

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

7  
2es.

EMPRESA MEXPER

EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS  
CASO PRÁCTICO

Que para obtener el grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

PRESENTA

ROLANDO GARCÍA MORALES



MÉXICO, D.F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

258887



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## PRÓLOGO

En este trabajo se muestra la problemática de una empresa, MEXPER, misma que fue detectada a partir de una serie de hechos percibidos en el documento proporcionado por la División de Estudios de Posgrado, así como las recomendaciones para su solución.

Para resolver los problemas detectados, se utilizó un modelo basado en el diagnóstico organizacional y orientado a los recursos humanos, ya que el caso, a juicio del sustentante, es fundamentalmente en ese sentido la problemática presentada, además de que este modelo se desarrolla con un enfoque estratégico.

El trabajo se divide en cinco partes: la primera presenta el caso proporcionado así como un resumen de los hechos relevantes encontrados en el mismo.

En la segunda parte se presenta la metodología empleada para la resolución del caso expuesto, cabe señalar que esta metodología fue desarrollada por el sustentante para aplicarla exclusivamente en este trabajo.

En la tercera parte se preparó un diagnóstico de acuerdo al modelo utilizado para ese fin, al final de esta segunda parte se describe la problemática percibida, que en muchos casos, es evidente en la lectura del caso, así como un modelo de prioridad para resolver dicha problemática.

En la cuarta parte se desarrollan las recomendaciones para la solución de la problemática planteada, en algunas de ellas, sólo se sugirió una alternativa, en otras fueron varias, en cuyo caso se utilizó un modelo de toma de decisiones, mismo que fue explicado y desarrollado.

En la quinta parte se anexan algunas direcciones de la WEB para consulta que apoyen las decisiones que se tomen en cuanto a las recomendaciones de este trabajo, así como el organigrama actual de esa empresa, mismo que fue supuesto por el sustentante.

En los casos de la utilización de supuestos por no encontrarse en el caso los datos necesarios, éstos fueron señalados con dicha palabra en mayúsculas.

El caso fue elaborado por la Dra. Juana Patlán Pérez, profesora de la División de Estudios de Posgrado de esta facultad.

# CONTENIDO

Prólogo	
I. Introducción .....	1
II. Aspectos organizacionales .....	3
1. Toma de decisiones.....	3
2. Selección de personal.....	3
3. Políticas de la empresa .....	4
4. Características de los trabajadores .....	4
5. Instalaciones .....	5
6. Maquinaria .....	5
7. Seguridad e higiene .....	6
8. Capacitación.....	6
9. Prestaciones.....	7
10. Rotación de puestos .....	8
11. Políticas de personal.....	12
III. Metodología.....	13
1. Clasificación de datos generales y específicos .....	15
IV. Diagnóstico.....	21
1. Nociones generales.....	21
2. Condiciones externas.....	22
A. Competencia .....	22
B. Condiciones del mercado del producto.....	23
C. Condiciones del mercado laboral .....	26
D. Cambios tecnológicos.....	29
3. Condiciones organizacionales.....	29
A. Condiciones financieras .....	29
B. Estrategia empresarial .....	30
C. Tecnología .....	30
D. Cultura y filosofía.....	31
4. Condiciones de los empleados.....	33
A. Estimación del desempeño .....	33

B. Estimación de las separaciones y de la rotación.....	33
C. Satisfacción en el trabajo.....	34
V. Problemática .....	36
VI. Matriz de prioridad.....	36
VII. Planeación de la acción.....	39
A. Proceso racional de toma de decisiones.....	41
Bibliografía.....	47
Anexos.....	49

## EMPRESA MEXPER

### I. Introducción

La empresa Mexper fue en 1972 constituida con el objeto social de fabricar perfiles extruidos de plástico, y tiene como actividad complementaria el ensamble, empaque, distribución e instalación de productos relacionados con la construcción. La empresa tiene un mercado de clientes cautivo en la república mexicana.

La misión de esta empresa se centra en tres aspectos principales:

- Buscamos retribuir a los accionistas con utilidades al riesgo de su inversión, y proporcionarles seguridad sobre su capital invertido.
- Asimismo, buscamos proporcionar a todos sus empleados ingresos acordes a sus conocimientos, responsabilidades y resultados, seguridad en su fuente de empleo, ambiente agradable de trabajo, y todas las oportunidades y apoyo para que realicen una carrera a largo plazo dentro de la empresa.
- Consolidar entre los miembros de la organización los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación.

El horario de trabajo en esta empresa está distribuido en tres turnos:

Turno	Entrada	Salida
Matutino	7:00	15:00
Vespertino	15:00	21:00
Nocturno	21:00	7:00
Sábados	7:00	19:00

La empresa está conformada por 53 trabajadores, 46 del sexo masculino y 7 de sexo femenino. Esta cantidad se refiere al personal de base, ya que en ocasiones se contrata personal eventual cuando se requiere aumentar la producción (hasta 79 trabajadores). Existen diferentes puestos en la empresa como son: supervisor administrativo, molinero, operador de

máquina, supervisor de mezclado, ayudante de mezclado, operador de máquina de impresión, ayudante de impresión, encargado de ingeniería, ayudante de ingeniero, tornero, jefe de aseguramiento de calidad, jefe de mantenimiento, mecánico oficial, electricista oficial, director comercial, secretario de ventas, agente de ventas, encargado de armado estándar, empacador, ayudante de encargado, ayudante general, supervisor de perfiles, ayudante de armado, ayudante de recorte de perfiles, jefe de almacén, ayudante de almacén, cocinera, auxiliar contable, contador público, gerente administrativo, encargado de compras, jefe de materiales y puestos de intendencia. El organigrama general de la empresa se muestra en la figura 1.

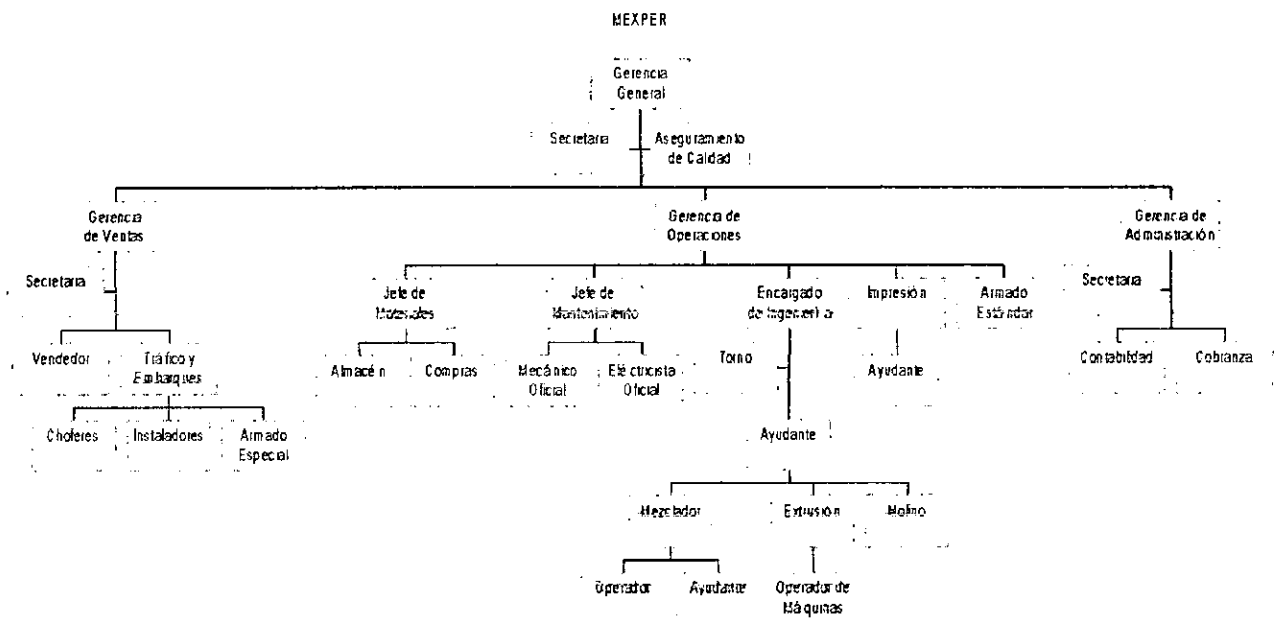


FIGURA 1

Los profesionistas con que cuenta la empresa son: licenciado en administración de empresas (3), ingeniero mecánico (2), arquitecto (1), ingeniero industrial (3), contador público (2).

Con estos datos puede apreciarse que la mayoría de los trabajadores de esta empresa tienen un nivel de escolaridad básico, siendo menor el porcentaje de personas con un nivel medio superior y aun menor el superior. Las personas que cuentan con un nivel educativo básico son las que ocupan puestos de menor jerarquía, pese a ello dos de los responsables de área tienen estas características. Los trabajadores que tienen estudios de nivel superior son los que

ocupan los puestos gerenciales. Además, el personal con más bajo nivel educativo es el que está más desmotivado, tiene un salario menor y desea cambiarse de empleo.

## II. Aspectos organizacionales y administrativos

### *1. Toma de decisiones*

La toma de decisiones en la empresa se lleva a cabo únicamente por los dueños de ésta. Si los jefes de sección o departamento tienen alguna idea, primero tienen que consultarla con los dueños. De esta forma los supervisores sienten, antes que nada, temor de tomar alguna decisión sin el visto bueno de los dueños de la empresa.

En la mayoría de las áreas no se considera la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones, no se comunican los cambios a los empleados lo cual impide que los trabajadores aporten ideas en las actividades que desempeñan.

### *2. Selección de personal*

Respecto a la asignación de puestos, cada jefe de área solicita personal según sus necesidades, después, se hace la petición a la gerencia de administración para su autorización. El reclutamiento del personal lo realiza una persona que labora en el área administrativa y la selección la realiza cada jefe de área que requiere al recurso humano que se va a contratar. La selección de los candidatos idóneos al puesto no es la más adecuada, dado que la evaluación que se realiza a cada persona es superficial; la forma correcta sería considerar al manual de organización y con él el perfil necesario que debería cubrir el candidato para ocupar el puesto. Además no existe una estandarización de los requisitos mínimos que debe cubrir cada aspirante a los distintos puestos.

En las políticas de ingreso a la empresa se establece que no podrán trabajar en la empresa los familiares directos de los empleados activos como son: padres, hermanos, primos y esposa. También se establece que aquellas personas que por algún motivo dejan de trabajar en la empresa no podrán ser contratados nuevamente. No obstante, existen muchos familiares de los trabajadores que laboran en la planta y personas que durante algún tiempo salieron de la empresa y han vuelto a trabajar en ésta. Por otro lado, el personal de reciente ingreso a la



empresa desconoce cuál es su puesto, las funciones a desempeñar, quién es su jefe inmediato y cuál va a ser su sueldo.

El área administrativa cuenta con un manual de bienvenida, mismo que no tiene un formato, es extenso, no está al alcance de todos los trabajadores, no está actualizado.

### *3. Políticas de la empresa*

Las políticas de la empresa son las siguientes, de acuerdo al rubro mencionado:

- A. Calidad. Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente al mejor costo y siempre con la filosofía de mejora continua.
- B. Productividad. Incrementar el volumen de producción en mayor proporción que el aumento de los recursos involucrados.
- C. Eficiencia. Cumplir en tiempo con todos los pedidos de los clientes sin incremento de costos.
- D. Pago de sueldos. La forma de pago de sueldo es semanal, entregando al trabajador los días viernes en su lugar de trabajo el sobre con el efectivo correspondiente.

