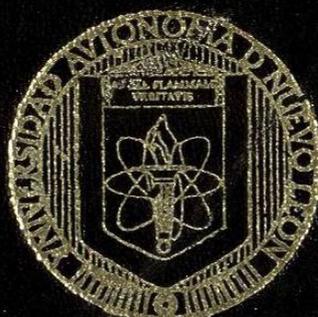


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**"APLICACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN EL ESTUDIO DEL CLIMA INTERNO DE  
UNA MAQUILADORA"**

**POR  
C.P. ARTURO JAUREGUI ALANIS**

**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.      MAYO DEL 2000**

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
2000  
J3

238  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA LIBRARY  
SERIALS ACQUISITION  
300 UNIVERSITY AVENUE  
LOS ANGELES, CA 90095-1606  
TEL: (213) 875-8400  
FAX: (213) 875-8414  
WWW.LIBRARY.UCLA.EDU



1020130100

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"APLICACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN EL ESTUDIO DEL CLIMA INTERNO DE  
UNA MAQUILADORA"

POR  
C.P. ARTURO JAUREGUI ALANIS

TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.      MAYO DEL 2000

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**“APLICACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL  
ESTUDIO DEL CLIMA INTERNO DE UNA MAQUILADORA”**

**POR**

**CP. ARTURO JAUREGUI ALANIS**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

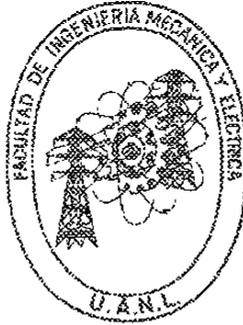
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. MAYO DEL 2000**

0 36-855

TH  
Z5853  
.M2  
H  
2000  
J3



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**“APLICACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL  
ESTUDIO DEL CLIMA INTERNO DE UNA MAQUILADORA”**

**POR**

**CP. ARTURO JAUREGUI ALANIS**

**TESIS**

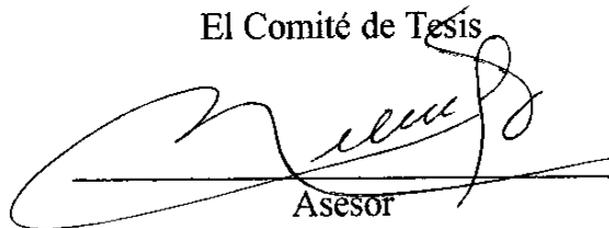
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. MAYO DEL 2000**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos la tesis "Aplicación de Desarrollo Organizacional en el estudio del clima interno de una Maquiladora" realizada por el alumno CP. Arturo Jáuregui Alanis, Matricula # 1005414 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales

El Comité de Tesis



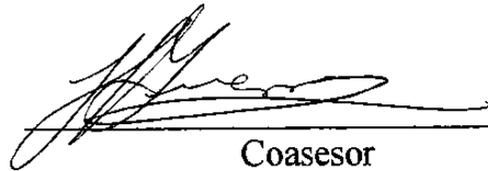
Asesor

M.D.O. Jesús José Melendez Olivas



Coasesor

M.C. Esteban Báez Villarreal



Coasesor

M.C. Humberto Guerra González



Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza  
Sub Director de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Noviembre de 1999

# INDICE

SINTESIS	2
1. INTRODUCCION	3
1.1 Descripción del problema a resolver	3
1.2 Objetivo de la tesis	4
1.3 Hipótesis	5
1.4 Límites del estudio	6
1.5 Justificación del trabajo de tesis	7
1.6 Metodología	8
1.7 Revisión bibliográfica	10
2. ANTECEDENTES	12
2.1 La revolución industrial	12
2.1.1 Inicios de la revolución industrial	12
2.1.2. El campo y la ciudad	15
2.1.3 Consecuencias de la revolución industrial	18
2.1.4. Primeros problemas de clima productivo en las fábricas industriales del siglo XIX	20
2.1.4.1. Salud	20
2.1.4.2. Organización	21
2.1.4.3 La Mano de obra	21
2.1.4.4 Sindicalización	22
2.2. La producción en serie	22
2.2.1. Consecuencias de la primera guerra mundial	22
2.2.2. El Taylorismo: un sistema de producción	24
2.2.3. Consecuencias de la segunda guerra mundial	25
2.2.4 La producción en serie (El fordismo)	28
2.2.5. El fordismo en México	30
2.3. Las maquiladoras hoy	31
2.3.1 La reestructuración laboral en México	31
2.3.2. La flexibilidad laboral en México	32
2.3.3. Situación actual de las maquiladoras	35
2.3.4. La mano de obra en las maquiladores	38
2.4. El problema del clima productivo	39

2.4.1. Las teorías de desarrollo organizacional	39
2.4.2. El clima organizacional	45
2.4.3. Efectos del clima en las empresas	47
2.4.4. Escalas de clima organizacional	48
3 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO	51
3.1 Selección de la maquiladora objeto de estudio	51
3.2 Ubicación del campo de análisis	51
3.3 Selección de sujetos	52
4. METODOS	53
4.1 Diseño de instrumento	53
5. RESULTADOS	57
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
7. BIBLIOGRAFIA	88
LISTADO DE TABLAS	90
LISTADO DE GRAFICAS	91
GLOSARIO	92
AUTOBIOGRAFIA	94

En la actualidad, el desarrollo de las empresas, depende en gran medida de la organización de sus recursos, tanto humanos como materiales, la manera en que se hace uso de ellos, a través de lo cual, se llega a establecer un determinado clima interno que puede afectar positiva o negativamente el crecimiento de la empresa.

De esa forma, al hablar de la aplicación de Desarrollo Organizacional en un estudio acerca del clima interno en una maquiladora, deben atenderse diversos factores relacionados con la administración de los recursos humanos, la implementación de nuevas tecnologías para la producción, la organización y jerarquización por departamentos en lo que respecta a los recursos humanos, entre otros factores que llegan a determinar de forma importante el rumbo que toma el desarrollo de una organización como lo es una maquiladora.

Además, es importante que se atienda a la evolución histórica que ha seguido el concepto de clima Organizacional, puesto que aunque este es de reciente aparición en el ámbito industrial, su origen no es tan nuevo, sino que se remonta a las primeras acciones emprendidas en épocas tan remotas en lo que respecta a la producción, como lo es la Revolución Industrial y los cambios y transformaciones que ésta trajo consigo en lo social, lo económico y lo laboral.

El clima que impera en la producción dentro de las fábricas y maquiladoras de hoy en día, se encuentra arraigado, definitivamente, en la manera en que se hayan dispuesto los elementos y factores que conforman las relaciones laborales, y que tienen efectos sobre ciertos intereses de los trabajadores, como lo son la salud, las garantías, etc.

Por tanto, a través de este trabajo, se trata de proporcionar un margen amplio para la comprensión de lo que representa en las organizaciones el Clima Interno, como un elemento que ejerce una gran influencia en lo referente al desarrollo y establecimiento de relaciones entre los trabajadores y los dueños de los medios de producción, la posición de la fuerza de trabajo frente a las nuevas tecnologías, etc.

## SINTEISIS

El desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, están sujetos siempre a la actuación de un elemento por demás importante: la fuerza de trabajo.

Los trabajadores, al desarrollar cierto tipo de actitudes frente a las transformaciones, el empleo de tecnologías, el seguimiento de ciertas dinámicas para la producción, etc., determinan en gran medida el avance o retroceso, y en su debido momento, incluso el estancamiento de una empresa, puesto que son ellos quienes operan la maquinaria, emplean los recursos materiales, etc., y por tanto, dinamizan el mecanismo productivo.

Todos aquellos elementos que pongan en riesgo y en un determinado momento representar un peligro para las garantías de los trabajadores, estos pueden generar en ellos, ciertas actitudes de resistencia al cambio, que generan un clima organizacional negativo, o bien, en el caso contrario, cuando hay una adaptación de los trabajadores con respecto a los nuevos elementos que se integran como herramientas para la producción, se crea un ambiente que tiene efectos claros sobre el desarrollo de la empresa.

Por ello, es de vital importancia que cuando se desea conocer prospectivamente cuál será el avance de una empresa en cuanto a su nivel productivo, debe analizarse el factor humano como punto de partida para la comprensión y análisis del clima organizacional, que es un elemento clave para acceder a un conocimiento sobre las probabilidades de desarrollo de una empresa, como puede ser una maquiladora.

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Descripción del problema a resolver

El problema específico de que trata esta investigación se encuentra relacionado con el clima interno de producción de una planta maquiladora industrial.

Se puede formalizar el problema a través de una pregunta de investigación centralizada que sería la siguiente:

***¿Cuáles son las características principales del clima de producción interno en una maquiladora industrial específica?***

Al contestar esta pregunta, identificaremos no solamente las características sino, de entre ellas, cuáles son las que se presentan como problemáticas en la producción industrial de la maquiladora específica de que se trate el estudio. Nuestro problema es, precisamente, identificar los problemas en el clima de producción de la planta para sugerir alternativas que permitan solucionarlos y, de este modo, mejorar la productividad de la misma.

Para el desarrollo de este estudio y la solución de este problema, se hace indispensable contar con la teoría del Desarrollo Organizacional. Estas teorías nos permitirán, como lo veremos más adelante, tener algunos patrones previos de teoría que nos permitan integrar los conceptos que serán buscados dentro del clima interno de producción en una planta.

El problema específico se refiere a la producción industrial y a las relaciones internas que se generan a través de la misma en el contacto cotidiano de los operarios entre sí y de los operarios con las máquinas, todo esto en el contexto y el entorno de los procesos productivos internos de la maquiladora.

## 1.2 Objetivos de la tesis

### Objetivo General:

Determinar las características y naturaleza del clima interno de producción de una maquiladora, aplicando el Desarrollo Organizacional, para conocer las relaciones internas de producción y planear estrategias generales de acción que tengan efecto sobre la elevación de la productividad en la planta.

### Objetivos específicos:

- ✓ Analizar las teorías del Desarrollo Organizacional y explicar algunos de sus elementos fundamentales con respecto al clima interno de producción en las plantas industriales.
- ✓ Identificar los elementos fundamentales del clima interno de producción de una planta industrial.
- ✓ Determinar las características idóneas del clima interno de producción en una planta industrial.
- ✓ Determinar la naturaleza de la producción y el clima interno productivo de una maquiladora.
- ✓ Identificar los elementos centrales del clima interno de producción en una maquiladora.
- ✓ Desarrollar un estudio descriptivo para conocer la distribución de las principales características del clima interno de producción en una maquiladora.

### 1.3 Hipótesis

Para efectuar esta investigación, se considera de antemano que una maquiladora, como una organización industrial productiva, cuenta con tres elementos fundamentales en los cuales descansa el proceso de producción: los operarios, la maquinaria y/o la tecnología y el sistema productivo. Estos tres elementos interaccionan cotidianamente para dar como resultado un producto terminado a partir de la introducción de una materia prima específica.

Mi hipótesis se encuentra centrada en el hecho de que en la relación de estos tres elementos de la producción (operario, maquinaria y sistema productivo) existe un conjunto de relaciones que pueden beneficiar o perjudicar la productividad de la planta. Mi hipótesis establece que la mayor parte de los problemas no se encuentran contenidos en los operarios ni en la maquinaria sino en las relaciones entre ellos, es decir, en el sistema productivo.

Si quisiéramos formalizar mis hipótesis, lo haríamos del siguiente modo:

“Los problemas vinculados con el clima interno de producción en una planta maquiladora industrial se encuentran relacionados con el sistema productivo entendido como la forma específica de relación entre los operarios y la maquinaria para dar como resultado un producto terminado a partir de la introducción de la materia prima”.

En esta hipótesis, hemos centrado la problemática del estudio en los sistemas productivos y no en los operarios ni en la maquinaria. Con la aplicación de la metodología que en la sección siguiente se va a describir, podremos mostrar si efectivamente la problemática se encuentra sentada en el sistema productivo o bien si son los operarios o es la deficiente maquinaria la que produce los problemas que generaría, eventualmente, una disminución de la productividad de la planta.

De acuerdo con los datos de la experiencia empírica que se nos ha reportado acerca del clima interno de producción de la maquiladora, y contando con elementos teóricos provenientes de nuestra formación profesional y de las teorías de Desarrollo Organización,

se cuenta con elementos teóricos y prácticos que nos permiten distinguir en el sistema productivo, el elemento central en el cual se podrían encontrar algunos problemas que mantienen tensas las relaciones entre los operarios y las máquinas y entre los operarios entre sí.

La hipótesis de este trabajo se encuentra relacionada, por lo tanto, con la identificación del núcleo central de los problemas para, posteriormente, sugerir alternativas de solución a estos problemas y mejorar la productividad industrial.

Los límites de este estudio se encuentran contextualizados por la maquiladora en la cual se efectuará. Si se considera que esta maquiladora es de una naturaleza muy similar a otras de la misma corporación en las mismas localidades, se puede considerar que los resultados del estudio podrían ser generalizados a dichas maquiladoras.

