones concretas por parte de la iniciativa privada para que éste tipo de empresas puedan sobrevivir y no sean marginadas de las presuntas ventajas de la globalización económica. El riesgo que tienen de desaparecer es fundado, toda vez que aquellas empresas que aprovechan los productos intermedios que éstas generan; podrían optar por importar bienes similares en mejores condiciones de entrega, precio y calidad; a los ofrecidos por la industria nacional, ésto como consecuencia de la liberación de restricciones arancelarias.

En resumen, será necesario brindar apoyo financiero, tecnológico y primordialmente administrativo para tratar de equilibrar las relaciones resultantes de la celebración del tratado en cuestión; pero sobre todo plantear la necesidad de asimilar gradualmente durante la etapa de transición hacia la sofisticación tecnológica, nuevos valores que hagan más viable la necesidad de adoptar cambios de manera permanente por parte de todos aquellos factores que forman parte de la organización.

4.4 EL CASO EJEMPLAR DE LOS "TIGRES DEL ESTE ASIATICO"

Debido a que desde éste momento en que aún sin haberse concretado todavía un resultado definitivo con respecto a las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, puede apreciarse que las medianas, pequeñas y microempresas se encuentran ya en desventaja; y se requiere ponderar las posibilidades ya no de optar por la trascendencia hacia los mercados externos, sino de poder sobrevivir dentro del mercado interno.

Para este tipo de empresas resultaría importante revisar y tomar como referencia el fenómeno observado en las economías de los países denominados "tigres del este asiático" (Korea, Hong Kong, Taiwan y Singapur), que después de haber operado en condiciones deficitarias; el incremento en sus exportaciones ha permitido agilizar su crecimiento económico. Han observado durante éste periodo de desarrollo económico una gran capacidad de transformación y adaptación a las exigencias tecnológicas que los procesos altamente productivos requieren y a la demanda de productos de calidad por parte de los mercados internacionales.

Por lo tanto el éxito de éstos países se basa en la demanda de sus productos por parte del exterior, los cuales están soportados por procesos productivos tecnológicamente sofisticados, en combinación con un bajo costo manufacturero y por lo tanto un alto índice de calidad; que les permite desplazar actualmente un importante volumen de mercancías a los mercados más importantes incluyendo a uno de los más proteccionistas como lo es el de los Estados Unidos de Norte América.

Precisamente éste auge de las economías del este asiático ha significado uno de los principales motivos del desplome de la economía y del consecuente déficit de los Estados Unidos de Norte América, a partir de la década de los ochenta.

Pero el éxito obtenido no se dió fácilmente, sino que a raíz de un fuerte endeudamiento los gobiernos de los "tigres asiáticos" estimularon las políticas exportadoras y dieron origen a estrategias orientadas a facilitar el acceso a los servicios y a la tecnología proveniente del exterior e íntimamente relacionados -- con la actividad industrial tendiente a la exportación. Así mismo se promovió la construcción de infraestructura y desarrollo de -- sistemas de comunicación; se dictaron nuevas disposiciones en materia de política de tipos de cambio y en materia laboral, con el fin de adecuarse a la realidad.

4.5 LA RENOVACION TECNOLOGICA DEL ESTE ASIATICO

La coordinación en los procesos productivos lograda por éstos países entre el hombre y la máquina, ha dado gran impulso a la "tecnología de punta"; habiéndose desarrollado principalmente la robótica y las ciencias afines, como respuesta a los requerimientos de eficiencia en los procesos industriales.

De entre las razones que se consideraron para automatizar dichos procesos se pueden citar como las más significativas:

A.- La seguridad, ante la complejidad de determinadas operaciones riesgosas que multiplican la posibilidad de cometer errores en detrimento del producto y del trabajador.

B.- La calidad, que resulta de la posibilidad de mantener bajo control determinados factores que le confieren constancia al proceso productivo; tales como la facilidad de inspección por parte del trabajador, debido a que se reduce la fatiga derivada de la monotonía que resulta de la repetición sistemática de determinadas operaciones.

C.- La rapidez, que un robot puede imprimir a la realización de numerosas operaciones ante la ausencia de reflexión de cada una de ellas y como resultado de la posibilidad de programarlos.

D.- La precisión, que las máquinas, herramientas y equipos sofisticados pueden proporcionar a los procesos industriales, por encima de la habilidad del trabajo manual del hombre.

E.- La optimización, de los procesos industriales que resulta de eliminar toda posible interrupción atribuible a factores humanos.

F.- La simplificación, lograda en las instalaciones en cuanto a la iluminación y calefacción.

Lo anteriormente expuesto podría hacer pensar que la sofisticación tecnológica de los procesos productivos, como en el caso de la robotización, es responsable de la desaparición de muchos puestos de trabajo al sustituir al hombre en tareas normalmente adjudicadas a él, aún cuando resultan repetitivas, pesadas y peli-grosas; sin embargo conviene aclarar que ésto no va en detrimento del trabajador. La competitividad que promueve la sofisticación tecnológica en el terreno industrial, permite por una parte la capacitación y adiestramiento de la mano de obra poco calificada -- para la operación de máquinas en los puestos realmente necesari- -- os; además de destinar a otra parte importante de trabajadores a la concepción, diseño, fabricación y mantenimiento de tecnología. Motivo por el cual se favorece la creación de nuevas industrias y permitiéndolas además del desarrollo de nuevas tecnologías, la elevación del nivel de preparación de los trabajadores dentro de la empresa y en general de su nivel de vida.

Los países del este asiático adoptaron éste modelo impuesto por Japón, en donde la sofisticación tecnológica ha permitido que el número de robots industriales sea el más grande del mundo; lo que se traduce en bajos índices de problemas laborales, un índice de inflación controlado y una agresividad comercial en productos manufacturados; que hace que muchos países occidentales no puedan contener la penetración a sus mercados, incluso mediante el empleo de medidas proteccionistas.

Los efectos de la sofisticación tecnológica de los procesos productivos en los países del este asiático han sido de dos tipos: industriales y sociales. En principio promueven la especialización de la mano de obra estrictamente necesaria, la reducción de tiempos de fabricación, de riesgos innecesarios y principalmente de los costos. Por otra parte la creación de nuevos puestos mejor remunerados permite la mejor realización del trabajador en todos los ámbitos de su vida y una importante reducción en la actividad sindical.

La manifestación de tales efectos se ha hecho patente y cabe resaltar con respecto a la implantación de las políticas emanadas de disposiciones estatales; que fueron las modificaciones impuestas en lo concerniente a la renovación tecnológica y en materia - laboral, los factores que definieron un nuevo concepto acerca de la actividad productiva. Se originaron nuevas actitudes en las relaciones laborales en apoyo a dicho proyecto del Estado, elaborado con miras a fomentar la productividad y la eficiencia de las - organizaciones; con el fin de que sus productos contaran con la - calidad necesaria para competir internacionalmente.

Por su parte el empresario se ocupó de promover la integración en el proceso productivo de la "tecnología de punta" y de la mano de obra calificada; a través de la coordinación de ambos elementos por una administración acorde a los objetivos de la empresa. Con respecto a la sindicalización, que ha fungido solamente - como un elemento nocivo debido a los vicios que la caracterizan, - ha sido combatida por el efecto de la productividad, de ésta manera los conflictos con relación a los salarios, despidos, huelgas - y en general los resultantes de las fricciones laborales; han disminuido considerablemente. Como resultado de un replanteamiento - filosófico basado en la idea de que es más importante la creación de nuevos empleos para que la empresa continúe con su desarrollo armónico; por encima de sobreproteger a los ya existentes mediante la presión ejercida por los nefastos sindicatos sobre el empresario y su patrimonio.

4.6 LA FUNCION DEL FACTOR EDUCATIVO EN LA BUSQUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD

Además de la disposición hacia la renovación tecnológica, el factor educativo fué determinante en el desarrollo de las organizaciones productivas en los países del este asiático. El factor educativo permitió el desarrollo de las potencialidades del trabajador y la aspiración a mejores niveles de vida; además de promover la salud física y mental necesaria para trabajar en un ambiente armónico.

Con el fin de adecuarse a las exigencias de calidad por parte de los mercados internacionales, éstos países consideraron a la educación dentro de las empresas, como un rubro al que se destinaron cada vez más recursos económicos y administrativos. Consideraron que invertir en la capacitación del trabajador como una forma de inducirlo a un proceso educativo permanente y dinámico; era la manera más adecuada de desarrollar sus conocimientos, experiencias, habilidades y en general de todas sus potencialidades.

La educación contribuyó a sensibilizar y permitir en el trabajador la permeabilidad de nuevos enfoques y actitudes relacionadas con los cambios que tuvieron que experimentar las tareas dentro del proceso productivo a raíz de la renovación tecnológica. No bastó con la posibilidad de contar con máquinas sofisticadas; sino que se requirió de los medios para hacerlas funcionar y producir como resultado de la aplicación del intelecto.

Lo expuesto anteriormente permite afirmar que la educación en cualquiera de sus modalidades dentro de la empresa adquiere un carácter prioritario, porque puede atribuirsele la facultad de producir un impacto directamente proporcional al desarrollo integral de cualquier tipo de organización que depende estrechamente de la planeación de sus recursos humanos.

En México a diferencia de los grandes países industrializados, dentro de las empresas medianas, pequeñas y micro; éste aspecto de la administración es poco ponderado, por lo que no cuentan con personal técnico y profesional adecuado. La planeación de los recursos humanos es prácticamente nula y no se determinan las necesidades futuras, particularmente las relacionadas con los cambios tecnológicos; y por ésta razón son las más atrasadas. No se consideran como prioritarias las necesidades de capacitación y de adiestramiento; por lo que la preparación de los trabajadores se produce como resultado de la especialización en la práctica cotidiana, comunmente llena de vicios y sin ninguna proyección hacia el futuro tecnológico, en que la actividad manual del trabajador quedará tarde o temprano fuera de los procesos productivos.

Las organizaciones de reducido potencial no han podido "darse el lujo" de atender a sus recursos humanos como los más valiosos de entre todos con los que cuenta; como aquellos que requieren de constante adecuación a las condiciones cambiantes que observan los factores del medio empresarial. A pesar de las ventajas que confiere la educación, un gran número de empresas todavía se mantienen al margen de ellas; argumentando como pretexto, el alto costo que representa y siendo el principal motivo de la renuencia del empresario para acceder a sus beneficios.

La deficiente educación ha tenido serias repercusiones en México, siendo la principal la del rezago tecnológico y la dependencia hacia el exterior; que lo subordinan a otros países y que no le permiten competir en igualdad de circunstancias. Es necesario entonces, fomentar la conciencia de la importancia de impulsar las habilidades del trabajador para adaptarla a los requerimientos de la evolución del trabajo; y solamente se conseguirá éste objetivo a través del fomento de la educación en cualquiera de sus modalidades, pero primordialmente de la capacitación y del adiestramiento. Las expectativas del trabajador tenderán a ser más satisfactorias; pero lo más importante es que a la par del desarrollo de sus capacidades y de la adquisición de nuevos conocimientos, se adquirirán nuevos valores y actitudes.

Actualmente, fenómenos como la reconversión tecnológica experimentada por los países que liderean la actividad exportadora; - requieren de las organizaciones empresariales una reacción adecuada a las demandas internas y externas que generan dicho fenómeno. Requieren primordialmente de gran flexibilidad, adaptabilidad y - de la facultad para progresar mediante el cambio; que depende en gran medida de la mutabilidad de los valores existentes, por --- otros tendientes a satisfacer las necesidades de efectividad y de supervivencia de los organismos y del trabajador que forma parte de ellos.

4.7 EL ESTADO MEXICANO Y LA MODERNIZACION EDUCATIVA

En los términos de la corriente del LIBERALISMO SOCIAL adoptada por el actual gobierno de México, "Asistimos a un momento decisivo de nuestra historia en el que el cambio es el signo del tiempo. Los mexicanos hemos decidido modernizar nuestro país. La transformación educativa se inscribe en esa estrategia. Con ella daremos respuesta a las necesidades del futuro con el ritmo que demanda el mundo contemporáneo, y aseguraremos una modernización que fortalezca nuestra identidad nacional en el marco de una creciente prosperidad general." [3]

Como resultado de la necesidad de cambio el Gobierno Federal ha llevado a cabo conjuntamente con los gobiernos de las Entidades Federativas, y con el movimiento magisterial; un Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con el fin de atender y reconocer en la educación un aspecto prioritario y decisivo en el desarrollo económico de México. Desarrollo que encierra un aspecto multifactorial en el que confluyen entre otros; la presencia de nuestro país en el mundo, el crecimiento y estabilidad de la economía, nuestra soberanía, la libertad y la justicia. Y que requiere de una actividad educativa de alta calidad, -- de carácter nacionalista que garantice niveles de educación dignos de toda la población.

Este acuerdo pretende coadyuvar a la estrategia de modernización del país y a la reforma del Estado, que requiere de acelerar cambios en materia educativa que respondan a la realidad. Así como sacar al país del estancamiento sufrido a través del tiempo.

La tarea educativa del Estado comienza prácticamente desde la creación de la Secretaría de Educación Pública en el año de -- 1921 como respuesta a los postulados del movimiento revolucionario --

[3] Ovaciones, 19 de Mayo de 1992, p. 1 C

rio de 1910; en donde detrás de las demandas de justicia, democracia y libertad, estuvo la demanda de la educación como medio para alcanzarlas.

En el transcurso de setenta años se consiguieron grandes logros como la generalización de la educación primaria, la alfabetización llevada a cabo en casi todos los rincones del país, la construcción de miles de escuelas, la creación del libro de texto gratuito, la ampliación de la educación secundaria y la creación de centros de educación básica para adultos. De la misma manera, se incrementó el número de facultades y centros de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México, se abrieron universidades en todas las entidades de la República; y se estimuló el desarrollo de la educación tecnológica con la fundación del Instituto Politécnico Nacional.

A pesar de la evolución educativa experimentada, hoy ante la realidad y de cara al futuro; son evidentes las limitaciones y -- las deficiencias que caracterizan al sistema educativo nacional. La educación básica deficiente en la calidad de los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y valores de los educandos; no responde a la necesidad de contribuir al proyecto de desarrollo del país; debido a la estrecha relación entre la calidad de la educación básica y la posibilidad de desarrollo.

La educación contribuye a fortalecer el sentimiento de unidad nacional y de cohesión social; promueve la distribución equitativa del ingreso, fomenta hábitos racionales de consumo, enaltece el respeto a los derechos humanos y facilita la adaptación social al cambio tecnológico.

Es así como la educación constituye un factor decisivo para el futuro de México; y es por lo tanto una prioridad del gobierno cumplir con el propósito del artículo tercero constitucional, que prescribe como mandatos: la calidad de la educación a partir de la obligatoriedad de la primaria, su carácter laico y gratuito -- por lo que respecta a la que imparte el Estado, su dimensión na -

cional y servir de soporte al progreso científico. Por éstas razones, durante los años venideros se tendrá que destinar una mayor partida del presupuesto de egresos a la actividad educativa.

Por otra parte existe el consenso de varios sectores en el sentido de la necesidad de concentrar la atención del plan de estudios de la educación primaria y secundaria; hacia aspectos verdaderamente esenciales y coherentes con la realidad nacional. A partir del ciclo escolar 1993 - 1994 los programas de estudio y libros de texto estarán normados por una reforma integral en su contenido; inspirado en un nivel cultural afín a nuestra civilización, historia nacional y valores tales como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad; indispensables para la convivencia pacífica, la democracia y la productividad.

4.8 LA OFICIALIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD

La reciente postura del Gobierno mexicano con respecto al factor educativo, confirma su relevancia y su estrecha relación con la búsqueda de la productividad; así mismo, se empieza a tomar conciencia del papel de la productividad y de la calidad dentro de los procesos de producción, para abrir nuevas posibilidades a la empresa nacional.

A partir de ésta idea o íntimamente relacionado con la política de modernización educativa planteada por el Estado; los sectores obrero, campesino, empresarial, y el Gobierno Federal coinciden en celebrar de manera conjunta el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEP). Con el objeto de hacer énfasis en la promoción del potencial creativo de la población, para abrir nuevas oportunidades a la empresa mexicana dentro de la competencia de los mercados internacionales.

Los sectores mediante éste acuerdo reconocen a la productividad no como la relación entre producto - insumo; sino como lo establece el documento del Programa Nacional de Capacitación y Productividad, como "un cambio cualitativo que permite a nuestra sociedad -tanto en la empresa pública, privada o en el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad y en los frutos generados en ella". [4]

Desde éste punto de vista la productividad es el resultado de un proceso que involucra no solamente al esfuerzo del trabajador, ni a la sustitución de maquinaria y tecnología; es la consecuencia del aprovechamiento óptimo de los recursos, a través de una eficiente gestión administrativa que fomente la capacidad de

[4] El Nacional, 27 de Mayo de 1992, p. 13

cambio de la empresa y su adecuación al medio externo para crear un ambiente laboral propicio.

El incremento de la productividad y de la calidad es una responsabilidad de todos; empresarios, administradores, obreros, técnicos, campesinos, organizaciones obreras, campesinas y empresariales, sociedades científicas, gobierno y sociedad en general.

De ésta manera la productividad es un objetivo nacional que trata de fomentar nuevas relaciones de producción mediante la -- cooperación hacia la eficiencia y la equidad; para garantizar el desarrollo de México como una nación libre, soberana y democrática en la que impera la justicia social.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad contiene la propuesta de seis líneas de acción, para ser adoptadas dentro del ámbito de cada empresa; mediante la participación efectiva de todos los involucrados en el proceso productivo. Los requerimientos que plantean las líneas de acción --- son:

- A.- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- B.- Superación y desarrollo de la administración.
- C.- Énfasis en los recursos humanos.
 - Capacitación permanente.
 - Condiciones del lugar de trabajo.
 - Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.
 - Remuneración.
- D.- Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- E.- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

F.- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

A.- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

La primera línea de acción obedece a la necesidad de incorporarse a la revolución económica y tecnológica a través de que la empresa adopte un nuevo modelo organizacional más versátil y acorde con el avance tecnológico y a las exigencias de los mercados.

B.- Superación y desarrollo de la administración.

La segunda línea de acción pretende la promoción por parte del gobierno y a través del sector educativo, de la actualización del enfoque de la administración en cuanto a los programas de formación y de la capacitación permanente de los profesionales.

C.- Énfasis en los recursos humanos.

La tercera línea de acción pretende hacer un mayor énfasis en la participación de los recursos humanos para conseguir mayores niveles de productividad; considerándolo al trabajo como el elemento de enlace entre el trabajador y los recursos materiales y tecnológicos, así como un elemento de cambio. Por lo tanto, mediante la promoción de políticas encaminadas a la superación de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca a la humanización del trabajo; se busca atender a la satisfacción de las necesidades del trabajador para conseguir su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno. Esto permitirá reemplazar la visión que considera la mayor parte de las veces a la mano de obra como un factor de costo a -- minimizar; por un nuevo enfoque que reconozca el valor de los recursos humanos y la necesidad de que sean debidamente valorados y desarrollados.

D.- Fortalecimiento de las relaciones laborales.

La cuarta línea de acción pretende que la nueva cultura laboral que se persigue, fortalezca las relaciones obrero - patronales para terminar con los aspectos conflictivos y orientar su interacción hacia la cooperación y participación en torno al desarrollo de la empresa; mediante la consecución de la productividad y de la calidad como una responsabilidad compartida.

E.- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

La quinta línea de acción pretende promover la investigación, el desarrollo, y la aplicación de tecnología de punta para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos.

F.- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

La sexta y última línea es una propuesta por parte del Estado en donde asume el compromiso de crear un ambiente propicio para el fomento de la productividad; mediante la promoción de cambios en los factores del medio externo de la empresa en el ámbito social, político y económico.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, involucra una serie de objetivos específicos en cada una de sus líneas de acción, que suponen mediante su observación en cada centro de trabajo de acuerdo a sus características y necesidades concretas; el acceso a las condiciones de productividad que requiere la nueva cultura laboral pretendida.

Es un documento que propone la actualización y la vigencia de los derechos y obligaciones recíprocos en la relación obrero - patronal, prescritos en la legislación de la materia; con la intención de formar conciencia acerca de la importancia de darles -

cumplimiento en la práctica y salir del rezago y de la ineficiencia para hacer frente a la competencia generada por el libre comercio. Así mismo, manifiesta la importancia del cambio y propone la forma de participar conjuntamente en la tarea de vencer la resistencia; con apoyo en la confianza en la equidad de los beneficios.

Tiende a romper con la idea arraigada con demasiada frecuencia en el trabajador y en sus organizaciones sindicales, de que la productividad beneficia a otros y no a ellos mismos; la que a menudo no les permite quedar convencidos de que exista una relación directa entre la alta productividad, y la posibilidad de menores costos, más seguridad en el trabajo, y mayores sueldos y salarios.

En el mismo sentido, resalta la importancia de que el empresario a través de la administración; promueva el cambio tecnológico tomando en cuenta las características del trabajador, para que éste participe de los frutos del trabajo.

La participación dentro del marco del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la calidad es factible de conseguirse, mediante la implementación de proyectos en los que intervengan simultáneamente los trabajadores, la administración, y las autoridades; con el objeto de facilitar las sugerencias sobre la manera de acceder al cambio tecnológico, mejorar la eficiencia, reducir los costos de producción y eliminar los desperdicios. Pero tanto la administración como los trabajadores que intenten la puesta en marcha de un plan de ésta naturaleza, deberán de estar preparados para cambiar sus actitudes tradicionales hacia unos y otros; para crear entonces un nuevo espíritu que se traduzca en una genuina participación.

Los problemas serán a partir de la incorporación de ese espíritu, retos compartidos para trabajadores, sindicatos, administración y autoridades; que permitan una relación más clara entre la función de cada quien en la producción de bienes y servicios de alta calidad.

Este enfoque implica una genuina cooperación en la solución de los problemas, sin embargo, para que éste tipo de planes tengan éxito se requiere de que las organizaciones que los adopten: - trabajen continuamente y se preparen para ejercer las relaciones interpersonales que se necesitan.

El genuino interés y la participación para aumentar la productividad requiere para su logro; de la aplicación de una técnica eficiente basada en la necesidad de cambio de actitudes del -- trabajador y de la administración, hacia el objetivo común de la organización productiva.

C A P I T U L O V

" M E T O D O L O G I A "

5.1 PROBLEMATICA

La celebración de un eventual Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte implica que a partir de su firma, se inicie un periodo de transición de las economías que favorezca la interacción de las distintas estructuras productivas de los Estados participantes; como un esfuerzo en conjunto hacia la búsqueda de mercados más amplios para sus productos.

El proyecto es resultado de la internacionalización de los procesos productivos, de la revolución tecnológica; pero sobre todo de la dependencia de nuestro país con respecto a los Estados Unidos de Norte América, y de la necesidad de éstos últimos de salir de la crisis económica en que se encuentran inmersos en este momento. Este proceso de apertura no es nuevo para México, porque aunque se ha visto prácticamente obligado a ello; ha tenido que irse adaptando a las transformaciones de la economía mundial desde la década pasada.