### *4. Características de los trabajadores*

El promedio de edad de los trabajadores es de 31 años, lo que indica que su población es joven y sus características y condiciones físicas son favorables para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

Respecto al nivel de escolaridad, de las 79 personas que integran la empresa en este momento (53 de planta y 26 eventuales), se tiene que una persona no ha realizado estudios, el 4% tiene primaria incompleta, el 20% concluyó la primaria, el 4% tiene secundaria incompleta, 24% ha concluido la secundaria, 7% tiene carrera técnica completa, 1% con preparatoria incompleta, 14% con preparatoria completa, 11% con licenciatura incompleta, 11% con licenciatura completa, una persona con nivel maestría incompleta. Esta información se recopiló de los expedientes de cada trabajador.

El promedio de integrantes de las familias de los trabajadores es de 5 personas, lo que indica que las familiar de estos trabajadores no son pequeñas. En promedio, de acuerdo con un

ocupan los puestos gerenciales. Además, el personal con más bajo nivel educativo es el que está más desmotivado, tiene un salario menor y desea cambiarse de empleo.

## II. Aspectos organizacionales y administrativos

### *1. Toma de decisiones*

La toma de decisiones en la empresa se lleva a cabo únicamente por los dueños de ésta. Si los jefes de sección o departamento tienen alguna idea, primero tienen que consultarla con los dueños. De esta forma los supervisores sienten, antes que nada, temor de tomar alguna decisión sin el visto bueno de los dueños de la empresa.

En la mayoría de las áreas no se considera la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones, no se comunican los cambios a los empleados lo cual impide que los trabajadores aporten ideas en las actividades que desempeñan.

### *2. Selección de personal*

Respecto a la asignación de puestos, cada jefe de área solicita personal según sus necesidades, después, se hace la petición a la gerencia de administración para su autorización. El reclutamiento del personal lo realiza una persona que labora en el área administrativa y la selección la realiza cada jefe de área que requiere al recurso humano que se va a contratar. La selección de los candidatos idóneos al puesto no es la más adecuada, dado que la evaluación que se realiza a cada persona es superficial; la forma correcta sería considerar al manual de organización y con él el perfil necesario que debería cubrir el candidato para ocupar el puesto. Además no existe una estandarización de los requisitos mínimos que debe cubrir cada aspirante a los distintos puestos.

En las políticas de ingreso a la empresa se establece que no podrán trabajar en la empresa los familiares directos de los empleados activos como son: padres, hermanos, primos y esposa. También se establece que aquellas personas que por algún motivo dejan de trabajar en la empresa no podrán ser contratados nuevamente. No obstante, existen muchos familiares de los trabajadores que laboran en la planta y personas que durante algún tiempo salieron de la empresa y han vuelto a trabajar en ésta. Por otro lado, el personal de reciente ingreso a la

empresa desconoce cuál es su puesto, las funciones a desempeñar, quién es su jefe inmediato y cuál va a ser su sueldo.

El área administrativa cuenta con un manual de bienvenida, mismo que no tiene un formato, es extenso, no está al alcance de todos los trabajadores, no está actualizado.

### *3. Políticas de la empresa*

Las políticas de la empresa son las siguientes, de acuerdo al rubro mencionado:

- A. Calidad. Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente al mejor costo y siempre con la filosofía de mejora continua.
- B. Productividad. Incrementar el volumen de producción en mayor proporción que el aumento de los recursos involucrados.
- C. Eficiencia. Cumplir en tiempo con todos los pedidos de los clientes sin incremento de costos.
- D. Pago de sueldos. La forma de pago de sueldo es semanal, entregando al trabajador los días viernes en su lugar de trabajo el sobre con el efectivo correspondiente.

### *4. Características de los trabajadores*

El promedio de edad de los trabajadores es de 31 años, lo que indica que su población es joven y sus características y condiciones físicas son favorables para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

Respecto al nivel de escolaridad, de las 79 personas que integran la empresa en este momento (53 de planta y 26 eventuales), se tiene que una persona no ha realizado estudios, el 4% tiene primaria incompleta, el 20% concluyó la primaria, el 4% tiene secundaria incompleta, 24% ha concluido la secundaria, 7% tiene carrera técnica completa, 1% con preparatoria incompleta, 14% con preparatoria completa, 11% con licenciatura incompleta, 11% con licenciatura completa, una persona con nivel maestría incompleta. Esta información se recopiló de los expedientes de cada trabajador.

El promedio de integrantes de las familias de los trabajadores es de 5 personas, lo que indica que las familiar de estos trabajadores no son pequeñas. En promedio, de acuerdo con un

estudio realizado recientemente con el personal de la empresa, 87% de los trabajadores manifestaron que lleva una buena relación con su familia y, además, se encuentran integrados. El 51% de los trabajadores manifestaron que son quienes sostienen a su familia y son el único sostén económico fundamental de ésta.

Por otro lado, un 24% de los trabajadores destinan su tiempo libre para convivir con la familia y para realizar actividades deportivas, lo que indica que en la empresa se pueden implementar programas encaminados al deporte y a la convivencia familiar. En su tiempo libre los trabajadores no realizan actividades tales como leer, de desarrollo personal, convivencia con sus compañeros de trabajo, etc.

### *5. Instalaciones*

Las instalaciones de esta empresa son agradables para quienes laboran en el área de oficinas, no así para quienes realizan sus actividades en la planta, lo cual se debe a diversos factores, entre los que destacan: ventilación inadecuada, iluminación y limpieza suficientes. Estos aspectos provocan que el empleado tenga menor rendimiento en el trabajo y por lo tanto inciden en la producción.

### *6. Maquinaria*

La empresa cuenta con la maquinaria y el equipo necesario para los procesos de producción. Sin embargo, algunas herramientas, las seguetas por ejemplo, son construidas por el personal que las necesita, lo que constituye un factor de riesgo ya que no se elaboran con la precisión adecuada.

En términos generales, las condiciones son buenas, se procura darles mantenimiento aunque se descuida el aspecto preventivo, lo que provoca que en ocasiones se suspenda el funcionamiento de algunas de las máquinas, con sus respectivas consecuencias en la producción. Únicamente dos personas se dedican a esta función.

La maquinaria de la empresa es italiana, la cual no tiene considerado en su diseño las condiciones ergonómicas necesarias y, no obstante que el manejo es sencillo, el trabajo llega a ser cansado y hasta cierto punto peligroso.

### *7. Seguridad e higiene*

Esta empresa proporciona servicio médico del IMSS a sus trabajadores, no cuenta con un médico en la planta y el botiquín carece de los medicamentos básicos. Los accidentes que se presentan son pocos y en su mayoría no requieren incapacidad.

Los equipos personales de seguridad de la empresa representan un grave problema dado que no se proporciona todo lo necesario y son necesarios, por ejemplo: tapones de oído, lentes, caretas, cubre bocas, uniformes, guantes y botas. Es importante mencionar que los equipos de seguridad los adquiere la empresa a principio de año y no se proporcionan continuamente a los trabajadores, en ocasiones no se cuenta con el equipo de reserva para quienes ingresan a trabajar a la empresa.

En lo que se refiere a las medidas de seguridad existe una ausencia de la mayoría de ellas, pues sólo hay algunas que se refieren a incendios. El problema real es que los trabajadores no están capacitados para actuar en caso de un temblor, incendio o accidentes graves.

La falta de los antes mencionados provoca que en caso de un siniestro o accidente la empresa esté expuesta a grandes pérdidas. El sistema de seguridad de la empresa, en términos generales es deficiente.

### *8. Capacitación*

En esta empresa se capacita al personal de nuevo ingreso, sin embargo, se ha descuidado la capacitación en el trabajo y para el desarrollo. En general, se promueve en el personal la especialización en un área, pero es posible que en ocasiones un trabajador cubra otra área y éste desconoce otras en las que no está asignado.

No existe en la empresa una comisión mixta de capacitación, por lo que la detección de necesidades de capacitación la realizan los supervisores, jefes o responsables de la planta.

En los últimos años sólo se ha impartido al personal un curso sobre trabajo en equipo. Recientemente se realizó un estudio con el personal, entre los aspectos identificados se tiene lo siguiente:

- El 75% de los trabajadores manifestaron que no tienen conocimientos acerca de las tareas que se desempeñan en las demás áreas de la empresa.
- El personal de producción manifestó que se siente más capacitado en el manejo de maquinaria y herramientas.
- El 46% del personal indica que cuenta con los conocimientos para desempeñar su trabajo.
- Un 35% del personal manifiesta que la actividad que más se le dificulta es el moldeo de piezas, y para el 12% el dar mantenimiento a la maquinaria.

### *9. Prestaciones*

Las prestaciones de los trabajadores son las siguientes:

- A. 15% del sueldo en vales de despensa, pagados semanalmente.
- B. 4% del sueldo base como aportación al fondo de ahorro de los trabajadores, al cual el empleado debe aportar una cantidad igual.
- C. Gratificación de aguinaldo: de 0 a 2 años (15 días), de 3 a 4 años (22 días), y de cinco años en adelante (30 días).
- D. Para los trabajadores sindicalizados existe un premio de puntualidad:
  - a) 0 faltas y 0 retardos = 12 días de pago
  - b) 0 faltas y retardos al año = 6 días
  - c) 3 faltas injustificadas = 3 días
- E. Ayuda anual para despensa: \$60.00 anuales para cada trabajador. Se entrega en los primeros días del mes de enero.
- F. Seguro de vida: \$2,000.00 en muerte natural y \$1,400.00 en muerte accidental.
- G. Ayuda de defunción: \$200.00 por muerte de familiar directo.
- H. Fondo de ahorro.
- I. Las aportaciones se depositan en una cuenta de cheques especial (semanalmente).

## J. Reglas para préstamo:

Situación	Condición
a) Antigüedad mínima para recibir el préstamo	seis meses
b) Cantidad máxima a prestar	un mes y medio de sueldo base
c) Número máximo de préstamos por año	tres
d) Fecha límite de pago	última semana de noviembre
e) Nuevo préstamo	el préstamo anterior liquidado
f) Solicitud de préstamo	no tener faltas en el mes anterior
g) Atención de la solicitud	De acuerdo a la fecha de su recepción y disposición de efectivo
h) Autorización del préstamo	Por el jefe inmediato, quien toma en cuenta el desempeño del trabajador

Estas prestaciones no se otorgan a todo el personal que labora en la empresa, lo que genera cierto descontento entre los trabajadores, quienes perciben que no se les apoya y que existen preferencias por algunas personas.

Por otro lado, muchos de los trabajadores no saben cuáles son las prestaciones a que tienen derecho, están completamente desinformados, por ejemplo: no saben en qué consiste la caja de ahorro, cómo se asignan las prestaciones, cuál es el costo del servicio en el comedor. Lo anterior ha sido manifestado por los trabajadores al preguntarles sobre las prestaciones a que tienen derecho.

Estas situaciones van generando en los trabajadores una actitud apática y conformista, dado que son aspectos que no conocen.

#### *10. Rotación de puestos*

En relación a la rotación en el puesto, no se identifica descontento entre el personal de línea, pues además de que no les molesta cambiarse de lugar están conscientes de que al tener un

buen desempeño en su trabajo pueden ascender de puesto. Sin embargo, esto no ocurre en todas las áreas de la empresa, principalmente en las que el personal no está bajo contrato, dado que ellos piensan que no van a mejorar sus condiciones de trabajo o a ascender a otro puesto.