Sin embargo, no pueden ser estos resultados, generalizados a maquiladoras de otras corporaciones que utilizan sistemas productivos diferentes ni tampoco a maquiladoras de la misma corporación pero que se encuentran ubicados en localidades geográficamente distintas. En función de lo anterior, consideramos que los límites a los cuales se puede generalizar el conocimiento que provenga del desarrollo de esta investigación se encontrarán centrados exclusivamente en la planta productiva en donde se efectuará el estudio y en aquellas que, siendo de la misma corporación y ubicándose en la misma área geográfica (localidad municipal) tengan en común, a la cultura y el sistema productivo.

#### **1.4 Límites del estudio**

Cuando se desea conocer de manera precisa y amplia las causas que determinan el crecimiento de una empresa desde el punto de vista productivo, debe hacerse un acercamiento a todos aquellos factores que determinan las relaciones del sistema productivo: los trabajadores, los medios de producción, la introducción de nuevas tecnologías y la organización.

Sin embargo, una limitación para llevar a cabo este trabajo, o mejor dicho, para los

resultados que éste llegue a proporcionar, está referido a que éste, se llevará a cabo únicamente en una empresa, y tomando en cuenta una muestra representativa de sujetos para el estudio de las variables e indicadores relacionados con el clima organizacional.

Desde este punto de vista, los resultados que se obtengan al llevar a cabo esta investigación, estarán limitados obviamente, a la representatividad de la muestra, lo cual, no puede ser visto como un resultado del todo completo, sino meramente representativo, que sirva como referencia para obtener una visión aproximada a lo que se vive dentro de las empresas con respecto al Desarrollo Organizacional y la inferencia que tiene el clima interno de la empresa.

### **1.5 Justificación del trabajo de tesis**

La investigación científica en las áreas de la administración se encuentra, en casi todos los casos, relacionada con las actividades productivas. Cuando se administra, se administra para la productividad. En algunos casos particulares como lo es la administración pública, el campo administrativo se refiere específicamente a un producto que no está relacionado con lo mercantil ni lo comercial, pero sí generalmente con lo educativo o el préstamo de servicios a una población determinada.

La administración industrial, sin embargo, se refiere específicamente al conjunto de operaciones y acciones que desarrollan un cuerpo especializado de sujetos con la finalidad de mejorar los procesos productivos. La administración es el campo de acción específico de esta investigación y elevar la calidad de la producción y la productividad de una planta industrial se encuentra como uno de los objetivos centrales de toda administración industrial.

En los actuales tiempos de globalización económica y de modernización, la investigación con respecto a la elevación de la productividad y la calidad de la producción en una planta maquiladora industrial es de suma importancia. Este estudio pretende conocer detalladamente el clima interno de una organización industrial con la finalidad de identificar algunos de los problemas de la producción, fundamentalmente los relacionados

con las relaciones humanas en el trabajo productivo y, conociendo este diagnóstico específico inicial de problema, desarrollar algunas estrategias que tengan como finalidad elevar la productividad. Es trascendente la naturaleza de este estudio, porque la elevación de la productividad en una planta industrial es, hoy por hoy, uno de los objetivos fundamentales para ser competitivos en el mercado globalizado.

La competitividad industrial es una de las formas específicas como la industria mexicana puede enfrentarse al reto de la globalización y la competencia internacional. Cualquier estudio encaminado para este fin es de por sí importante ya que contribuirá, a corto y a largo plazo, a mejorar las condiciones de competitividad de la empresa en la cual se realice.

Este estudio en lo particular, traerá beneficios directos a la planta maquiladora en la cual se efectúa e indirectamente, a la comunidad en donde la planta se encuentra ubicada. Al elevar (o al intentar elevar) la productividad de la planta, se mejorará la estabilidad de los empleos y consecuentemente se podría propiciar la expansión de la misma. Todo ello traería beneficios directos a los pobladores del lugar, mejoraría las relaciones de producción y por lo tanto se disminuiría significativamente el estrés y los problemas en la producción interna beneficiando de este modo la salud psicológica de los operarios de la maquiladora.

Por todo lo anteriormente mencionado, se considera que el desarrollo de este estudio es de suma importancia y trascendencia para la planta industrial en la que se efectuará, para la localidad o comunidad en donde se encuentra ubicada, para los obreros y operarios que trabajan en la misma, y ante todo, para el investigador que la efectúa ya que se mejorarán y aplicarán eficientemente los conocimientos que se han adquirido en el curso de los estudios de maestría que se están concluyendo.

## **1.6 Metodología**

Para el desarrollo de este estudio se procederá por una doble vía: en primer lugar, se efectuará una revisión bibliográfica para reconocer los antecedentes con respecto al tema, la teoría del Desarrollo Organizacional y algunos de los elementos que sustentan los procesos

productivos y de clima interno de producción en las Organizaciones Industriales. En segundo lugar, se procederá al desarrollo de un estudio descriptivo acerca de las vinculaciones y relaciones existentes en el clima interno de producción de una maquiladora a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra significativa de operarios y supervisores de la maquiladora en la cual se efectuará el estudio.

La metodología inicial de este trabajo es, por lo tanto, documental y bibliográfica mientras que la segunda parte tendrá una metodología empírica, es decir, se recabará información a través de la aplicación de un cuestionario a los operarios de la planta y a los supervisores, con la finalidad de identificar el tipo de relación que llevan con las máquinas (tecnología), y con los demás operarios en función de los sistemas productivos existentes.

Debemos aclarar que, para el caso de esta investigación, se considera como un sistema productivo el conjunto de normas, reglas y ordenamientos que establecen la forma de la producción, el orden y jerarquización de la misma así como los elementos que deberán participar en ella, las medidas de su participación y los controles de calidad suficientes para la elaboración del producto terminado a partir de la introducción de la materia prima.

La metodología que se utilizará, entonces, será empírica. Este estudio se puede considerar como transversal en oposición a longitudinal. Este estudio es transversal ya que utilizará la aplicación de un cuestionario en un tiempo específico determinado y no a lo largo de una serie cronológica de tiempo.

Este estudio es descriptivo en su metodología porque nos permitirá captar la naturaleza de las relaciones humanas-tecnológicas en función de un sistema de producción y no pretende establecer relaciones causales entre los acontecimientos que observa sino describir la naturaleza de los problemas que existen para el clima interno productivo de una maquiladora.

Como se puede observar, la metodología que se utiliza es acorde con la problemática de estudio y con las hipótesis que se han planteado.

## 1.7 Revisión bibliográfica

En este trabajo se utilizaron algunos libros que son claves en los análisis de cada uno de los subtemas, en un principio para referirnos a todo lo relacionado con la revolución industrial, nos apoyamos en los libros de Marx, en cuales hace un análisis exhaustivo de como se era la situación de Inglaterra, antes de la revolución industrial y después de ella, todo esto, para explicar como se dio la acumulación originaria de capital.

Otro de los libros que nos sirvieron para el tema de la revolución industrial fueron los de Anderson, que habla sobre la sociología de la comunidad urbana, el cual nos sirvió de base para explicar el proceso de formación de las ciudades.

También un poco de información sobre la revolución industrial, sobre todo en lo concerniente a sistemas de producción, lo obtuvimos de Riggs, de este tema también nos fue posible sacar información del libro de Spriegel y Lansburgh, que habla sobre como se da la organización en las empresas industriales.

Para la realización del tema sobre las consecuencias de la primera y segunda guerra mundial, nos fue muy útil el libro de Arredondo, ya que es un excelente libro sobre la historia universal contemporánea.

Por último, un libro que nos ayudó en la comprensión de las relaciones entre las colonias de América latina y los colonizadores fue sin duda, el libro de Furtado, el cuál explica a través de la formación económica del Brasil, la situación de los países llamados en aquél entonces periféricos, que conocemos ahora como emergentes, para quitar toda la ideología que gira en torno a los conceptos de “en vías de desarrollo”, “dependientes” o periféricos, etc.

Para elaborar los apartados sobre los patrones de producción existentes, fue indispensable el libro de Gutiérrez, ya que la autora hace una breve síntesis de los sistemas de producción en México, así como las maneras en las que en nuestro país se adoptó el modo de producción Taylorista y Fordista que en México se le dio el nombre de “desarrollo

estabilizador” y como se ha ido dando la reestructuración laboral.

Es un excelente trabajo, que además tiene muchos comentarios interesantes sobre la evolución y la sustitución de los patrones de reproducción, Taylorista y Fordista, por el de la flexibilidad laboral.

Fueron muy importante algunos comentarios que tomamos de Pozas, ya que esta autora trabaja lo que es la flexibilidad laboral en México, pero en particular sobre el grupo Monterrey.

Los libros clave para nuestro trabajo son aquellos utilizados en teorizar sobre los problemas de las organizaciones, como es el caso del libro de Goldhaber, del cuál, es muy interesante el manejo de las teorías de la organización, las cuales son tres la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y por último la teoría de los sistemas sociales.

En el problema del clima organizacional, nos interesaron también las descripciones y definiciones de Gilmer, en sus dos tomos en los cuales desarrolla muy bien los problemas de los climas al interior de una organización, en nuestro caso el de una maquiladora.

Estos dos libros consultados analizan los climas desde una perspectiva psicológica y los libros están enfocados hacia la psicología empresarial, otro de los libros que nos ayudaron fueron otros dos tomos que tratan sobre el manual del director general ejecutivo de Glover y Simon.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 La revolución industrial

#### 2.1.1 Inicios de la revolución industrial

Desde el siglo XV, XVI y XVII la forma de producir y como se vivía en este tiempo, no variaba mucho el siglo, ya que no hubo grandes movimientos que revolucionaran la vida de las personas en ninguno de sus niveles.

La situación mundial durante el siglo XVII se desarrollaba normalmente buscando colonias, como por ejemplo Portugal y España que vieron en América Latina las minas de oro y plata y en otro caso Inglaterra buscaba colonias, aunque en este período, había límites que estableció España para que ningún país intentara adueñarse de sus colonias en América. (Furtado, 1974)

Pero debido a que la producción se desarrollaba hasta entonces muy lentamente, se buscaron mecanismos para tratar de acelerar los procesos productivos, los cuales eran muy deficientes, pero cuando aparecían en la escena algunos inventos para facilitar las cosas, el miedo de que las máquinas desplazaran el trabajo de otros hizo que se mandaran destruir, lo que cambiaría a mediados y tres cuartos del final del siglo XVIII.

El siglo XVIII se caracterizó como un siglo de innumerables cambios en la vida social, económica y política, dichos cambios fueron tan significativos que muchas de las cosas que se discuten en la actualidad tienen su origen en este momento histórico fundamental.

Además marca un cierre de una época y el inicio de la época moderna, ya que en este tiempo el proceso en que tradicionalmente se producía cambia a la moderna concepción que tenemos ahora de producir.

La manera en que las personas satisfacían la mayoría de sus necesidades como la de vestir, comer, etc., se solucionaba en los hogares, debido a que las personas producían para el auto consumo y en muy bajo grado para la comercialización, esto en gran medida, por el tiempo requerido para realizar cualquiera de los oficios a los que se dedicaban (Marx, 1971).

Durante este siglo la producción se caracterizaba por que existía una forma de producción doméstica que se realizaba al interior de los hogares, es decir, era una producción para un número reducido de personas y su elaboración era predominantemente manual o artesanal, como por ejemplo: los telares.

Hasta este momento la forma de producir se realizaba en los hogares y eran los padres los que les enseñaban a sus hijos e hijas el oficio, era un proceso completamente manual ya que una persona elaboraba todo el producto.

La producción doméstica fue hasta entonces la forma de organización que predominaba durante los siglos XV, XVI, XVII y hasta mediados del siglo XVIII (Spriegel y Lansburgh, 1968; Marx, 1971).

Aunque existían algunas fábricas, los trabajadores no se trasladaban al lugar de trabajo, el trabajo se realizaba en los hogares y se llevaba a las fábricas, de esta manera las fábricas subsistían, por lo que a este tipo de trabajo se le denominó “trabajo a domicilio” (Spriegel y Lansburgh, 1968).

La diferencia entre este tipo de trabajadores y los que conocemos en la actualidad como obreros asalariados, es, a que en esta época los trabajadores eran los dueños de sus medios de producción, ellos tenían las materias primas, las herramientas y lo transformaban hasta que fuera un producto terminado.

Al contrario de lo que pasa en nuestros días, en los que los medios de producción son propiedad del patrón, es decir, la persona que tiene el capital y compra la fuerza de trabajo a sus trabajadores (Marx, 1971).

La importancia de los telares en la producción textil en el mundo y en particular

Inglaterra suscitó que surgieran inventos para tratar de acelerar la producción textil, como por ejemplo: En 1770 apareció un torno para hilar patentado por James Hargreaves, que después la perfeccionaría Richard Arkwright, que inventó el “bastidor de agua” en 1771 y en 1779 se construyó un invento que perfeccionaba los dos llamado “mula” realizado por Samuel Crompton, esto aunado a la “lanzadera” volátil, la cual tenía la particularidad de que aceleraba enormemente el proceso de producción.

El cuarto invento fue el telar de potencia de Edmund Cartwright en 1785 y por último la máquina de vapor que inventó James Watt que al adaptarla al trabajo fabril, se dice que comienza la revolución industrial (Spriegel y Lansburgh, 1968).

La invención de la máquina de vapor, revolucionó el proceso de producción y aunque a finales del siglo ya existían algunas fábricas, estos inventos fueron los detonantes de que se inauguraran una cantidad enorme de fábricas, pero con el concepto que conocemos ahora.