A partir de entonces la industria nacional, durante tantos años sobreprotegida y viciada ha roto gradualmente con los patrones establecidos a las actividades productivas; con el fin de contar con mejores argumentos para poder acudir a los foros internacionales en materia de comercio, en donde los países que concurren buscan su incidencia en los consumidores por medio de su capacidad competitiva.

Aunque el proyecto del Tratado de Libre Comercio tendría que estar sujeto a la consideración no solo del sector empresarial, sino de toda la sociedad en su conjunto; independientemente del debate democráticamente obligado, el gobierno desde hace algún tiempo comenzó las negociaciones de manera unilateral y herética ante el desconocimiento de todos aquellos a quienes atañe este asunto relacionado con el futuro de México.

Altos funcionarios de los países involucrados en el proyecto se han sentado ya en la mesa de negociaciones para allanar el camino hacia el mercado potencialmente más grande del mundo con cerca de 360 millones de consumidores. El borrador del documento definitivo será objeto durante los próximos meses de la revisión de los "corchetes" o puntos neurálgicos que en virtud de las relaciones comerciales pudieran lesionar algún aspecto relativo a la soberanía nacional; pero en realidad poco se ha dado a conocer en cuanto al contenido de esos puntos oscuros de la negociación por lo que la información que se tiene hasta ahora es el resultado de meras conjeturas. Que de alguna manera no hacen sino inquietar y mantener en la incertidumbre a los sectores económicos y sociales posiblemente relacionados con el contenido.

Extraoficialmente algunos de los presuntos beneficios que -- acarreará a México la celebración del Tratado de Libre Comercio de acuerdo con la información emitida por los medios masivos de comunicación pueden resumirse en:

A.- Estimular la inversión extranjera directa con el objeto de incrementar el nivel de empleo y que éste se caracterize por su estabilidad, productividad y mejor remuneración.

B.- Participar en el proceso de globalización de las economías y adquirir experiencia para la celebración posterior de tratados internacionales con características similares con otros --- países.

C.- Promover la renovación tecnológica en los procesos industriales con el fin de obtener bienes en condiciones internacionales de competitividad.

D.- Regular el establecimiento de nuevas plantas industriales que quieran instalarse en México; protegiendo el equilibrio ecológico, y sin permitir el acceso de aquellas que por su actividad contaminante y llena de riesgos no fueron aceptadas en otros países.

E.- Tener acceso a un mercado con un mayor número de posibilidades de competencia para los productos nacionales.

F.- Liberalización de aranceles y desaliento a políticas proteccionistas que hasta ahora han obstaculizado la actividad exportadora de nuestro país.

En términos generales se pretende con la celebración del -- Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte; el fomento de las condiciones de productividad y competitividad -- de la empresa nacional, para que los productos y servicios que -- ofrece experimenten una mayor demanda interna y externa.

Existen así mismo circunstancias que representan verdaderos obstáculos para que la empresa nacional, y sobre todo el sector industrial, se incorpore al Tratado de Libre Comercio en condiciones de igualdad con respecto a los otros países contratantes; -- y que sin lugar a duda tendrán que ser atacadas gradualmente para eliminar los factores adversos. Pueden incluirse dentro de éstas -- circunstancias:

A.- Hasta el momento la información con respecto al Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte, está con formada únicamente por los argumentos emitidos por el Estado y -- por una porción de la iniciativa privada, quienes están a favor -- de la celebración de dicho acuerdo; tratándose de presentar una imagen de bonanza para México como resultado de las medidas que ha -- brán de implementarse en el sistema económico. De ésta manera, y -- con motivo del casi total hermetismo en que los funcionarios negociantes han efectuado su trabajo; el manejo de la información ha -- sido tendencioso, con el auxilio de los medios masivos de comunicación, que se sirven de efectivas técnicas de mercadotecnia para presentar únicamente los aspectos positivos del fenómeno de la -- apertura comercial. Poco se habla de los riesgos inmediatos, por -- lo que la posición de tales medios puede considerarse como par -- cial; seguramente con el fin de evitar un debate abierto y demo -- crático entre la sociedad y el Estado, en donde se pudieran expo --

ner y someter a discusión las ventajas y desventajas de la firma de un acuerdo internacional de tal magnitud y trascendencia para el futuro de México.

B.- El déficit comercial de México observado en los últimos años, originado en el auge de la actividad importadora orientada hacia bienes intermedios y de consumo; razón por la cual la producción de tales bienes por parte de la industria nacional, se ha visto desalentada y en peligro de extinguirse.

C.- La iniciativa privada y sobre todo las medianas, pequeñas y microempresas, no se han preocupado por invertir en los últimos años en la adquisición de bienes de capital (tecnología de punta); por lo que la planta industrial opera con tecnología de segunda o tercera categoría. Esta situación representa un retraso por lo menos de 50 años con respecto a los países altamente industrializados con quienes se pretende competir a partir de la celebración del tratado comercial.

D.- Tanto el Estado como la iniciativa privada han descuidado el aspecto educativo dentro y fuera de la empresa, así como la investigación tecnológica; motivo por el cual por el momento no se está en posibilidad de responder a las necesidades inmediatas de la industria, entre las que se encuentran las de contar con medios tecnológicos y personal con la capacidad productiva que se requiere para competir en condiciones internacionales.

E.- Más que de un acuerdo de libre comercio, se trata por muchos aspectos, de un acuerdo de libre inversión; en donde México a través de su participación busca atraer principalmente la inversión de empresarios de los Estados Unidos de Norte América. A quienes presuntamente se buscará darles un tratamiento preferente sobre el que se le da a la inversión nacional. De ésta manera, si a las grandes empresas transnacionales se les permite invertir -- sus capitales en ausencia de una legislación adecuada; se verán favorecidas por las ventajas tradicionales (mano de obra barata, un movimiento sindical encabezado por líderes corruptos, educa --

ción deficiente, ausencia de espíritu nacionalista, etc.), además de la garantía de la entrada de sus productos al mercado nacional. Ante tales prerrogativas la deficiente planta industrial mexicana se enfrentará a una competencia, que en condiciones de desventaja lesione a las empresas más frágiles.

F.- Una de las principales pretenciones de los Estados Unidos de Norte América es asegurar el acceso a recursos naturales como el petróleo y minerales en condiciones preferentes por encima de la industria nacional; siéndo éste con toda seguridad uno de los puntos más candentes en las rondas de negociación y de los que representen un riesgo para la soberanía mexicana.

G.- Es evidente el interés de los Estados Unidos de Norte América por garantizar un mercado más amplio para todos sus productos; pero principalmente para sus productos tecnológicos, muchos de los cuales no pueden ser desplazados en el mercado internacional debido a la cerrada competencia con otros países.

H.- Los Estados Unidos de Norte América buscan la salida hacia México de industrias de alto riesgo ecológico, en virtud de su antigüedad y de su actividad contaminante; y que actualmente ya le resultan incosteables debido a sus altos requerimientos de mano de obra, tales como la industria automotriz y la industria siderúrgica.

I.- La desincorporación de industrias riesgosas permitiría a los Estados Unidos de Norte América la oportunidad para dedicarse al perfeccionamiento de tecnología de punta, en ramas como computación, telecomunicaciones, robótica, conductores eléctricos, exploración del espacio, energía nuclear, etc.; por lo que el panorama de la industria nacional seguiría siéndo de total dependencia tecnológica hacia éste país.

J.- Las cargas fiscales, la restricción del crédito y su alto costo, la eliminación considerable de subsidios a servicios prestados por el Estado han incrementado considerablemente los --

costos de la actividad empresarial; como resultado de la política económica adoptada en torno a la denominada corriente del "liberalismo social". No sin que las empresas hayan resentido sensible - mente los efectos adversos como resultado del sacrificio de los - márgenes de utilidad; por lo que se ha desalentado al inversionis - ta, quien ha preferido en algunos casos incurrir en prácticas es - peculativas.

K.- La existencia de un deficiente marco jurídico en materia laboral frecuentemente violado, que propicia la corrupción entre - autoridades, patronos y sindicatos; que fomenta la observación de prácticas desleales e irregulares en renglones tales como capaci - tación y adiestramiento, seguridad e higiene, salarios, prestacio - nes, defensa del trabajador, etc.. Situación que ante la inminen - te celebración de un tratado internacional en el que se vean invo - lucrados los intereses de la clase trabajadora y de la sociedad - on todo su conjunto, representan desventajas que hay que superar. Pero desgraciadamente a través de una actividad legislativa subor - dinada en la práctica a un sistema presidencialista y a intereses políticos y económicos del exterior; además de una nula represen - tatividad de los intereses de los ciudadanos, por parte de los le - gisladores.

L.- La industria nacional ha prestado poca importancia a la - aplicación de técnicas administrativas, como instrumentos tendien - tes a la adecuación y evolución de las condiciones laborales don - tro de los procesos productivos, con respecto al medio externo de - la organización. Como resultado de la poca disponibilidad de los - recursos destinados a éste tipo de actividades, por la canaliza - ción de los pocos existentes hacia actividades que han sido consi - deradas tradicionalmente como de mayor prioridad en torno a la -- producción de bienes y servicios. Por encima de aspectos tales co - mo la capacitación y el adiestramiento, o de otras técnicas igual - mente oncaminadas al incremento de la productividad como en el ca - so del Desarrollo Organizacional.

5.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que no solamente la planta industrial, sino que en términos generales la empresa mexicana y sobre todo las de menor capacidad financiera y administrativa, se encuentran frente a un panorama incierto con relación a su participación y permanencia en la actividad económica; ya no a nivel internacional, puesto que habrá de ser más importante conservar su mercado interno. Lo único cierto es que si estas empresas no quieren undirse más en el rezago y en la ineficiencia para más tarde desaparecer; requerirán de integrarse al cambio tecnológico como paso primordial hacia condiciones competitivas en cualquier mercado.

Aunque obligado, es también un momento oportuno para que las empresas que lo requieran y así lo decidan, puedan convertir sus debilidades en la fuerza necesaria para emprender el camino de la transformación y la modernidad tecnológica con todo lo que esto involucra.

El desencadenamiento de una serie de fuerzas sobre la empresa mexicana determinan el desarrollo de ésta investigación, que fundamentalmente pretende abarcar los siguientes aspectos:

A.- El problema que representa la necesidad de llevar a cabo una renovación en materia tecnológica dentro de la microempresa - en virtud de los posibles efectos que en ella se observen, a raíz de la celebración del Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte.

B.- La poca disponibilidad en que se encuentran los trabajadores de éste tipo de empresa para la promoción de cambios, ante la falta de información acerca de los motivos de nuestro país para concurrir a la celebración del Tratado de Libre Comercio; y de las repercusiones directas e indirectas sobre su persona, su trabajo y en la sociedad en que vive.

C.- Por último la participación del profesional de la administración y la importancia de su papel como promotor del cambio, en torno a la posibilidad de fomentar las condiciones necesarias para que la microempresa tenga acceso a los mercados internos y externos generados por el libre comercio; a través del empleo de la técnica del Desarrollo Organizacional.

5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

A. - OBJETIVO GENERAL

Investigar cuál es el estado de las microindustrias procesadoras de polietileno sujetas a estudio, ante la necesidad de experimentar una inminente renovación tecnológica en virtud de la celebración del Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte; así como el papel a desarrollar por el Licenciado en Administración dentro y fuera del área de Recursos Humanos tendiente a la promoción del cambio.

B. - OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Conocer la cantidad y la calidad de la información que tiene el trabajador de éstas microindustrias en relación a los motivos y repercusiones de la celebración del Tratado de Libre Comercio, dentro y fuera de la empresa.

2.- Conocer la actitud del trabajador ante la transformación tecnológica dentro y fuera de los sistemas productivos.

3.- Conocer la actitud del trabajador ante la necesidad de experimentar cambios dentro y fuera de los sistemas productivos.

4.- Conocer la actitud del trabajador ante la necesidad por parte de la empresa, de implementar un programa de Desarrollo Organizacional; como respuesta a las necesidades de cambio en virtud de la celebración del Tratado de Libre Comercio.

5.- Estimar el papel que habrá de desempeñar el Licenciado en Administración dentro y fuera del área de Recursos Humanos ante la necesidad de implementar un programa de Desarrollo Organizacional tendiente a dar acceso al cambio.

5.4 HIPOTESIS DE TRABAJO

A.- "La microindustria de procesamiento de polietileno requerirá del uso de tecnología de punta, para poder incursionar en -- condiciones de competitividad al mercado generado por la eventual celebración de un Tratado de Libre Comercio con los países de América del norte".

B.- "Los trabajadores de la microindustria de procesamiento de polietileno entrarán a una etapa de transición hacia el cambio en materia tecnológica; motivo por el cual, tendrán que ser inducidos profesionalmente para evitar el posible rechazo o temor, en virtud de la poca información que poseen con relación a la celebración y repercusiones del Tratado de Libre Comercio".

C.- "El Licenciado en Administración deberá ejercer su papel como agente de cambio dentro y fuera del área de Recursos Humanos, con el objeto de inducir a los trabajadores de la microindustria de procesamiento de polietileno al cambio; con el auxilio de la técnica del Desarrollo Organizacional".

C A P I T U L O V I

" DESARROLLO DE LA INVESTIGACION "

6.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO

El desarrollo de la presente investigación fué llevado a cabo con el total de trabajadores de dos microempresas que tienen como actividad preponderante la de procesamiento de polietileno de alta densidad. Empresas ubicadas en la zona industrial de Iztapalapa; zona de gran actividad fabril al oriente del Distrito Federal que comprende las colonias Culhuacán, Granjas San Antonio, Santa-Isabel y Esmeralda, entre otras.

Las microempresas referidas producen bienes intermedios esenciales para grandes ramas industriales como lo son las de:

- Grasas y lubricantes
- Alimentos
- Productos para laboratorio y material fotográfico
- Solventes
- Juguetes
- Medicamentos
- Etc.

Su producción está dirigida al mercado nacional en un 100 % y de entre los productos que elaboran destacan:

- Bolsas de polietileno
- Tapas de plástico para pomos y porrones
- Porrones de plástico
- Pomos de plástico
- Cubetas de plástico
- Partes para el ensamble de diversos juguetes

En términos generales se trata de una industria capaz de satisfacer prácticamente todas las necesidades del mercado interno en cuanto a lo que se refiere a productos de plástico; debido a que la potencialidad y diversificación con relación al tipo de industrias a las que puede proveer es de gran magnitud.

En primera instancia puede apreciarse que se trata de una actividad con amplias posibilidades de seguirse desarrollando, sin embargo, es una de las tantas que se encuentran en el umbral de los riesgos y beneficios que implica la celebración del Tratado de Libre Comercio, en lo que se refiere a microindustrias.

Para efectos de ésta investigación, se determinó como universo al total de trabajadores de las dos microindustrias (163), que laboran en tres turnos y que incluyen a personal sindicalizado y personal de confianza.

Los factores que motivaron la determinación de éste universo fueron:

A.- La dificultad para abarcar a un número mayor de microempresas de éste mismo giro a nivel del Distrito Federal y de la zona conurbada, debido a restricciones de carácter financiero, de tiempo y de distancias por recorrer.

B.- La poca aceptación del pequeño empresario mexicano para conceder el acceso a información de la empresa que considera de manejo confidencial.

C.- La falta de visión y poco interés del mismo tipo de empresario con respecto a las necesidades futuras de su empresa.

D.- El interés personal por la relación particularmente estrecha e importancia que para ésta rama industrial representa la celebración del Tratado de Libre Comercio.

E.- El carácter individual de la presente investigación.

F.- El interés y apoyo de los propietarios de éstas dos microempresas, así como del sindicato que agrupa a sus trabajadores hacia la presente investigación; con la única restricción y condición de conservar el anonimato y de llevar a cabo el manejo de la información de manera confidencial.

Por tratarse de un universo de pequeñas dimensiones, se llevó a cabo un censo con el fin de que los datos recabados permitieran obtener una información que refleje una situación lo más posiblemente cercana a la realidad.

6.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es un instrumento constituido por una serie de preguntas, que tiene como finalidad la de obtener datos para producir información acerca del fenómeno sujeto a la investigación; para contar con los elementos requeridos para una adecuada toma de decisiones.

Debe cumplir con dos propósitos fundamentales; en primer lugar, debe traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas, de donde las respuestas a las cuales, suministrarán los datos necesarios para poner a prueba las hipótesis; o para sondear el terreno que abarca los objetivos de la investigación. Cada pregunta debe contener la idea o grupo de ideas requerido por los objetivos de la investigación; y para cada pregunta deberá recibirse una respuesta susceptible de análisis, de manera que los resultados satisfagan a los objetivos de la investigación. Es preciso además que al formular cada pregunta, ésta provoque respuestas con un mínimo de deformación; es decir, que al ser respondida refleje exactamente la posición del interrogado de acuerdo a su actitud, opinión o conocimientos.

La segunda función del cuestionario y no menos importante, es la de ayudar al entrevistador a motivar al interrogado para que transmita la información requerida; para crear circunstancias en las que se comunique plena y libremente.

6.2.1 CUESTIONARIO PILOTO

Como no basta con meditar bien cada una de las preguntas, ni que la mente las conciba de manera lógica, ni que el punto de -- vista sea muy brillante; es necesario sustituir los anteriores -- enfoques con una comprobación exhaustiva de los cuestionamientos.

El cuestionario piloto es un instrumento que responde a esa necesidad de agotar las revisiones para detectar las posibles fallas que pudieran observar las preguntas; las pruebas preliminares que éste involucra, responden por una parte, a la facultad de poder elegir de entre varias opciones las preguntas que conformarán el cuestionario definitivo. Por otra parte, ayudan a estimar cuál podría ser el efecto producido por el cuestionario definitivo sobre los sujetos a los que se aplicará; con el fin de hacer las modificaciones que se consideren pertinentes en torno a las preguntas que lo conforman, antes de exponerlas como definitivas para efectos de la investigación.

En éste caso el cuestionario piloto contiene diecisiete preguntas abiertas que ofrecen la oportunidad de que la respuesta -- por parte del informante se haga de manera libre, para determinar su viabilidad posterior. Su destino será su aplicación en un grupo de individuos análogo al de los sujetos que fungen en ésta investigación en calidad de unidad de análisis.

6.2.1.1 FORMATO DEL CUESTIONARIO PILOTO

Cuestionario Piloto

El presente cuestionario piloto tiene por objeto contribuir de manera preliminar a una investigación de carácter académico, acerca del estado en que se encuentra actualmente la microempresa mexicana, con relación al desarrollo tecnológico de la industria a nivel mundial. Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración, manifestándole así mismo, que el manejo de la información obtenida será estrictamente confidencial.

DATOS GENERALES

Nombre:

Edad:

Estado civil:

Escolaridad:

Puesto:

Fecha:

1. - ¿Conoce Usted el significado de las siglas T. L. C. ?
¿Cuál es?

2. - ¿A través de que medio ha recibido Usted información acerca del T. L. C. ?

3. - ¿Que es lo que recuerda haber visto u oído en éstos medios acerca del T. L. C. ?

4. - ¿Que opina Usted acerca del T. L. C. ?

5. - ¿Que espera Usted obtener como ciudadano mexicano de la celebración del T. L. C. ?
6. - ¿Considera Usted que existe alguna relación entre la celebración del T. L. C. y la empresa en donde trabaja? --
¿En que consiste?
7. - ¿Que espera Usted obtener como trabajador con respecto a la celebración del T. L. C. ?
8. - ¿En términos generales que opina Usted acerca de los cambios dentro de la vida del hombre?
9. - ¿Que opina Usted acerca de los cambios en materia tecnológica?
10. - ¿Con que idea asocia Usted el término "TECNOLOGIA DE --- PUNTA"?
11. - ¿Que tipos de "TECNOLOGIA DE PUNTA" conoce?
12. - ¿Requiere su puesto de trabajo algún tipo de especialización técnica? ¿Cuál?
13. - ¿Como podría Usted definir a la PRODUCTIVIDAD?

14. - ¿Considera Usted necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso a las innovaciones tecnológicas? ¿Que tipo de conocimientos?
15. - ¿De que manera contribuiría Usted a fomentar cambios y al desarrollo de su puesto, y en general al de su fuente de trabajo?
16. - ¿Ha observado Usted dentro de la empresa en donde trabaja el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento? ¿De que tipo?
17. - ¿Estaría Usted dispuesto a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador? ¿Por que?

6.2.1.2 OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO PILOTO

1. - ¿Conoce Usted el significado de las siglas T. L. C. ?
¿Cuál es?

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce o no acerca -- de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio, a -- través de la relación que establezca con éstas siglas que son utilizadas por los medios masivos de comunicación de manera generalizada.

2. - ¿A través de que medio ha recibido Usted información acerca del T. L. C. ?

OBJETIVO.- Conocer acerca de la influencia que han tenido -- los medios masivos de comunicación hacia el trabajador con respecto a la información que maneja cada uno de ellos; relativa a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio.

3. - ¿Que es lo que recuerda haber visto u oído en éstos medios acerca del T. L. C. ?

OBJETIVO.- Conocer la calidad de la información que posee el trabajador acerca de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio, en función del manejo de la información que hacen los medios de comunicación masiva a que ha tenido acceso.

4. - ¿Que opina Usted acerca del T. L. C. ?

OBJETIVO.- Conocer el punto de vista crítico que posee el -- trabajador con respecto a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio.

5. - ¿Que espera Usted obtener como ciudadano mexicano de la celebración del T. L. C. ?

OBJETIVO.- Conocer cuál es la postura del trabajador respecto a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio en cuanto a sus expectativas en calidad de ciudadano mexicano.

6. - ¿Considera Usted que existe alguna relación entre la celebración del T. L. C. y la empresa en donde trabaja? --
¿En que consiste?

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce acerca de las repercusiones del eventual Tratado de Libre Comercio dentro de la empresa en donde trabaja.

7. - ¿Que espera Usted obtener como trabajador con respecto a la celebración del T. L. C. ?

OBJETIVO.- Conocer cuál es la postura del trabajador respecto a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio en cuanto a sus expectativas en calidad de integrante de una organización productiva.

8. - ¿En términos generales que opina Usted acerca de los cambios en la vida del hombre?

OBJETIVO.- Conocer la forma en que el trabajador concibe la necesidad de experimentar cambios dentro de la vida del hombre.

9. - ¿Que opina Usted acerca de los cambios en materia tecnológica?

OBJETIVO.- Conocer la forma en que el trabajador concibe la necesidad de experimentar cambios en materia tecnológica.

10. - ¿Con que idea asocia Usted el término "TECNOLOGIA DE PUNTA"?

OBJETIVO.- Conocer si el trabajador ha tenido acceso a terminología que implica cierto grado de actualización en materia tecnológica.

11. - ¿Que tipos de "TECNOLOGIA DE PUNTA" conoce?

OBJETIVO.- Conocer si efectivamente el trabajador posee información actualizada acerca de la aplicación de tecnología de punta en la industria moderna.

12. - ¿Requiere su puesto de trabajo algún tipo de especialización técnica? ¿Cuál?