Por lo que se refiere al horario de trabajo, el personal que labora en oficinas y en algunas secciones de la planta tienen horario fijo, lo cual resulta agradable para muchos de ellos, en cambio, los trabajadores de línea cambian de horario semanalmente, lo que les resulta incómodo para ellos, dado que preferirían que el horario de trabajo fuera fijo, además, el personal considera que el turno de la noche es muy pesado. No obstante, la rotación de horarios puede ser considerada como una estrategia favorable para combatir los efectos de la monotonía y la rutina los resultados negativos de estos horarios no deben ser descuidados.

Entre otros aspectos de la empresa, actualmente no se promueven actividades recreativas, educativas, deportivas o culturales, lo que ha afectado en gran medida la convivencia entre el personal, sin embargo, algunos trabajadores se reúnen esporádicamente a jugar fútbol.

En términos generales, la relación entre compañeros es buena. Pero existe un notable distanciamiento entre los trabajadores de la planta con el demás personal dado que el trato es frío e indiferente, algunos trabajadores han referido en varias ocasiones que, incluso, se les ha prohibido entrar al área de oficinas dado que no dan buena imagen.

La relación que predomina con los jefes inmediatos y su personal es agradable, no obstante, el trato de los supervisores y operadores de línea varía según el turno. Por ejemplo, el trato del supervisor del turno matutino y el supervisor del turno vespertino es bueno, agradable y cordial, no así con el supervisor del turno de la noche.

El trabajo en equipo en esta empresa no se fomenta. Entre los principales problemas con el personal se encuentran: descontento por el aumento de salario, deficiente comunicación y motivación, producción atrasada y reflejo de esto es la entrega de productos al cliente, no se valora el trabajo del personal, algunos gerentes duplican el trabajo, los insumos para el proceso productivo no siempre son de buena calidad.



manifestado que la empresa no les otorga reconocimiento (económico, felicitaciones, premios) por su trabajo, y más aún, que lo único que obtienen son promesas.

De acuerdo con los resultados de un estudio realizado por la gerencia de administración hace seis meses con el personal de la empresa, se identificó lo siguiente:

- 83% de los trabajadores opinaron que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, lo cual fue detectado sólo en algunas áreas de la empresa.
- Existe un notable distanciamiento y poca comunicación entre el personal de la planta y de las oficinas.
- El 81% del personal manifestó que la relación que predomina con los jefes inmediatos es agradable y sólo el 3% que su relación es desagradable o problemática.
- EL 37% de los trabajadores que laboran en el área de producción mantiene una relación agradable con los supervisores de turno, y un 21% una relación cordial. El 20% tienen una relación indiferente, el 7% de tipo problemática y un 2% indicó una relación regular.
- 44% de los trabajadores conviven con sus compañeros después de las horas de trabajo reuniéndose para festejar cumpleaños, jugar fútbol, tomar café o una copa.
- El 49% de los trabajadores se siente integrado a la empresa y el 14% sólo en ocasiones. El 38% restante no se siente muy integrado, esto se debe principalmente al puesto que ocupan, al salario y a las prestaciones que reciben.
- Un 49% de los trabajadores consideran que la empresa sí los estimula y motiva para su desarrollo, no así para el 51% restante, el cual tiene una preocupación diferente ya que no ha asistido a cursos, ni ha recibido reconocimientos, gratificaciones, etc.
- El 50% del personal considera que los cambios o acciones a seguir por la empresa no se dan a conocer oportunamente, esto se detectó, principalmente, en las áreas que están subcontratados los trabajadores y en los trabajadores que ocupan los escalafones más bajos de la empresa.
- Aunque el 55% de los trabajadores consideran que sí existe libertad de expresión en la empresa, sus opiniones o sugerencias, en ocasiones, no trascienden ni son de importancia,

dado que son manifestadas pero no son tomadas en cuenta por los gerentes o los dueños de la empresa.

- El personal que labora en las áreas de ventas y administración tiene una perspectiva positiva referente a su trabajo, en cambio el personal de extrusión estándar, corte y perfiles, no.
- Según este estudio realizado por el área administrativa de la empresa, el 52% de los trabajadores de Mexper conoce los objetivos de la empresa y un 48% los desconoce.
- Entre los principales aspectos en los que el personal no se siente a gusto están: el sueldo que perciben, el puesto que ocupan y la falta de conocimientos para desempeñar alguna tarea.

Gran parte del personal, sobre todo el de planta y el personal subcontratado, consideran que su trabajo es importante, sin embargo, tienen una autoestima muy baja, esto en gran medida se debe a que su desempeño no es reconocido, de igual manera sucede con el sentido de pertenencia, el personal se siente integrado a la empresa, pero sólo porque labora en ella y no porque sea indispensable que trabajen ahí, pues piensan que fácilmente pueden ser sustituidos por otra persona.

También el personal indica que aunque las ideas o sugerencias sobre el trabajo se pueden expresar con libertad a su jefe inmediato superior, esto no trasciende debido a la poca comunicación entre las diversas áreas de la empresa. En este sentido el personal de la empresa considera que no se les motiva ni estimula su desarrollo y progreso, y los cambios de acciones y metas a seguir no se dan a conocer oportunamente.

En la empresa se identifica la presencia de ocho líderes, éstos son: cuatro operadores de línea, un gerente, una secretaria, un encargado y un contador público.

Los trabajadores consideran que la única importancia de su trabajo radica en producir más o en hacer bien su trabajo, sin embargo, perciben que la empresa no considera al personal como un equipo de trabajo integrado.

Pese a la crisis económica que enfrenta el país, la empresa Mexper ha tenido un crecimiento considerable, lo que ha generado hasta cierto punto, problemas de crecimiento organizacional

en ventas y en el número de empleados, repercutiendo directamente en su estructura y, consecuentemente, a diversas áreas de la empresa.

### *11. Políticas de personal*

Los trabajadores de esta empresa tienen, entre otras, las siguientes obligaciones:

Mantener los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación.

Obedecer a sus jefes directos, ser respetuosos y amables con sus compañeros de trabajo y con todos los miembros de la organización.

Desarrollar con su mejor esfuerzo el trabajo que se les asigne, así como informar a su jefe inmediato de cualquier situación que impida esto.

Cumplir con todo lo establecido en el reglamento interior de trabajo.

### III. METODOLOGÍA

A partir de aquí comienza propiamente mi trabajo escrito, ya que la parte anterior la elaboró la Dra. Patlán, por lo que a continuación se presenta la metodología utilizada para la resolución del citado caso práctico proporcionado por la División de Estudios de Posgrado.

#### *1. Clasificación de datos generales y específicos*

Como lo sugiere el Mtro. Ríos Szalay (1988), se clasificaron los datos proporcionados en el caso en dos tipos: **generales** (de la organización) y **específicos** (del problema). Para realizar dicha clasificación se utilizó el criterio del sustentante. Lo anterior con el fin de depurar la información necesaria para determinar y resolver la problemática.

#### *2. Elaboración del diagnóstico organizacional*

Es necesario señalar en este momento que el término **Diagnóstico organizacional**, en este trabajo, se define como la determinación del conjunto de características y condiciones que presenta la empresa, como punto de partida para determinar la problemática existente, así como sus posibles causas, sin realizar juicios o comparaciones en esta etapa sobre dichas condiciones.

Para la elaboración del diagnóstico organizacional se utilizó un modelo seleccionado de entre varios. Se recopilaron diversos modelos de diagnóstico organizacional, desde modelos de auditoría administrativa, hasta modelos específicos por área funcional dentro de las organizaciones.

Para la selección del modelo se consideró necesario determinar, de manera preliminar, el área en que se circunscribía la problemática, fue así como se eligieron modelos relacionados con el comportamiento humano dentro de las organizaciones optando por el modelo que se adecuara más a las necesidades del caso en cuanto a la información disponible para su elaboración.

### *3. Determinación de la problemática*

Una vez establecidas las condiciones y características de la empresa a través del diagnóstico organizacional, se procedió a plantear la problemática del caso, con base en el análisis de las mencionadas condiciones y características de la empresa.

Los problemas detectados fueron abundantes al ser descritos en forma específica; por lo que se resumieron en algunos problemas esenciales o causales de otros secundarios, elaborándose un cuadro con dichos problemas.

### *4. Determinación de la prioridad de los problemas*

Para poder dar solución a la problemática planteada, se consideró necesario atender los problemas en orden de importancia, es decir, su prioridad, en cuanto a sus efectos en la empresa, basados en su probabilidad, impacto y tiempo en que se presentaría.

Para ello se utilizó un modelo denominado Matriz de prioridad, que pretende ayudar a decidir por dónde comenzar a solucionar cada uno de los problemas planteados.

### *5. Planeación de la acción*

Una vez determinada la prioridad de los problemas, se formuló un plan de acción para solucionarlo. Se debe destacar que para resolver la problemática se desarrollaron un conjunto de recomendaciones, basadas en el modelo mencionado en el punto 2 de esta metodología.

Para apoyar algunas recomendaciones ante diversas alternativas de solución, se utilizó un modelo de toma de decisiones que se consideró útil y sencillo para tal efecto.

Cabe mencionar que el modelo utilizado considera una etapa final que es la evaluación de los resultados del plan de acción. Sin embargo, ante la imposibilidad de evaluar dichos resultados en ese momento se dio por terminado este trabajo.

### 1. Clasificación de datos generales y específicos

En esta etapa se realizó un resumen de los hechos detectados en el caso proporcionado por la DEP. En este resumen se enumeran los hechos que a mi juicio sobresalen por su importancia, tanto para la detección de la problemática, como para la resolución de la misma. Asimismo, junto con los hechos se hacen inferencias de ellos así como una clasificación de los mismos en generales y específicos.

Los datos generales sólo sirven como referencia para ubicar el contexto de la empresa y se denotan con la letra G; los datos específicos son los que están directamente relacionados con la problemática y se denotan con la letra E; como se muestra a continuación.

#	HECHOS	INFERENCIAS	Datos
	Empresa constituida en 1972	Edad: 19 años	G
1	Misión:	Está planteada como una serie de objetivos. La misión se refiere a la definición del espacio del producto y servicio, es decir, la respuesta a la pregunta ¿en qué negocio estamos?(Robbins, 1988)	E
2	• Buscamos retribuir a los accionistas con utilidades...		
3	• Proporcionar a todos los empleados ingresos acordes ... seguridad en su fuente de empleo...ambiente agradable... y oportunidades de desarrollo		
3	• Consolidar ... los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación		
4	La toma de decisiones la realizan los dueños, los supervisores sienten temor de decidir.	Toma de decisiones fuertemente centralizada.	E
5	La selección del personal se realiza en una evaluación superficial; la realiza cada jefe de área que lo necesita.	No existe descripción de puestos No se utiliza una técnica de selección	E E
6	Manual de bienvenida no actualizado y complicado, sin comunicación	El manual es obsoleto y antifuncional	G

#	HECHOS	INFERENCIAS	DATOS
7	Políticas: • Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente...	Las políticas están redactadas como objetivos.	E
8	• Incrementar el volumen de producción...	Las políticas son <i>declaraciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones.</i> (Koontz, 1996)	
9	• Cumplir en tiempo con todos los pedidos...	No existen los lineamientos generales para la toma de decisiones objetiva e imparcial.	
10	• La forma de pago de sueldo es semanal...	La forma de pago no es objetivo ni política, es una estipulación contractual.	G
11	Obligación de los trabajadores: • Mantener los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación.	Los valores no se pueden ni deben imponer, se deben fomentar.	E
12	Instalaciones: • Ventilación inadecuada	Inciden directamente en deficiente desempeño	E
13	• Iluminación y limpieza insuficientes		
14	Maquinaria: • Algunas herramientas son elaboradas por los empleados sin la precisión necesaria.	Peligroso el manejo de herramientas, posibilidad de accidentes y retraso en la producción.	E
15	• Sólo se aplica el mantenimiento correctivo, no preventivo (dos personas dedicadas a ello).	Se detienen los procesos productivos, existen pérdidas de tiempo y económicas.	E
16	• La maquinaria no posee características ergonómicas.	Produce cansancio	E
17	Seguridad e higiene: • Los accidentes son pocos y casi no requieren incapacidad	Los accidentes incrementan el porcentaje de la cuota patronal del IMSS y bajan la moral de los trabajadores.	E
18	No se cuenta con un botiquín de primeros auxilios adecuado.	Disminuye la posibilidad de minimizar el impacto de un accidente.	E