La máquina para hilar que motivó que Europa se sacudiera y diera inicio a la revolución industrial, permitía que un niño inexperto pudiera trabajar todo el telar con sus lanzaderas, mediante el simple movimiento de una varilla hacia atrás y hacia adelante, y en su forma más perfeccionada podía producir de 40 a 50 piezas a la vez (Marx, 1971).

La revolución industrial que surge en Inglaterra a finales del siglo XVIII se ha definido como el cambio de un sistema de producción predominantemente agrícola o artesanal a un sistema de producción predominantemente industrial.

La fábrica la podemos definir como “un vasto autómatas, compuesto de varios órganos mecánicos e intelectuales, que actúan de concierto y sin interrupción para la producción de un objeto en común, subordinados todos ellos a una fuerza motriz que se mueve por sí misma (Marx, 1977:403. Tomo I).

El concepto de la fábrica con máquinas y en las que el trabajador tiene que acudir a trabajar con los medios de producción prestados, es la concepción moderna de fábrica que surge de esta llamada revolución industrial.

Ahora con esta transformación de trabajadores a obreros asalariados que sólo son dueños de su fuerza de trabajo, lo único que tenían que hacer y que cualquier persona podía hacer, incluso los niños, no requería de toda la energía manual o física, como antes, sino vigilar el trabajo de la máquina (Marx, 1971)

Habían surgido desde siglos atrás las ciudades, pero con la revolución industrial, las ciudades se transformaron en industriales, que como ya sabemos llevó consigo una revolución en la agricultura, en los medios de transporte, de comunicación y un gran cambio en las ideas económicas y sociales.

Algo interesante que sirvió de antecedente a esta revolución industrial fue un movimiento filosófico y social en Inglaterra, en donde los principales representantes fueron Adam Smith, Jeremías Bentham y Stuart Mill, quienes fungieron como base de una nueva ideología para el desarrollo industrial.

La industria éstos la concebían como un sistema autoregulator que lograba el equilibrio de todos los esfuerzos dispersos e inconexos de los individuos, guiados por el incentivo de la ganancia.

Smith, consideró la subdivisión del trabajo, la cual no sólo permitió el desarrollo cuantitativo sino que dio origen al desarrollo y perfeccionamiento de las máquinas, y dicha subdivisión del trabajo necesita de la extensión del mercado para dicho trabajo, así que gracias a la invención de la máquina de vapor se pudo lograr una gran concentración industrial y por ende la extensión del mercado (Spriegel y Lansburgh, 1968).

Ahora el sistema industrial dependía del transporte, y junto con la división del trabajo se convirtió en uno de los factores primordiales para el desarrollo del industrialismo, además de los centros fabriles.

### **2.1.2. El campo y la ciudad**

Este siglo que trajo los grandes cambios con la industrialización de los países, puso de manifiesto que la importancia de las máquinas empezaría dejar atrás al trabajo agrícola,

que había sido el que había predominado en Inglaterra durante mucho tiempo y que ahora se enfrentarían con el trabajo industrial.

A partir de que las fábricas dominaron los mercados, en especial el textil en Inglaterra, alrededor de ellas se fue formando grupos de trabajadores, lo que trajo como consecuencia que las fábricas fuera el núcleo de las ciudades.

El auge de las fábricas en Inglaterra ocasionó serios problemas en cuanto a la organización de las personas por áreas geográficas. Como sabemos las personas al escuchar de las nuevas formas de producción, así como los mecanismos de producción en los cuáles las máquinas hacían el trabajo de varios hombres y al no tener el poder de competir contra estos instrumentos que elaboraban rápidamente los productos, las personas tuvieron que dejar el campo para trasladarse a las ciudades (Anderson, 1975).

Comenzando allí un problema que todavía sigue afectando a muchos países, como México, en el que la gente se concentra en un sólo lugar y abandonan sus lugares de origen con la esperanza de encontrar un trabajo en la ciudad.

Esto ocasiona una gran concentración de personas que buscan trabajo en las ciudades, lo que implica un excedente de mano de obra, por lo cual hay un abaratamiento de la misma.

Furtado, menciona que en el caso del excedente en la mano de obra que “esa población sobrante que abandona los campos a medida que el viejo sistema de agricultura colectiva iba siendo eliminado, y a medida que las tierras agrícolas eran destinadas a la creación de ganado lanar, esa población, decimos, vivía en condiciones lo suficientemente precarias como para aceptar someterse a un régimen de trabajo servil por tiempo limitada, con el deseo de acumular un pequeño patrimonio” (Furtado, 1974: 29).

Esto nos refiere a que las situaciones en que la población se encontró no siempre fue la más favorable, ya que los cambios tan drásticos en los sistemas de producción dejaban al trabajador en una situación de vulnerabilidad que no había experimentado antes.

El cada vez mayor número de trabajadores que dejaron el campo y se instalaron en

la ciudad para trabajar en las fábricas, va a presentar una condición especial ya que algunos sociólogos consideran el inicio de la ciudad moderna como consecuencia de la revolución industrial.

Muchos sociólogos también explican que es difícil establecer una fecha exacta tanto para la revolución industrial como para la ciudad moderna, debido en muchos de los casos a que en cada ciudad aparece de acuerdo con los grados de desarrollo de los países, ya que algunos países tuvieron su revolución industrial hasta 1850 (como Alemania) y algunos se dice que no la tuvieron o no lo han tenido.

Mumford, (citado por Anderson, 1965:83) se interesó en las implicaciones sociales de las máquinas, por lo que divide su evolución en tres periodos.

Al primer periodo lo llama eotécnico, que abarca desde el siglo V hasta cerca de 1750, en su mayoría este periodo fue europeo y trajo muchos descubrimientos e inventos: como por ejemplo, la imprenta, la brújula magnética, los anteojos, cañones, molino de agua, el torno de hilar, los cuales se relacionan con el segundo periodo, el paleotécnico, que se extiende de 1750 a 1832, y se identifica ya con las ciudades modernas. Los talleres de artesanías se volvieron poco a poco en fábricas. Se inventaron máquinas y hubo una reorganización de la ocupación productiva. Además el autor menciona que el trabajo se fue degradando al igual que los trabajadores, por lo que le da el nombre de tránsito de las economías eoténicas y neoténicas.

El último periodo, el neotécnico con más de un siglo de vida, es en el que se supone nos encontramos (Anderson, 1975).

El campo fue en un tiempo el lugar ideal para el trabajo y la subsistencia, pero a medida que la industria crece y los centros urbanos ganan importancia, se observa que la ciudad atrae a mucha gente y este es un problema que nos afecta grandemente ahora, pero que tiene su raíz en el cambio que produjo para la vida de las personas esta revolución que como su nombre lo indica, revolucionó toda una organización basada en la producción doméstica, que se realizaba en el campo.

La industria viene a modernizar muchas concepciones como la de crear ciudades que giren en torno a las fábricas y es así como comienzan los primeros trazos arquitectónicos y aglutina grandes concentraciones de capital y de gente. (Anderson, 1975).

### **2.1.3. Consecuencias de la revolución industrial**

Una de las muchas consecuencias ya sean, benéficas o dañinas que tuvo la Revolución Industrial, fue el que los trabajadores que antes tenían que estar calificados para realizar algún oficio, con la introducción de las máquinas en los procesos de producción, ya no era necesario que tuvieran una gran experiencia o fueron maestros de otros, ya que cualquiera podía manejar estas máquinas, lo que ocasionó descontento entre algunos.

Ahora para acceder a trabajar necesitabas una preparación que se aprendía rápidamente y sólo había que verificar que todo marchara en orden y no requería en un principio de grandes esfuerzos por parte del ahora nuevo operario.

El cada vez mayor número de trabajadores que acudían a las fábricas y la rapidez con que se producía provocaría que se acelerará la concentración de capital en muy pocas manos, así se dio la acumulación originaria de capital (Marx, 1971).

Este fenómeno de aceleración del progreso técnico e industrial en Inglaterra, hace que se consolide el sistema capitalista. El capitalismo Marx, lo define como un régimen económico, político y social que descansa en la búsqueda sistemática del beneficio gracias a la explotación de los trabajadores por los propietarios de los medios de producción y de cambio.

Aunque en Europa los orígenes del capitalismo se remontan desde el renacimiento, es a partir del siglo XVII que se produce una primera acumulación de capital. Pero es hasta el siglo XVIII que se consolida.

Es esencial comprender por que la revolución industrial tuvo su origen en Inglaterra y no en otro país. Marx, escribió que esta revolución se dio en Inglaterra por que se

comenzó a concentrar el capital, debido a los inventos y al aumento tan considerable en su producción, los capitalistas tuvieron mucho capital, ya que ahora ellos eran los que disponían de todos los medios de producción (Marx, 1975).

Las jornadas de trabajo eran extenuantes y los salarios de los nuevos trabajadores eran muy bajos, ocasionando que hubiera elevados índices de ganancias, esta primera concentración de capital que comenzó en el siglo pasado y se incrementó durante la revolución industrial, fue lo que le dio la pauta a este país para crecer, dejando atrás a la mayoría de los otros países.

Debido a esta situación particular, podemos comprender que esto no sucediera en ningún otro lugar con la agilidad con que se presentó en Inglaterra.

Francia fue el segundo país que tuvo su revolución industrial y de esta manera pudo formar parte de los que se llamarían los países industrializados, pero hubo un problema al que se enfrentaron los países, ya que comenzaron a escasear las materias primas, teniendo que buscar la manera de conseguir colonias en América.

En América Latina esta revolución industrial, sólo repercutió dependiendo de qué país fuera el colonizador, para explicarlo mejor, los países que fueron colonizados por Inglaterra, tuvieron muchas mayores ventajas para desarrollarse que los países como el nuestro que fue colonizado por España (Furtado, 1974).

Por lo tanto no podemos comprender las diferentes fases de desarrollo de los países sin tomar en cuenta los tiempos en que cada uno tuvo su revolución industrial, ya que, es a partir de entonces, que surgen las primeras diferencias marcadas entre los países que tienen y producen la tecnología y los que se convertirían en los exportadores de materias primas (Furtado, 1974).

Esta fue la primera diferencia que se hizo para separar los países de acuerdo a la producción de cada uno de ellos con las economías mundiales, lo que después se clasificaría

a razón de ciertos conceptos ideológicos como: países desarrollados y los países en vías de desarrollo.

## **2.1.4. Primeros problemas de clima productivo en las fábricas industriales del siglo XIX**

### **2.1.4.1. Salud**

Al interior de las fábricas existían muchos problemas de salud, en gran parte originados por las condiciones a las que eran expuestos por los patrones, ya que estos sólo se preocupaban por la ganancia que obtuvieran, las demandas de los trabajadores no eran tomadas en cuenta, por que a partir de la Revolución Industrial, los trabajadores se convirtieron en una mercancía más para el patrón.

Los problemas de salud en las fábricas en el siglo XIX se refieren a la inexistencia de normas de salud para proteger al gran número de trabajadores, que incluía también a un gran número de niños. En primer lugar las jornadas de trabajo eran muy largas de más de 15 horas diarias, esto aunado a la baja remuneración que obtenían los trabajadores, ocasionaba que vivieran en situaciones muy difíciles, con mala alimentación

Muchos investigadores mencionan que la situación en que se encontraban los trabajadores en el siglo XIX en muchas partes de Europa, era peor que la de los esclavos (Furtado, 1974).

Por lo que nos es posible comprender el por que, la alimentación no era la adecuada, debido al bajo salario que recibían, por lo que estaban expuestos a múltiples enfermedades, por la falta de defensas del organismo.

Además apareció un tipo de casas, que eran viviendas hechas sacando el mayor provecho del suelo y espacios, siendo las condiciones de vida inhumanas, por lo que los índices de mortalidad crecían.

No había condiciones que favorecieran a los trabajadores, es decir, los lugares de

trabajo se encontraban en situaciones deplorables, sin limpieza, en lugares muy pequeños y sin la luz apropiada o tenían que trabajar en algunos casos con mucho frío o en otros con mucho calor.

#### **2.1.4.2. Organización**

El sistema de producción introducido por Inglaterra en Europa era un sistema en el que tenía que existir una armonía entre las máquinas, los operadores, y los patrones, pero, muchas veces no se establecían lazos entre los patrones y los operarios que sólo buscaban un beneficio particular, el de acumular riqueza (Marx, 1971).

Esto ocasionaba gran molestia para los trabajadores asalariados que ahora eran tratados como parte del proceso de producción, es decir como máquinas, pero no como personas, y la gran inconformidad de los trabajadores no importaba, ya que con el gran excedente de población que quería trabajar, se daban el lujo de cambiar de personal en cualquier momento.

Todo esto brindaba los mayores beneficios a los dueños de los medios de producción y dejaba con muchas desventajas a la mayoría de los trabajadores asalariados.

El tipo de organización (que prevaleció durante el siglo XIX y parte del XX) era vertical y completamente cerrada, en la que no se tomaba en cuenta a los trabajadores y se buscaba la manera de implementar políticas de reducción de costos por medio de la fuerza bruta.

La carencia de un clima productiva más favorable, ocasionaba que los trabajadores no se sintieran comprometidos con su trabajo, no había ningún sentimiento de pertenencia al lugar de trabajo y mucho menos estaban dadas las condiciones para que hubiera una relación entre los trabajadores y el patrón.