OBJETIVO.- Conocer el tipo de especialización que se requiere específicamente en éste ramo de la industria de la transformación y la conciencia acerca de ello por parte del trabajador.

13. - ¿Como podría Usted definir a la productividad?

OBJETIVO.- Conocer de que manera concibe el trabajador a la productividad y la conciencia acerca de la importancia de éste factor dentro del marco laboral.

14. - ¿Considera Usted necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso a las innovaciones tecnológicas? ¿Que tipo de conocimientos?

OBJETIVO.- Conocer las necesidades del trabajador con respecto a los conocimientos que requiera para poder competir en términos de calidad dentro de los mercados actuales, a través del empleo de tecnología moderna dentro del proceso productivo.

15. - ¿De que manera contribuiría Usted a fomentar cambios y - al desarrollo de su puesto y en general al de su fuente de trabajo?

OBJETIVO.- Conocer cuál es la disponibilidad del trabajador-hacia la contribución en el fomento de cambios dentro de la empresa a nivel general y en cuanto a su puesto de trabajo.

16. - ¿Ha observado Usted dentro de la empresa en donde trabaja el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento? ¿De que tipo?

OBJETIVO.- Conocer la medida en que han sido satisfechas las necesidades de capacitación dentro de la empresa y específicamente en que rubros.

17. - ¿Estaría Usted dispuesto a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador? ¿Por que?

OBJETIVO.- Conocer cuál es la disponibilidad del trabajador-hacia la implementación de programas tendientes al desenvolvimiento y perfeccionamiento de sus características dentro y fuera del ámbito laboral; tales como la técnica del Desarrollo Organizacional. Además de conocer cuáles son los motivos que lo impulsan para acceder o para negarse.

6.2.2 CUESTIONARIO DEFINITIVO

El presente instrumento resultó de la modificación a la estructura original del cuestionario piloto; a la cual se le adicionaron seis preguntas y se le ampliaron algunas otras. En virtud de que durante el desarrollo de las pruebas preliminares se obtuvieron resultados positivos, que indicaron que el sentido de los cuestionamientos era susceptible de ser entendido sin ningún problema por los individuos interrogados; y por lo tanto, al ser con testados fácilmente, la información recabada cumpliría con los objetivos de la investigación.

Por éste motivo se consideró solamente modificar el cuestionario original en cuanto al número de reactivos y a la ampliación de algunos; con la intención de producir los mismos efectos favorables en la unidad de análisis durante la fase de aplicación.

El cuestionario definitivo está constituido por veintitres preguntas estructuradas (cerradas), de las cuales la mayor parte proponen una respuesta de entre varias opciones, es decir, de respuesta de opción múltiple o en forma de abanico; así como de una mínima proporción de preguntas con respuestas dicotómicas.

Está destinado a ser llenado por la misma persona que habrá de proporcionar los datos; y tiene por objeto el de obtener información acerca de hechos, actitudes y opiniones acerca del fenómeno sujeto a investigación.

6.2.2.1 FORMATO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

Cuestionario

El presente cuestionario tiene por objeto contribuir a una investigación de carácter académico, acerca del estado en que se encuentra actualmente la microempresa mexicana, con relación al desarrollo tecnológico de la industria a nivel mundial. Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración, manifestándole así mismo, que el manejo de la información obtenida será estrictamente confidencial.

DATOS GENERALES

Nombre:
 Edad:
 Estado civil:
 Escolaridad:
 Puesto:
 Fecha:

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y proceda a responderlas, eligiendo de entre las opciones que se proponen en los incisos; la que considere más conveniente marcando con una "X" dentro del paréntesis.

1. - ¿Conoce Usted el significado de las siglas T. L. C. ?
 SI () NO ()
 ¿Cuál es?

SI LA RESPUESTA FUE NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 9

2. - ¿A través de que medio ha recibido Usted la información -- acerca del T. L. C. ?
- a) Periódico ()
 - b) Televisión ()
 - c) Radio ()
 - d) Revistas ()
 - e) Otros ()
- Especifique _____

3. - ¿Que es lo que recuerda haber visto u oído en éstos medios acerca del T. L. C. ?
- Que será un instrumento que promoverá la inversión extranjera directa ()
 - Que será un instrumento que fomentará las importaciones y las exportaciones ()
 - Que será un medio para incrementar la productividad ()
 - Que será una medida que perjudique a las empresas y a la población mexicanas ()
 - Que no tendrá ningún efecto en la economía mexicana ()
4. - ¿Que opina Usted acerca del T. L. C. ?
- Que es una medida necesaria ()
 - Que es una medida errónea ()
 - Que es una medida impuesta ()
 - Que es la mejor medida ()
 - Que es la única medida ()
5. - ¿Que espera Usted obtener como ciudadano de la celebración del T. L. C. ?
- Que se eleve el nivel de vida en general y que conserve mos nuestra soberanía ()
 - Que se elove el nivel de vida en general y que perdamos nuestra soberanía ()
 - Que empeore el nivel de vida en general y que conservemos nuestra soberanía ()
 - Que empeore el nivel de vida en general y que perdamos nuestra soberanía ()
 - Nada ()
6. - ¿Considera Usted que existe alguna relación entre la celebración del T. L. C. y la empresa en donde trabaja?
- SI () NO ()
7. - En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. ¿Con que area de la empresa asocia Usted la influencia del T. L. C. ?
- Producción ()
 - Mercadotecnia ()
 - Finanzas ()
 - Recursos Humanos ()
 - Todas las anteriores ()
8. - ¿Que espera Usted obtener como trabajador de la celebración del T. L. C. ?
- Oportunidad de buscar un mejor empleo ()
 - Mejorar dentro del lugar en donde trabaja en términos productivos ()
 - Una mayor carga de trabajo ()
 - Aspirar a un incremento de salario ()
 - Nada ()

9. - En términos generales. ¿Que opina Usted acerca de los cambios en la vida del hombre?
- a) Que son innecesarios ()
 - b) Que perjudican ()
 - c) Que son imprescindibles ()
 - d) Que deben de ser poco frecuentes ()
 - e) Nada ()
10. - ¿Cuál sería su actitud si Usted se situara frente a un cambio inminente?
- a) Lo asumiría con determinación ()
 - b) Buscaría la manera de evitarlo ()
 - c) Buscaría una mejor alternativa ()
 - d) Preferiría no pensar en ello ()
 - e) Lo sería indiferente ()
11. - ¿Que opina Usted acerca de los cambios en materia tecnológica?
- a) Que ponen en riesgo la vida del hombre ()
 - b) Que facilitan la vida del hombre ()
 - c) Que son cambios innecesarios ()
 - d) Que son cambios poco frecuentes ()
 - e) Nada ()
12. - ¿Con que idea asocia Usted el término "TECNOLOGIA DE --- PUNTA"?
- a) Con novelas de ciencia ficción ()
 - b) Con la tecnología de la industria lapicera ()
 - c) Con lo más reciente en materia tecnológica ()
 - d) Con la tecnología obsoleta y en desuso ()
 - e) Con nada ()
13. - De la lista siguiente. ¿Que inventos tienen aplicación - en la industria de hoy?
- a) Fibras ópticas ()
 - b) Robots ()
 - c) Rayo laser ()
 - d) Fotoceldas ()
 - e) Ninguno de los anteriores ()
14. - ¿Requiere su puesto de trabajo de algún tipo de especialización técnica?
- SI () NO ()
15. - En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Que tipo de especialización técnica requiere?
- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
 - b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
 - c) Electricidad ()
 - d) Dibujo ()
 - e) Otros ()
- Especifique _____

16. - ¿Como podría Usted definir a la productividad?
- a) Como la producción de bienes y servicios ()
 - b) Como la aplicación de la fuerza de trabajo ()
 - c) Como una etapa en la vida del hombre ()
 - d) Como el aprovechamiento óptimo de los recursos dentro de la empresa ()
 - e) Como la ciencia que estudia al proceso productivo ()
17. - ¿Considera Usted necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología moderna?
- SI () NO ()
18. - En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Que tipo de conocimientos requeriría?
- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
 - b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
 - c) Electrónica ()
 - d) Dibujo ()
 - e) Otros ()
- Especifique _____
19. - ¿De que manera contribuiría Usted al fomento de cambios, al desarrollo de su puesto; y en general al desarrollo de su fuente de trabajo?
- a) Reafirmando sus valores humanos ()
 - b) Adquiriendo nuevos conocimientos ()
 - c) Trabajando más tiempo ()
 - d) Desperdiciando menos tiempo ()
 - e) Otra ()
- Especifique _____
20. - ¿Ha observado Usted dentro de la empresa en donde trabaja el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento?
- SI () NO ()
21. - ¿Estaría Usted dispuesto a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador?
- SI () NO ()
22. - En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. ¿Por que estaría dispuesto?
- a) Por motivos económicos ()
 - b) Por motivos profesionales ()
 - c) Por experimentar solamente ()
 - d) Por solidarizarse con los demás ()
 - e) Por estar obligado a ello ()
 - f) Por algún otro motivo ()
- Especifique _____

23. - En caso de ser negativa la respuesta a la pregunta 21.

¿Por que no?

- a) Por falta de tiempo ()
- b) Por falta de compatibilidad de intereses ()
- c) Porque no lo considera necesario ()
- d) Porque no le interesa ()
- e) Porque no le serviría para nada ()
- f) Por algún otro motivo ()

Especifique _____

6.2.2.2 OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

- 1 . - ¿Conoce Usted el significado de las siglas T . L . C . ?
 SI () NO ()
 ¿Cuál es?

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce o no acerca de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio, a través de la relación que establezca con éstas siglas que son utilizadas por los medios masivos de comunicación de manera generalizada.

- 2 . - ¿A través de que medio ha recibido Usted la información -- acerca del T . L . C . ?
- a) Periódico ()
 - b) Televisión ()
 - c) Radio ()
 - d) Revistas ()
 - e) Otros ()
- Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer acerca de la influencia que han tenido -- los medios masivos de comunicación hacia el trabajador con respecto a la información que manejan, relativa a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio.

- 3 . - ¿Que es lo que recuerda haber visto u oído en éstos medios acerca del T . L . C . ?
- a) Que será un instrumento que promoverá la inversión extranjera directa ()
 - b) Que será un instrumento que fomentará las importaciones y las exportaciones ()
 - c) Que será un medio para incrementar la productividad ()
 - d) Que será una medida que perjudique a las empresas y a la población mexicanas ()
 - e) Que no tendrá ningún efecto en la economía mexicana ()

OBJETIVO.- Conocer la calidad de la información que posee el trabajador acerca de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio, en función del manejo de la información que hacen los medios de comunicación masiva a que ha tenido acceso.

4. - ¿Que opina Usted acerca del T. L. C. ?

- a) Que es una medida necesaria ()
- b) Que es una medida errónea ()
- c) Que es una medida impuesta ()
- d) Que es la mejor medida ()
- e) Que es la única medida ()

OBJETIVO.- Conocer el punto de vista crítico que posee el --trabajador con respecto a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio.

5. - ¿Que espera Usted obtener como ciudadano de la celebración del T. L. C. ?

- a) Que se eleve el nivel de vida en general y que conserve mos nuestra soberanía ()
- b) Que se eleve el nivel de vida en general y que perdamos nuestra soberanía ()
- c) Que empeore el nivel de vida en general y que conserve- mos nuestra soberanía ()
- d) Que empeore el nivel de vida en general y que perdamos- nuestra soberanía ()
- e) Nada ()

OBJETIVO.- Conocer cuál es la postura del trabajador respec- to a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio en- cuanto a sus expectativas en calidad de ciudadano mexicano; así - como en cuanto al conocimiento de las repercusiones en la socie - dad y economía mexicana.

6. - ¿Considera Usted que existe alguna relación entre la cele- bración del T. L. C. y la empresa en donde trabaja? --
SI () NO ()

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce acerca de las repercusiones del eventual Tratado de Libre Comercio dentro de la empresa en donde trabaja.

7. - En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. ¿Con que area de la empresa asocia Usted la influencia del T. L. C. ?

- a) Producción ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Finanzas ()
- d) Recursos Humanos ()
- e) Todas las anteriores ()

OBJETIVO.- Conocer el punto de vista del trabajador acerca de la repercusión del Tratado de Libre Comercio en cada una de las areas funcionales de la empresa.

8. - ¿Que espera Usted obtener como trabajador de la celebración del T. L. C. ?

- a) Oportunidad de buscar un mejor empleo ()
- b) Mejorar dentro del lugar en donde trabaja en términos productivos ()
- c) Una mayor carga de trabajo ()
- d) Aspirar a un incremento de salario ()
- e) Nada ()

OBJETIVO.- Conocer cuál es la postura del trabajador respecto a la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio en cuanto a sus expectativas en calidad de integrante de una organización productiva.

9. - En términos generales. ¿Que opina Usted acerca de los cambios en la vida del hombre?

- a) Que son innecesarios ()
- b) Que perjudican ()
- c) Que son imprescindibles ()
- d) Que deben de ser poco frecuentes ()
- e) Nada ()

OBJETIVO.- Conocer la forma en que el trabajador concibe la necesidad experimentar cambios dentro de la vida del hombre.

10. - ¿Cuál sería su actitud si Usted se situara frente a un cambio inminente?

- a) Lo asumiría con determinación ()
- b) Buscaría la manera de evitarlo ()
- c) Buscaría una mejor alternativa ()
- d) Preferiría no pensar en ello ()
- e) Le sería indiferente ()

OBJETIVO.- Conocer la disposición del trabajador hacia los cambios obligados dentro de la vida del hombre en términos generales.

11. - ¿Que opina Usted acerca de los cambios en materia tecnológica?

- a) Que ponen en riesgo la vida del hombre ()
- b) Que facilitan la vida del hombre ()
- c) Que son cambios innecesarios ()
- d) Que son cambios poco frecuentes ()
- e) Nada ()

OBJETIVO.- Conocer la forma en que el trabajador concibe a los cambios en materia tecnológica y la necesidad de experimentar los.

12. - ¿Con que idea asocia Usted el término "TECNOLOGIA DE --- PUNTA"?

- a) Con novelas de ciencia ficción ()
- b) Con la tecnología de la industria lapicera ()
- c) Con lo más reciente en materia tecnológica ()
- d) Con la tecnología obsoleta y en desuso ()
- e) Con nada ()

OBJETIVO.- Conocer si el trabajador ha tenido acceso a terminología que implica cierto grado de actualización en materia tecnológica.

13. - De la lista siguiente. ¿Que inventos tienen aplicación - en la industria de hoy?

- a) Fibras ópticas ()
- b) Robots ()
- c) Rayo laser ()
- d) Fotoceldas ()
- e) Ninguno de los anteriores ()

OBJETIVO.- Conocer si efectivamente el trabajador posee in - formación actualizada acerca de la aplicación de tecnología de -- punta en la industria moderna.

14. - ¿Requiere su puesto de trabajo de algún tipo de especia - lización técnica?

- SI () NO ()

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce o no acerca de las necesidades de especialización en su puesto de trabajo.

15. - En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta an - terior. ¿Que tipo de especialización técnica requiere?

- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
- b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
- c) Electricidad ()
- d) Dibujo ()
- e) Otros ()

Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer el tipo de especialización que se requie - re específicamente en éste ramo de la industria de la transforma - ción.

16. - ¿Como podría Usted definir a la PRODUCTIVIDAD?

- a) Como la producción de bienes y servicios ()
- b) Como la aplicación de la fuerza de trabajo ()
- c) Como una etapa en la vida del hombre ()
- d) Como el aprovechamiento óptimo de los recursos dentro de la empresa ()
- e) Como la ciencia que estudia al proceso productivo ()

OBJETIVO.- Conocer de que manera concibe el trabajador a la productividad y la conciencia acerca de la importancia de éste -- factor dentro del marco laboral.

17. - ¿Considera Usted necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología moderna?

SI () NO ()

OBJETIVO.- Determinar si el trabajador conoce o no acerca de la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para tener acceso - al uso de tecnología moderna.

18. - En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Que tipo de conocimientos requeriría?

- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
- b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
- c) Electrónica ()
- d) Dibujo ()
- e) Otros ()

Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer las necesidades específicas de especialización de los trabajadores que se requieran para poder competir - en términos de calidad; a través del empleo de tecnología moderna dentro del proceso productivo.

19. - ¿De que manera contribuiría Usted al fomento de cambios, al desarrollo de su puesto; y en general al desarrollo - de su fuente de trabajo?

- a) Reafirmando sus valores humanos ()
- b) Adquiriendo nuevos conocimientos ()
- c) Trabajando más tiempo ()
- d) Desperdiciando menos tiempo ()
- e) Otra ()

Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer acerca de la disposición del trabajador y de la forma en que contribuiría en el fomento de cambios dentro de la empresa a nivel general y en cuanto a su puesto de trabajo.

20. - ¿Ha observado Usted dentro de la empresa en donde trabaja el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento?

SI () NO ()

OBJETIVO.- Conocer la medida en que han sido satisfechas las necesidades de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa.

21. - ¿Estaría Usted dispuesto a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador?

SI () NO ()

OBJETIVO.- Conocer cuál es la disponibilidad del trabajador hacia la implementación de programas tendientes al desenvolvimiento y perfeccionamiento de sus características dentro y fuera del ámbito laboral; tales como la técnica del Desarrollo Organizacional.

22. - En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. ¿Por que estaría dispuesto?

- a) Por motivos económicos ()
- b) Por motivos profesionales ()
- c) Por experimentar solamente ()
- d) Por solidarizarse con los demás ()
- e) Por estar obligado a ello ()
- f) Por algún otro motivo ()

Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer los motivos que conducirían al trabajador a participar de manera positiva en algún programa implementado -- por la gerencia; tendiente a su desarrollo como persona y como -- trabajador.

23. - En caso de ser negativa la respuesta a la pregunta 21.

¿Por que no?

- a) Por falta de tiempo ()
- b) Por falta de compatibilidad de intereses ()
- c) Porque no lo considera necesario ()
- d) Porque no le interesa ()
- e) Porque no le serviría para nada ()
- f) Por algún otro motivo ()

Especifique _____

OBJETIVO.- Conocer los motivos que impedirían al trabajador-participar de manera positiva en algún programa implementado por la gerencia; tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador.

6.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION

La recolección de la información se llevó a cabo mediante varias inspecciones físicas a las instalaciones de las dos microempresas sujetas al proceso de investigación; con el fin de entrar en contacto directo con el medio organizacional interno y externo y con la unidad de análisis.

La observación de cada detalle del proceso productivo y del desarrollo de las actividades, así como de las actitudes personales; resultaron determinantes para poder interpretar los datos -- aportados por el instrumento de recolección (cuestionario), y para la transformación de éstos en información.

De manera paralela se emplearon constantemente, los instrumentos de control necesarios para poder evitar apreciaciones de carácter subjetivo por parte del investigador, que le dieran un sentido parcial a los datos obtenidos. Como principal instrumento de control, se acudió al auxilio de los testimonios por parte de visores externos, ajenos a la organización; para que a través de sus opiniones se apoyaran y comprobaran las impresiones e interpretaciones del investigador, o se hicieran las reconsideraciones pertinentes. De la misma manera se acudió a la consulta de documentación (organigramas, manuales, reportes y notas), y en general a cualquier fuente para que en calidad de papeles de trabajo sirvieran de referencia.

Por último se observó una estrecha supervisión sobre la forma en que se llevaba a cabo el llenado de los cuestionarios, con el propósito de evitar en la medida de lo posible; obtener información errónea y cuestionarios incompletos, así como aclarar las dudas que pudieran surgir.

Para el llenado de los cuestionarios se dispuso en cada sesión de un lapso de 10 minutos en promedio con grupos de cinco --

trabajadores. Lo anterior se llevó a cabo de manera programada y de común acuerdo con los encargados de las plantas, supervisores, obreros y personal de confianza; dentro de las mismas instalaciones, para tratar de evitar la menor interrupción del proceso productivo y la distracción de los trabajadores involucrados en la investigación.

6.4 TABULACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Para efecto de tabular los resultados obtenidos a través del cuestionario, para su posterior interpretación y análisis; se consideró la codificación establecida previamente durante la etapa - de diseño del cuestionario definitivo, quedando de la siguiente - manera:

Para las preguntas con respuestas estructuradas en su modalidad de dicotómicas, la codificación fué la siguiente:

SI (1) NO (2)

El número que se encuentra encerrado dentro del paréntesis - es la clave o código establecido.

Para las preguntas con respuestas estructuradas en su modalidad de abanico; la codificación corresponde a la misma letra o inciso que alfabéticamente de manera progresiva (a - e y ocasionalmente a - f), representa cada opción de respuesta al cuestionario en turno.

Debido al relativamente reducido número de cuestionarios -- (163), la tabulación se llevó a cabo manualmente; expresándose -- los resultados por medio de porcentajes.

La interpretación de la información obtenida se apoya en la elaboración de gráficas de barra y de gráficas circulares de las -- comunmente denominadas como de "pastel"; elaboradas por medio de computadora a través del paquete Word Star.

C A P I T U L O V I I

" EXPOSICION DE RESULTADOS "

Pregunta 1

¿Conoce Usted el significado de las siglas T. L. C. ?

SI () NO ()

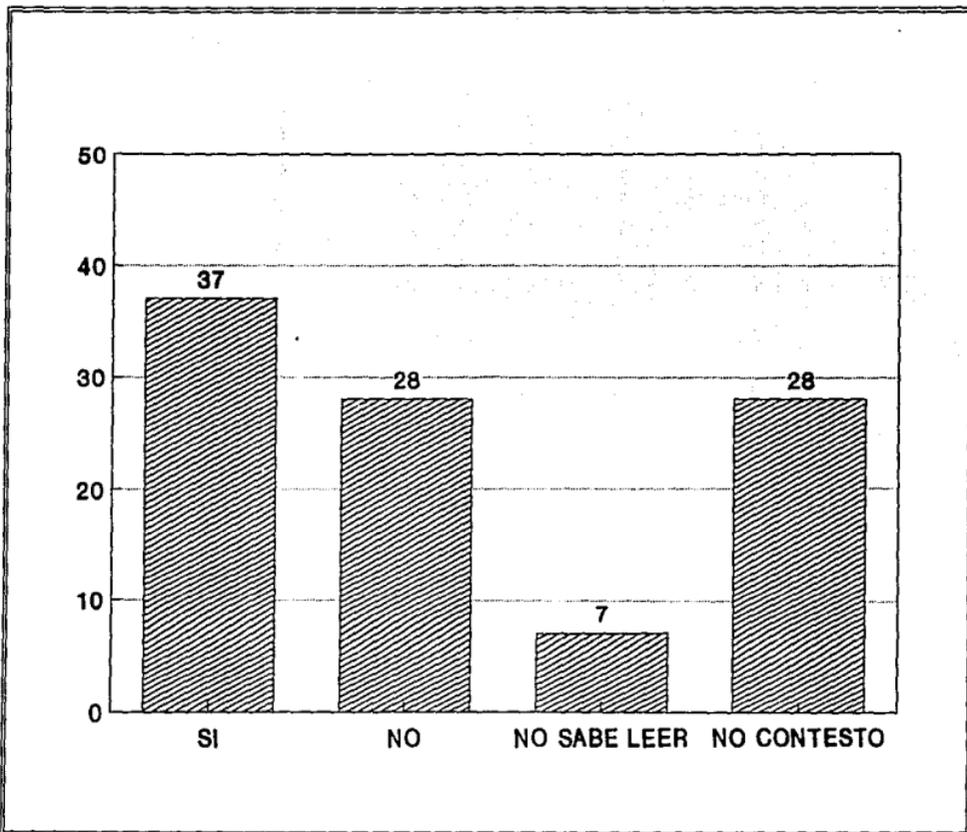
¿Cuál es?