#	HECHOS	INFERENCIAS	DATOS	
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se proporciona el equipo de seguridad necesario.</li> </ul>	La carencia del equipo de protección personal puede ser un factor incidental de los accidentes.	E	
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no cuenta con las medidas de seguridad necesarias en caso de un siniestro.</li> </ul>	La empresa se encuentra expuesta a sufrir grandes pérdidas económicas y humanas, por falta de equipo y capacitación.	E	
21	<p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo se da capacitación al personal de nuevo ingreso</li> </ul>	Se descuida la capacitación en el trabajo así como la capacitación para el desarrollo del personal. Esto ocasiona merma en el desempeño, calidad de la producción, pérdida de tiempo productivo y disminución de la moral de los trabajadores (motivación).	E	
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una comisión mixta de capacitación.</li> </ul>			
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de extrusión no tiene habilidad para proponer ideas.</li> </ul>			
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una Comisión Mixta de Capacitación.</li> </ul>	Al no existir una comisión mixta ni descripción de puestos ocasiona una valoración subjetiva del desempeño y de la detección de necesidades de capacitación.	E	
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% de los trabajadores desconocen las tareas de otras áreas</li> </ul>			
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo 46% de los trabajadores tienen conocimientos de sus tareas</li> </ul>			E
27	<ul style="list-style-type: none"> <li>35% del personal se le dificulta el moldeo de piezas</li> </ul>			E
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>12% del personal se le dificulta el dar mantenimiento a la maquinaria</li> </ul>			E
29	<p>Prestaciones</p> <p>Premio de puntualidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 faltas y retardos al año = 6 días de salario;</li> <li>3 faltas injustificadas = 3 días de salario.</li> </ul>	El premio de puntualidad no la promueve	E	
30	Ayuda anual para despensa (\$60.00)	Asimismo, la ayuda anual para despensa es desproporcionada y fuera de la realidad.	E	
31	Los préstamos son autorizados por el jefe del solicitante de acuerdo al desempeño del mismo	Se corre el riesgo de caer en la subjetividad al autorizar el préstamo, y crear conflictos laborales.	E	



#	HECHOS	INFERENCIAS	DATOS
32	Rotación de personal: Existe rotación en el puesto	No les molesta a algunos trabajadores, sin embargo, a otros sí les molesta. Además se debe recordar que no todos los trabajadores conocen las funciones de otros puestos, lo que ocasionaría riesgos y pérdidas para la empresa	E
33	Se rolan los turnos en los puestos de producción	Les causa malestar a los trabajadores, quienes prefieren un sólo horario.	E
34	Ambiente laboral: • No se promueve la convivencia entre los trabajadores.	Desalienta la posibilidad del trabajo en equipo entre los trabajadores.	E
35	• Existe un distanciamiento entre los trabajadores de la planta y el de oficinas.	Mina la moral de los trabajadores, ya que en ocasiones se les prohíbe entrar a los primeros en las oficinas.	E
36	• La relación entre jefes y subordinados es buena, excepto en el turno nocturno.	Parece ser muy cansado el turno nocturno, ya que es el único turno en que las relaciones no son satisfactorias.	E
37	• El trabajo en equipo no se promueve.	Va en contra de la Misión de la empresa de fomentar los valores de cooperación.	E
38	• Descontento por el aumento de salario.	Influye directamente en el desempeño y en la productividad.	E
39	• Deficiente comunicación.	Promueve conflictos entre el personal	E
40	• La mayor parte del personal es conformista.	Inhibe la potencialidad del personal y con ella el desarrollo de la empresa.	E
41	• Existe una insatisfacción laboral por su trabajo.	Es fuente de conflictos y frustración del personal incidiendo en la productividad.	E
42	• No se otorgan reconocimientos (de cualquier tipo) por el desempeño.	Merma la moral de los trabajadores y causa frustración al no reconocer los esfuerzos de su trabajo.	E
43	• El 83% de los trabajadores tiene una buena relación con sus compañeros, pero solo fue en algunas áreas.	Se debe aprovechar esa buena relación con los compañeros para fomentar los valores de cooperación, colaboración y participación que se desean.	E
44	• El 3% del personal sostiene relaciones desagradables de trabajo con sus jefes.	Fuente de conflictos que puede ocasionar problemas más graves con los demás trabajadores.	E

#	HECHOS	INFERENCIAS	DATOS
45	<ul style="list-style-type: none"> <li>7% del personal de producción tiene relaciones problemáticas con sus supervisores.</li> </ul>	Al igual que el anterior podría desembocar en problemas laborales más graves e incluso demandas laborales.	E
46	<ul style="list-style-type: none"> <li>44% de los trabajadores conviven entre ellos fuera del horario de trabajo.</li> </ul>	Aunque la empresa no promueve la convivencia, existe una predisposición del personal a hacerlo.	E
47	<ul style="list-style-type: none"> <li>49% de los trabajadores se sienten integrados a la empresa.</li> </ul>	Este hecho puede ayudar a reforzar los valores de lealtad y honestidad.	E
48	<ul style="list-style-type: none"> <li>13% del personal se siente integrado sólo en ocasiones.</li> </ul>	Se podría inferir que el personal no se siente integrado realmente.	E
49	<ul style="list-style-type: none"> <li>38% del personal no se siente integrado a la empresa, debido al puesto que ocupan</li> </ul>	Esta falta de integración no permite, entre otros, la adecuada comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.	E
50	<ul style="list-style-type: none"> <li>49% del personal considera que la empresa los motiva, no así el 51% restante.</li> </ul>	La percepción del personal es importante, porque éste nota inequidad en las relaciones y reconocimiento de los jefes.	E
51	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% del personal considera que los cambios no son comunicados oportunamente, la mayoría de éstos son trabajadores subcontratados y de los escalafones más bajos</li> </ul>	Esta percepción causa temor y desconfianza, y éstos a su vez inhiben el buen desempeño del personal.	E
52	55% del personal opina que sus opiniones y sugerencias no se toman en cuenta.	No fomenta la creatividad y la participación que se desea de ellos.	E
53	El personal de ventas y administración tiene perspectivas de desarrollo en su trabajo, no así en producción.	Este hecho resalta la percepción del personal de diferencias de trato entre los trabajadores de la planta y de oficinas.	E
54	Los trabajadores de la planta consideran importante su trabajo, pero al no reconocérsele por parte de los superiores, su autoestima es muy baja.	Esta baja autoestima incide directamente en la productividad y moral de los trabajadores.	E
55	Se identifica la presencia de 8 líderes, distribuidos en las diversas áreas de la empresa.	Estos líderes pueden aprovecharse, ya que además de contar con seguidores, se encuentran dispersos en diversas áreas de la empresa.	E

#	HECHOS	INFERENCIAS	DATOS
56	Producción: • Producción atrasada.	Ésta se ocasiona por el deficiente desempeño de los trabajadores del área de producción.	E
57	• No se valora el trabajo del personal.		
58	• Algunos gerentes duplican el trabajo.	Al no existir descripción de puestos, se duplican funciones.	E
59	• Los insumos no son siempre de buena calidad	La baja calidad de los insumos se refleja en la calidad del producto	E

## IV. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico, como se mencionó en la metodología, sólo pretende proporcionar un panorama completo de las condiciones y características de la empresa, de tal forma que nos proporcione una base completa de información para la identificación de la problemática y su adecuada solución. En esta etapa solo se enlistan dichas condiciones y características, así como algunos comentarios, que sin pretender ser juicios, servirán para fundamentar la toma de decisiones posterior.

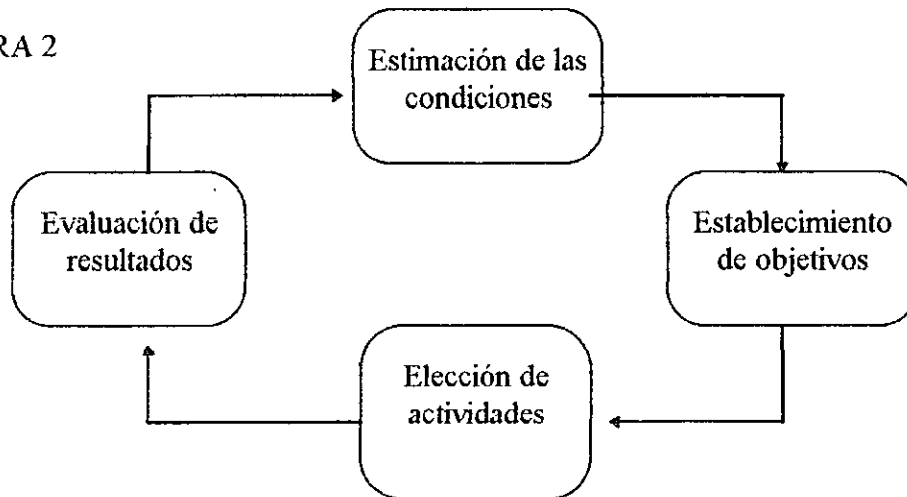
### *1. Nociones generales*

Se recopilaron diversos modelos para resolver el caso como son los de Stephen Robbins (1989), Wexley y Yukl (1992), Katz y Khan (1990) y Mintzberg y Brian (1994). Para la realización del diagnóstico se utilizó el modelo de Milkovich y Boudreau, (1994) ya que, a mi juicio se consideró adecuado, ya que los requerimientos de información del modelo, se podían satisfacer con la información con que se contaba o se podría conseguir sin realizar demasiados supuestos, además que este modelo considera los diversos factores que inciden en el desempeño del personal con un enfoque estratégico. Sin embargo, se debe aclarar que se utilizaron en este modelo algunas técnicas y herramientas de otros modelos, a fin de complementar al modelo principal y adecuarlo a las necesidades del caso.

Se debe recalcar que el diagnóstico no pudo realizarse con la profundidad adecuada por tratarse de un caso predeterminado y no poderse investigar más de cada uno de los factores del modelo. Sin embargo, en algunos casos, como ya se mencionó, se tuvieron que plantear supuestos para poder dar soluciones adecuadas a la problemática determinada.

El modelo seleccionado se sintetiza en la figura 2.

FIGURA 2



Fuente: Milkovich y Boudreau (1994)

## 2. Condiciones externas

Estas condiciones se refieren a los factores ambientales específicos propios de esta empresa, es decir, aquéllos que inciden directamente en la misma, tales como la competencia, la tecnología o los clientes.

### A. Competencia

Debido a la escasa información de la empresa Mexper, en cuanto a ventas de productos y servicios, así como a las características de su segmento de mercado, es difícil establecer de forma exacta las empresas competidoras de la misma. Por ello sólo se identifican las empresas que en general podrían considerarse competencia.

Existen en el D.F. y área metropolitana 13 empresas dedicadas a la fabricación de perfiles extruidos de plástico, así como 11 empresas relacionadas con el ensamble, empaque, distribución e instalación de productos relacionados con la construcción, ambos giros son productos y servicios de Mexper.