#### **2.1.4.3 La Mano de obra**

La mano de obra era casi en su totalidad del campo por lo que su economía

producía solo pequeñas cantidades para el auto consumo, al llegar las grandes empresas esta se vio desplazada.

La diferencia en productividad logro que desapareciera la producción doméstica, y familias enteras llegaban del campo, por lo que en muchas fábricas contrataban una inmensa cantidad de niños y esto se debía, en gran medida, a que no les pagaban lo mismo que a los trabajadores, a los niños se les paga menos.

“A principios del siglo XIX, las condiciones prevalecientes en una fábrica cualquiera eran deprimentes en comparación con las actuales. Laboraban los niños hasta 12 a 13 horas diarias, seis días a la semana. El trabajo se realizaba en lugares oscuros e inseguros” (Riggs, 1982:16).

#### **2.1.4.4 Sindicalización**

Desde el siglo XV aproximadamente que se habían formado gremios de trabajadores, dichos grupos eran los que trataban de buscar soluciones a muchas de las demandas de los trabajadores.

Aunque no eran un grupo que tuviera un poder legítimo dentro de la sociedad de su época, servía para proteger los intereses de los trabajadores, y eran la única agrupación existente, y que además, tenía muchos años trabajando como organización.

Era necesario que comenzaran a formarse nuevas agrupaciones que buscaran ayudar a los trabajadores, que tuvieran derechos y que no dejará todo en manos de los capitalistas.

Los sindicatos habrían de representar, posteriormente la mayor trascendencia, ya que significaría una lucha por defender los derechos de los trabajadores, como los de una jornada laboral menos agotadora, un salario más justo y evitar el elevado índice de despidos.

## **2.2. La producción en serie**

### **2.2.1. Consecuencias de la primera guerra mundial**

Hemos dado una revisión breve a como se fueron desarrollando los sistemas productivos, vemos como la Revolución Industrial fue un factor clave en los nuevos modelos de producción, ahora las máquinas agilizaban los procesos de productivos.

Como resultado de esto, emergería una nueva teoría de la organización “La teoría clásica de la organización evolucionó históricamente desde los años anteriores a la primera guerra mundial con el movimiento de la “administración científica” que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas “del premio y el castigo”. Sostenían que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la suficientemente motivación de dinero (Goldhaber, 1984:39).

Al interior de la empresas, esta nueva forma de organización aparece a finales del siglo XIX y fue algo que cambiaría la concepción antigua de pensar, aquella de considerar a los obreros como máquinas y no como sujetos.

La primera guerra mundial trajo muchos cambios en los países, en primer lugar, por que, las guerras ocasionan un gran incremento en la tecnología, ya que sabemos que en las guerra es cuando más rápido se elaboran y se buscan maneras de superar lo que se había hasta ese entonces obtenido Anderson, 1974).

Por lo tanto, en la primera guerra la situación que se vivió en Europa, hizo posible que Estados Unidos empezará a aparecer en la escena, ya que la guerra tan lejana de este país, hizo posible que mientras las grandes potencias mundiales luchaban entre sí, los Estados Unidos seguían creciendo a un ritmo siempre ascendente.

Sin embargo, las guerras además de traer consigo muchos avances, también trae consigo, mucha destrucción. Lo que hace posible que los países como Estados Unidos comenzaran a aventajar a otros países como Inglaterra o Francia.

Aunque la primera guerra mundial de 1914-1918, que tuvo lugar en Europa y en el cual peleaban dos grandes alianzas, por un lado Alemania, Austria-Hungría e Italia y por otro lado Inglaterra, Francia y Rusia, y a pesar de que estos tres países ganaron la guerra, la situación en la que se encontraron como Francia, que quedó destrozada y la situación de sus

economías era preocupante también, debido a las grandes bajas (Arredondo, 1974).

De este modo, podemos observar los problemas que las guerras traen consigo, ya que implican invertir mucho dinero y tener que reconstruir las ciudades que hubieran quedado destruidas.

Con esta denominada la primera guerra mundial, fue la primera vez el mundo observaba un fenómeno de esta naturaleza, con miles de muertos, una guerra de grandes proporciones y grandes pérdidas.

Esta vez Alemania perdió, pero nadie imaginaría que apenas veinte años después se desarrollaría la segunda guerra mundial. Es tal la importancia de esta segunda guerra mundial, que no ha habido en la historia de la humanidad algo que supere en magnitud sus consecuencias, además tuvo gran influencia por la introducción de la administración científica.

### **2.2.2. El Taylorismo: un sistema de producción**

Se le llamo Taylorismo a un sistema de producción que cambiaba las formas de producir, este nuevo sistema de trabajo lo introdujo Frederick W. Taylor (1856-1915) quien fue un ingeniero y economista promotor de este tipo de organización científica del trabajo.

Taylor llevó a cabo la primera medida práctica del tiempo de ejecución de un trabajo, él estaba convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consistía en mejorar la prosperidad del hombre que realizaba el trabajo; de este modo, pensaba que si a los obreros se les recompensaba suficientemente se sentirían como parte de la organización (Riggs, 1982).

Anteriormente habíamos mencionado que desde finales del siglo XIX y principios de nuestro siglo, comenzaban a formarse ya ciertas teorías de la organización y estas teorías, así como las innovaciones de Taylor hicieron posible este novedoso sistema de producción o también llamado, patrón de reproducción (Gutiérrez, 1988).

El Taylorismo surge como una forma de solucionar la situación en la que se encontraban los Estados Unidos. La profunda crisis vivida en 1929, demandaba una pronta respuesta por parte de las empresas y de la población.

Esta época se caracterizó por un incremento en las investigaciones sobre los sistemas productivos, con un enfoque que ya anteriormente mencionamos de los nuevos enfoques científicos, Taylor “dirigió y analizó miles de pruebas para identificar las variables relativas a la producción. A partir de estas observaciones empíricas, diseñó métodos de trabajo en donde el hombre y la máquina eran una unidad, una unidad operante compuesta por un hombre inspirado por el incentivo del salario para dar servicio eficientemente a una máquina, de acuerdo con instrucciones exactas. Estableció la diferencia entre la planeación de actividades y su implementación y la ubicó en el área de la dirección profesional” (Riggs, 1982:16).

Esta postura de tipo mecanicista de la producción tuvo una gran influencia en las empresas que lo implementaron y permaneció hasta la década de los cincuenta como el sistema de producción dominante.

Lo que el Taylorismo buscaba era incrementar la productividad, fragmentando el proceso de trabajo, pero los salarios siguieron igual.

Para entender mejor lo que es el Taylorismo, podemos decir que “el Taylorismo tiene como principio la mecanización del proceso de producción con base en la separación del trabajo de “concepción” y “ejecución”. De tal suerte que el trabajador no tenga más función que repetir un trabajo lo suficientemente fragmentado como para poder determinar su tiempo y movimiento en una norma de rendimiento capaz de ser medida por un cronómetro” (Gutiérrez, 1988:142)

### **2.2.3. Consecuencias de la segunda guerra mundial**

La segunda guerra mundial fue el segundo punto de referencia, es decir, a partir de aquí se habla del pasado y después de la segunda guerra mundial es el presente, lo que se logró en esta guerra marcó definitivamente la separación del mundo en dos esferas la de los

países desarrollados y los países que se les denominó los subdesarrollados.

Todos sabemos que fue una guerra en la que, aunque, participaron muchos países y grandes potencia mundiales, como Rusia, Inglaterra, Francia y al final de la guerra la intervención de Estados Unidos y del lado de los vencidos Alemania, Italia y Japón.

El hecho de que la guerra haya finalizado con la bomba atómica que mando Estados Unidos a Hiroshima y Nagasaki, sería un hecho que los japoneses no olvidaría y se daría lo que se llama “El milagro japonés”.

Lo que hay que recalcar de todo esto es que, la segunda guerra mundial, que culminó en 1945, trajo consecuencias graves para los países de Europa ya que quedaron muchas ciudades destruidas y había que volver a levantarse.

La situación para Estados Unidos fue la más mejorable, ya que aunque participó en la guerra mundial, sus repercusiones no fueron tan drásticos, en comparación con la de los otros países de Europa, y originó que surgiera a partir de este momento como una potencia mundial a lado de la Rusia Soviética. Es este momento, el que nos sirve para explicar las dos partes en que quedó dividido el mundo (Arredondo, 1974).

Cómo mencionamos arriba esta gran separación de países, los que dependen de las grandes potencias para su desarrollo y los desarrollados. Esta reorganización del mundo establecía que deberían existir países que fueron los que exportaran sus materias primas, y que hubiera otros que tuvieran la tecnología de punta y elaboraran sus productos y así, venderían a los países que los productos ya terminados.

América Latina se ubica en los países exportadores de materias primas y los países como Estados Unidos y Europa, se ubicarían en los países que cuentan con la tecnología de punta.

Esta nueva forma de organización mundial de los países hace que no pueda existir un momento en el que los países se acerquen, en cuanto a niveles de desarrollo, por la dinámica del sistema, los países latinoamericanos tendrán que comprar siempre la

maquinaria a los países desarrollados, por lo que el capital estará concentrado en algunos países y cada vez será mayor la concentración de capital y se crean a partir de entonces los grandes monopolios que conocemos.

Después de la segunda guerra mundial, hubo muchos avances en cuanto a tecnología se refiere, esta particularidad, se da, en gran medida, por que en las guerras la mayoría de los países invierte la mayor cantidad de dinero posible en armamento, pero también en investigación.

Sabemos que ésto es cierto, por la gran cantidad de descubrimientos que se realizan durante estas, lo que no se había logrado en años, en el transcurso de la guerra nos damos cuenta de una gran cantidad de inventos que jamás hubiéramos imaginado.

La ciencia ha servido siempre al hombre para desarrollar las maravillas modernas que conocemos y aunque siempre se ha cuestionado el que la ciencia, que sugiere el nivel más alto de racionalidad, debe servir para el beneficio del hombre y no para su destrucción, que sería la mayor irracionalidad, pero la verdad es que los más grandes inventos como la bomba atómica, han servido para destruir y no para ayudar a la humanidad, que es, o debiera ser el primer objetivo de la ciencia y la tecnología.

En muchas ocasiones para ayudar, en otras para perjudicar, pero durante este siglo el hombre no había sentido nunca como durante la segunda guerra mundial, el poder que la ciencia y la tecnología han desarrollado al grado de poder destruir a la humanidad.

El caso de Hiroshima y Nagasaki fue lo que comprobó que todo el poderío nuclear de algunos países podía ser usado en contra de otros. Estas dos ciudades fueron borradas del mapa, muy pocos lograron sobrevivir y las secuelas de la radiación la seguimos viendo hoy día, en los innumerables casos de deformaciones genéticas de personas que lo presenciaron (Arredondo, 1974).

#### **2.2.4 La producción en serie (El Fordismo)**

El Taylorismo comenzó a ser desplazado por lo que se denominó el Fordismo. El

Fordismo era un tipo de sistema de producción que ideó Henry Ford (1863-1947). Este buscaba resolver la crisis del Taylorismo.

La crisis del sistema Taylorista se manifestó debido a la inadecuación que tenía entre la productividad y la relación salarial, la primera era muy alta, pero no se tomaba en cuenta el salario de los trabajadores, por lo que no podían garantizar que hubiera consumidores para los productos, y esto se tradujo en una profunda crisis económica jamás vivida en los Estados Unidos.

Ford fue un pionero de la industria norteamericana del automóvil, que se hizo famoso gracias a sus ideas de que todo hombre en Estados Unidos podía tener un carro, su propaganda era que cualquier hombre podía comprar un carro, que ya no era un lujo sólo para ricos.

El Fordismo cambió las normas de consumo obreros, ya que pudo integrar a los asalariados al consumo electrodoméstico. Dos son las mercancías que aparecen como modelos de este período en los países centrales: la vivienda social media (multifamiliar) y el automóvil. (Gutiérrez, 1988).

Obviamente estas normas de consumo no podrían sostenerse solamente con el salario directo, ya que “era necesario una serie de reglamentaciones que globalizaran las condiciones de reproducción social de la fuerza de trabajo de toda su vida útil con el objeto de dar estabilidad y seguridad a los actos de compra y a los compromisos de pago por los trabajadores” (Gutiérrez, 1988:135).

Esta fue una de las formas con las que pudo lograr que los trabajadores tuvieran el poder de comprar, y para lograr esto, como menciona Gutiérrez, el sistema tenía que aumentar los salarios.

Henry Ford lanzó al mercado una manera moderna de producir, la fabricación en serie, así como ideó la estandarización de las piezas componentes de un conjunto y la iniciativa de pagar altos salarios.

En los años cincuenta en los Estados Unidos aparecen en el mercado algunos carros a precios muy accesibles, por lo que, en realidad era verdad que ahora los automóviles estaban al alcance de una gran parte de la población de los Estados Unidos.

Es una nueva forma de producción que aparece en la década de los cuarenta, es en este momento que el interés de la investigación en general dejó de centrarse en las variables de la organización para hacerlo en las del individuo.