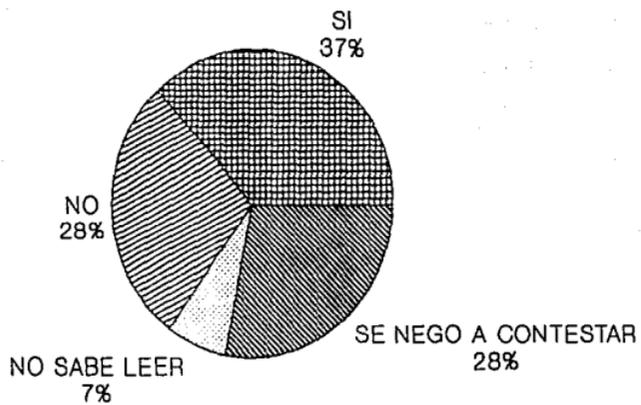
El 37 % del total de los trabajadores respondió afirmativamente al cuestionamiento, reconociendo el significado de las siglas T. L. C. ; las cuales significan Tratado de Libre Comercio. Mismas que son manejadas por los medios masivos de comunicación y que por lo tanto tienen amplia difusión entre la población mexicana.

El 28 % del total de los trabajadores respondió negativamente al cuestionamiento; argumentando desconocer por completo el significado de las siglas, y no pudiendo relacionarlas con ninguna idea.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 2

¿A través de que medio ha recibido Usted la información acerca -- del T. L. C. ?

- a) Periódico ()
- b) Televisión ()
- c) Radio ()
- d) Revistas ()
- e) Otros ()

Especifique _____

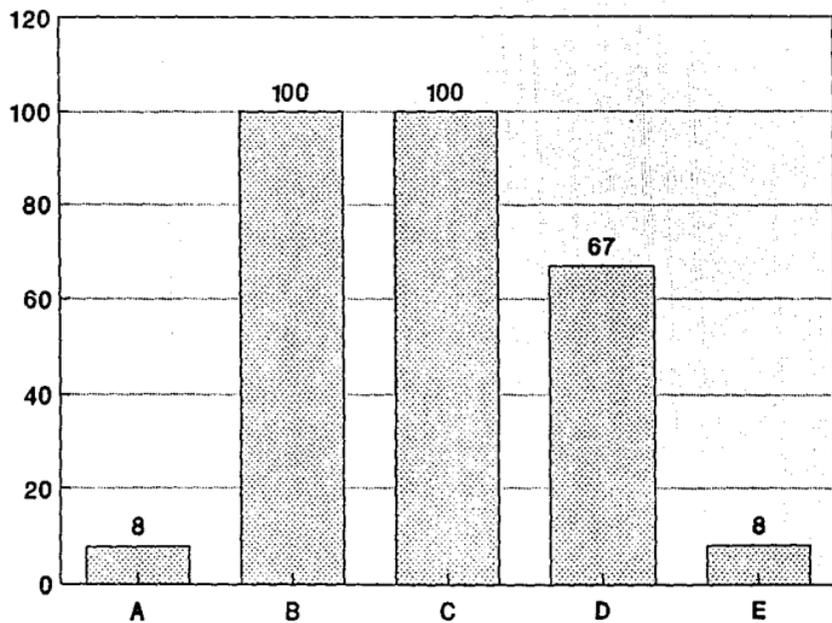
El 8 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; ha tenido acceso a la información sobre él a través del periódico.

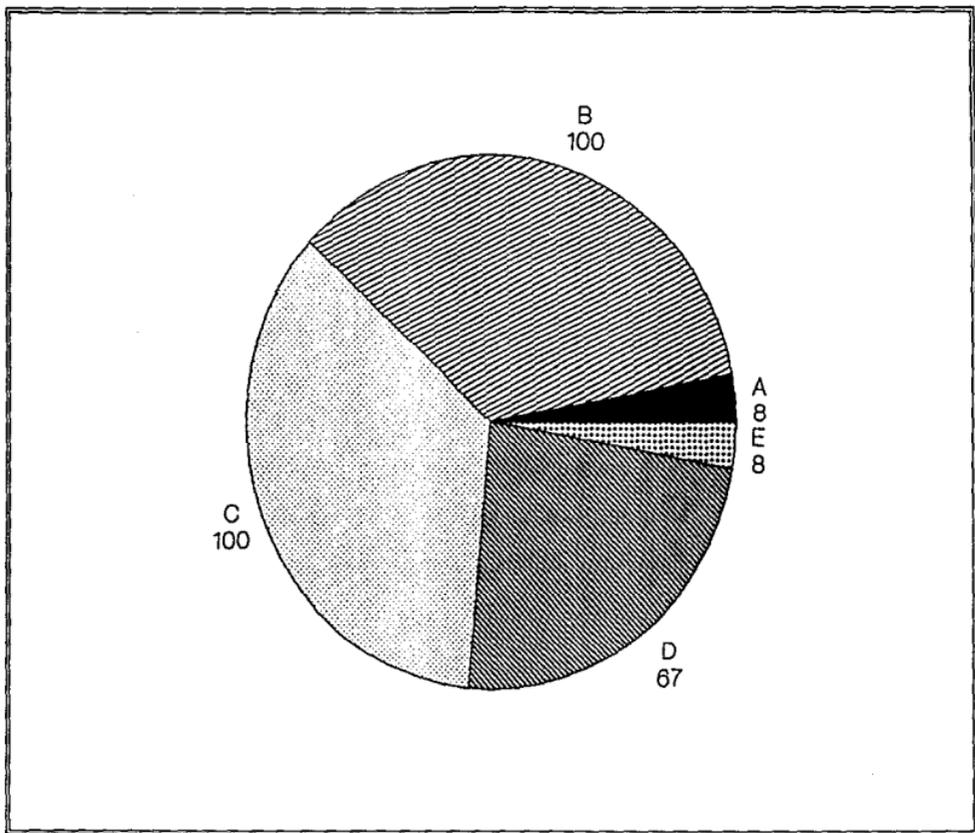
El 100 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; ha tenido acceso a la información sobre él a través de la televisión.

El 100 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; ha tenido acceso a la información sobre él a través de la radio.

El 67 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; ha tenido acceso a la información sobre él a través de revistas.

El 8 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; ha tenido acceso a la información sobre él a través de medios de comunicación no convencionales, como boletines informativos de la cámara industrial respectiva y conferencias.





Pregunta 3

¿Que es lo que recuerda haber visto u oído en éstos medios acerca del T. L. C. ?

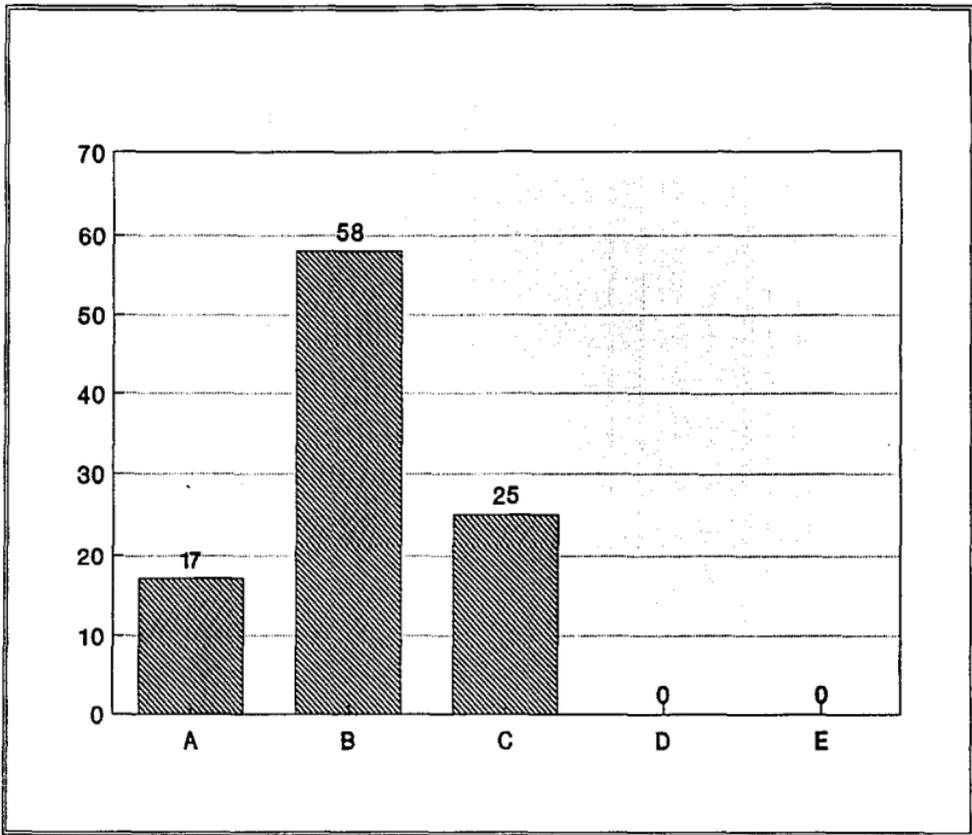
- a) Que será un instrumento que promoverá la inversión extranjera-directa ()
- b) Que será un instrumento que fomentará las importaciones y las-exportaciones ()
- c) Que será un medio para incrementar la productividad ()
- d) Que será una medida que perjudique a las empresas y a la población mexicanas ()
- e) Que no tendrá ningún efecto en la economía mexicana ()

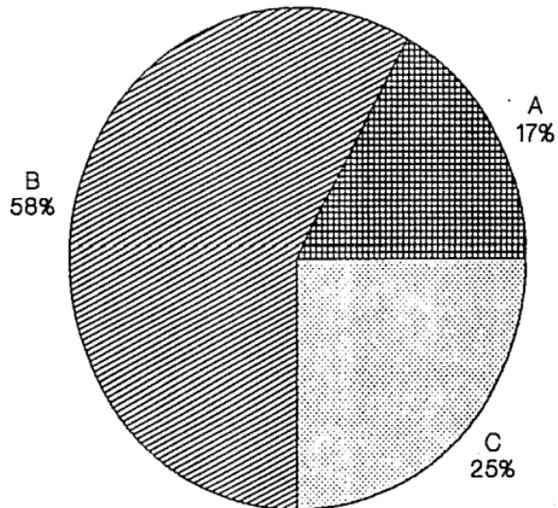
El 17 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; recuerda haber visto u oído a través de los medios de comunicación masiva, que será un instrumento que promoverá la inversión extranjera directa.

El 58 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; recuerda haber visto u oído a través de los medios de comunicación masiva, que será un instrumento que fomentará las importaciones y las exportaciones.

El 25 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; recuerda haber visto u oído a través de los medios de comunicación masiva, que será un medio para incrementar la productividad.

De los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; nadie recuerda haber visto u oído a través de los medios de comunicación masiva, que será una medida que perjudique a las empresas y a la población mexicanas, o que no -- tendrá ningún efecto en la economía mexicana.





Pregunta 4

¿Que opina Usted acerca del T. L. C. ?

- a) Que es una medida necesaria ()
- b) Que es una medida errónea ()
- c) Que es una medida impuesta ()
- d) Que es la mejor medida ()
- e) Que es la única medida ()

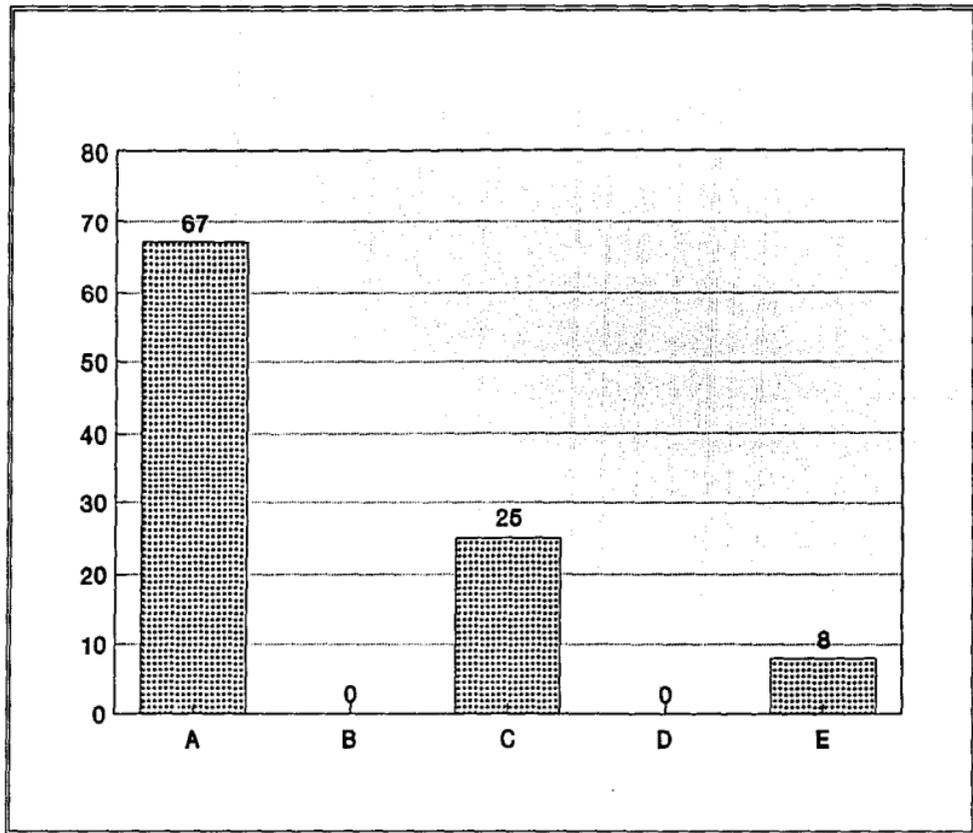
El 67 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; opina que es una medida necesaria.

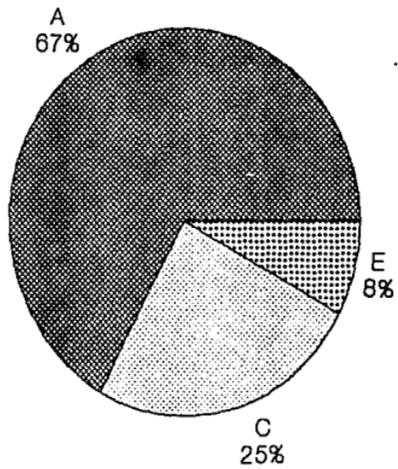
Ninguno de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; opina que es una medida errónea.

El 25 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; opina que es una medida impuesta.

Ninguno de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; opina que es la mejor medida.

El 8 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; opina que es la única medida.





Pregunta 5

¿Que espera Usted obtener como ciudadano de la celebración del --
T. L. C. ?

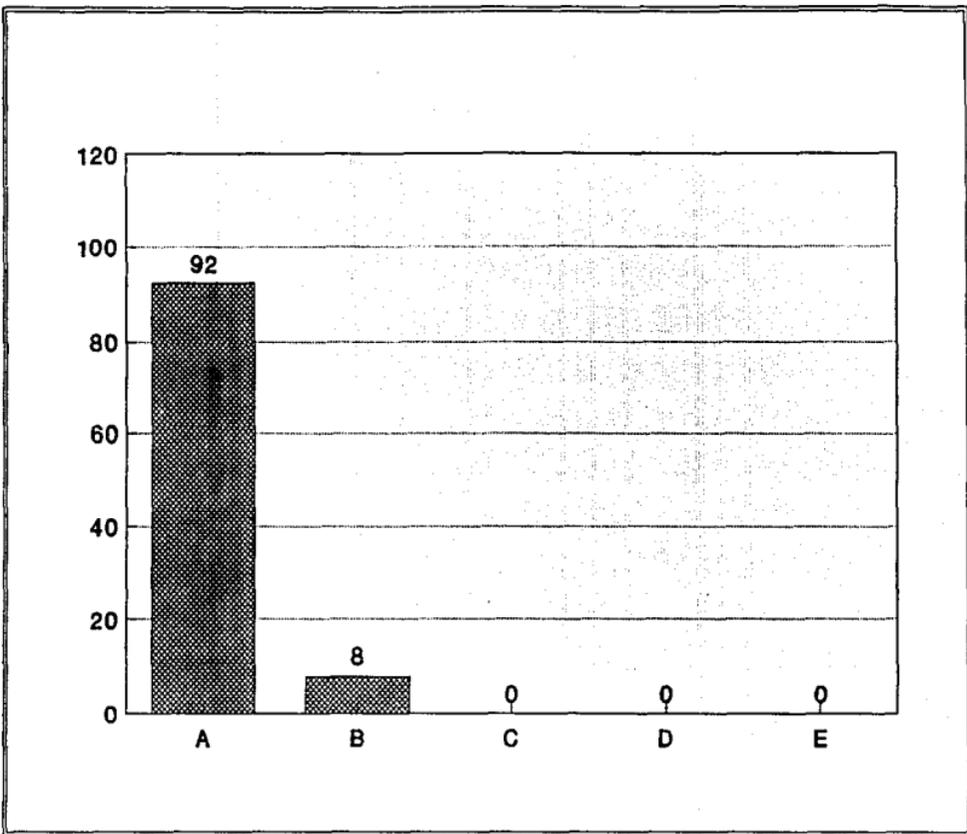
- a) Que se eleve el nivel de vida en general y que conservemos --
nuestra soberanía ()
- b) Que se eleve el nivel de vida en general y que perdamos nues-
tra soberanía ()
- c) Que empeore el nivel de vida en general y que conservemos nues-
tra soberanía ()
- d) Que empeore el nivel de vida en general y que perdamos nuestra
soberanía ()
- e) Nada ()

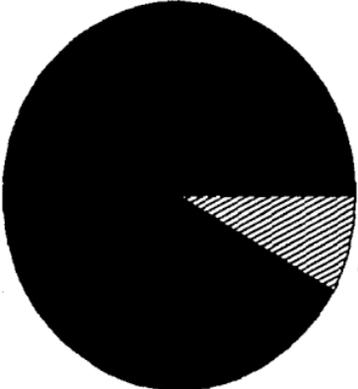
El 92 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como ciudadanos, --
que se eleve el nivel de vida en general y que conservemos nues-
tra soberanía.

El 8 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del-
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como ciudadanos, --
que se eleve el nivel de vida en general y que perdamos nuestra -
soberanía.

Ninguno de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; espera obtener como ciudadano, que-
empeore el nivel de vida en general y que consevemos o perdamos -
nuestra soberanía.

Todos los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tra-
tado de Libre Comercio; esperan obtener algo como ciudadanos.





A
92%

B
8%

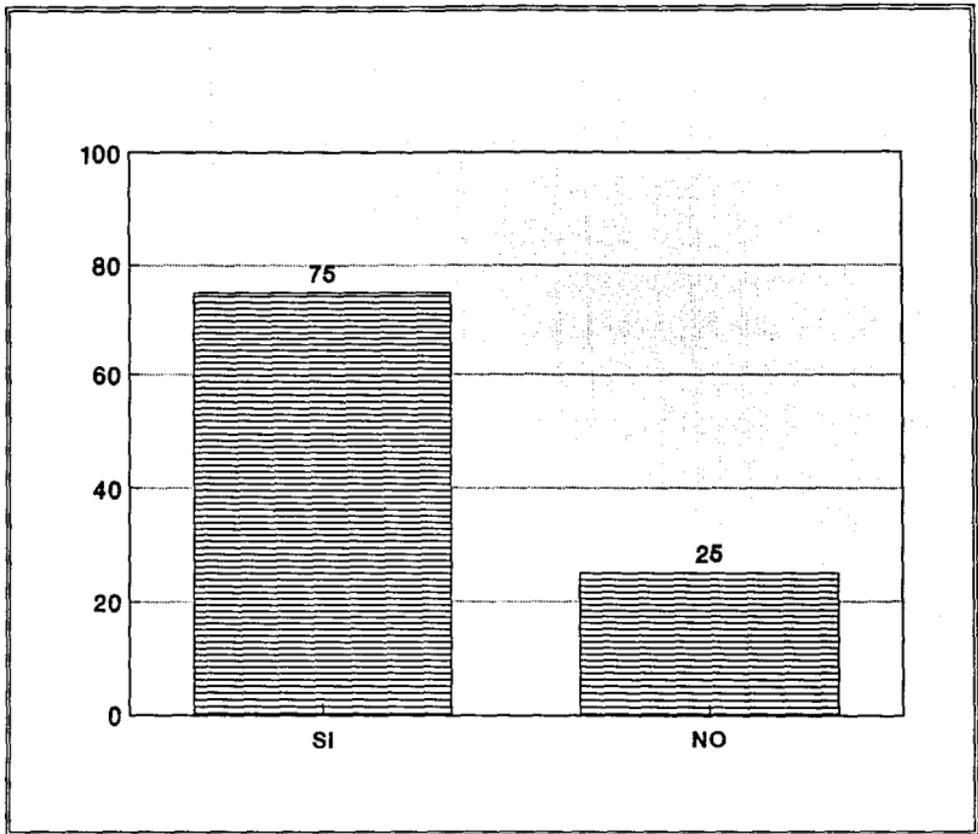
Pregunta 6

¿Considera Usted que existe alguna relación entre la celebración del T. L. C. y la empresa en donde trabaja?

SI () NO ()

El 75 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; consideran que existe alguna relación entre la celebración del Tratado de Libre Comercio y la empresa en donde trabajan.

El 25 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; consideran que no existe alguna relación entre la celebración del Tratado de Libre Comercio y la empresa en donde trabajan.



SI
75%



NO
25%

Pregunta 7

En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. --
 ¿Con que area de la empresa asocia Usted la influencia del -----
 T. L. C. ?