A nivel nacional hay 268 empresas en el rubro de fabricación de perfiles, tubería y conexiones de resinas termoplásticas, cuenta 356002 según el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN), de las cuales, 23 son grandes, 82 medianas y 163 pequeñas y micro empresas, no se encontró disponible la cantidad de cada una de ellas.

A nivel internacional se localizan un gran número de empresas compitiendo por los mercados mundiales. Sin embargo, la mayoría de las empresas exportadoras se localizan en Europa y Estados Unidos, existen una cantidad mínima en Latinoamérica. Se debe aclarar que la aseveración anterior se basa en la consulta de las páginas de la WEB, por lo cual se debe considerar que existan empresas que no se anuncian en Internet.

#### B. Condiciones del mercado del producto

En México, la industria de la fabricación de derivados plásticos ha tenido un producto interno bruto como se muestra en la figura 3.

**FIGURA 3**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL**  
División V. Sustancias Químicas, Derivados del Petróleo, Productos de Caucho Plásticos  
(Millones de \$ a Precios Corrientes)

1993/01	34,517.2	1995/02	59,865.5
1993/02	35,070.7	1995/03	62,387.1
1993/03	35,099.8	1995/04	65,741.2
1993/04	35,613.0	1996/01	76,204.5
1994/01	34,600.7	1996/02	79,815.1
1994/02	38,077.6	1996/03	79,824.2
1994/03	39,272.7	1996/04	84,603.8
1994/04	41,399.8	1997/01	91,533.2
1995/01	52,771.7	1997/02	101,720.6

Cifras preliminares

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Como se podrá apreciar, existe un crecimiento continuo en la producción de esta rama productiva, sin embargo se debe diferenciar esta rama de la subrama que nos ocupa, la de producción de perfiles extruidos de plástico.

Asimismo, la venta de la industria de la fabricación de perfiles plásticos se muestra en la FIGURA 4. Se puede observar que esta industria participa con el 0.4545% del total de PIB de la División V, (Sustancias Químicas, Derivados del Petróleo, Productos de Caucho y Plásticos).

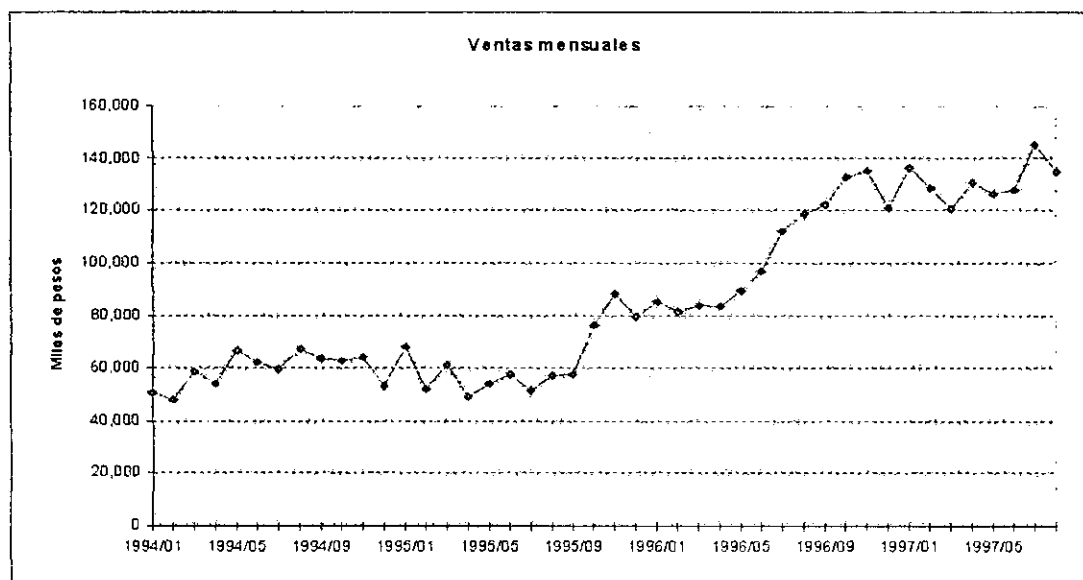
**FIGURA 4**  
**SECTOR MANUFACTURERO**  
**Indicadores de la Encuesta Industrial Mensual**  
**por División y Clase de Actividad Económica**  
**Cuenta 356002 (SCN)**

1994/01	50,376	1995/11	88,120
1994/02	47,940	1995/12	79,340
1994/03	58,585	1996/01	85,114
1994/04	54,105	1996/02	81,492
1994/05	66,447	1996/03	83,679
1994/06	62,144	1996/04	83,076
1994/07	59,376	1996/05	89,106
1994/08	66,879	1996/06	96,724
1994/09	63,846	1996/07	111,887
1994/10	62,809	1996/08	118,459
1994/11	64,052	1996/09	122,023
1994/12	53,175	1996/10	132,928
1995/01	68,179	1996/11	135,275
1995/02	51,894	1996/12	121,092
1995/03	61,194	1997/01	136,260
1995/04	48,949	1997/02	128,707
1995/05	53,991	1997/03	120,620
1995/06	57,551	1997/04	130,727
1995/07	51,271	1997/05	126,337
1995/08	56,906	1997/06	127,480
1995/09	57,643	1997/07	145,514
1995/10	76,105	1997/08	135,013

FUENTE: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

Además, como se puede observar, estas ventas van en aumento como se muestra en la figura 5, de lo cual se puede inferir mayores oportunidades de crecimiento de Mexper así como de aumentar su participación en este mercado.

FIGURA 5



FUENTE: INEGI. Encuesta Industrial Mensual

La figura 6 expone la evolución de las exportaciones de esta industria.

FIGURA 6  
VALOR DE LA EXPORTACION EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA \*  
Fabricación de Perfiles, Tubería y Conexiones de Resinas Termoplásticas

	Miles de dólares		
	1994	1995	1996
Anual	4,282.1	4,628.3	n.d.
Enero	292.0	287.9	454.5
Febrero	292.0	329.4	474.3
Marzo	350.5	349.4	539.1
Abril	324.9	365.0	459.5
Mayo	311.2	401.0	540.9
Junio	434.5	383.4	564.5
Julio	372.8	346.8	484.2
Agosto	370.5	422.2	620.5
Septiembre	381.0	416.8	525.0
Octubre	427.8	423.8	553.3
Noviembre	387.1	451.7	482.2
Diciembre	370.1	450.9	n.d.

\* Incluye industria maquiladora de exportación.

FUENTE: Grupo de trabajo: SHCP., Banco de México e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Comercio Exterior de México.



Asimismo, en la figura anterior se percibe un aumento constante en el valor de las exportaciones, mismo que se puede traducir en oportunidades de iniciar una participación en el mercado externo para esta empresa.

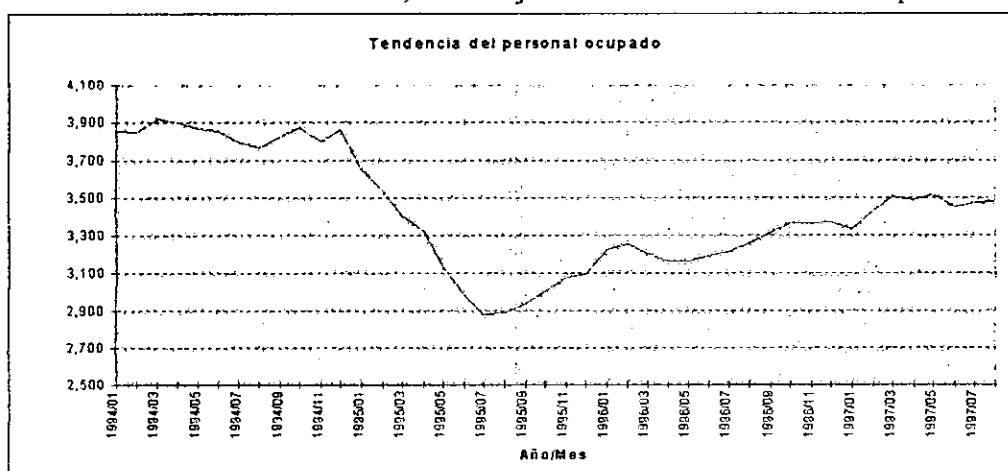
### C. Condiciones del mercado laboral

Es importante analizar las condiciones del mercado laboral de esta industria para prever las necesidades futuras de personal, así como las condiciones salariales y de prestaciones con que cuentan los trabajadores de esta industria, principalmente para proporcionar una remuneración equitativa que permita allegarse del personal adecuado.

Estas condiciones se consideraron con mayor importancia en la resolución de este caso, debido a que los hechos detectados se pronuncian por problemas enfocados a los recursos humanos de la empresa en cuestión.

El mercado laboral se dispone de personal capacitado y suficiente por el momento, sin embargo se prevee un crecimiento en la demanda de personal mejor calificado, debido principalmente al avance tecnológico y al aumento de las exportaciones. En la figura 7 se analizan la evolución del personal ocupado en la fabricación de perfiles plásticos.

**FIGURA 7**  
**SECTOR MANUFACTURERO**  
**Cifras Absolutas Personal Ocupado**  
**356002 Fabricación de Perfiles, Tubería y Conexiones de Resinas Termoplásticas**



FUENTE: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

En cuanto a las remuneraciones percibidas por los trabajadores de esta industria se muestran en la figura 8. Se realizó un cuadro comparativo que muestra la remuneración en efectivo y las prestaciones sociales totales mensuales, además se calculó la remuneración y prestaciones sociales promedio y su remuneración total promedio por trabajador. Las cifras se encuentran expresadas en pesos corrientes.

**FIGURA 8**  
**SECTOR MANUFACTURERO**

Indicadores de la Encuesta Industrial Mensual por División y Clase de Actividad Económica  
Fabricación de Perfiles, Tubería y Conexiones de Resinas Termoplásticas

Mes	Remuneración	Prestaciones	Remuneración media	Prestaciones media	Percepción total
1994/01	2,774	2,567	720.33	666.58	1,386.91
1994/02	2,680	2,335	697.19	607.44	1,304.63
1994/03	2,968	2,595	758.69	663.34	1,422.03
1994/04	2,720	2,642	697.08	677.09	1,374.17
1994/05	2,794	2,664	723.27	689.62	1,412.89
1994/06	2,986	2,672	775.79	694.21	1,469.99
1994/07	2,733	2,642	721.68	697.65	1,419.33
1994/08	2,669	2,536	709.27	673.93	1,383.20
1994/09	2,875	2,778	751.04	725.71	1,476.75
1994/10	2,713	2,692	701.03	695.61	1,396.64
1994/11	2,959	3,017	779.71	794.99	1,574.70
1994/12	5,489	4,576	1,421.65	1,185.19	2,606.84
1995/01	2,709	2,306	743.21	632.65	1,375.86
1995/02	2,609	2,586	737.42	730.92	1,468.34
1995/03	2,687	2,659	789.83	781.60	1,571.43
1995/04	2,469	2,534	744.57	764.17	1,508.75
1995/05	2,465	2,966	786.79	946.70	1,733.48
1995/06	2,421	2,679	813.23	899.90	1,713.13
1995/07	2,247	2,555	779.94	886.84	1,666.78
1995/08	2,627	2,325	910.57	805.89	1,716.46
1995/09	2,428	2,388	826.98	813.35	1,640.33
1995/10	2,668	2,298	891.12	767.54	1,658.65
1995/11	2,866	2,564	932.03	833.82	1,765.85
1995/12	4,735	2,984	1,530.88	964.76	2,495.64
1996/01	3,055	2,709	947.29	840.00	1,787.29
1996/02	3,482	2,402	1,071.38	739.08	1,810.46
1996/03	3,623	2,650	1,131.48	827.61	1,959.09
1996/04	3,253	2,677	1,028.13	846.08	1,874.21
1996/05	3,667	2,867	1,159.34	906.42	2,065.76
1996/06	3,594	2,855	1,127.00	895.26	2,022.26
1996/07	3,769	3,229	1,173.05	1,004.98	2,178.03
1996/08	4,038	3,205	1,240.55	984.64	2,225.19
1996/09	4,013	2,856	1,211.29	862.06	2,073.35
1996/10	4,180	3,104	1,242.94	922.99	2,165.92
1996/11	3,862	3,293	1,148.72	979.48	2,128.20
1996/12	6,190	3,651	1,836.80	1,083.38	2,920.18
1997/01	4,199	3,537	1,259.83	1,061.21	2,321.03
1997/02	4,229	3,367	1,235.83	983.93	2,219.75

1997/03	4,461	3,412	1,273.12	973.74	2,246.86
1997/04	4,416	3,824	1,267.87	1,097.90	2,365.78
1997/05	4,600	3,955	1,310.17	1,126.46	2,436.63
1997/06	4,321	4,436	1,254.65	1,288.04	2,542.68
1997/07	4,819	4,363	1,389.56	1,258.07	2,647.64
1997/08	4,675	3,889	1,346.10	1,119.78	2,465.88

Nota: Las remuneraciones y prestaciones sociales totales mensuales se expresan en miles de pesos, la media se encuentra expresada en cantidades absolutas.