Así nace una relación muy estrecha entre la ingeniería, la sociología y la psicología, ya que se llegó a la conclusión de que el individuo como la tecnología eran igual de importantes y había que encontrar un equilibrio entre ambos, una armonía (Spriegel y Lansburgh, 1968).

Este sistema de producción en serie de Henry Ford, fue de una importancia clave para la construcción de cualquier producto, debido a que ahora los trabajadores, no tenían más que especializarse en una pequeña parte del proceso de producción, requería tener el conocimiento de sólo un mínimo del porcentaje que se requería antes para trabajar.

Ahora la producción es un proceso en que las máquinas elaboran gran parte del proceso y en la que los trabajadores, participan poniendo manualmente alguno de los instrumentos requeridos para el acabado del producto, y repetir exactamente el mismo proceso muchas veces.

Esta dinámica es la que siguen la gran mayoría de las empresas maquiladoras en el mundo, en donde no se requiere de una elevada preparación intelectual y este proceso lo pueden realizar mujeres y hombres por igual.

#### **2.2.5. El Fordismo en México**

En nuestro país este tipo de patrón de producción se le conoció con el nombre de “desarrollo estabilizador”, que se instaló en México en la década de los sesenta. El Fordismo significaba una nueva forma de relación salarial, en donde las formas de producción y distribución estaban inspiradas por la política Keynesiana, que se orientaba

hacia el consumo de masas y la expansión del mercado interno.

Esta fase del “desarrollo estabilizador” se puso en marcha de 1960 a 1981 y el tipo de relación salarial existente se le llamó monopolista. El Fordismo tuvo su mayor auge en nuestro país en la década de los setenta (Gutiérrez, 1988).

Este patrón de acumulación Fordista, iniciado en algunos países centrales fue cuando tuvieron lugar en América Latina grandes incrementos en los productos internos brutos, México no fue la excepción, durante este período fue cuando nuestro país alcanzó el 6% del producto interno bruto anual.

Este porcentaje no ha vuelto a repetirse y se le conoce como el “milagro mexicano”. Este patrón de producción y reproducción conocido como “estabilizador” en nuestro país, sustituyó al patrón de acumulación llamado de “sustitución de importaciones” (Guillén, 1984).

El Fordismo cambió las formas de relación salarial, de productividad y los precios para poder garantizar que el trabajador siguiera consumiendo, pero no fueron los únicos mecanismos que se desarrollaron, como por ejemplo las prestaciones sociales o los salarios indirectos.

Además creó una nueva relación entre el patrón y el trabajador, ya que se implementaron algunas prestaciones, como la despensa, transporte, servicios recreativos, pago de aguinaldo, etc., pero esto también requería de las instituciones, ya que se necesitaba, el seguro social, apoyo a la vivienda y la adquisición de bienes salariales a precios reducidos. Esto es lo que se le llamó el Estado de Bienestar, que durante este período tuvieron un incremento muy importante.

De este período surgieron muchas de las instituciones que ahora conocemos también como el FOVISSSTE, IMSS, INFONAVIT, FONACOT, etc., así también hubo cambios importantes en materia educativa, como la puesta en marcha de la universidad de masas.

## **2.3. Las maquiladoras hoy**

### **2.3.1. La reestructuración laboral en México**

Las ventajas del patrón de acumulación anterior, el Fordismo que en México se llamó “estabilizador”, fueron muy benéficas para los trabajadores asalariados, por la gran cantidad de derechos conseguidos ya sea de parte de las empresas o del gobierno, que significó un cambio para la situación económica de los trabajadores.

Sin embargo, este sistema de producción, entró en crisis cuando del sistema monopolista mexicano sustituyó la producción para el mercado interno por una producción para el mercado externo.

Debido a la gran apertura que se dio desde 1982 para que las empresas extranjeras invirtieran en México, debido a la situación económica que se vivía y que sus secuelas las seguimos viendo en la actualidad, la industria extranjera necesitaba otro tipo de sistema, así como las empresas mexicanas que optaron por producir para exportar.

En la actualidad muchos investigadores desde diferentes disciplinas como la sociología, la economía y la ingeniería coinciden, en que si los sistemas de producción como el Taylorismo y el Fordismo entraron en crisis, fue debido a la crisis de la relación salarial.

La reestructuración laboral, no es otra cosa que un revalorar los mecanismos o sistemas de producción en las empresas, ya que se han comenzado a desarrollar otras formas de organización al interior de las empresas, con otras formas de relación (Gutiérrez, 1988; Zapata, 1984).

La situación que vivió nuestro país en particular con la crisis de 1982 en el sexenio de De la Madrid con las políticas llevadas a cabo, tuvo graves repercusiones, la devaluación, la caída del petróleo, de la bolsa, etc., fueron sólo algunos de los factores que afectaron la economía familiar y en el caso que nos interesa en estos momentos en particular el de las empresas.

De la Madrid implementó un programa de austeridad económica, que resultaron en un incremento del desempleo, además durante su sexenio se permitió a las empresas la libertad de gestionar los asuntos laborales según la situación económica de cada una de ellas, lo que es un gran retroceso de las relaciones laborales (Guillén, 1984).

La reestructuración como tal, siempre incorpora algún programa de flexibilización, que busca reestructurar el aparato productivo con la incorporación de nuevas tecnologías, para lograr una economía nacional, altamente tecnificada, eficiente y rentable, orientada fundamentalmente al mercado externo.

Los anteriores sistemas de producción o patrones de acumulación se basaban en el consumo interno principalmente, pero el giro, que esta nueva forma de producción implementó va a tener las repercusiones que conocemos.

No pasaron muchos años en que la economía del país se restablecía cuando, vino una segunda crisis económica y financiera a finales de 1994 con Salinas de Gortari; terminando su periodo e iniciando el del actual Presidente Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, que fue lo que terminó por sumir a la población y a los empresarios.

### **2.3.2. La flexibilidad laboral en México**

Después de la crisis económica de 1982 en nuestro país, en el sexenio de De la Madrid, se buscó la implementación de la reconversión industrial que es la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción.

La reestructuración laboral, que México adoptó desde 1982 hasta la fecha, cuestiona ahora lo que con el patrón de acumulación Fordista se había logrado, como los derechos laborales.

En el periodo del Fordismo, las leyes que protegían a los trabajadores, empezaron y están constituyendo una desventaja para las empresas hoy día, debido a que si toda las empresas están buscando el mercado externo para vender sus productos, sólo requieren de mano de obra barata, pero ya no es necesario la vinculación salario con productividad, ya

que el aumento en productividad y ganancias, lo va a dar el consumo externo, de esta manera, para que elevar salarios, si ya no interesa el poder de compra de los trabajadores mexicanos (1988; Pozas, 1998).

Las nuevas formas de producción que trae consigo este gran movimiento de la **flexibilidad laboral**, en la que se deja al libre juego de la oferta y la demanda en cada uno de los ámbitos de la relación salarial.

Buscando que sustituyan las cadenas de montajes, por instrumentos más flexibles, para que los trabajadores puedan realizar varias tareas, permitiendo un elasticidad en la estructura de las cualificaciones en la mano de obra.

También la forma de contratación esta cambiando, ya no se busca una estabilidad en el empleo, ahora se buscan mecanismos que logren contratar por tiempo definido e interino, para verificar hasta diariamente el trabajo de los trabajadores, aunado a esto se busca poder quitar la noción de salario mínimo, para establecer una nueva forma de pago a través de un “rendimiento colectivo”, es decir, pagarles según la producción vendida (Gutiérrez, 1988).

Los empresarios piensan en formas para quitar las indemnizaciones por despido y los pagos que se destinan a la seguridad social, esto es un paso hacia atrás en comparación con el sistema de acumulación pasado, en donde el trabajador se encontraba protegido, ya que en nuestros días, aunque no están vigentes aún algunas de ellas, ya se dan algunos casos, además, ya se encuentran en vigor algunas nuevas formas de contratación.

“**La flexibilización**, significó la redefinición de la estructura organizacional de la empresa, ajustes de personal, nuevas relaciones entre clientes y proveedores y la incorporación de formas distintas de organización del trabajo que incluían diferentes estrategias, como la implantación del trabajo en equipo, la rotación de tareas, la disminución de categorías y la redefinición de los puestos de trabajo” (Pozas, 1998:72).

Este cambio que trajo consigo la flexibilización en el trabajo esta siendo analizado insistentemente por las connotaciones que ha provocado a los trabajadores y también los

beneficios que ha dado a muchas empresas, un ejemplo de esto son las empresas regiomontanas, el conocido “Grupo Monterrey”.

En un artículo publicado por Gutiérrez, Esthela, menciona algunas tendencias que la flexibilidad del trabajo a tenido en nuestro país, **la primera**, son los mecanismos de relación salarial, en los cuales el empresario y el gobierno buscan **se borre la noción de salario mínimo** para que quede al criterio de los empresarios para otorgarlo; dentro de este aspecto menciona también **la desvinculación entre el salario nominal y el costo de la vida**, debido a la pérdida adquisitiva del 39% en salario.

**La segunda** tiene que ver con **la contratación y el empleo**, ya que como mencionábamos el desempleo creció de manera sin precedente (de 100 en 1980 a 607% en 1987), esto ha hecho que cambian las formas de contratación dejando cada vez más de ser trabajos de planta, por los eventuales.

**La tercera** tendencia es al de los contratos colectivos, en los que las empresas han intercambiado cláusulas del contrato colectivo, que eran las que predominaron en la relación salarial monopolista. **Esto ha provocado en los trabajadores, la renuncia en su salario nominal con tal de tener empleo** (Gutiérrez, 1988).

**La cuarta** y última tendencia es la de **la norma de consumo**, como el salario real había tenido una pérdida adquisitiva como habíamos mencionado, pues hubo un cambio significativo en las patrones de consumo, ya que ahora se excluía a los trabajadores de los niveles de consumo que habían alcanzado con el Fordismo.

Si antes al salario alcanzaba para comer y comprar algún otro producto en este período, el salario mínimo no alcanza ni para comer, por lo que están fuera del consumo interno, **esto es resultado “de una estrategia económica que pretende convertir a la fuerza de trabajo mexicana en la más barata del mundo, con el fin de atraer al capital extranjero y hacer de México un país maquilador: orientado a la exportación...es lo que la burguesía y los ideólogos más conservadores del gobierno actual entienden por la modernización”** (Gutiérrez, 1988:172).

### 2.3.3. Situación actual de las maquiladoras

De antemano, en el apartado anterior señalamos algunas de las características de las maquiladoras, de las cuales su forma de organización y de producción ha sido muy criticada en los últimos años por muchos sociólogos, economistas y algunas otras disciplinas.

Esto es fácil de comprender si observamos que las maquiladoras son la expresión más perfecta de lo que significó la reestructuración industrial y por ende, la entrada a nuestro país de las tendencias hacia **la flexibilidad** del trabajo.

**Esta marcada tendencia hacia la flexibilización y que repercute en las condiciones de vida de la mayoría de la población que es la asalariada, hace que nos preocupemos en saber, de que manera se están llevando a cabo en nuestro país este fenómeno que ubica a México en un país maquilador.**

El problema de los países maquiladores, que son los países de América Latina en su mayoría, establecen mecanismos a través de los cuales las empresas extranjeras traen los insumos que se emplearán en el proceso productivo y se los llevarán a sus países para de ahí distribuirlos.

Las formas de organización interna en una maquiladora, no son muy conocidas hoy día, aun y cuando las maquiladoras han ocupado un lugar central en algunos estados de nuestra república mexicana, como es el caso de Tijuana, Ciudad Juárez, Laredo, etc., y se ha convertido en una de las fuentes principales de empleo en dichos estados.

Una de las razones por las cuales las maquiladoras se ubican en las fronteras, es debido a que como toda la producción se realiza para exportarla, y uno de los principales mercados, es en su mayoría hacia los Estados Unidos, pues se sitúan en lugares estratégicos de tránsito.

Se sitúan cerca para bajar los costos de transportación de las manufacturas y en gran medida acelerar los tiempos de transportación; esto ha logrado disminuir grandemente los costos, si tenemos en cuenta las grandes distancias que existen y el hecho de que la mayoría de los

productos se transportan por vía terrestre, pues sería muy tardado producir en cualquier otro estado que no sea frontera.

Otra de las razones, es debido a que se necesitan determinados insumos para llevar a cabo el proceso productivo, y si los insumos los producen en Estados Unidos, pues es más fácil, traer los insumos de la frontera estadounidense y llevar a cabo la producción en la frontera mexicana, para luego volver a mandar los productos terminados.

La característica principal de las maquiladoras que se ubican en lugares fronterizos es que las maquiladoras no realicen productos que requieran de un elevado nivel de preparación por parte de sus trabajadores.

Por esta razón la mayoría de la maquila de estos lugares, como Laredo, Reynosa, etc., es de ensamblado de juguetes, ropa, es decir, que no sea necesario una mano de obra calificada.

Claro que existen algunas excepciones, ya que existen plantas maquiladoras en el centro de la república, pero la situación es distinta, este tipo de productos, necesitan insumos mucho más elaborados, que tal vez sólo se consiguen en el centro, además muchas de estas plantas maquiladoras necesitan de una mano de obra calificada.

Sabemos de antemano que las universidades en su mayoría se ubican en algunos lugares, como el centro, Guadalajara y Monterrey, por lo que van a buscar establecerse en lugares donde puedan encontrar la mano de obra calificada.