- a) Producción ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Finanzas ()
- d) Recursos Humanos ()
- e) Todas las anteriores ()

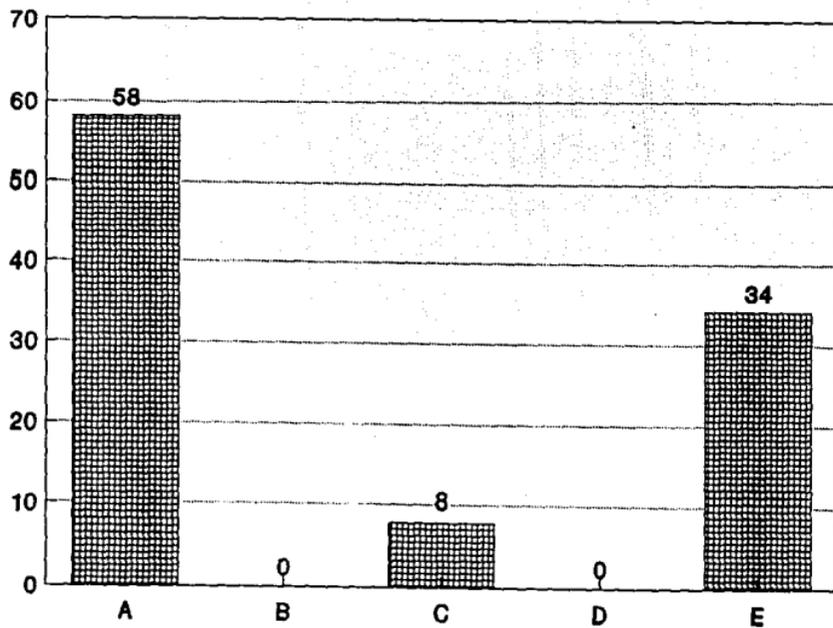
El 58 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; asocian la influencia de la celebración del Tratado de Libre Comercio con el area de producción.

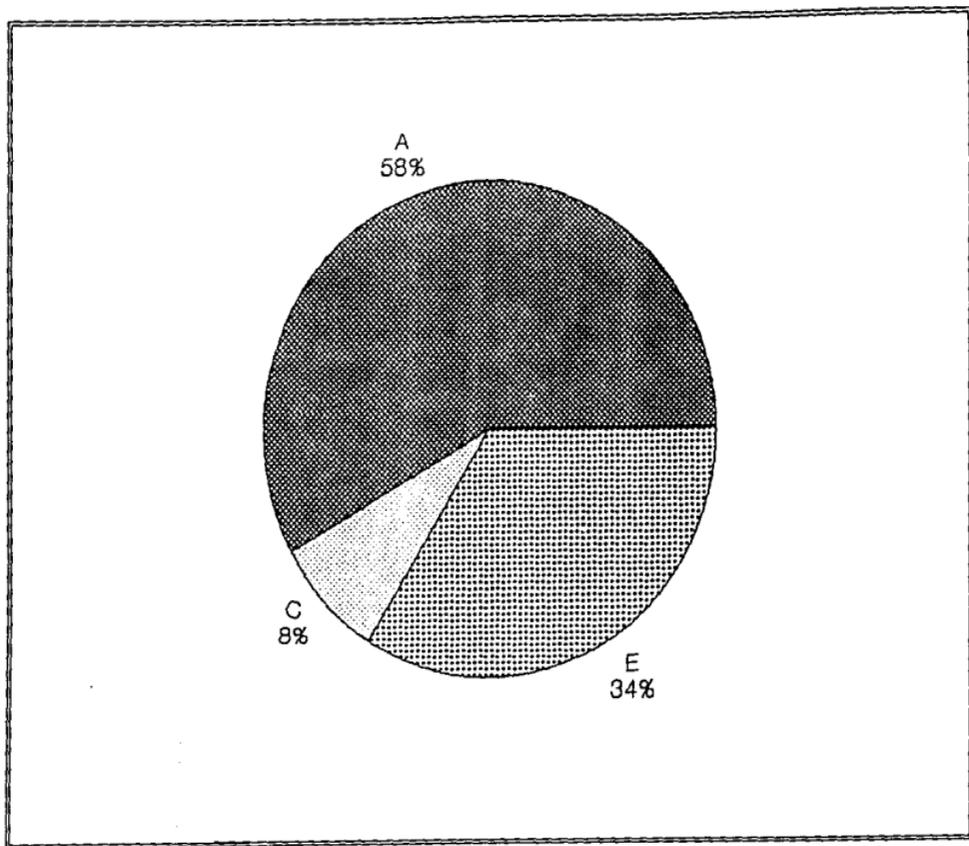
Ninguno de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; asocia la influencia de la celebración del Tratado de Libre Comercio con el area de mercadotecnia.

El 8 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; asocian la influencia de la celebración del Tratado de Libre Comercio con el area de finanzas.

Ninguno de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; asocia la influencia de la celebración del Tratado de Libre Comercio con el area de recursos humanos.

El 34 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tratado de Libre Comercio; asocia la influencia de la celebración del Tratado de Libre Comercio con todas las areas anteriores.





Pregunta 8

¿Que espera Usted obtener como trabajador de la celebración del -
T. L. C. ?

- a) Oportunidad de buscar un mejor empleo ()
- b) Mejorar dentro del lugar en donde trabaja en términos produc -
tivos ()
- c) Una mayor carga de trabajo ()
- d) Aspirar a un incremento de salario ()
- e) Nada ()

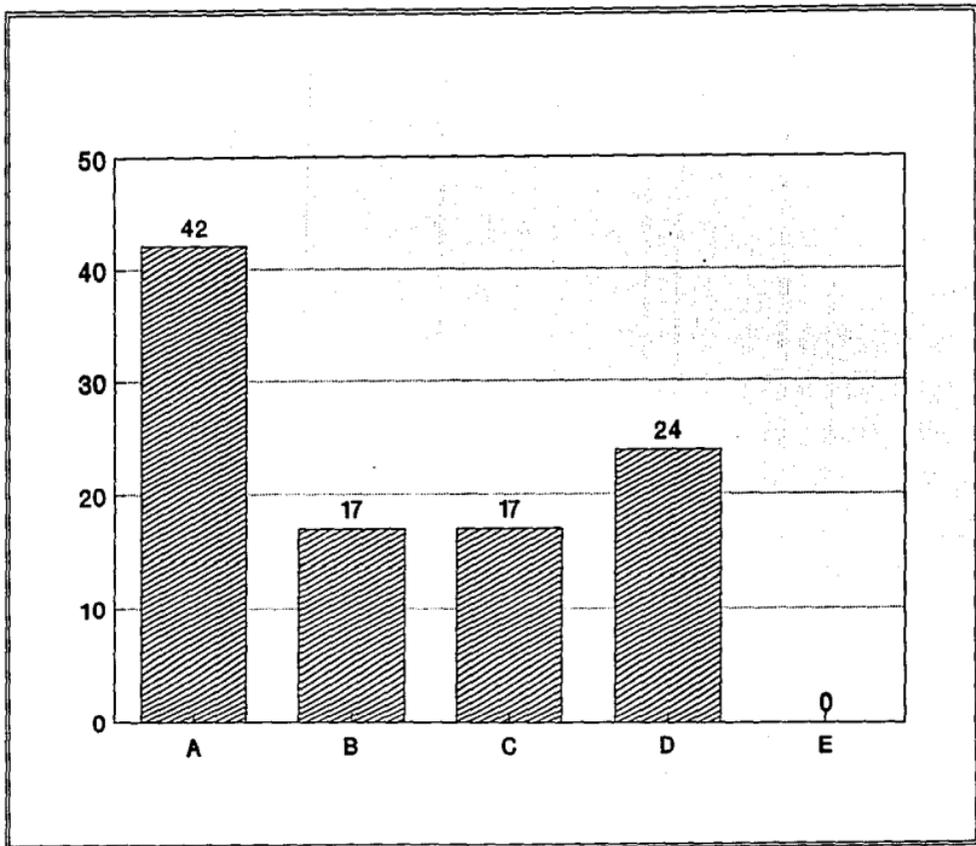
El 42 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como trabajadores -
en cuanto a su celebración, la oportunidad de buscar un mejor em-
pleo.

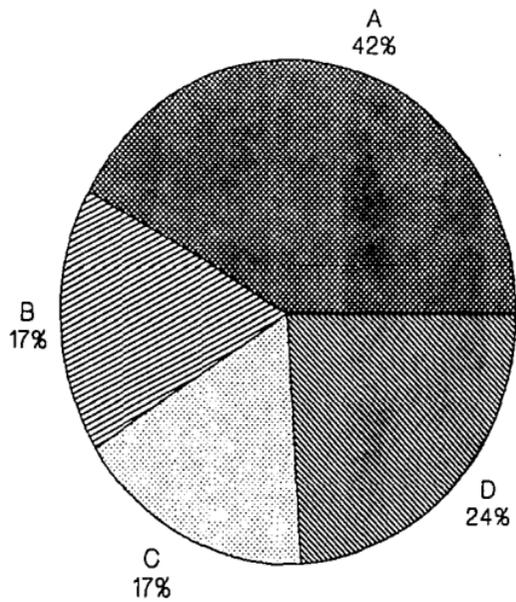
El 17 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como trabajadores -
en cuanto a su celebración, mejorar en términos productivos.

El 17 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como trabajadores -
en cuanto a su celebración, una mayor carga de trabajo.

El 24 % de los trabajadores que afirmaron conocer acerca del
Tratado de Libre Comercio; esperan obtener como trabajadores -
en cuanto a su celebración, aspirar a un incremento de salario.

Todos los trabajadores que afirmaron conocer acerca del Tra-
tado de Libre Comercio; esperan obtener algo como trabajadores.





Pregunta 9

En términos generales. ¿Que opina Usted acerca de los cambios en la vida del hombre?

- a) Que son innecesarios ()
- b) Que perjudican ()
- c) Que son imprescindibles ()
- d) Que deben de ser poco frecuentes ()
- e) Nada ()

El 6 % del total de los trabajadores opina en términos generales que los cambios en la vida del hombre son innecesarios.

El 6 % del total de los trabajadores opina en términos generales que los cambios en la vida del hombre perjudican.

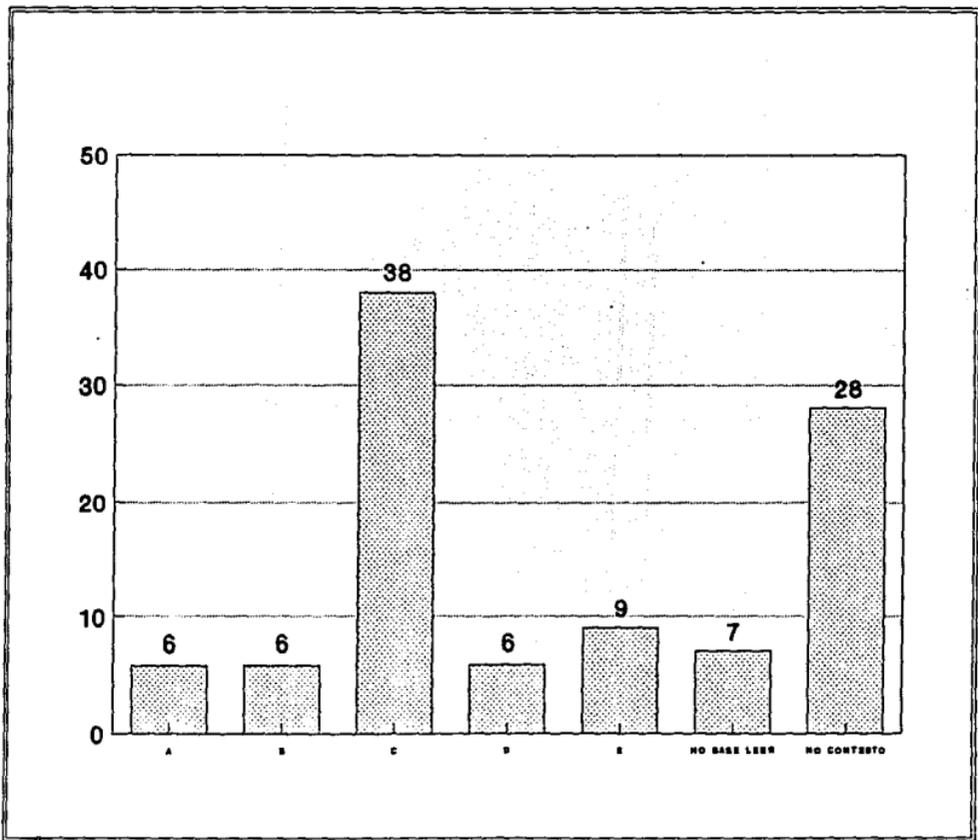
El 38 % del total de los trabajadores opina en términos generales que los cambios en la vida del hombre son imprescindibles.

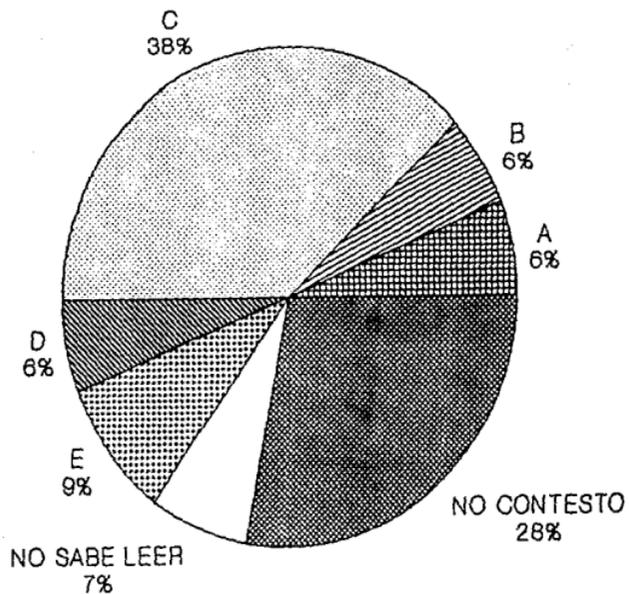
El 6 % del total de los trabajadores opina en términos generales que los cambios en la vida del hombre deben de ser poco frecuentes.

El 9 % del total de los trabajadores se abstuvo de opinar -- acerca de los cambios en la vida del hombre.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 10

¿Cuál sería su actitud si Usted se situara frente a un cambio inminente?

- a) Lo asumiría con determinación ()
- b) Buscaría la manera de evitarlo ()
- c) Buscaría una mejor alternativa ()
- d) Preferiría no pensar en ello ()
- e) Le sería indiferente ()

El 43 % del total de los trabajadores; si se situara frente a un cambio inminente lo asumiría con determinación.

El 13 % del total de los trabajadores; si se situara frente a un cambio inminente buscaría la manera de evitarlo.

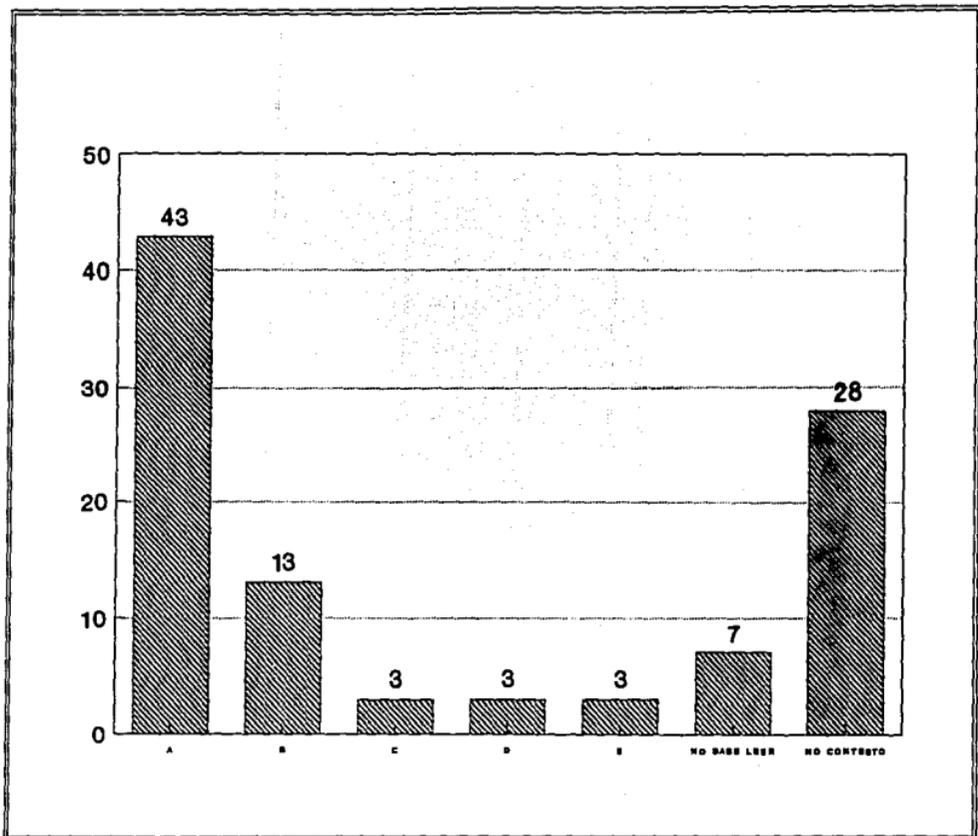
El 3 % del total de los trabajadores; si se situara frente a un cambio inminente buscaría una mejor alternativa.

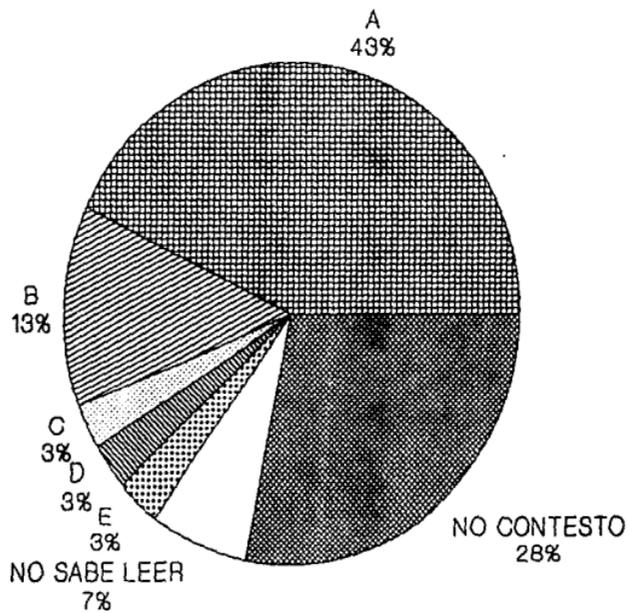
El 3 % del total de los trabajadores; si se situara frente a un cambio inminente preferiría no pensar en ello.

El 3 % del total de los trabajadores; si se situara frente a un cambio inminente le sería indiferente.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 11

¿Que opina Usted acerca de los cambios en materia tecnológica?

- a) Que ponen en riesgo la vida del hombre ()
- b) Que facilitan la vida del hombre ()
- c) Que son cambios innecesarios ()
- d) Que son cambios poco frecuentes ()
- e) Nada ()

El 9 % del total de los trabajadores opinan que los cambios en materia tecnológica ponen en riesgo la vida del hombre.

El 41 % del total de los trabajadores opinan que los cambios en materia tecnológica facilitan la vida del hombre.

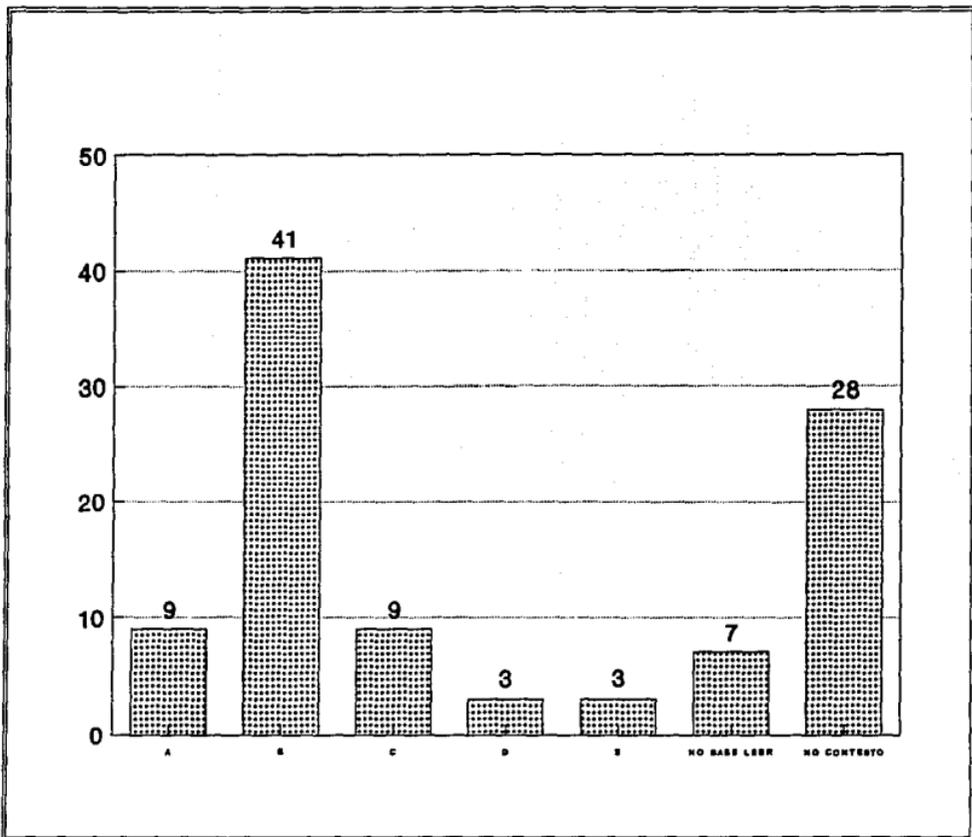
El 9 % del total de los trabajadores opinan que los cambios en materia tecnológica son cambios innecesarios.

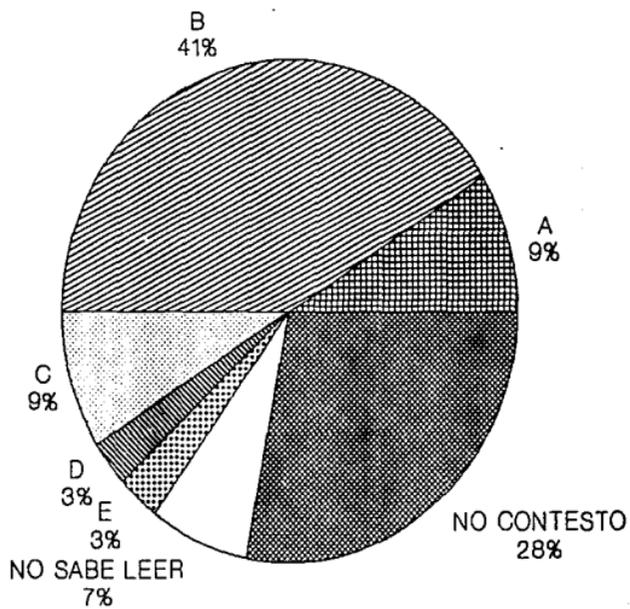
El 3 % del total de los trabajadores opinan que los cambios en materia tecnológica son cambios poco frecuentes.

El 3 % del total de los trabajadores se abstuvo de opinar acerca de los cambios en materia tecnológica.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 12

¿Con que idea asocia Usted el término "TECNOLOGIA DE PUNTA"?

- a) Con novelas de ciencia ficción ()
- b) Con la tecnología de la industria lapicera ()
- c) Con lo más reciente en materia tecnológica ()
- d) Con la tecnología obsoleta y en desuso ()
- e) Con nada ()

El 13 % del total de los trabajadores asocia el término "TECNOLOGIA DE PUNTA" con novelas de ciencia ficción.

El 6 % del total de los trabajadores asocia el término "TECNOLOGIA DE PUNTA" con la tecnología de la industria lapicera.