FUENTE: Elaborado por el sustentante con datos de INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

Se consideró necesario elaborar la figura anterior, debido a que se carecía de la información necesaria para determinar los sueldos y salarios de la empresa Mexper, tomando como referencia el mercado laboral de esta industria, y con ello disminuir el descontento por la falta de aumento en los salarios, al presentar el promedio del mismo en la industria.

#### D. Cambios tecnológicos

Los cambios tecnológicos de esta industria son constantes en este tipo de industria, sobre todo en lo que respecta a la maquinaria y procesos productivos. Sin embargo en la empresa no se tienen los últimos adelantos al respecto, lo cual resta competitividad a la misma.

A nivel internacional existen una gran diversidad de modelos y marcas, así como procesos productivos patentados en la fabricación de perfiles extruidos de plástico.

En el caso mexicano, esta tecnología en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas es obsoleta, (Nafin) y esto redundando en los costos de la producción. Asimismo, como apoyo a la evolución tecnológica de esta industria, se cuenta en el país con diversas instituciones y organizaciones que se encargan del desarrollo de procesos así como a la adaptación y desarrollo de maquinaria y equipo industrial. Se debe recalcar que la maquinaria principal utilizada en la industria es importada.

#### 3. Condiciones organizacionales

Estas condiciones se refieren a los factores internos de la empresa, es decir, aquéllos que son manejados por la empresa o son susceptibles de ser modificados por la misma, ya que se surgen en su interior, como son la estrategia empresarial, las finanzas, su tecnología, etc.

### A. Condiciones financieras

Aun cuando en el caso no se mencionan hechos que aborden la situación financiera, se asume entonces (SUPUESTO) que la empresa no enfrenta problemas financieros, incluso, existe un hecho al final del caso que apoya esta aseveración y que menciona que la empresa enfrenta problemas de crecimiento.

Por otra parte, al no existir una estrategia empresarial, puede SUPONERSE que la administración financiera de la organización no es la adecuada, así que sus recursos monetarios son subutilizados, pudiendo incrementar su utilidad.

### B. Estrategia empresarial

La estrategia de una empresa establece las direcciones a largo plazo, integra las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos, es decir, responde a las preguntas: ¿en qué empresas se debe competir? y ¿cómo se debe hacer?

Los autores del modelo seleccionado distinguen tres niveles de estrategia: estrategia corporativa, a nivel unidad y nivel funcional. La empresa, en este caso, no menciona que siga una estrategia; incluso la misión y objetivos que guían la determinación de la estrategia se encuentran mal redactados, así como los valores mencionados al principio del caso.

Se debe recalcar la importancia que tiene la correcta determinación de la misión para la elaboración de una estrategia empresarial.

### C. Tecnología

El término tecnología utilizado en este modelo se refiere a los procesos y técnicas utilizados para generar bienes y servicios (Milkovich). Las aplicaciones de nueva tecnología pueden eliminar muchos de los aspectos del trabajo que resulten aburridos, sucios y/o peligrosos. No obstante lo anterior, muchos trabajadores consideran estos adelantos como una amenaza para su empleo. En el caso parece que los trabajadores no los consideran así, se puede SUPONER que recibirían de buen agrado un cambio tecnológico que les ayude a mejorar su desempeño.

La tecnología utilizada en la empresa, como se afirma en el caso, les es útil para sus procesos productivos, sin embargo, algunas herramientas (las seguetas) no son adquiridas sino

elaboradas en la misma empresa, para ello no se cuenta con la tecnología adecuada, lo cual se traduce en riesgos para los trabajadores.

Asimismo, la maquinaria aun cuando es útil a los procesos, no considera la fatiga causada en los trabajadores, lo cual se traduce en una merma en la productividad de cada uno de ellos.

En cuanto a la tecnología administrativa, los procesos administrativos no se encuentran correctamente definidos, no existe un manual de organización ni de procedimientos, que redundan en una inadecuada selección del personal y detección de necesidades de capacitación; además, trae consigo conflictos y duplicidad de funciones por parte de algunos trabajadores. Por otra parte, algunos trabajadores no manejan las técnicas apropiadas para desempeñar correctamente sus funciones. Lo anterior, evidentemente, repercute en la efectividad organizacional.

#### D. Cultura y filosofía

El concepto de cultura organizacional, para Robbins (1987) designa al *sistema de significado entre los miembros que distingue a una organización de otras*. La cultura se relaciona con la estrategia de diversas maneras: como un sistema de control, orden normativo y como promoción de la estrategia misma. (Milkovich)

Existen diversos factores que componen a la cultura organizacional (Robbins) y son útiles para identificar a la misma, los cuales se explican a continuación, brevemente aplicados al caso.

- a) **Autonomía individual.** *El grado de independencia para ejercer la iniciativa.* En esta empresa este elemento es mínimo, si no es que inexistente, dado que la toma de decisiones está fuertemente centralizada, además de impedir que los trabajadores aporten ideas.
- b) **Estructura.** *El grado de normas, reglas y supervisión directa.* En el caso parece tener un bajo grado de normatividad y supervisión directa. Las pocas reglas que se mencionan no se siguen.
- c) **Apoyo.** *El grado de ayuda y afabilidad de los superiores a los subordinados.* En este caso el grado es bajo; salvo las buenas relaciones (cordiales) que mantienen los trabajadores del turno matutino y vespertino con sus superiores (no así el nocturno), la cual

no implica un grado de ayuda, no se menciona en otra parte del caso una ayuda real de los supervisores o encargados hacia sus subordinados.

- d) *Identidad. El grado de identificación de los miembros con la organización.* Aunque en el caso no se mencionan hechos de una identificación, excepto que el 49% de los trabajadores se siente **integrado** a la empresa, la mayoría de los hechos apuntan a una falta de identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa.
- e) *Desempeño-premio. El grado en que los premios y recompensas se otorgan por el desempeño.* Al revisar las prestaciones y reconocimiento del personal, éstos no se otorgan con base en el desempeño de los trabajadores, incluso un hecho menciona que el trabajo no es valorado por los gerentes.
- f) *Tolerancia al conflicto. Grado de la disposición a aceptar su existencia y resolverlos.* En la empresa se SUPONE que la tolerancia al conflicto es muy baja, dado que aunque existe una desmotivación e inconformidad de los trabajadores ante ciertas situaciones, la dirección de la empresa no hace nada para solucionarlos.
- g) *Tolerancia al riesgo. Grado en que se alienta al trabajador hacia la innovación y a correr riesgos.* En esta empresa la tolerancia al riesgo es muy baja, ya que no sólo no se alienta, sino que se inhibe al trabajador a ser innovador y a correr riesgos.

La cultura organizacional de esta empresa es débil, los valores no son compartidos por todos los trabajadores, aun cuando al inicio del caso se especifica una misión y una serie de valores que se desean fomentar. Sin embargo, dichos valores incluso son incongruentes con las acciones emprendidas por la dirección de la empresa. Por una parte se desea promover entre los trabajadores la participación y la colaboración y por otro se inhibe su participación en la toma de decisiones y sus opiniones no son consideradas para las mismas.

Se trata de una cultura organizacional enfocada a los resultados, sin considerar la importancia que tiene el factor humano de la misma, al menos en su justa dimensión. Las políticas están mal redactadas, ya que en lugar de políticas, se encuentran redactadas como objetivos. En lo que respecta a las políticas de selección, no se siguen para realizar dicha actividad.

En general, los elementos de la cultura organizacional de esta empresa no promueven una cultura organizacional fuerte y sí una desmotivación entre los trabajadores, al percibirse injusticias, y favoritismo, además de subjetividad en algunas tomas de decisiones por parte de supervisores y directivos. La determinación de la cultura organizacional por sí misma es descriptiva, es decir, la percepción de los trabajadores hacia ella, mas no si les gusta o no. Su importancia radica en la relación de la cultura organizacional con la satisfacción en el trabajo, y con ello la productividad. Por ello, en la sección de las condiciones de los empleados se revisará la satisfacción de los trabajadores.

#### *4. Condiciones de los empleados*

Es importante determinar las características de los empleados, principalmente porque éstas afectan su capacidad para cumplir con los requisitos de trabajo, así como su motivación para esforzarse en cumplir dichos requisitos.

##### *A. Estimación del desempeño*

La estimación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado, y éste es el grado en que el trabajador cumple con los requisitos del trabajo. Para determinar el desempeño con base en la información proporcionada se tuvieron que hacer algunos supuestos.

El desempeño que se puede SUPONER en el caso es bajo, mismo que se asevera constantemente de diversas formas, comenzando por una selección subjetiva, sin considerar el perfil del puesto y esto repercute en un deficiente desempeño. Por otra parte es fácil SUPONER que al no reconocer el desempeño, el trabajador se desmotiva para realizar de mejor manera sus actividades.

##### *B. Estimación de las separaciones y de la rotación*

Es importante estimar la rotación tanto externa como interna, ya sea por decisión de la empresa o del trabajador, puesto que esa rotación representa un costo, tanto por concepto de separación como de contratación, selección, capacitación, etc. además de la pérdida de

productividad mientras un puesto permanece desocupado. Por lo anterior, es necesario estimar dicha rotación para determinar la estrategia de disminuir dicha rotación.

Por otra parte, la rotación es un factor que constantemente se relaciona con la actitud de los empleados hacia su trabajo.

En el caso de Mexper, la rotación es tanto externa como interna, mencionada como ingresos y separaciones de los empleados, y algo muy importante que se debe analizar es que en la empresa el ingreso y separación es repetida por las mismas personas.

Además, la rotación en el puesto es alta, incluso de horario, lo cual se menciona, causa malestar entre los trabajadores del área de producción. A lo anterior se debe agregar que dicha rotación disminuye la productividad, ya que como dijo en su momento, los trabajadores desconocen las tareas de otras áreas a que son transferidos. Cabe señalar que las aseveraciones anteriores se hicieron subjetivamente, sin una técnica específica, dada la carencia de información en el caso para poder calcular dicha rotación.

Una forma de determinar esta rotación es a través de los indicadores propuestos por la Asociación Francesa de Directores de Personal (1974), algunos de los cuales se describen brevemente a continuación.