La situación actual en cuanto a relación salarial se refiere se da en términos muy desventajosos para los trabajadores, en los que la mayoría gana muy poco y para alcanzar a subsistir es necesario trabajar horas extras, por lo que las jornadas de trabajo en raras ocasiones son de ocho horas.

Además el tipo de contratación no es de planta, es por un tiempo definido, pero debido, a la gran tasa de desempleo que existe en nuestro país, los trabajadores aceptan las nuevas relaciones salariales y de contratación.

La maquiladora surge, como ya mencionamos de las políticas económicas implementadas por el gobierno, en su principio por De la Madrid y después con Salinas de Gortari, que aumenta aun más la inversión extranjera en México, al igual que en estos momentos con el sexenio de Zedillo.

La particularidad de las maquiladoras, es que aparecen como una nueva forma de producción y que establecen diferentes maneras de contratación, se dan nuevas formas de producción y de organización.

La situación actual de las maquiladoras, es excelente si lo vemos desde el punto de vista empresarial, pero si lo observamos a través del punto de vista de los trabajadores, encontramos que la situación no es nada ventajosa, debido a las condiciones en que se trabaja.

Una de las características de las maquiladoras es que el espacio para trabajar es muy reducido, son apenas unos cinco metros, no se toma en cuenta a los trabajadores, también muchas investigaciones sobre el sistema de producción de las maquiladoras, es como explicábamos antes, el producir para exportar, la mayoría de las maquiladoras que se encuentran en nuestro país son de compañías Estadounidenses, o Japonesas,

#### **2.3.4. La mano de obra en las maquiladoras**

Las maquiladoras rompieron con muchos de los esquemas de producción que hasta entonces se conocían, ya que debido a la facilidad de ingresar a ellas, sin tener que cumplir con muchos requisitos, ahora sólo basta tener estudios escolares mínimos.

Ocasionando que la mayoría de las personas que trabajan en las maquiladoras sean mujeres, esto puede deberse, por que las mujeres, tienen mayores problemas para encontrar trabajo que los hombres, así como los niveles de educación.

Sabemos que las mujeres en comparación con los hombres se encuentran menos preparadas, lo que trae como consecuencia, la necesidad de las mujeres de encontrar un trabajo que no exija niveles de preparación académica, ni experiencia y un lugar donde sean

aceptadas fácilmente.

El problema de este tipo de empleos y una respuesta al por que es mucho mayor el número de mujeres que acuden en relación con el número de hombres, se debe a que son empleos muy mal pagados, y como tradicionalmente la mujer no es la proveedora de su hogar, sino que este papel se le atribuye socialmente a los hombres, entonces, ella tiene que buscar empleo, no importando si este es muy mal remunerado.

La alta cantidad de mujeres en las maquiladoras creemos que es por las razones ya expuestas y esta situación que es muy particular de las maquiladoras, ha llamado mucho la atención de investigadores, por conocer las relaciones internas que existen en una maquiladora.

Otra situación característica de la maquiladora, es sin duda, el que además de ser en su mayoría mujeres, además, son muy jóvenes, lo que podría explicarse, debido también a los pocos requisitos que se necesitan para ingresar, pero sabemos, que esto se traduce en muy bajos sueldos.

## **2.4. El problema del clima productivo**

### **2.4.1. Las teorías de Desarrollo Organizacional**

A través de la historia han existido muchas maneras en que se ha llevado a cabo la organización de las empresas, por lo que ha surgido una gran cantidad de teorías sobre el Desarrollo Organizacional.

El tema de las organizaciones, ha sido muy estudiado por muchas disciplinas, por lo que los enfoques con los que se tratan, difieren dependiendo el punto de vista de los investigadores.

La importancia de estos estudios radica en que, siempre se ha buscado encontrar maneras de mejorar o la productividad de la organización (por ejemplo en las empresas) o la participación de la gente en clubes, asociaciones o en los partidos políticos, por decir un

ejemplo, o cualquier otro objetivo que tenga una organización determinada.

Debemos poner en claro lo que la palabra organización significa para nuestra tesis, algunos autores como Goldhaber (1984:36) entienden como organización: “una red de relaciones interdependientes” Esta definición nos da una definición muy general, pero hay ciertas teorías que desarrollan planteamientos muy interesantes.

Las escuelas o teorías de organizaciones que han surgido son tres: La teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas sociales.

### **La teoría clásica**

A pesar de que nuestra definición incluye a un gran número de organizaciones, la más primordial de las preocupaciones de las teorías de la organización se enfocan en las empresas, ya que son las que conforman la mayoría de las organizaciones existentes.

Además si el estudio de las organizaciones se inició fue sin duda, en gran medida, por los intereses de los empresarios por aumentar su productividad.

Esta teoría apareció por vez primera poco después de la primera guerra mundial, por lo que las ideologías y las formas de pensar van a influir enormemente en las teorías. Es en este momento de transición que surge el Taylorismo y su “administración científica”, por lo que esta teoría de clásica no puede desligarse del contexto histórico mundial en que se ubica.

Como ya hemos mencionado a través de nuestro trabajo de investigación, esta concepción nueva pensaba que los trabajadores de las empresas, trabajarían mucho más si se les estimulaba económicamente.

Es decir, se pensaba que lo único que podía estimular a los trabajadores era el dinero y esto después de la guerra podía haber sido cierto, pero esta escuela sólo ponía su mirada en la manera en la que se estructuraban y diseñaban las organizaciones.

Uno de los teóricos de esta teoría fue Fayol (citado por Goldhaber, 1984:40) que definía ciertos principios de dirección, los cuales eran catorce:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- Remuneración del personal
- Centralización
- Cadena escalar
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en el personal
- Iniciativa
- Compañerismo

Esto nos indica que el eje fundamental como dijimos es estructural, y así como Fayol definió los puntos de dirección primordiales, así también hubo algunos otros que mencionaron algunos cambios a los referidos anteriormente. Weber que fue un sociólogo alemán, penso que una organización era una “burocracia” y explica claramente en que consiste.

Sus apuntes sobre la burocracia nos ayudan a comprender los modelos organizativos que nos encontramos en muchas de las organizaciones en las que laboramos o formamos parte.

En uno de sus más famosos libros Weber, menciona lo que debe ser una burocracia: una organización que opera de acuerdo con ciertas reglas, que pueden ser normas, en las que los individuos van a trabajar bajo el mando de un líder, que va a existir una jerarquía.

Una organización en la que los administrativos son separados de los medios de

producción y en la que separa la propiedad privada y los equipos de organización, donde los recursos estén exentos del poder externo y en la que los administradores no pueden monopolizar sus posiciones personales y por último en donde todo lo administrativo se presente por escrito.

Actualmente muchas organizaciones que conocemos se manejan de acuerdo este modelo burocrático que menciona Weber, por lo que consideramos relevante tenerlo en cuenta como referencia para entender mejor la organización de las empresas que es lo que en nuestro trabajo de tesis nos interesa.

Explicándolo más claramente, en la teoría clásica, el interés se centraba en los diagramas de la organización, conocer como se manejaban las relaciones de poder entre los jefes de departamento y los gerentes generales, para saber los campos de acción que deberían manejar.

El centro de la atención lo tenía el cómo se debía estructurar la organización, si debiesen existir jefes por departamento, por áreas generales y la manera en qué se desarrollaban en su trabajo, que fueran lo más eficientes posibles con lo que se les encomendaba.

Esto no implicaba que se preocuparan en el trato que recibían los trabajadores de sus jefes, tampoco las relaciones personales de los mismos jefes.

Se pensaba que si algo fallaba, se debía en gran medida, a que algún jefe se había equivocado en algún asunto, que no había podido dirigir a su personal, o que tal vez, sería necesario buscar otra persona que lo ayudará.

Las empresas que llevaban a cabo este tipo de teorías, tenían un sistema o estructura interna en la que a los trabajadores se les medía el tiempo para realizar su trabajo, y se calificaba de acuerdo a ello y si algo salía mal además de publicarlo y con esto hacer sentir al trabajador incompetente, se les despedía (Goldhaber, 1984).

Los trabajadores entraban en una competencia tal, debido a que, los que no hicieran

el producto en los tiempos correspondientes o cometieran un error, corrían el riesgo de ser despedidos.

Si por ejemplo, dentro de la empresa existía un jefe que no se relacionaba fácilmente con las personas y tuviera un carácter con el que nadie se sentía cómodo trabajando, pero era muy eficiente en su trabajo, nunca se veía la opción de correrlo por crear conflictos en su departamento o el lugar que le había sido asignado.

Esta escuela clásica, por no tener un equilibrio y no tomar en cuenta las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, pues termino por no solucionar muchos de los problemas de productividad de las empresas.

Dado que aunque los estímulos económicos por desempeño eran buenos, había una posición jerárquica demasiado rígida y el ejercicio del poder eran llevados de manera tal, que los trabajadores no respondían a los estímulos en la medida que se deseaba.

Así que se comenzaron a buscar otro tipo de elementos que pudieran afectar los procesos productivos, no sólo cambiar estructuras y organizar los organigramas en donde los trabajadores no entran dentro de este sino como la base de la pirámide.

### **La teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría se comienza a desarrollar debido a que los cambios a los organigramas y a los modelos no eran la solución para los problemas de aumento de la productividad que buscaban los empresarios, por lo que van a surgir algunos teóricos con algunas alternativas.

Algunos investigadores viendo la problemática a la que se estaban enfrentando los teóricos de la escuela clásica, realizan una investigación en algunas empresas, en las cuales analizan la relación entre la producción con variables, como la intensidad de la luz, los obreros, otras condiciones laborales y no encontraban la relación entre ellas.

Estos estudios fueron muy famosos en los años veinte y treinta, se llamaron comúnmente los estudios Hawthorne, que dejaba ver que los incentivos monetarios, no

siempre se traducían como aumentos en la productividad.

Sin embargo, pudieron darse cuenta que cuando analizaban algún factor como la luz, la temperatura ambiental, humedad, horas de sueño y similares para determinar que el efecto de éstos sobre la productividad de los empleados.

Cambiaban las situaciones de trabajo, ya fuera apagando casi por completo la luz, aumentado o quitando los niveles de cada uno de ellos, pero se dieron cuenta que mientras realizaban estos estudios la productividad se elevaba.

Lo que los llevo a pensar, en que lo que realmente sucedía era, que el tomar en cuenta a los obreros fue el factor que propició el aumento de productividad (Goldhaber, 1984; Riggs, 1982; Gilmer, 1976).

Este fue un gran impulso de la psicología industrial que se había estado desarrollando desde principios de siglo, pero no fue sino con estos estudios que se popularizó la idea de observar los aspectos individuales de los empleados en las empresas.

No sólo importaban los estímulos en el salario, sino que las sensaciones, la moral, la tensión, influían en gran medida para incrementar la producción.

Durante esta etapa en la que se le dio al trabajador la principal importancia, se establecía que era muy importante para una empresa, tratar de mejorar la relación entre los jefes y los empleados.

Se pensaba que llevando una relación más cercana, tratándolos por su nombre, dejando que se involucren en la producción, que tengan poder de decisión, y que se sintieran parte de la organización se transformaría en aumentos en los niveles de producción.

Esta manera se implementó en algunas empresas, pero el hecho de que los jefes se involucraran con los empleados, y que les diera regalos, los tomara en cuenta en las decisiones de la empresa, no siempre se acompañó por una producción más eficiente o

elevada (Goldhaber, 1984).

Por lo que se empezó a cuestionar si realmente para aumentar los niveles de producción era necesario pensar primero en los trabajadores, por lo que se empezaron a realizar otro tipo de estudios para encontrar que era lo que había que implementar, para poder elevar en gran medida, los niveles de productividad.

Harris y Burt, así como Fleischman, (citados por Goldhaber, 1984) fueron los principales teóricos de esta escuela de las relaciones humanas, y fueron los que creían que si las empresas se preocupaban de sus empleados, ellos al sentirse parte de la empresa, así como recibir atenciones de parte de ésta se estimularían para poder trabajar mucho más y de este modo lograr mejores resultados.

### **La teoría de los sistemas sociales**

La teoría de los sistemas sociales se puede definir como aquella en la que “todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización”(Golhaber, 1984:51), en este sentido se habla de que si existe un problema en alguna parte de la organización, ocasionará que se afecte a toda la organización en su conjunto.

Existen principios como en las anteriores teorías que nos sirven para entender mejor los fundamentos básicos de esta escuela de los sistemas sociales.

Los principios de una organización se definen como un sistema, cuando éste se compone por varios subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados, cuando es abierta y dinámica, con entradas y salidas, operaciones y fronteras; que busca el equilibrio a través de un feedback positivo y el feedback negativo; cuando tiene una variedad de propósitos, funciones y objetivos, los cuales pueden entrar en conflicto.

En esta teoría se puede ver que al decir que es un sistema abierto, se refiere a las siempre interrelaciones con el medio ambiente, esto lo podemos ver debido a que en una organización, en nuestro caso la empresa, tienen siempre entradas, ya sea de obreros,

maquinaria, etc., y tiene salidas, los productos terminados, servicios, etc.