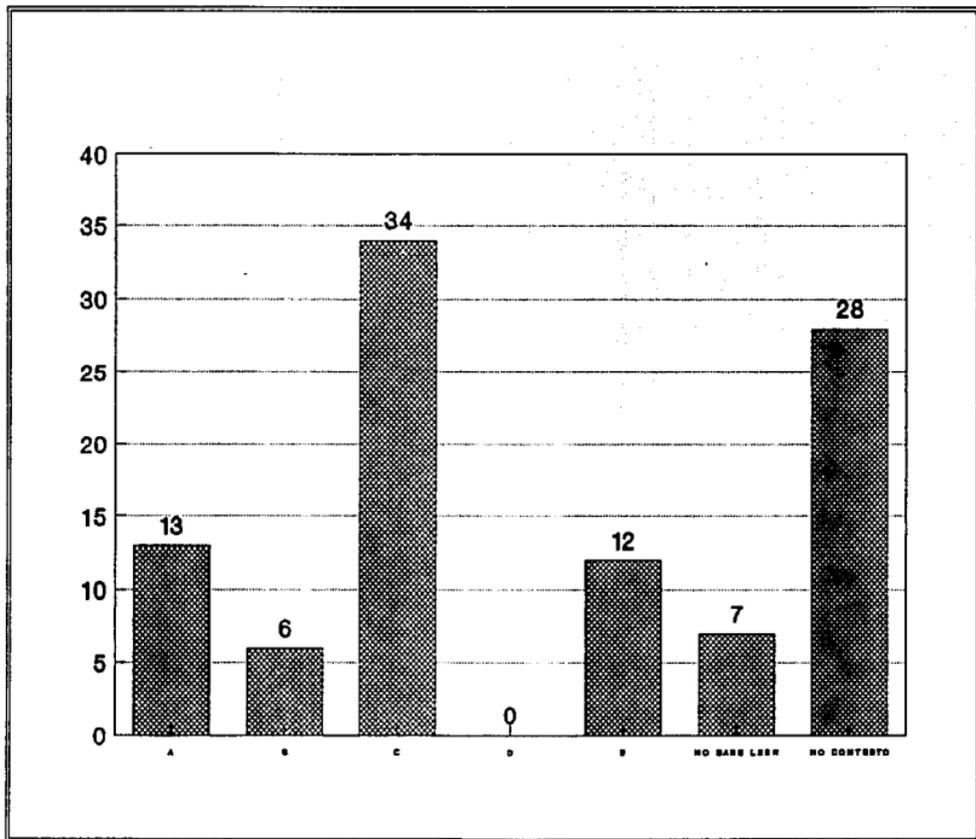
El 34 % del total de los trabajadores asocia el término "TECNOLOGIA DE PUNTA" con lo más reciente en materia tecnológica.

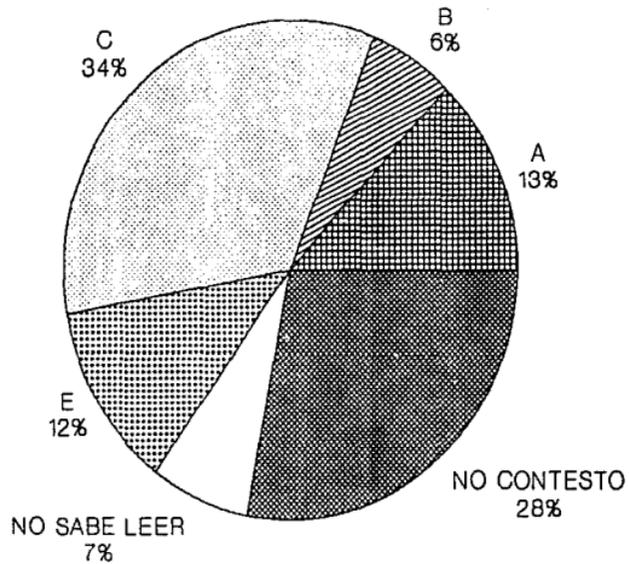
Ninguno de los trabajadores asocia el término "TECNOLOGIA DE PUNTA" con la tecnología obsoleta y en desuso.

El 12 % del total de los trabajadores no pudo asociar el término "TECNOLOGIA DE PUNTA" con ninguna idea.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 13

De la lista siguiente. ¿Que inventos tienen aplicación en la industria de hoy?

- a) Fibras ópticas ()
- b) Robots ()
- c) Rayo laser ()
- d) Fococeldas ()
- e) Ninguno de los anteriores ()

EL 16 % del total de los trabajadores conoce acerca de la aplicación de fibras ópticas en la industria de hoy.

El 12 % del total de los trabajadores conoce acerca de la aplicación de robots en la industria de hoy.

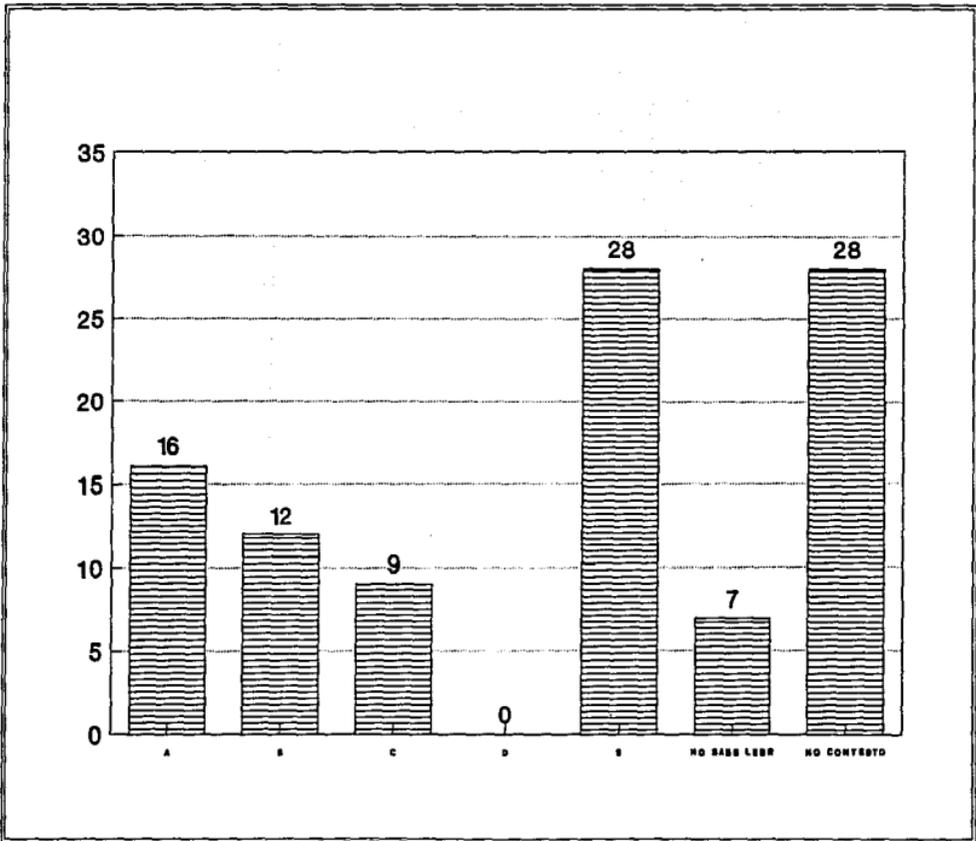
El 9 % del total de los trabajadores conoce acerca de la aplicación de rayo laser en la industria de hoy.

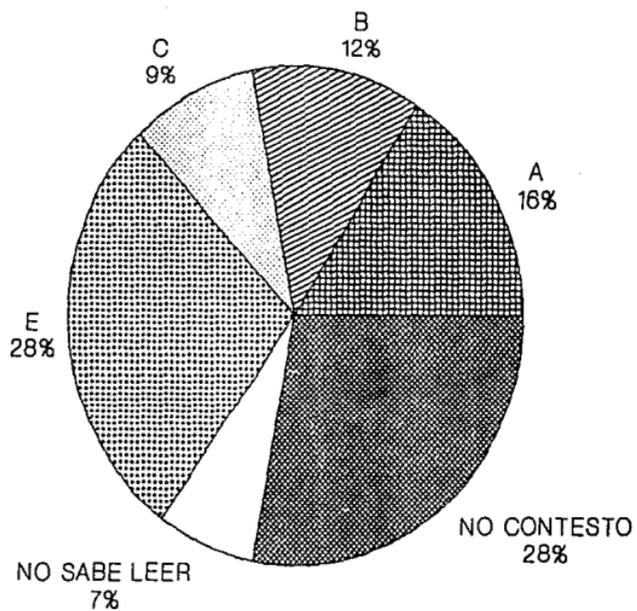
Ninguno de los trabajadores conoce acerca de la aplicación de fotoceldas en la industria de hoy.

El 28 % del total de los trabajadores desconoce acerca de la aplicación de los anteriores inventos en la industria de hoy.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder al cuestionario.





Pregunta 14

¿Requiere su puesto de trabajo de algún tipo de especialización - técnica?

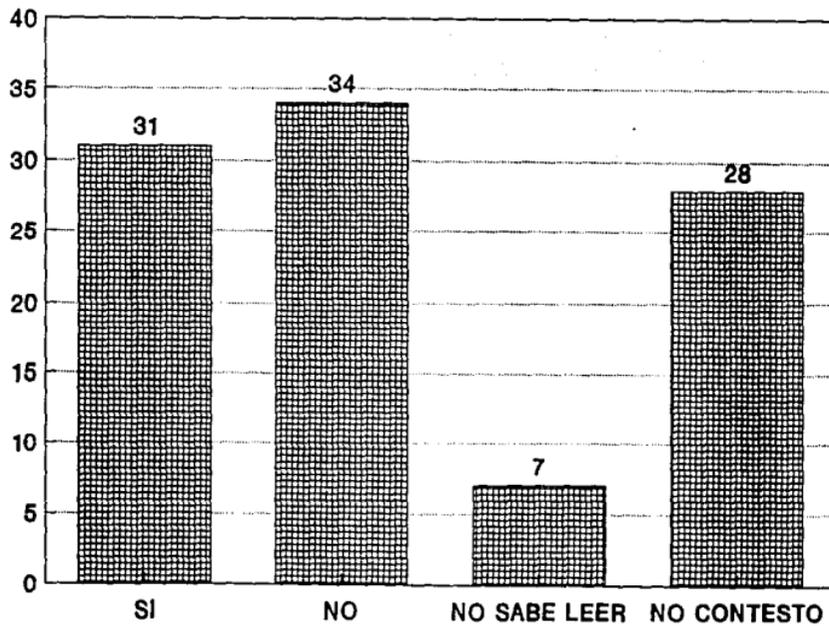
SI () NO ()

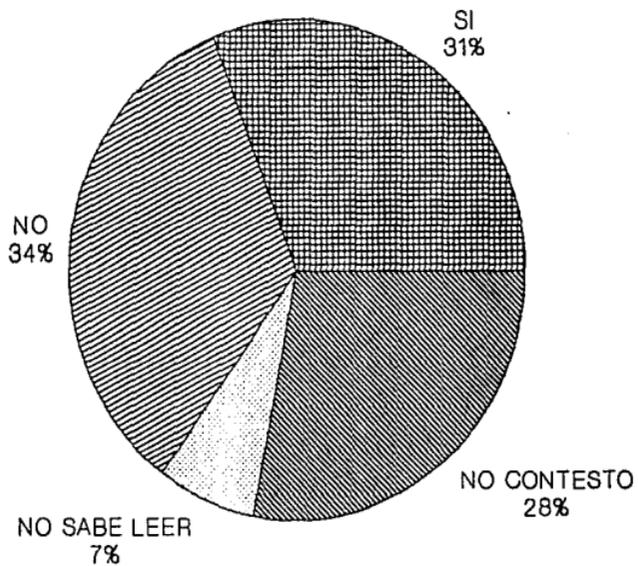
El 31 % del total de los trabajadores afirman requerir en su puesto de trabajo de algún tipo de especialización técnica.

El 34 % del total de los trabajadores niegan requerir en su puesto de trabajo de algún tipo de especialización técnica.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 15

En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. -
¿Que tipo de especialización técnica requiere?

- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
- b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
- c) Electricidad ()
- d) Dibujo ()
- e) Otros ()

Especifique _____

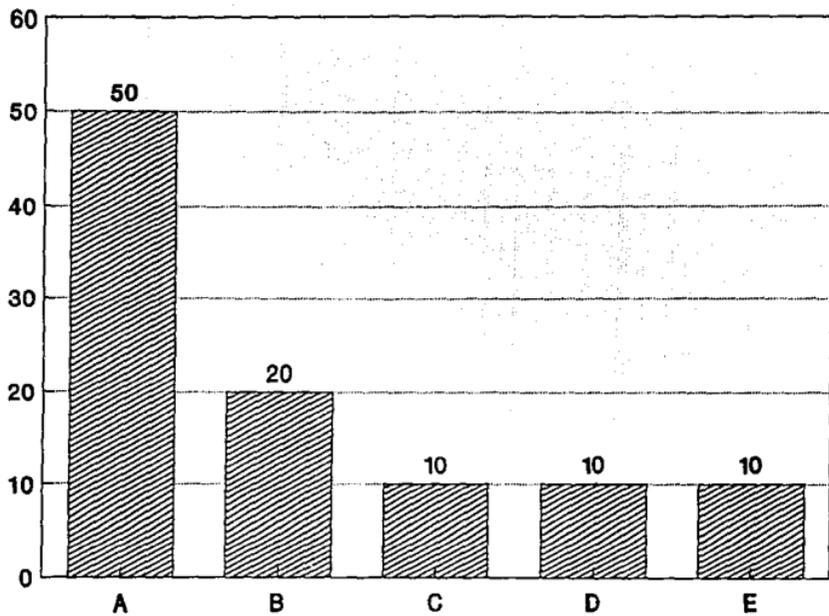
El 50 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, requieren especialización técnica en operación de máquinas y herramientas de taller.

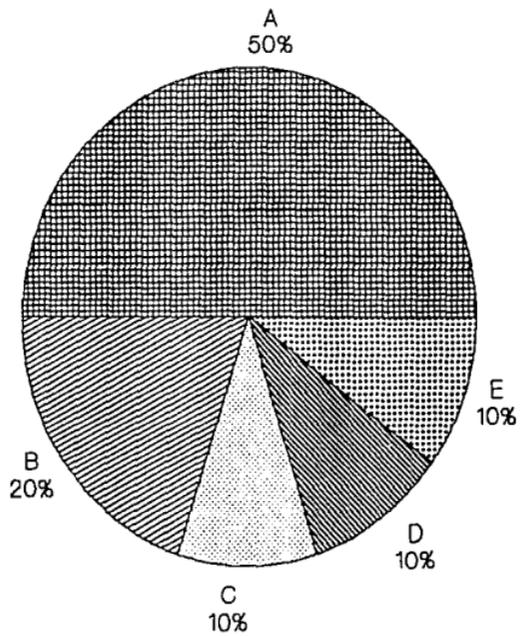
El 20 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, requieren especialización técnica en operación de máquinas y equipo de oficina.

El 10 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, requieren de especialización técnica en electricidad.

El 10 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, requieren especialización técnica en dibujo.

El 10 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior requieren de otro tipo de especialización técnica; en tratamiento de materiales plásticos, relaciones humanas, etc.





Pregunta 16

¿Como podría Usted definir a la PRODUCTIVIDAD?

- a) Como la producción de bienes y servicios ()
- b) Como la aplicación de la fuerza de trabajo ()
- c) Como una etapa en la vida del hombre ()
- d) Como el aprovechamiento óptimo de los recursos dentro de la --
empresa ()
- e) Como la ciencia que estudia al proceso productivo ()

El 19 % del total de los trabajadores define a la productivi-
dad como la producción de bienes y servicios.

El 25 % del total de los trabajadores define a la productivi-
dad como la aplicación de la fuerza de trabajo.

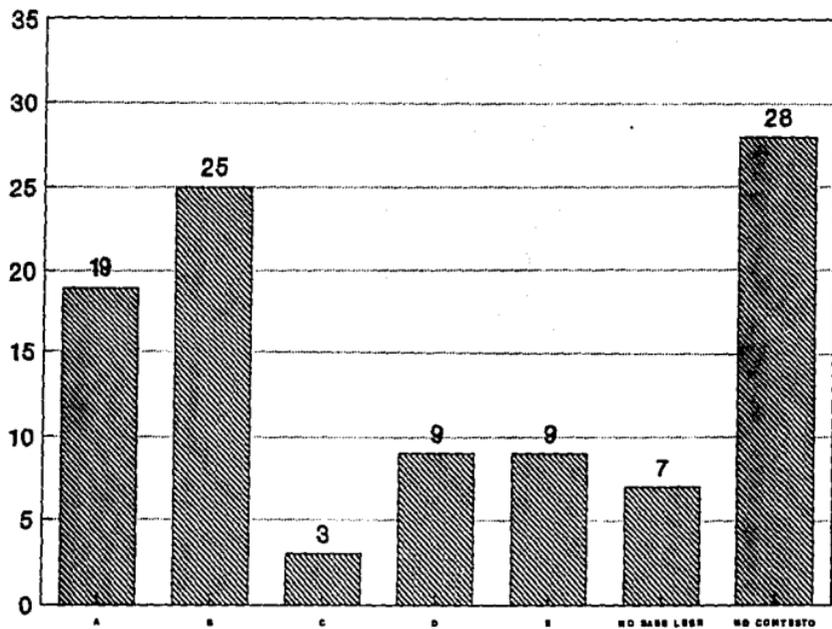
El 3 % del total de los trabajadores define a la productivi-
dad como una etapa en la vida del hombre.

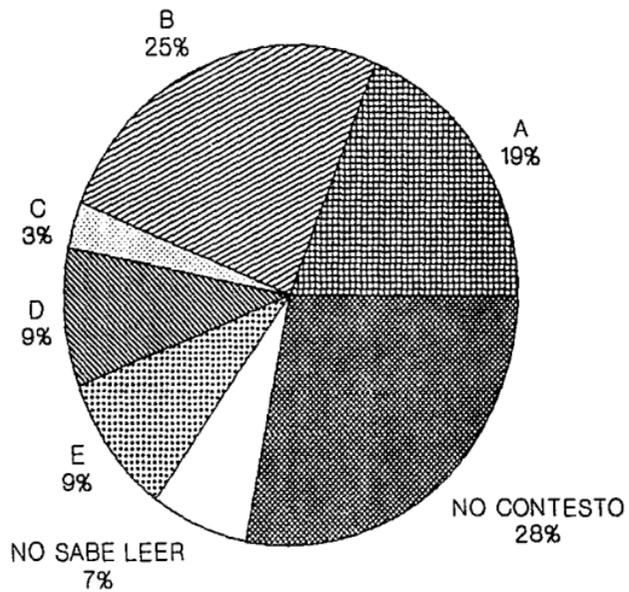
El 9 % del total de los trabajadores define a la productivi-
dad como el aprovechamiento óptimo de los recursos dentro de la -
empresa.

El 9 % del total de los trabajadores define a la productivi-
dad como la ciencia que estudia al proceso productivo.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibil-
idad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesa-
do por la investigación y se nego a responder el cuestionario.





Pregunta 17

¿Considera Usted necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología moderna?

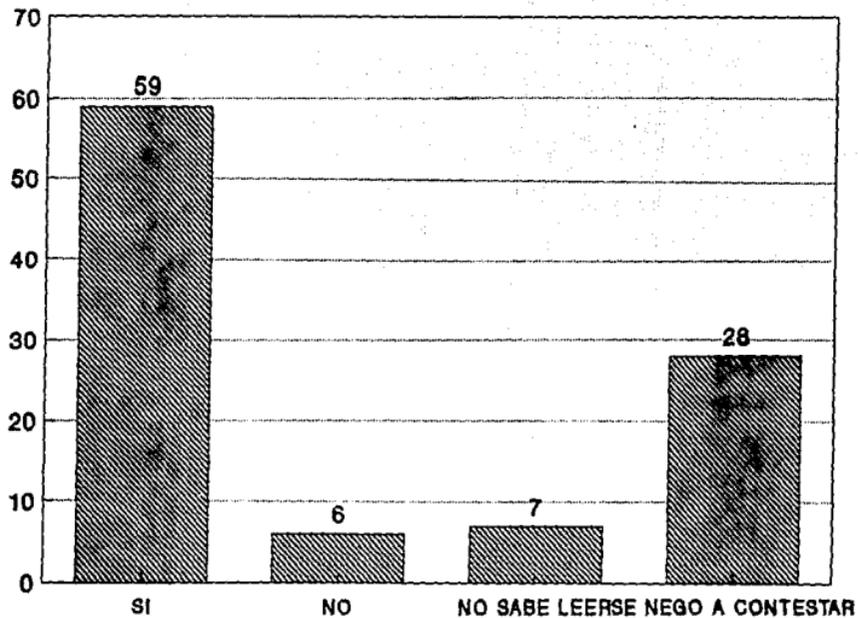
SI () NO ()

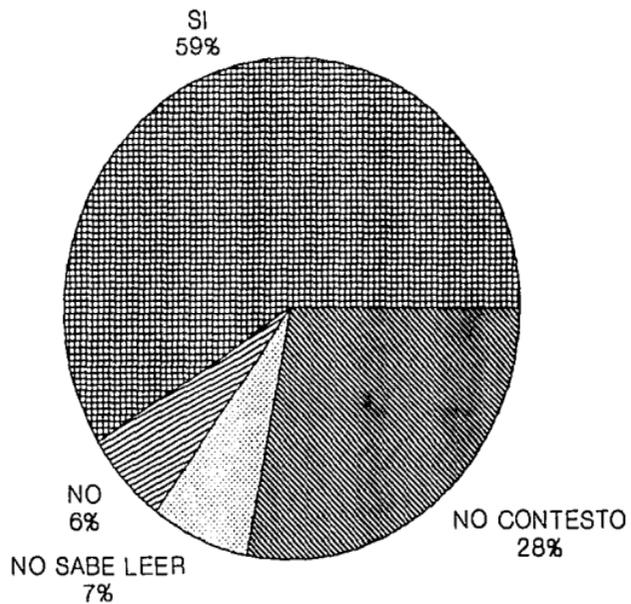
El 59 % del total de los trabajadores respondieron afirmativamente y consideran necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología moderna.

El 6 % del total de los trabajadores respondieron negativamente y no consideran necesaria la adquisición de nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología moderna.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 18

En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. -
 ¿Que tipo de conocimientos requeriría?