El indicador de estabilidad de personal mide la relación entre el total de trabajadores permanente y el total de trabajadores inicial:  $C/Id$

C: Efectivo permanente durante el periodo

Id: Efectivo al primer día del periodo considerado

La estabilidad es nula en el caso que todas las personas hayan dejado la empresa, el índice sería = 0 ó  $<1$ ; la estabilidad es máxima cuando todas las personas que componían la empresa al inicio permanecen en ella, el índice sería  $\geq 1$ .

Un indicador complementario es el de Rotación de personal, el cual se expresa a continuación:  $If/Id+X+Y$

Id: Efectivo inicial del periodo

X: Número de entradas en el periodo

Y: Número de salidas en el periodo

If: Efectivo final del periodo



El índice sería = 0 en el caso que el efectivo final fuera nulo, la empresa no tendría trabajadores; el índice sería = 1 si no hubiese ninguna entrada ni salida durante el periodo o únicamente entradas, ya que esto último no es rotación sino simplemente entradas para aumentar el efectivo de personal. Entre el índice se acerque más a 0 se dice que la rotación es mayor.

### C. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es una reacción emocional positiva o placentera a las experiencias de trabajo de una persona.

Por otra parte, el enfoque para determinar la satisfacción en el trabajo en este caso, es verla como una variable dependiente de otras variables. Robbins (1987) sugiere como variables: el trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo favorable, buenos compañeros. Estos factores se analizan en el caso brevemente a continuación.

- a) Trabajo mentalmente interesante. En este rubro los trabajadores se SUPONE que no lo encuentran interesante. Esta aseveración se basa en los hechos que se mencionan en el caso de que existe una insatisfacción en el trabajo y que la mayoría del personal es conformista.
- b) Premios equitativos. En este factor, los trabajadores perciben injusticias en cuanto al otorgamiento de los premios y reconocimientos; incluso algunos trabajadores opinan que sí se les estimula y otra parte del personal lo contrario. Asimismo, los criterios para reconocer el trabajo y otorgar premios no se siguen y están sujetos a la voluntad de una persona, es decir, de los supervisores, en el caso del otorgamiento de préstamos.
- c) Condiciones de trabajo favorable. Las condiciones de trabajo no son las adecuadas para un correcto desempeño, como lo señalan los hechos de que la ventilación es inadecuada al igual que la iluminación y limpieza. Las condiciones de seguridad no son tampoco las adecuadas ya que no se cuentan con las condiciones mínimas de seguridad, como por ejemplo, un botiquín con los medicamentos necesarios o el equipo de seguridad personal necesario y las medidas de seguridad en caso de siniestro.
- d) Buenos compañeros. En este rubro, el caso es explícito al decir que las relaciones interpersonales, tanto entre los trabajadores como entre éstos y sus superiores es buena en

---

la mayoría de los casos (83%), y las excepciones se localizaron en algunas áreas específicas. Otros hechos que afirman lo anterior es que los trabajadores conviven fuera del horario de trabajo.

## V. PROBLEMÁTICA

Con base en el diagnóstico anterior se determinaron una serie de problemas, mismos que por su diversidad y número, se fueron clasificando y agrupando de acuerdo a su naturaleza afín. Se consideró que la mayoría de ellos eran secundarios de algunos problemas principales. Es necesario aclarar que esa naturaleza se definió con base en el criterio del sustentante. La problemática en esta empresa se resume a continuación.

### Problema

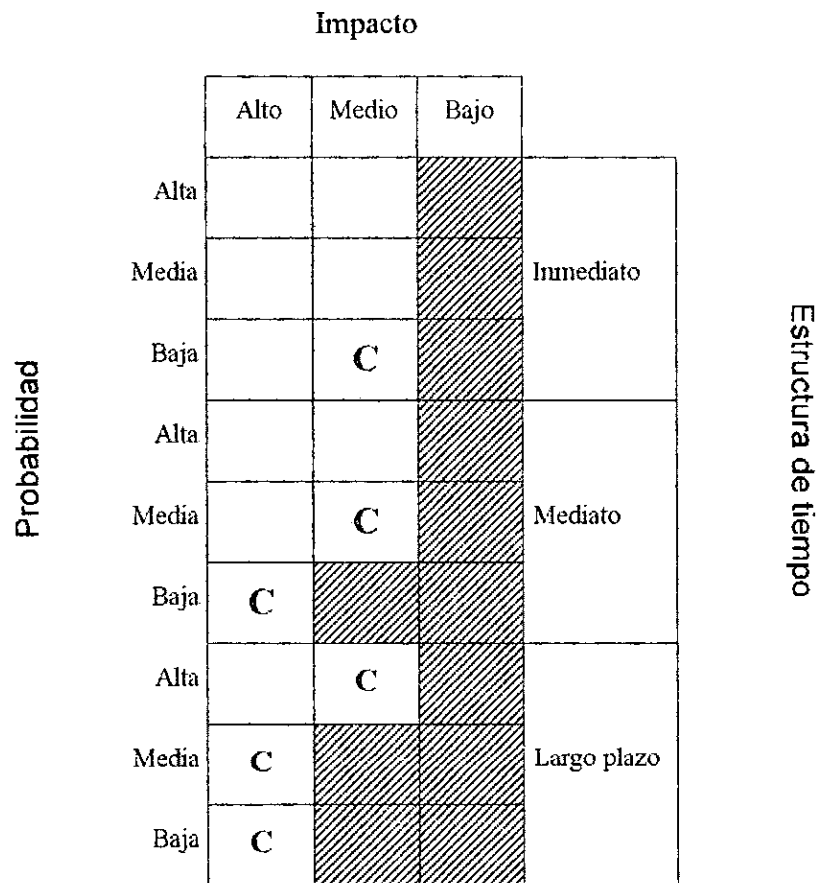
Organizacional	Indefinición de la Misión de la empresa
	Indefinición de los objetivos organizacionales
	Falta de una estrategia empresarial
	Tecnología inadecuada
	Imprecisión de las políticas
	Cultura organizacional débil
	Organización inadecuada
	Condiciones de trabajo desfavorables
Falta de reconocimiento y estímulo al desempeño	
Individual	Falta de capacitación
	Desmotivación

Como se puede apreciar, la mayor parte de los problemas son de tipo organizacional, es decir, involucran a todos los miembros y su solución deberá ser por parte de la dirección de la misma empresa.

## VI. MATRIZ DE PRIORIDAD

Para decidir la prioridad de la solución a problemática encontrada, se utilizó la matriz de prioridad de Lorenz Schrenk, (Milkovich) el cual considera los factores Impacto, Probabilidad y estructura de tiempo para determinar su prioridad. Se aclara que la estimación se realizó subjetivamente a través de la experiencia del que esto escribe. Esta matriz se muestra en la figura 9.

FIGURA 9



- Prioridad alta
- C**    Prioridad baja, pero se debe tener un plan de contingencia
- //      Prioridad baja

Fuente: Milkovich (1994)

Para determinar la prioridad de cada problema se estimó cada uno de los factores de la matriz de prioridad con base en el criterio del sustentante, se debe recalcar que sólo se estimaron los factores, la evaluación final de su prioridad fue producto del resultado propuesto por la matriz. Es así como la prioridad de la problemática queda de la manera que se muestra en la figura 10.

FIGURA 10

Problema		Imp.	Prob	Tie.	Prio.
Organizacional	Indefinición de la Misión de la empresa	A	A	L	
	Indefinición de los objetivos organizacionales	A	A	I	
	Falta de una estrategia empresarial	A	A	M	
	Tecnología inadecuada	A	A	I	
	Imprecisión de las políticas	M	M	I	
	Cultura organizacional débil	A	A	I	
	Organización inadecuada	A	M	I	
	Condiciones de trabajo desfavorables	M	A	I	
Falta de reconocimiento y estímulo al desempeño	M	A	M		
Individual	Falta de capacitación	A	A	I	
	Desmotivación	A	A	I	

ESTA TESIS NO PUEDE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN

Con base en la prioridad de los problemas del modelo utilizado, se procede ahora a formular un plan que se encamine a su solución. Es importante señalar que diversos problemas tienen causas comunes, en opinión del autor, todas ellas nacen de la dirección de la empresa. Se trata de un caso enfocado a problemas del recurso humano, principalmente, y de orden tecnológico en menor medida. Los problemas resultan evidentes, explícita e implícitamente, tanto en su formulación como en los hechos que los prueban.

Los problemas detectados, en su mayoría, no tienen más de una solución, por lo cual sólo se procederá a proponer la solución que se considere adecuada a cada uno, basando éstas en la experiencia propia del autor y a la luz de los hechos mostrados en las páginas precedentes. En los casos que se considere existan más de una posible solución así se indicará, además de mostrar el modelo de decisión utilizado en ese supuesto.

Asimismo, se realizó un diagnóstico del entorno de la empresa, de tal manera que su estrategia considerara también las oportunidades y amenazas del ambiente globalizador en que se desenvuelve la empresa.

Se estima que los problemas de falta de estrategia, indefinición de objetivos organizacionales e indefinición de políticas se debe originalmente, a la indefinición de la Misión de la empresa, que es la que va a guiar el establecimiento de los elementos arriba mencionados.

Por ello se considera altamente prioritario el establecimiento de la Misión de la empresa. Para el establecimiento de la Misión de la empresa es indispensable la participación tanto de los accionistas como de la alta dirección y un consultor que los asesore para su correcta redacción. Se sugiere, con base en los hechos relatados, la siguiente misión:

*Mexper es una empresa de excelencia, dedicada a la elaboración de productos derivados del plástico, en un ambiente de trabajo agradable, con base en la eficacia, eficiencia y el desarrollo personal y organizacional, para ofrecer al mercado nacional e internacional la mejor calidad en los productos y servicios derivados de los mismos.*

En este momento deben tomar conciencia los dueños y directivos de la empresa sobre los valores que deben formar parte integral de la misión de la empresa, ya que los mismos regularán el comportamiento de todos los miembros de la organización, así como la toma de decisiones de los responsables de hacerlo.

Como se observó anteriormente, la competencia internacional cada vez es mayor, sobre todo ante el fenómeno de la economía globalizadora, en que los mercados internacionales son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad y servicio de los productos comercializados. Aun cuando se mencionó al principio de la redacción del caso que la empresa Mexper tiene un mercado cautivo, éste no tardará en comenzar a exigir mejores condiciones en sus compras, tanto en calidad como en los servicios colaterales.

Michael E. Porter (1985) identifica tres tipos de estrategias: de **liderazgo en costos**, estrategia de **diferenciación** y estrategia de **enfoque**. Analizando los hechos del caso que se estudia, se sugiere utilizar la estrategia de **diferenciación**, la cual es factible considerando las posibilidades de lograr una diferenciación de los productos y servicios de Mexper.

Para lograr una diferenciación en los productos y servicios, se estima que se deben resolver todos y cada uno de los problemas identificados, ya que son la base de la productividad individual de los miembros de la empresa. Posteriormente se incluirán los aspectos complementarios a la estrategia empresarial.

Se deben definir los objetivos organizacionales, departamentales e individuales, ya que son indispensable para evaluar el desempeño a todos los niveles y guiar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa. Estos objetivos deben ser comunicados junto con la estrategia a todos los miembros de la organización para lograr su participación y compromiso para alcanzarlos.

La estrategia deberá, asimismo, estar basada en una políticas congruentes con los objetivos y misión de la empresa y éstas en los valores establecidas anteriormente. Estas políticas deberán ser establecidas y comunicadas, de preferencia por escrito, a todos los miembros de la organización.