Aquí podemos observar que es importante cuidar todos los detalles de una empresa, no importa que sea, para estar preparados, ya que va a afectar indiscutiblemente a nuestra empresa.

Una manera en la que podemos traducir lo que se menciona en la teoría es que, hoy día la mayoría de los jefes de departamento o gerentes se preocupan solamente de su área y no les importan las demás, lo que pudiera afectar a toda la empresa.

#### **2.4.2. El clima organizacional**

Dentro de este capítulo hemos observado la creciente preocupación de las empresas y de los investigadores por elevar los niveles de producción y, por conocer los elementos que intervienen en ella.

Son muchas las formas en las que se ha buscado encontrar la solución para saber que es lo que forma parte de los procesos productivos y las condiciones que deben existir para lograr que una organización, en nuestro caso una empresa maquiladora, pueda mejorar la producción.

Hay muchos elementos que rodean a los seres humanos, que intervienen en ellos de una u otra manera, como la ecología, los problemas de la atmósfera, comportamiento social, cultural, medio, la situación, las condiciones, el entorno, campo y el ambiente moral.

Para referirnos a alguno de estos factores, utilizamos la palabra “clima” que nos remite a cuestiones tanto físicas, como psicológicas, es lo que en las organizaciones llaman el ambiente interno de trabajo.

Esto lo entendemos más claramente, cuando las empresas solicitan personal hablan de que existe un excelente ambiente de trabajo, lo que nos pone de manifiesto que es un componente importante de las empresas.

Lo que nos da la pauta, para decir, que es un elemento clave en muchos casos del

éxito o fracaso de una persona, pero esto no sólo es un factor que interviene en las personas, sino que puede afectar la organización.

Por lo tanto una buena definición de clima podría ser “aquellas características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento del personal en la misma” (Gilmer, 1976:43).

De esta manera, es el total de las interrelaciones dentro de nuestro trabajo, son los estímulos, todo aquello a lo que reaccionamos. Ya sea el clima psicológico como el organizacional, es una variable que va a intervenir en los individuos, en sus relaciones al interior de la organización, así como en la relación entre las empresas.

### **2.4.3. Efectos del clima en las empresas**

La gran importancia del clima en la empresa ocasiona que aunque no les demos importancia a factores como el de que existe una monotonía del trabajador por hacer siempre lo mismo, o el hecho de que la relación con sus jefes sea algo conflictiva, es uno de los factores que van a intervenir de una manera muy marcada en la relación con el aumento o descenso de productividad del trabajador.

Un buen clima organizacional va a mejorar siempre la manera en la que se lleva acabo el proceso productivo. Sabemos que denominamos clima a todo aquello que interviene de manera positiva o negativa en la organización, es decir, si todo lo que sucede en la organización, ya sea, externo como el calor, el frío, la luz, las condiciones materiales en las que trabajamos, de manera que sea las adecuadas (Gilmer, 1976; Glover y Simon, 1983).

Pero no sólo esto, sino que el clima incluye, todos los aspectos morales, de las personas, es decir, su relación con los demás miembros de la industria, con sus jefes, su estado físico, buscando que sea el óptimo, así como sus actitudes, sus sentimientos, tratando que se sienta cómodo en su área de trabajo.

Si las empresas maquiladoras tuvieran como parte importante de su organización encontrar maneras de mejorar el clima organizacional, la situación, mejoraría mucho, por

que habría la oportunidad de darle la palabra a los trabajadores y de esta manera, que ellos manifestaran su forma de pensar.

#### **2.4.4. Escalas de clima organizacional**

Anteriormente mencionamos la importancia del clima para que una persona se sienta cómoda en su lugar de trabajo, sabemos que las personas, se conocen y cada una de ellas tiene una idea acerca de si mismo, de lo qué es, lo que se merece y hasta que punto es lo que puede llegar a hacer, y lo que quiere lograr en la empresa.

Por lo que todas las subjetividades de las personas reaccionan frente a los múltiples factores que se relacionan con su trabajo, como pueden ser, las relaciones con su jefe, con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, así como las opiniones de los demás.

Todos los puntos de acuerdo y desacuerdo en el trabajo cotidiano de la empresa, de acuerdo con las ideas que se adquieren por las personas en el tiempo trabajando en la empresa, forman parte del clima organizacional.

El clima en la organización puede ser ventajoso o desventajoso para el buen funcionamiento de la empresa, y como ya dijimos, este clima organizacional, es lo que los trabajadores, los directivos y todos lo que la conforman, piensan que es su empresa. Junto con los sentimientos que se forma de sus subordinados y de sus superiores, es decir, la manera en la que él percibe sus relaciones.

Existen algunas escalas del clima organizacional que reproduciremos más adelante, estas escalas ejemplifican algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización, las cuales fueron realizadas por Aguado, Ramírez. Jim., 1998, (En línea). <http://spin.com.mx/~rjaguado/identi.html>

**Tabla 1. Escalas del clima organizacional**

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo "y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo;

	énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

\* Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores.

## **3. DESARROLLO DEL CASO PRACTICO**

### **3.1 Selección de la maquiladora objeto de estudio**

La maquiladora la cual se desarrollo este trabajo se encuentra ubicada en la calle Hidalgo, de la Colonia Centro, en el municipio de Guadalupe, N.L.

Esta maquiladora tiene 22 años funcionando, actualmente se dedica a la fabricación de navaja, cuchillos, cortaúñas, etc; también desarrollan trabajos de cromado para la empresa de línea blanca General Electric.

Esta maquiladora ha sido objeto de estudio y seleccionada en virtud que cumple con las características mínimas y dispensables que requiere este estudio, a saber, que tiene más de 300 empleados trabajando en tres turnos (tiene un promedio de 160 obreros por turnos) y además que se cuentan con los contactos personales para el desarrollo de la investigación y se ha contado además con la autorización del dueño para la misma.

La maquiladora actualmente se encuentra en un proceso de reconversión industrial, en una de sus acciones esta desarrollando proceso de reingeniería y de implantación de nuevos métodos productivos para implementar la eficiencia de la planta, en vistas a la exportación de algunos de sus productos.

Introducción de la nueva tecnología en la planta se establece como una prioridad par la misma y por lo tanto se desean conocer los índices o actitudes de los trabajadores frente a la misma para tomar las acciones pertinentes que conduzcan a una elevación de la productividad sin perjuicio de los trabajadores ni de su trabajo.

### **3.2 Ubicación del campo de análisis**

De todos los elementos que podrían estarse contando dentro de la maquiladora, buscaremos el campo del análisis específicamente en el nivel de las actitudes frente a la

modernización y la introducción de tecnología por parte de la empresa y las actitudes de los trabajadores a dicha incorporación.

El campo del análisis no se desarrollara en toda la planta de obreros sino en únicamente en aquellos departamentos en donde se implementara nueva tecnología.

El campo del análisis cubrirá, además, los tres turnos de dichos departamentos. Y desde esta perspectiva, se tendrá una visión genérica lo más cercano posible sobre las características de la percepción de la nueva tecnología por parte de los obreros en los tres turnos para dicho departamento.

### **3.3 Selección de sujetos**

La selección de los sujetos se ha desarrollado de modo estratificado. Esto quiere decir que no se ha tomado en cuenta un sorteo aleatorio sino que se ha tomado en consideración la totalidad de los trabajadores de los departamentos en los cuales se incorporara tecnología.

Desde el punto de vista anterior, el muestreo no será probabilístico y por lo tanto la selección de los sujetos será simplemente estratificada. Para el caso particular de los departamentos en donde se incorporara tecnología, no se tratara de un muestreo sino de un censo, ya que participaran el 100% de los sujetos de dichos departamentos en los tres turnos de la empresa.

## 4. METODOS

### 4.1 Diseño de instrumento

#### ENCUESTA

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una cruz aquella respuesta que consideres sea la más adecuada.

1. ¿Cómo se siente en su trabajo?

Me siento muy contento

Estoy contento

Me siento conforme

Me es indiferente

Normalmente me siento aislado

No me siento a gusto en mi trabajo

2. ¿Si tuviera la opción de trabajar en otro lugar se cambiaría?

Por ningún motivo me cambiaría

Si hubiera otra opción de trabajo, sí me cambiaría

Si me pagaran más me cambiaría

si ganara el mismo dinero, sí me cambiaría

Aunque me pagaran un poco menos,

Si tuviera la oportunidad, sí me cambiaría.

3. ¿Cómo considera que son las relaciones de sus compañeros de trabajo?

Amistosas

Respetuosas

Distante

No se conocen

No se relacionan

Indeseables

4. ¿Cómo considera que son las relaciones con sus superiores?

- Amistosas
- Respetuosas
- Distante
- No se conocen
- No se relacionan
- Indeseables

5. ¿Cómo encuentra el ambiente de trabajo en la empresa?

- En un ambiente de compañerismo
- En un ambiente de competencia
- En un ambiente de trabajo no confortable

6. ¿Si existe algún problema sus superiores les piden sugerencias a los empleados?

- Sí  No  A veces

7. ¿Cuándo uno de los trabajadores realiza más eficientemente su trabajo es recompensado o estimulado?

- Sí, pero es muy raro
- No estoy enterado
- No se dan estímulos

8. ¿Piensa que su trabajo puede ser desarrollado por una máquina?

- Sí  No  No sabe

9. ¿Qué actividades realiza la empresa para que los trabajadores se conozcan y mantengan una buena relación?

- Cuentan con un centro recreativo
- Existen torneos internos de fútbol, softball, etc.
- Realiza fiestas o convivencias con las familias de los empleados
- No se realizan actividades

10. ¿Piensa que la empresa es altamente productiva?

Sí  No  No sabe

11. ¿Cuál problema cree que es el más importante de la empresa?

Falta de calificación de los recursos humanos   
 Deficiencia en la maquinaria   
 Implementación de nuevas tecnologías   
 Falta de organización y mala administración   
 No hay un ambiente de trabajo apropiado

12. ¿Considera que su trabajo es repetitivo?

Sí  No  No sabe

13. ¿Considera que la empresa sería más eficiente si les diera capacitación a los trabajadores?

Sí  No  No sabe

14. ¿Piensa que pierde demasiado tiempo haciendo su trabajo?

Sí  No  No sabe

15. ¿Si la empresa le proporcionará un ambiente de trabajo agradable se traduciría en mayor productividad?

Totalmente de acuerdo   
 De acuerdo   
 Desacuerdo   
 Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera que se podría ahorrar tiempo si se cambiarán las formas de cómo se trabaja actualmente?

Sí  No  No sabe

17. ¿Piensa que se desperdicia mucho material en la empresa?

Sí  No  No sabe

18. ¿Les faltan herramientas de trabajo?

Sí  No  No sabe

19. ¿Cree que se utilizan adecuadamente las máquinas en su trabajo?

Sí  No  No sabe

20. ¿Los problemas que existen cree que podrían disminuirse con la introducción de maquinaria?

Sí  No  No sabe

21. ¿Cree que le falta capacitación para mejorar su trabajo?

Sí  No  No sabe

22. ¿Cree que la gente se equivoca intencionalmente cuando hace su trabajo?

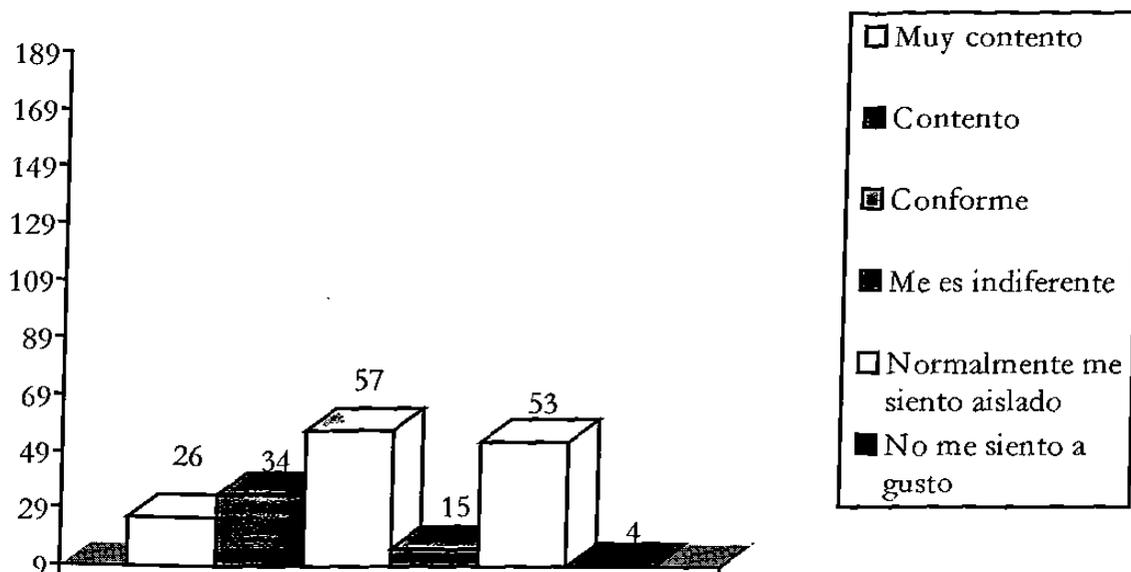
Sí  No  No sabe

23. ¿Piensa que los errores en su trabajo pueden ser disminuidos si hubiera un manual o un letrero que le recordara permanentemente como se hace?