- a) Operación de máquinas y herramientas de taller ()
- b) Operación de máquinas y equipo de oficina ()
- c) Electrónica ()
- d) Dibujo ()
- e) Otros ()

Especifique _____

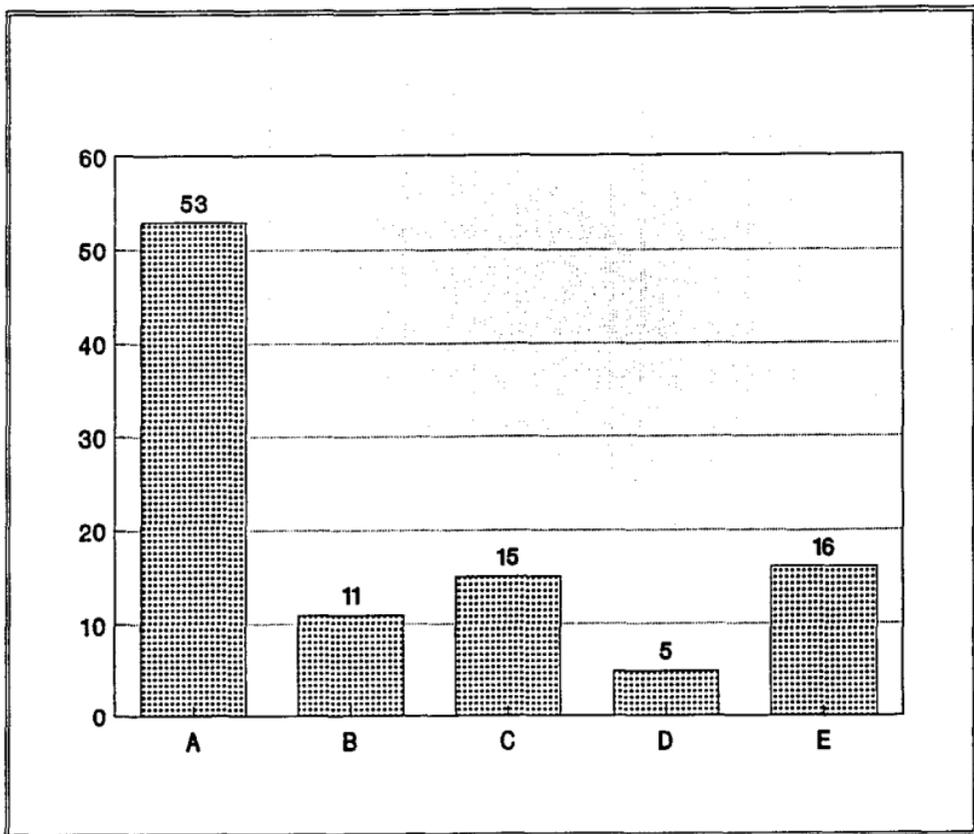
El 53 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos en operación de máquinas y herramientas de taller para tener acceso al uso de tecnología moderna.

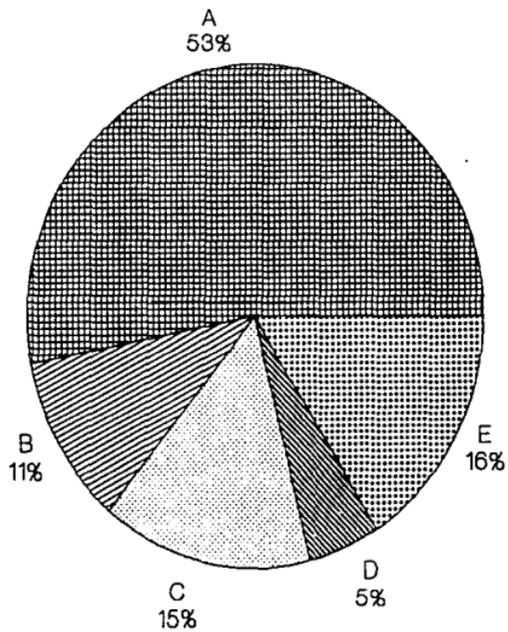
El 11 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos en operación de máquinas y equipo de oficina para tener acceso al uso de tecnología moderna.

El 15 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos en electrónica para tener acceso al uso de tecnología moderna.

El 5 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos en dibujo para tener acceso al uso de tecnología moderna.

El 16 % de los trabajadores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos distintos a los anteriormente enumerados para tener acceso a la tecnología moderna sobre todo en informática





Pregunta 19

¿De que manera contribuiría Usted al fomento de cambios, al desarrollo de su puesto; y en general al desarrollo de su fuente de trabajo?

- a) Reafirmando sus valores humanos ()
- b) Adquiriendo nuevos conocimientos ()
- c) Trabajando más tiempo ()
- d) Desperdiciando menos tiempo ()
- e) Otra ()

Especifique _____

El 3% del total de los trabajadores estarían dispuestos a -- contribuir al objetivo planteado reafirmando sus valores humanos.

El 59 % del total de los trabajadores estarían dispuestos a contribuir al objetivo planteado adquiriendo nuevos conocimientos.

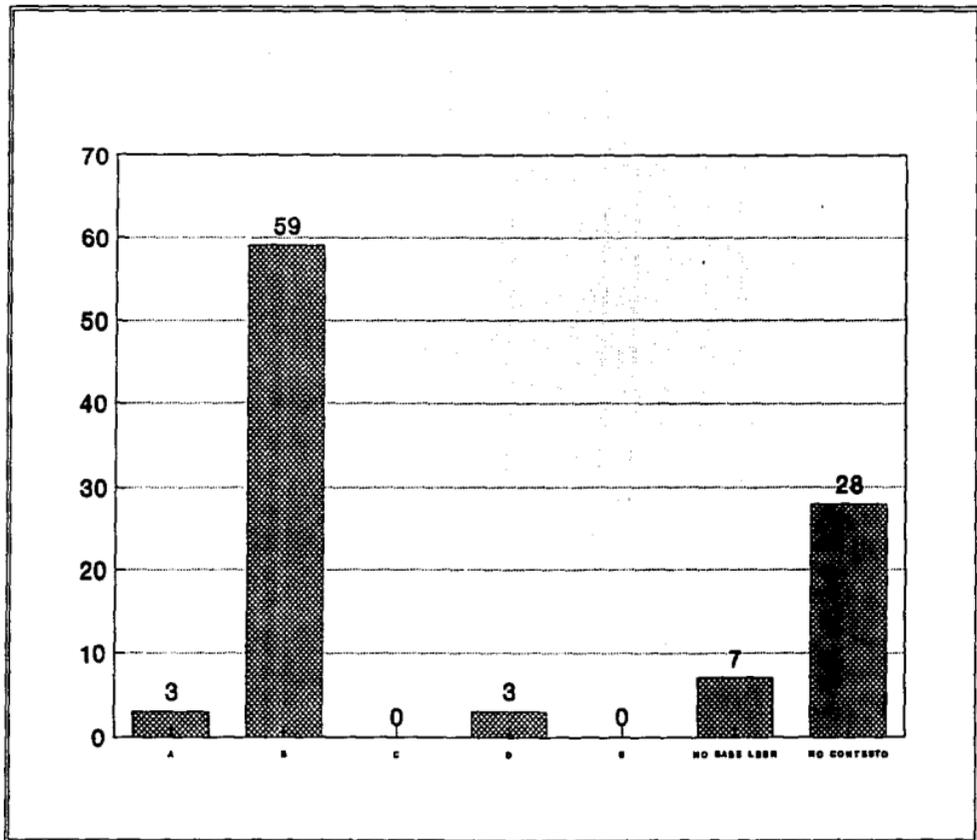
Ninguno de los trabajadores estaría dispuesto a contribuir al objetivo planteado trabajando más tiempo.

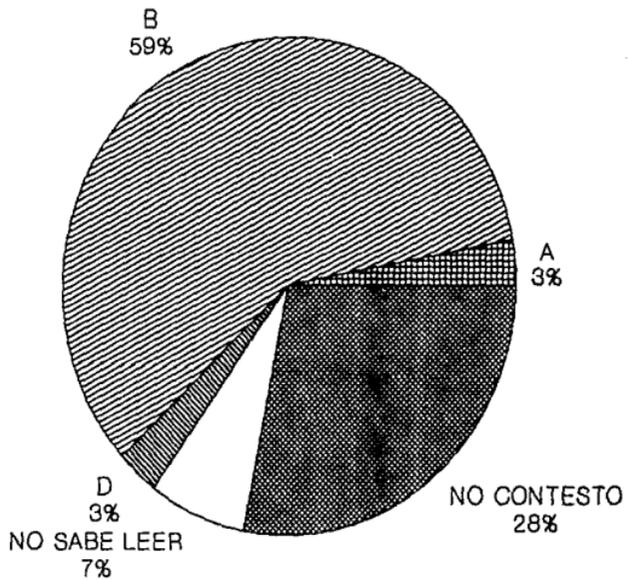
El 3 % del total de los trabajadores estarían dispuestos a -- contribuir al objetivo planteado desperdiciando menos tiempo.

Ninguno de los trabajadores propuso otra alternativa distinta a las enunciadas para contribuir al objetivo planteado.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 20

¿Ha observado Usted dentro de la empresa en donde trabaja el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento?

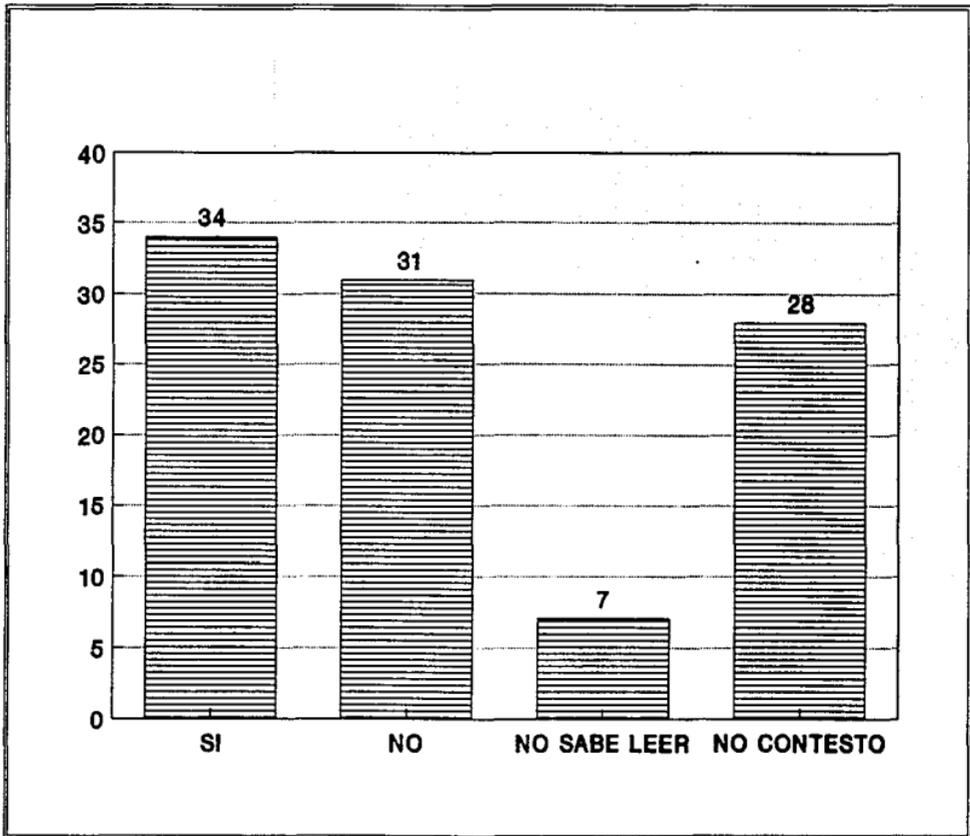
SI () NO ()

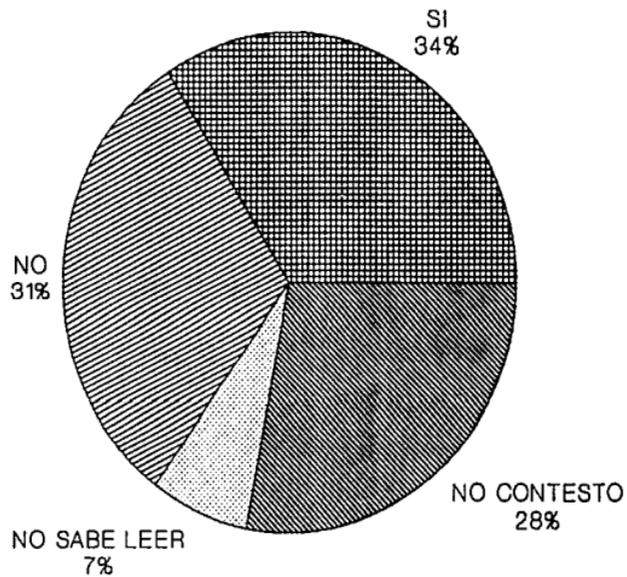
El 34 % del total de los trabajadores respondieron afirmativamente y reconocieron dentro de la empresa el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento.

El 31 % del total de los trabajadores respondieron negativamente y no reconocieron dentro de la empresa el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 21

¿Estaría Usted dispuesto a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador?

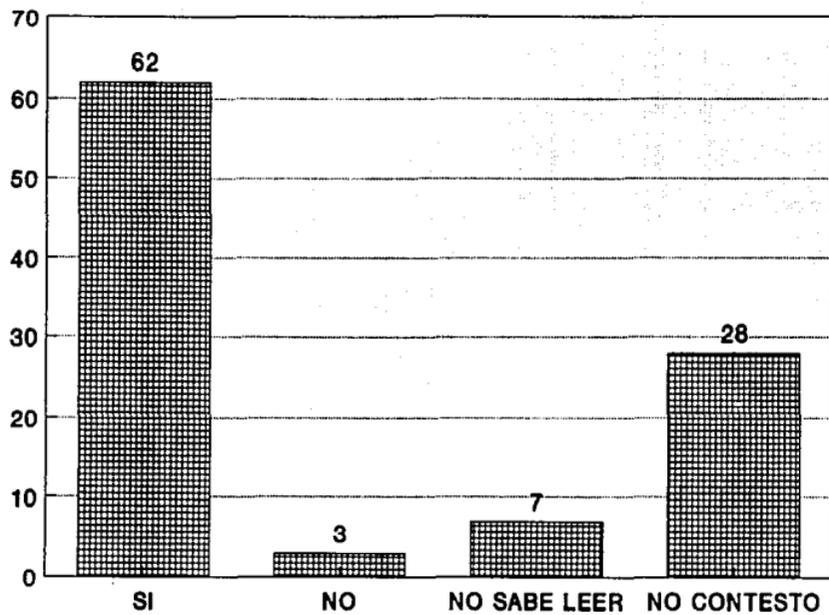
SI () NO ()

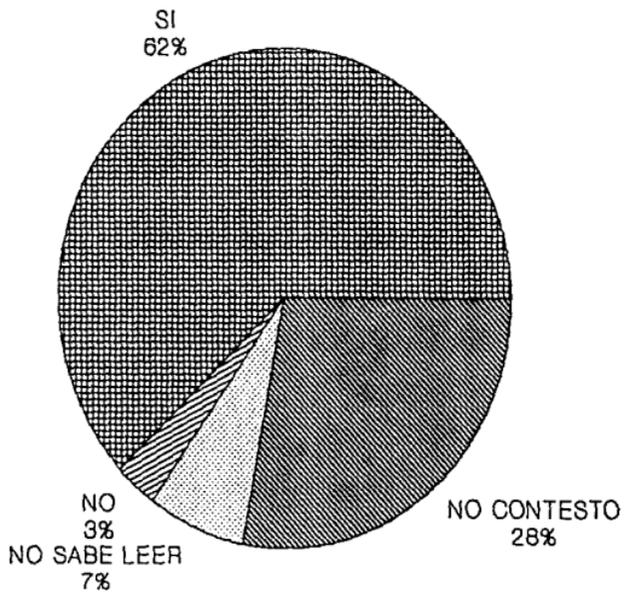
El 62 % del total de los trabajadores respondieron afirmativamente y se mostraron dispuestos a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador.

El 3 % del total de los trabajadores respondieron negativamente y no se mostraron dispuestos a participar en algún programa implementado por la gerencia, tendiente a su desarrollo como persona y como trabajador.

El 7 % del total de los trabajadores no estuvo en posibilidad de responder el cuestionario debido a que no sabe leer.

El 28 % del total de los trabajadores no se mostró interesado por la investigación y se negó a responder el cuestionario.





Pregunta 22

En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior. --
¿Por que estaría dispuesto?

- a) Por motivos económicos ()
- b) Por motivos profesionales ()
- c) Por experimentar solamente ()
- d) Por solidarizarse con los demás ()
- e) Por estar obligado a ello ()
- f) Por algún otro motivo ()

Especifique _____

El 55 % del total de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; estarían dispuestos a -- participar en el programa señalado, por motivos económicos.

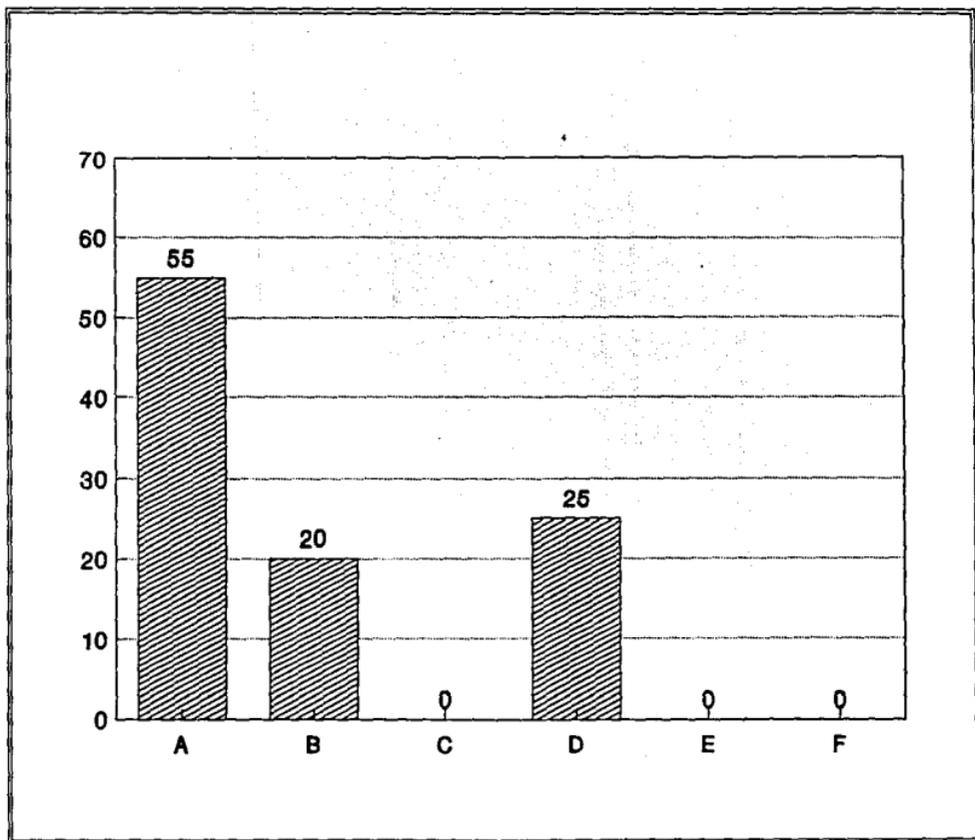
El 20 % del total de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; estarían dispuestos a -- participar en el programa señalado, por motivos profesionales.

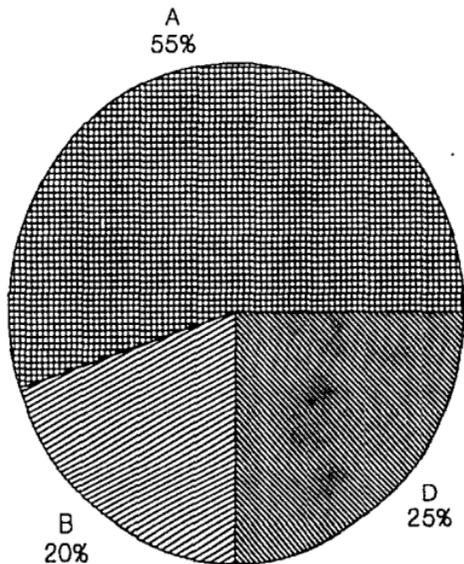
Ninguno de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; estaría dispuesto a participar en el programa señalado, por experimentar solamente.

El 25 % del total de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; estarían dispuestos a -- participar en el programa señalado, por solidarizarse con los -- demás.

Ninguno de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; estaría dispuesto a participar en el programa señalado, por estar obligado a ello.

Ninguno de los trabajadores que respondieron afirmativamente al cuestionamiento anterior; mencionó algún otro motivo por el -- que estaría dispuesto a participar en el programa señalado.





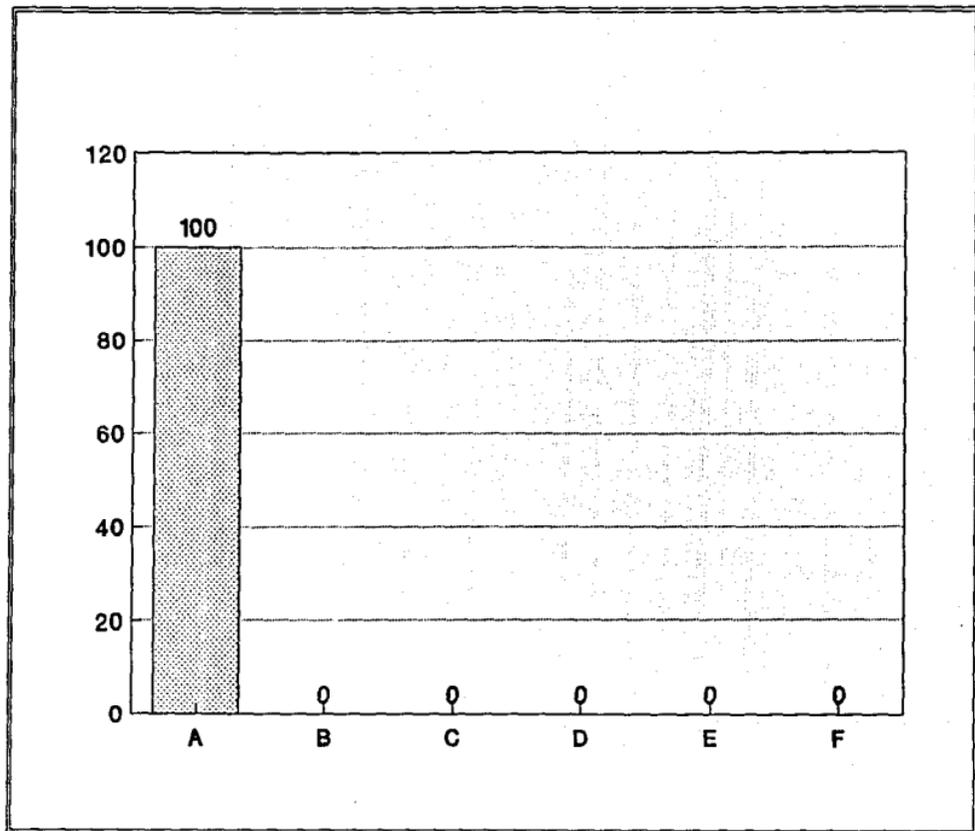
Pregunta 23

En caso de ser negativa la respuesta a la pregunta 21. ¿Por que no?