Una vez definidos la misión, objetivos, valores y estrategia de la empresa, comenzará a fortalecerse la cultura organizacional, misma que permitirá una identificación, no sólo

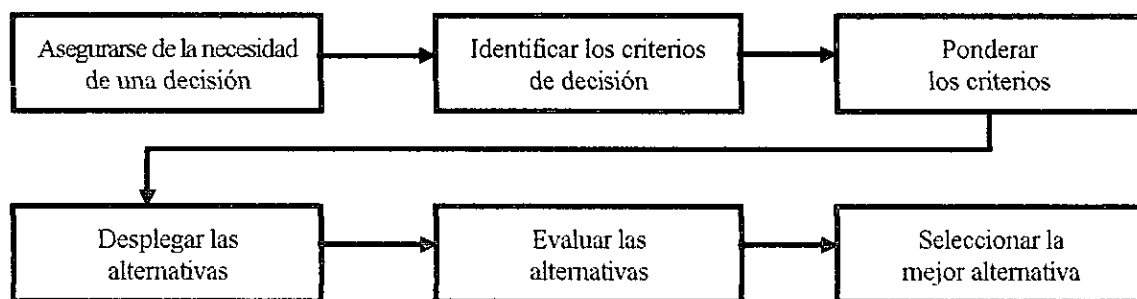
integración (como se menciona en el caso), de los trabajadores con la empresa, así como una diferenciación de la empresa de entre la competencia.

Una buena táctica para comenzar a fortalecer la cultura organizacional puede ser a través de pláticas de los directivos con los subordinados, la libre expresión de las ideas y sugerencias de éstos, la aceptación de críticas constructivas para mejorar el desempeño, mostrar un genuino interés por parte de los directivos por el desarrollo de todos los miembros de la empresa. La mejor forma que se considera para lograr lo anterior es “predicar con el ejemplo”.

Como fase posterior se recomienda reestructurar la organización y mejorar la tecnología administrativa con que se dirige la empresa, dado que esto mejorará el control, estandarizará los procesos y ofrecerá parámetros e instrumentos de medición del desempeño a todos los niveles y con ellos la posibilidad de incrementarlo. Entre los principales instrumentos que se deben realizar están los manuales de organización y procedimientos, de políticas y adecuar el reglamento interior de trabajo.

En cuanto a la tecnología productiva, es difícil sugerir una solución específica, por lo que se utilizará un modelo de toma de decisiones. Ahora bien, Stephen Robbins (1987) sugiere un modelo de toma de decisiones, mismo que puede aplicarse de manera general, independientemente del tipo de decisión que se requiera tomar.

Proceso racional de toma de decisiones





En este caso, se comenzará por la segunda fase *Identificar los criterios de decisión*. Los criterios a utilizar se pueden sintetizar en 6: costo, vida útil, servicio del proveedor, costo de mantenimiento, adecuación de instalaciones, capacitación de los trabajadores.

En seguida se ponderan los criterios que se consideran adecuados a esta empresa.

• Costo	8
• Vida útil	9
• Servicio del proveedor	9
• Costo de mantenimiento	10
• Adecuación de instalaciones	8
• Capacitación de los trabajadores	9
• Calidad de la producción	10

En la fase siguiente se presentan diversas alternativas de solución. Al final de este trabajo se señalan algunas direcciones en Internet que se pueden consultar en este rubro.

1. Adquirir maquinaria nueva que considere las condiciones ergonómicas y adelantos tecnológicos que permitan aumentar la productividad con mejor calidad. Sin embargo, esta tecnología requiere una inversión onerosa para la empresa, y muy posiblemente se encuentra imposibilitada por el momento para adquirirla.
2. Realizar adaptaciones de la maquinaria con que cuenta en el momento la empresa para disminuir la fatiga y aumentar la productividad, sólo que en menor medida que una maquinaria nueva, claro está. El costo de esta adaptación es menos costosa. Sin embargo, esta alternativa no es congruente con la estrategia organizacional, que exige una innovación tecnológica total.
3. Adquirir maquinaria usada en mejores condiciones físicas que la actual. Esta alternativa combina las dos alternativas anteriores, sin embargo es alta la probabilidad de que se repitan los problemas existentes en este momento.

En la fase siguiente se procede a evaluar cada una de las alternativas, según los criterios de decisión. Para ello se elaboró una tabla comparativa de las distintas alternativas con los criterios de decisión, misma que se muestra en la página siguiente

Criterio	Alternativas		
	1	2	3
Costo	6	10	7
Vida útil	9	7	8
Servicio del proveedor	9	8	2
Costo de mantenimiento	8	8	8
Adecuación de instalaciones	7	10	8
Capacitación de los trabajadores	10	9	6
Calidad de la producción	10	8	9
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

La elección de la alternativa adecuada podría suponerse es la segunda. Sin embargo, al tratarse de un proceso racional y al ponderar los puntajes de los criterios, se obtuvo la siguiente tabla:

Criterios	Pond.	Alternativa		
		1	2	3
Costo	8	48	72	56
Vida útil	9	81	63	72
Servicio del proveedor	9	81	54	18
Costo de mantenimiento	10	80	60	80
Adecuación de instalaciones	8	56	72	64
Capacitación de los trabajadores	9	90	81	54
Calidad de la producción	10	100	80	90
<b>Total</b>		<b>536</b>	<b>482</b>	<b>434</b>

Después de la ponderación de los criterios, la alternativa que reunió el mayor puntaje fue la primera alternativa (adquisición de maquinaria nueva). La decisión tomada requiere una administración financiera adecuada que permita solventar los costos que implica la decisión.

Otra medida necesaria para fortalecer la cultura y lograr un desarrollo es mejorar las condiciones de trabajo, tanto ambientales como de seguridad e higiene. Esto, además de

cumplir con lo señalado en la Ley Federal del Trabajo, también coadyuvará a mejorar el rendimiento de los trabajadores en su desempeño y a elevar la moral y satisfacción de los mismos.

Para solucionar el resentimiento por la falta de reconocimiento y estímulo al desempeño, se recomienda la elaboración de un programa de valoración y recompensa de las actividades desempeñadas en el trabajo. Esto deberá ser congruente con la misión de la empresa y valores que se pretenden fomentar, es decir, que sean estímulos que promuevan el mejor desempeño y desarrollo, tanto individual como colectivo, y así estimular el trabajo en equipo.

Un factor frecuentemente ya citado y decisivo para incrementar la productividad en la empresa, es la capacitación al personal, mismo que a través de la lectura del caso resulta patente la necesidad de implementar un programa que incluya a toda la empresa, de forma prioritaria.

Esta solución propuesta también atiende la tendencia del mercado laboral sobre el aumento de la demanda de personal calificado, así como del incremento en las exportaciones, lo cual de no atenderse podría en poco tiempo convertirse en un factor crítico para la empresa, además de inhibir la posibilidad de incursionar en el mercado internacional, principalmente el latinoamericano, por medio de los acuerdos comerciales firmados o que se encuentran en proceso de formalizarse.

Este programa de capacitación se deberá basar en una Detección de Necesidades de Capacitación, mismas que se formularán una vez determinadas las descripciones de los distintos puestos que conforman la empresa y evaluado el desempeño individual. Para ello se recomienda la constitución de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, tal y como la marca la ley; de esta forma se cumple con la estipulación legal vigente y ayudará a la dirección en esta importante tarea.

Con todo lo anterior, se espera disminuya considerablemente la desmotivación de los trabajadores y se fortalezca la moral colectiva y con ella la cultura organizacional.

Una vez resueltos los problemas urgentes de la organización y retomando la estrategia de la empresa (la estrategia de diferenciación) se recomienda la vinculación con centros de

---

por innovación del producto, así como la implantación de un programa de calidad total que incluya la capacitación constante sobre las técnicas administrativas y de procesos para alcanzarla. En el anexo se presentan algunas direcciones en Internet de organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo de productos derivados del plástico.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN Española de Directores y Jefes de Personal; *Los ratios sociales*; España: Iesa; 3ª ed. 1974
- KATZ, Daniel y Kahn, Robert; *Psicología social de las organizaciones*; México: Trillas, 1990, 2ª ed.
- KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz; *Administración, una perspectiva global*; México: Mc Graw Hill, 10ª ed. 1996.
- MILKOVICH, George y Boudreau, John; *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*; USA: Addison-Wesley Iberoamericana, 6ª ed. 1994.
- MINTZBERG, Henry y Brian Q., James; *El proceso estratégico*; México: Prentice Hall, 1994, 2ª ed.
- NACIONAL FINANCIERA; *Encuesta de la industria mediana y pequeña*; México: Nafin, 1995.
- PORTER E., Michael; *Estrategia competitiva*; México: Cecsa, Biblioteca de planeación y estrategia, t. II, 1985.
- ROBBINS, Stephen; *Comportamiento organizacional*; México: Prentice Hall, 1987, 3ª ed.
- ROBBINS, Stephen; *Administración, teoría y práctica*; México: Prentice Hall, 1ª ed. 1987.
- WEXLEY, Kenneth y Yukl, Gary; *Conducta organizacional y psicología del personal*; México: Cecsa, 1992.

### Fuentes en Internet

Página	Dirección
Encuesta Industrial Mensual.	<a href="http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe">http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe</a>
Grupo de trabajo: SHCP., Banco de México e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Comercio Exterior de México.	<a href="http://dgcnesyp.inegi.gob.mx">http://dgcnesyp.inegi.gob.mx</a>

## ANEXOS

## CITIP - Centro de Investigación Tecnológica para la Industria Plástica

### Misión

Realizar investigaciones y desarrollos de nuevos materiales y productos y de materiales existentes para nuevas aplicaciones; análisis y ensayos de materias primas, productos semielaborados y terminados; colaborar en la redacción de normas; promover el uso racional de los materiales plásticos y el mejoramiento de la calidad.

### Áreas de estudio

- Envasamiento.
- Transformación y modificación de polímeros.
- Materiales plásticos de uso en medicina
- Materiales plásticos reforzados
- Caracterización
- Procesos de transformación
- Envejecimiento
- Diseño

### Principales servicios

- Ensayos físicos y mecánicos de materiales y envases plásticos
- Ensayos de migración total, según distintas legislaciones
- Identificación de polímeros y aditivos por técnicas instrumentales
- Inclusión de componentes de materiales plásticos (polímeros y aditivos) en listas positivas de distintas legislaciones
- Determinación de permeabilidad de film plásticos
- Ensayos según códigos imo y oaci para envases y embalajes plásticos para transporte de mercaderías peligrosas
- Estudios de aptitud bromatológica de envases plásticos
- Selección y desarrollo de materiales de envasamiento.
- Dictado de cursos.

### En ensayos físico-mecánicos

- Determinación de propiedades térmicas, físicas y mecánicas de materias primas y productos terminados
- Ensayos según normas de cascos y guantes de seguridad
- Cañerías, laminados plásticos decorativos, botellas de PVC, espumas de poliuretano y polietileno, etc.

**En degradación de polímeros**

Degradación de materiales plásticos por exposición a agentes ambientales y climáticos  
comportamiento de materiales plásticos frente al fuego •materiales plásticos fotodegradables  
reciclaje de materiales plásticos.

**En procesos**

Asistencia técnica en la selección óptima de materiales para un determinado proceso de acuerdo a las propiedades finales de un producto; y en la obtención de las condiciones óptimas de operación para un proceso determinado

Desarrollo de un proceso para la obtención de un producto dado; obtención de compuestos de PVC en turbomezcladora

Inyección de probetas normalizadas para la realización de ensayos mecánicos; asistencia técnica en fábrica.

Directora: Lic. Marta Galak

Tel.754-4141/45 754-5151/55 (Int.572/573)

Telefax: 753-5773

Fax: 754-2102

<http://www.inti.edu.ar/citip.htm>