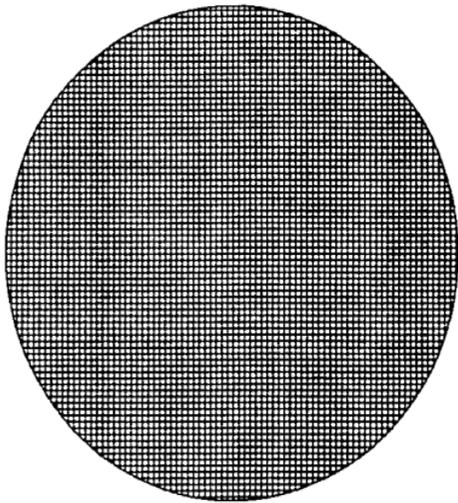
- a) Por falta de tiempo ()
- b) Por falta de compatibilidad de intereses ()
- c) Porque no lo considera necesario ()
- d) Porque no le interesa ()
- e) Porque no le serviría para nada ()
- f) Por algún otro motivo ()

Especifique _____

El total de los trabajadores que respondieron negativamente a la pregunta 21 argumentaron no estar dispuestos a participar en el programa señalado, por falta de tiempo.



A
100%



C A P I T U L O V I I I

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

8.1 LIMITES Y ADVERTENCIAS

Como se apuntó anteriormente, la presente investigación fue desarrollada con relación a dos microempresas cuya actividad preponderante es la de procesamiento de polietileno de alta densidad; considerando a los trabajadores de éstas como unidad de análisis. Como universo se consideró al total de trabajadores que laboran dentro de los tres turnos de producción.

Se incluyeron en el estudio tanto trabajadores sindicalizados, como trabajadores de confianza; de los cuales se manejaron indistintamente aspectos tales como: nombre, edad y estado civil, por considerar que carecen de trascendencia para efectos de interpretación de los resultados arrojados por la investigación. Debido a que las empresas con motivo de su actividad, no tienen establecidas políticas discriminatorias que limiten la participación de la mujer en condiciones de igualdad por razón de sexo; motivo por el cual cuentan con las mismas oportunidades que las del trabajador masculino en el desempeño de las actividades, salvo los supuestos específicos que prescribe la legislación positiva en materia laboral y de seguridad social. Tratamiento similar se le da a los aspectos relativos a la edad o al estado civil. Por otra parte, aspectos como escolaridad y puesto de trabajo resultaron determinantes durante la interpretación de la información obtenida.

En virtud de lo anterior el resultado de la presente investigación se fundamenta única y exclusivamente en las opiniones vertidas por los ya citados trabajadores, en combinación con las apreciaciones de carácter personal y profesional del autor de la misma; y de aquellas personas que a lo largo de los trabajos tendientes a su consecución expresaron su valioso punto de vista.

En el mismo sentido se considera pertinente exponer nuevamente el motivo de las marcadas restricciones que limitan los alcan-

ces de la investigación, y que obedecen primordialmente al costo tan elevado que implica realizar un trabajo de mayor crédito, preciso e intensivo de tales magnitudes; en contrapartida a los recursos de toda índole tan limitados con que generalmente se cuenta a nivel individual, sin el auspicio y patrocinio de alguna institución ya sea pública o privada.

Por lo ya citado se hace la advertencia de que los resultados obtenidos como producto del desarrollo de la investigación no son susceptibles de generalizarse para efectos de todas las micro industrias, o inclusive para otras del mismo giro; tomando en consideración la relatividad existente en cuanto a consideraciones de carácter tecnológico, financiero, administrativo, etc.

De la misma manera se cree pertinente advertir que el criterio para clasificar dentro del rango de "micro" a las empresas sujetas a la investigación; quizá no corresponda a los establecidos por los organismos de carácter público ó privado. Debido a un criterio estrictamente personal surgido a partir de la idea de que la clasificación de las empresas, lejos de obedecer solamente a parámetros relativos a la densidad financiera o a la de trabajadores; debe atender a consideraciones de carácter administrativas - tecnológicas y productivas.

8.2 CONCLUSIONES

Con fundamento en los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en las dos microempresas anteriormente citadas, se puede concluir lo siguiente:

A pesar de conminar de manera generalizada a los trabajadores para conseguir su participación voluntaria; y tras explicar exhaustivamente la importancia de la colaboración de todos y cada uno de ellos, una cantidad significativa (28 %), expresamente externó su falta de interés en participar en la investigación y su consecuente negativa para colaborar en la misma. Argumentaron razones que van desde la falta de tiempo para distraer de sus labores, hasta la idea de que las verdaderas intenciones perseguidas por el estudio; eran ajenas a las que se habían argumentado. Y -- que por lo tanto podrían ser objeto de algún tipo de represalia -- como resultado de su participación; supuesto totalmente equivocado pero que sin embargo sirvió para replantear la manera de aplicar el cuestionario, por lo que finalmente se pidió que fuera con testado de manera anónima por aquellas personas que accedieron a la petición.

Otra referencia digna de tomarse en consideración, es la -- tasa de trabajadores que no cuentan siquiera con el nivel de educación primaria (7 %); y que por lo tanto no saben leer ni escribir, motivo por el cual estuvieron imposibilitados para participar activamente en la investigación mediante el llenado del cuestionario. Este se trata de un renglón de trabajadores de considerable antigüedad que se han encontrado siempre la margen no solo de la posibilidad de aspirar a mejores prerrogativas laborales, -- sino a un mejor desarrollo integral como seres humanos.

A través de la aparente omisión de datos por parte de los -- grupos de trabajadores antes referidos; los que se negaron a con-

testar el cuestionario así como los que no saben leer, aportaron información altamente significativa y que refleja el estado en -- que se encuentran éstas empresas.

En primera instancia se puede apreciar que no se cuenta con un espíritu lo suficientemente fuerte como para encauzar de manera uniforme a un grupo de trabajadores, para conseguir su participación en apoyo a una labor tendiente a desentrañar y dar tratamiento a un problema actual o inminente como lo es la renovación tecnológica en torno a la eventual celebración del Tratado de -- Libre Comercio.

Por otra parte, existen fallas en el mismo sentido en lo que se refiere a la participación de aquellos que observan un estado de analfabetismo; debido a que precisamente uno de los renglones que en materia de capacitación son llevados a cabo, es el de la impartición de educación primaria. Misma a la que se tiene acceso de manera voluntaria; situación que se deriva de disposiciones de la gerencia poco coherentes con la realidad, además de que con -- fundamento en el precepto constitucional ésta debe de ser obligatoria y no potestativa. Esta situación refleja el ejercicio de políticas bastante relajadas en materia del proceso de reclutamiento - selección, y de capacitación; como resultado de la falta de planeación dentro del area de Recursos Humanos.

Para entrar en materia se logró determinar que solo un 37 % del total de los trabajadores conoco acerca del Tratado de Libre Comercio a través de las siglas que manejan los medios de comunicación masiva, o por cualquier otro medio; situación que presumiblemente resulta, de que la mayor parte de los trabajadores -- manifiestan poco o nulo interés en los asuntos nacionales de carácter económico, social y político.

En el mejor de los casos aquellos que tienen conocimiento -- acerca del Tratado de Libre Comercio, lo han obtenido a través de la televisión y de la radio; medios de comunicación masiva que han manejado lo concerniente a éste acuerdo de manera parcial y -

tendiente a mostrar solo una cara del libre comercio; aquello que da la imagen de las posibles bondades de la apertura de México -- hacia los mercados internacionales, y que en base a un espejismo, más que informar y procurar la formación de un criterio, se han dedicado a la venta de ideas.

Así lo demuestra el hecho de que éste renglón de trabajado - res solo recuerdan haber escuchado u oído en los medios de comunicación referidos; que el Tratado de Libre Comercio funcionará de tal manera que tenderá sobre cualquier otra cosa, a fomentar - la actividad exportadora e importadora de las empresas mexicanas - en términos generales. Desconociéndose otros aspectos involucrados en dicho acuerdo tales como inversión extranjera directa, productividad, efectos negativos en la economía y en la población -- mexicana, etc.

En contraposición al acceso a la televisión y radio; es muy limitado el alcance de otros medios de comunicación, por el poco interés que muestran la mayoría de los trabajadores hacia ellos. - La consulta de fuentes de mayor credibilidad y menos parciales como lo son las revistas especializadas, el periódico y los libros, es mínima.

La capacidad para emitir un punto de vista crítico por parte de los trabajadores que poseen información acerca del Tratado de Libre Comercio es muy limitada, debido a ésta influencia manipuladora que ejercen los medios de comunicación masiva de más fácil acceso. De ésta manera, la mayoría de los trabajadores en cuestión (67 %) considera que la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio es una medida necesaria; y en el mismo sentido - algunos otros consideran a ésta medida como la única con viabilidad para el desarrollo de la economía mexicana. Una parte importante de los mismos trabajadores considera que se trata de una - medida impuesta por medio de la coerción que ejercen organismos - externos sobre nuestro país.

Como ciudadanos mexicanos la casi totalidad de trabajadores que conocen acerca del Tratado de Libre Comercio (92 %), esperan que se eleve el nivel de vida en general y que se conserve la soberanía nacional. En contraposición existen quienes consideran que efectivamente se observará un incremento en el nivel de vida; pero a cambio de la pérdida de la soberanía, y por ende, a la subordinación hacia otro Estado. Estas opiniones tienden a considerar solo las bondades del libre comercio; y presuntamente siguiendo el resultado de la influencia de la manipulación informativa a la que han sido sometidos por los medios masivos de comunicación a que se tiene acceso inmediato.

La mayor parte de éstos mismos trabajadores (75 %), encuentra una estrecha relación entre el Tratado de Libre Comercio y la empresa en donde trabajan; y generalmente asocian dicha influencia directamente sobre el area de producción. Es una opinión bastante razonable debido al giro de la empresa y a que el grueso de los trabajadores forman parte del proceso de manufactura en esta area. Una pequeña proporción concibe una relación integral que involucre a todas las areas funcionales; así mismo, hay quienes establecen esta relación, directamente con el area financiera. Es importante hacer notar que nadie asocia la influencia del Tratado de Libre Comercio con las areas de mercadotecnia y de Recursos Humanos. Es fácilmente comprensible la falta de asociación con respecto al area de mercadotecnia debido a que la actividad que viene descomponiéndose con respecto a ésta, es muy específica y prácticamente se reduce a la función de la venta de los productos manufacturados; a través de un número reducido de personal, quienes pasan desapercibidos para el resto de la organización.

Con relación al area de Recursos humanos es de interés resaltar la ignorancia que se tiene acerca de las necesidades de planeación dentro de éste rubro para coadyuvar a la incorporación del trabajador al cambio y concretamente a los requerimientos de productividad para competir en el libre comercio.

Las respuestas obtenidas acerca del cuestionamiento relacionado con las expectativas del trabajador con relación a su ámbito laboral, permiten apreciar un problema latente que posiblemente - pudiera derivarse por la falta de prerrogativas ofrecidas por la empresa. La mayor parte de los trabajadores que afirmaron conocer acerca de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio, espera como resultado de la firma de éste, la oportunidad de buscar un mejor empleo (42 %). El resto de éstos trabajadores aspiran a un incremento en su salario; y otros más esperan una mayor carga de trabajo o mejorar en términos productivos. La empresa manifiesta de ésta manera el rezago en que ha caído con respecto a sus políticas de desarrollo; las cuales han sido rebasadas - por las necesidades de los trabajadores, quienes optan cada vez - más a buscar nuevas y mejores oportunidades fuera de la empresa.

Siguiendo con la progresión de cuestionario, llegamos a otra sección que involucra al total de los trabajadores y no sólomente a aquellos que poseen información acerca de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio; referente al reconocimiento de la necesidad de cambio en términos generales y de su relación con la tecnología, así como de la conexidad de éstos aspectos con la función de planeación de los recursos humanos.

Los cambios en la vida del hombre son bien vistos por la mayoría de los trabajadores que respondieron el cuestionario (38%), quienes consideraron que son imprescindibles. En menor cantidad - otros consideraron a los cambios como innecesarios, perjudiciales e inclusive que éstos son poco frecuentes. Independientemente de que se hayan considerado o no como imprescindibles los cambios en la vida del hombre, la mayoría de los trabajadores que respondieron el cuestionario (43 %), observan buena disposición para -- que en el caso de que se presenten tales cambios como una necesidad inminente; éstos se asuman con determinación. Sin embargo, -- hay quienes buscarían la manera de evitarlos; o bien, preferirían no pensar en tal necesidad o simplemente mostrarse indiferentes.

Con relación a la tecnología, la mayoría de los trabajadores que respondieron el cuestionario (41 %), opina que los cambios en éste aspecto facilitan la vida del hombre; y pocos son los que -- consideran que representan un riesgo, que son innecesarios o que son poco frecuentes.

Los mismos trabajadores que se manifiestan abiertamente en -- pro de la tecnología, se encuentran profundizados en éste aspecto y manejan terminología que solo se obtiene a través de la constante actualización en materia de información. Se trata de trabajadores que entienden la función de la tecnología a favor de la civilización, y que conforman un conjunto de recursos humanos susceptibles de seguirse perfeccionando para tener acceso al uso de tecnología de punta. Por otra parte hay otros que desconocen las -- aplicaciones y el significado del término "tecnología de punta", -- quienes solo alcanzan a asociar éste término con respecto a novelas de ciencia ficción; o definitivamente incurren en el error de asociarlo con la tecnología obsoleta o con alguna industria específica como lo es la de fabricación de lápices, lo que indica un rezago por falta de información actualizada contenida en programas de capacitación y adiestramiento. A diferencia de una reducida cantidad de empresas que ya han incorporado a sus procesos y -- productos inventos como; el rayo laser, los robots, las fibras ópticas, etc.

A pesar de que éstas dos microempresas emplean dentro de sus procesos productivos en aproximadamente un 80 %, máquinas para el procesamiento de sus materias primas; sin embargo, sólo la -- tercera parte de los trabajadores que respondieron el cuestionario reconocen que para desempeñar su trabajo requieren de algún -- tipo de especialización en el manejo de maquinaria. De ellos, el -- 50 % reconoce la necesidad de la especialización en el manejo de -- máquinas y herramientas de taller y en orden decreciente de importancia; se reconoce la necesidad de especialización en el manejo -- de máquinas y equipo de oficina, en electricidad, en dibujo y en otros renglones.

La mayoría de los trabajadores que respondieron el cuestionario (59 %), reconocen la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para tener acceso al uso de tecnología de punta, en virtud de la renovación tecnológica a que tuvieron que someterse las empresas. Marcándose nuevamente el requerimiento de conocimientos acerca de la operación de máquinas y herramientas de taller, en electrónica, en la operación de máquinas y equipo de oficina, en dibujo, y en otros renglones.

Nuevamente se manifiestan las deficientes políticas de planeación de recursos humanos, cuando se conoce que pocos son los trabajadores (9 %), que pueden definir acertadamente a la productividad; existiendo gran confusión; quizá debido a la ausencia de programas integrales de capacitación y adiestramiento mediante los que se pudiera promover y ayudar a entender su importancia. Es un estado comprensible debido a que los programas de capacitación que se llegan a observar, se limitan a la impartición de clases de educación primaria y secundaria para aquellos que de manera voluntaria quieran tener acceso. Y en cuanto al renglón del adiestramiento, éste no se observa en calidad de programa, sino que se da de manera empírica. Argumentándose que "no hay mejor manera de adquirir el adiestramiento, que a través de la práctica en el trabajo"; lo cual es muy cuestionable cuando se trata de una práctica viciada, como sucede en la mayoría de los casos.

Por último, se puede afirmar que a pesar de las deficiencias observadas existe disposición en la mayoría de los trabajadores; para participar conjuntamente con la gerencia en algún programa tendiente a su desarrollo dentro y fuera del ámbito laboral. La misma cantidad coincide en contribuir hacia el cambio en la empresa y en su fuente de trabajo a través de la adquisición de nuevos conocimientos. Esta disposición hacia el cambio observada por la mayoría (62 %), obedece en gran parte a motivos de carácter económico y profesional; además de intervenir considerablemente valores morales, tales como la solidaridad con la causa que se persigue. Y aún cuando hubo quienes no están dispuestos a participar en el proceso de cambio; el único motivo que expusieron acerca de

su negativa, fue la falta de tiempo de que disponen para distraer lo de sus actividades, lo cual no representa un obstáculo ineludible.

En términos generales son éstas las condiciones que observan las microempresas, después de haber analizado la información obtenida durante el desarrollo de la presente investigación; misma - que servirá como fundamento para confirmar las hipótesis elaboradas, y definir cuales serán los problemas a resolver mediante la observación de las sugerencias que a continuación se proponen.

SUGERENCIAS

Los resultados obtenidos a través de ésta investigación permiten comprobar las hipótesis de trabajo que la orientaron; lle - gándose a concluir que:

Las microempresas sujetas a la investigación continúan traba - jando hoy en día, con maquinaria y procesos obsoletos; debido al - desconocimiento casi total de las aplicaciones de la tecnología - de punta dentro de la industria. Además de que los trabajadores - no cuentan con los requisitos mínimos de capacitación y adiestra - miento; ni siquiera para operar en condiciones de productividad - con los recursos que se tienen a la mano.

En tales condiciones éstas entidades requerirán forzosamente de modificar sus procesos productivos en lo que se refiere al ren - glón tecnológico y educativo; para poder sobrevivir dentro del -- mercado generado por la eventual celebración del Tratado de Li - bre Comercio con los países de América del norte.

Es motivo de preocupación el hecho de que la gran mayoría de los trabajadores desconocen la manera en que éste tratado interna - cional influirá sobre la economía mexicana y sobre la empresa en - donde trabajan; motivo por el cuál debe considerarse como una ne - cesidad imperiosa, la de su preparación para entrar en una etapa - de transición que tendrá que vivir la organización durante un lar - go plazo.

Se requiere que dicho cambio sea promovido como consecuencia de una detallada planeación, efectuada de manera profesional y -- tendiente a favorecer la asimilación de los cambios sin temores y rechazos.

El Licenciado en Administración en ejercicio de su papel de - agente cambio, figura como el profesional idóneo para dirigir den - tro y fuera del area de Recursos Humanos; el proceso de cambio re - querido. Gracias a que existe potencialmente la capacidad en los - trabajadores, de asimilar nuevos conocimientos, la posibilidad de

reforzar aspectos íntimamente ligados con los valores humanos, y sobre todo la intención de ser trabajadores productivos. Se cuenta pues, con los elementos propicios para llevar a cabo con grandes posibilidades de éxito; un programa de Desarrollo Organizacional, promovido por el área de Recursos Humanos en coordinación -- con consultores de carácter externo que sean especialistas en la materia, con el propósito de ir formando al mismo tiempo su equipo de consultores internos.

Este programa de Desarrollo Organizacional deberá contemplar básicamente los siguientes aspectos:

A.- Establecer cambios en las actividades de la organización relativos a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directa o indirectamente en el proceso productivo. De ésta manera se pretende atender simultáneamente los requerimientos técnico - sociales; con el fin de fomentar nuevos principios y valores que favorezcan a la creación - de una nueva visión del trabajo. Lo cual constituirá una nueva filosofía que arraigue al trabajador a los objetivos de la empresa y hacia el resto de sus compañeros. En éste mismo sentido se tenderá a aligerar las tensiones y cargas del trabajo con el ánimo - de que el trabajador se sienta recompensado en cuanto a la calidad de sus relaciones no solo económicas, sino que también en sus relaciones interpersonales y como consecuencia aspire a una mejor calidad de vida. Puede acudirse al empleo de modalidades de la -- técnica del Desarrollo Organizacional como lo son; el rediseño de puestos, la formación de grupos autónomos de trabajo y el diseño-estructural de organizaciones, susceptibles de aplicarse especialmente cuando se trata de operaciones manufactureras sujetas a cambios en materia tecnológica.

B.- Informar acerca de las repercusiones del Tratado de Libre Comercio en la economía mexicana y en la propia empresa, para fomentar la conciencia requerida para poder asumir el compromiso de transformación hacia las condiciones de productividad y calidad necesarias para competir dentro de un marco de equilibrio en el mercado que se genere.

C.- Promover la incorporación gradual de tecnología de punta con el objeto de dar origen a un replanteamiento de los procesos-productivos; a través del cual, se eliminen las operaciones repetitivas y peligrosas que tornan el trabajo en impersonal y monótono, en detrimento de las relaciones interpersonales y de la autoestima del trabajador.

D.- Fomentar la conciencia acerca de la necesidad de observar programas de capacitación y adiestramiento, para tener acceso al uso de tecnología de punta, pero sobre todo para ampliar las expectativas del trabajador. Por una parte a través de la aspiración a conseguir un nivel productivo que permita la elaboración de bienes de alta calidad; para que sigan satisfaciendo los requerimientos de otras ramas de la industria nacional, y que éstas no opten por abastecerse con productos de importación una vez que se eliminen los obstáculos arancelarios. Pero sobre todo para que el trabajador experimente un desarrollo de su persona al incrementar su potencial laboral y sus aspiraciones.

En resumen, las microindustrias sujetas a esta investigación tendrán que ajustarse a las exigencias internacionales de productividad para poder sobrevivir en un mercado altamente cerrado y competitivo. Esto implica una constante actualización a los acontecimientos que se vayan sucediendo a partir de la eventual celebración del Tratado de Libre Comercio; el cual debido a su naturaleza y magnitud, comprende una serie de disposiciones que entrarán gradualmente en vigor a través de un periodo aproximado de diez años a partir de su firma. Y aunque a manera de redundancia, se advierte que aquellas organizaciones que no se ajusten a tales condiciones se excluirán por sí mismas.

En éste entendido es un momento oportuno que debe aprovecharse para comenzar a trazar el camino hacia el cambio.

R E F E R E N C I A S
D O C U M E N T A L E S

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS, Fernando
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Editorial Trillas
México, 1985
536 p.

BERNAL, Víctor
"LA INTEGRACION COMERCIAL DE MEXICO A ESTADOS UNIDOS Y CANADA"
Editorial Siglo XXI
México, 1991
280 p.

GARZA, Ario
"MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION"
Editado por el Colegio de México
México, 1979
187 p.

HERNANDEZ, Sergio
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"
Editorial Interamericana
México, 1982
421 p.

MARGULIES, Newton
"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"
Editorial Diana
México, 1990
795 p.

MICHAEL, Stephen
"TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL"
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1983
375 p.

PARDINAS, Felipe
"METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES"
Editorial Siglo XXI
México, 1984
242 p.

FIGORS, Paul
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Editorial CECSA
México, 1985
627 p.

TOFFLER, Alvin
"LA TERCERA OLA"
Editorial Edivisión
México, 1985
494 p.

ZUBIZARRETA, Armando
"LA AVENTURA DEL TRABAJO INTELECTUAL"
Editorial Adison-Wesley Iberoamericana
México, 1986
198 p.

DICCIONARIO HISPANICO UNIVERSAL
Editado por W. M. Jackson, Inc.
México, 1979

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

"LIBRE COMERCIO O EXPLOTACION LIBRE"

**Revista de la Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio
(RMALC)**

Julio de 1991

DIARIOS DE CIRCULACION NACIONAL