Sí  No  No sabe

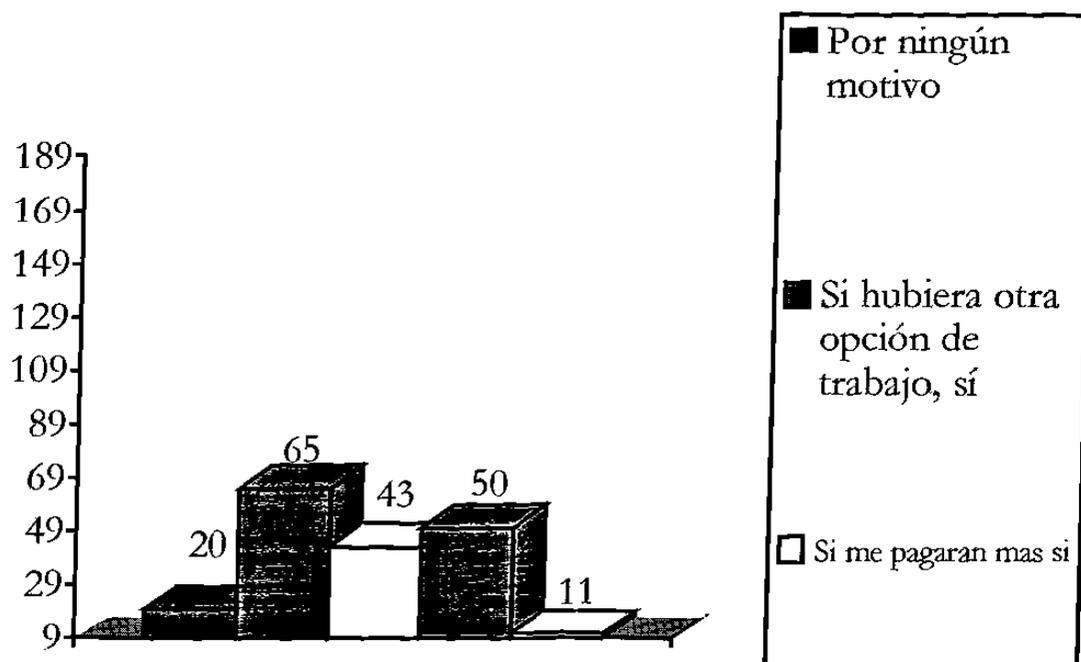
## 5. RESULTADOS

Gráfica 1. ¿Cómo se siente usted en su trabajo?



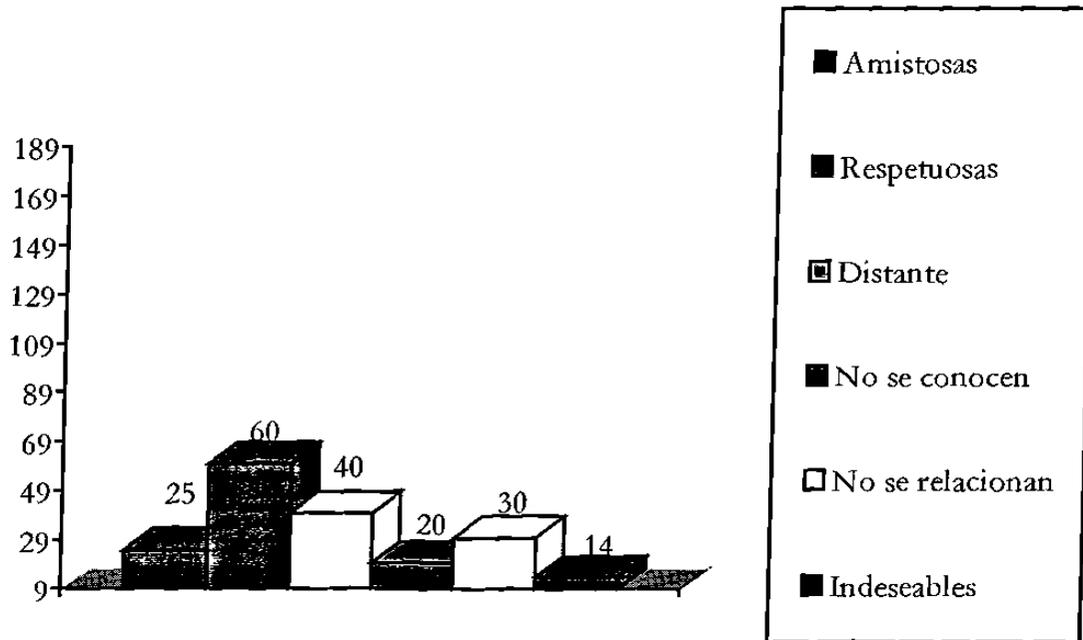
De acuerdo a lo observado en la primera pregunta que compone el instrumento, que se refiere a cómo se siente el trabajador en su empleo, 26 de ellos respondieron estar muy contentos, 34 dijeron estar contentos, 57 señalaron estar conformes, 15 manifestaron que les es indiferente, 53 dijeron que normalmente se sienten aislados y 4 dijeron que no se sienten a gusto con él.

Gráfica 2. ¿Si tuviera la opción de trabajar en otro lugar se cambiaría?



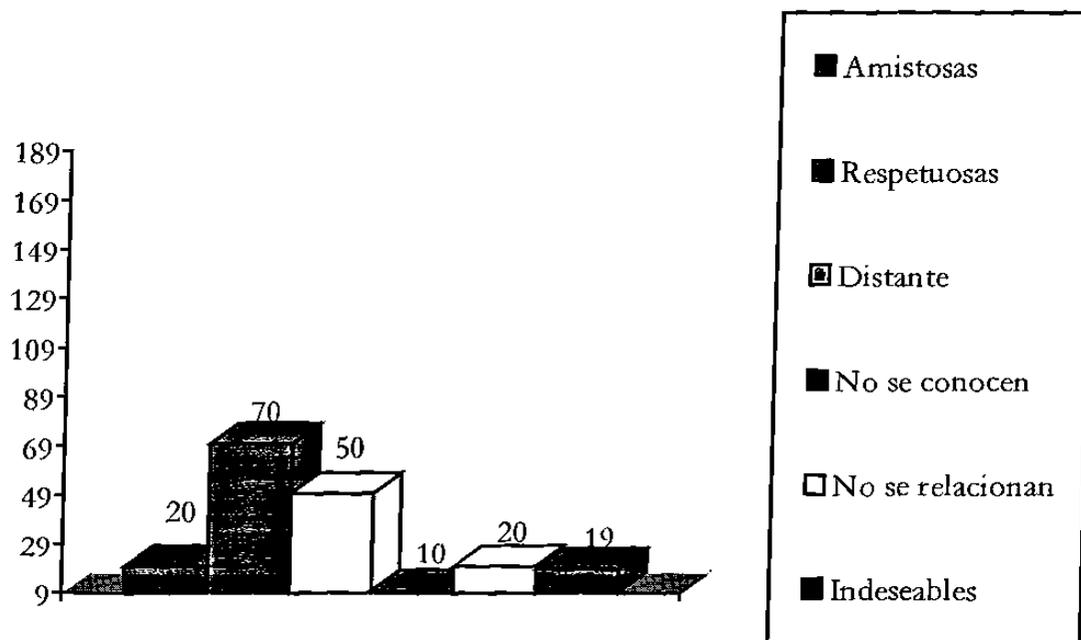
Al preguntar a los trabajadores encuestados que si tuvieran la opción de trabajar en otro lugar se cambiaría, 20 respondieron que por ningún motivo, 65 dijeron que si tuvieran otra opción sí lo harían, 43 dijeron que si les pagaran más dinero lo harían, 50 señalaron que si ganaran lo mismo se cambiarían de trabajo y 11 dijeron que aunque les pagaran un poco menos, cambiarían de empleo

**Gráfica 3. ¿Cómo considera que son las relaciones de sus compañeros de trabajo?**



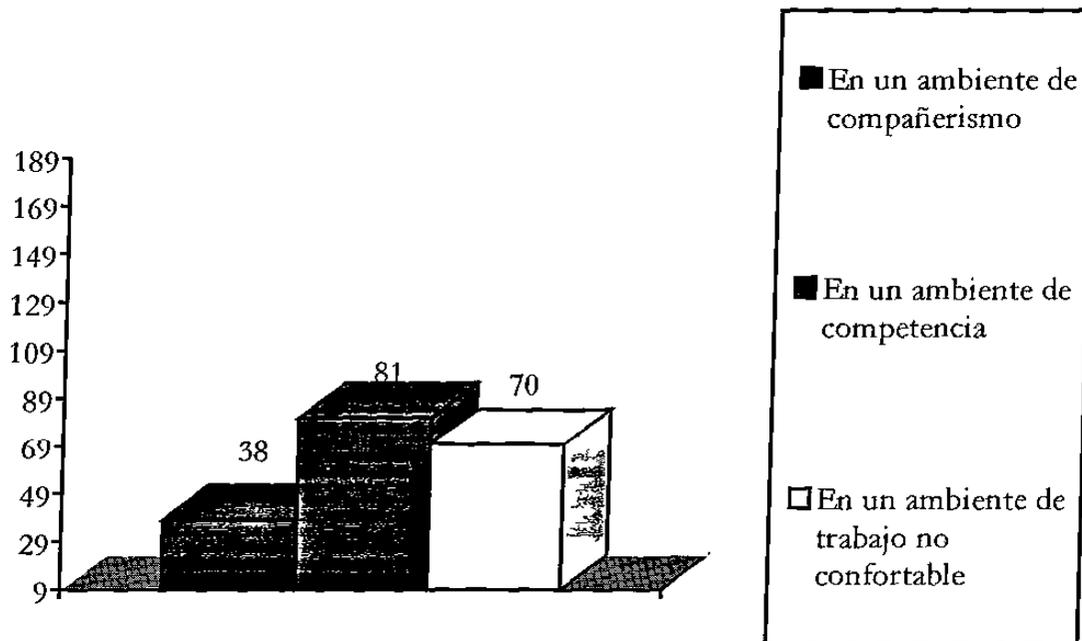
La tercera pregunta del instrumento, se refiere a cómo consideran los trabajadores que son las relaciones de sus compañeros de trabajo, a lo que 25 de ellos respondieron que son amistosas, 60 dijeron que son respetuosas, 40 señalaron que son distantes, 20 dijeron que no se conocen siquiera, 30 respondieron que no hay relaciones entre ellos y 14 manifestaron que se trata de relaciones de trabajo indeseables.

Gráfica 4. ¿Cómo considera que son las relaciones con sus superiores?



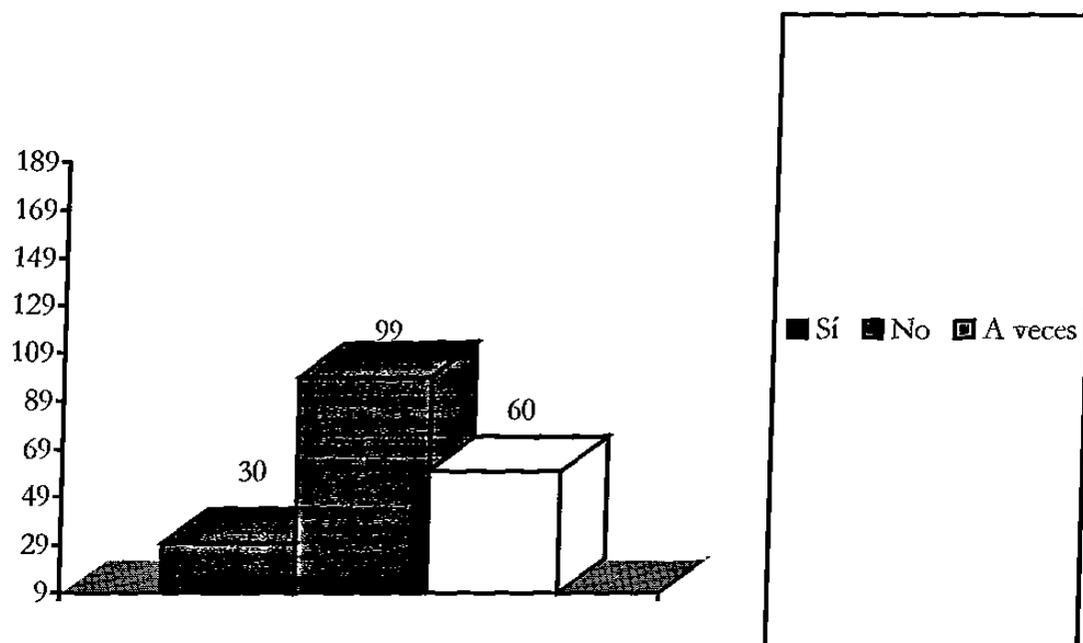
El cuarto reactivo, abordó la cuestión sobre cómo considera el trabajador que son sus relaciones con sus jefes, a lo que 20 respondieron que son amistosas, 70 dijeron que son respetuosas, 50 señalaron que son distantes, 10 dijeron que no se conocen, 20 señalaron que no hay relación entre superiores y trabajadores y 19 dijeron que consideran que son indeseables.

Gráfica 5. ¿Cómo encuentra el ambiente de trabajo en la empresa?



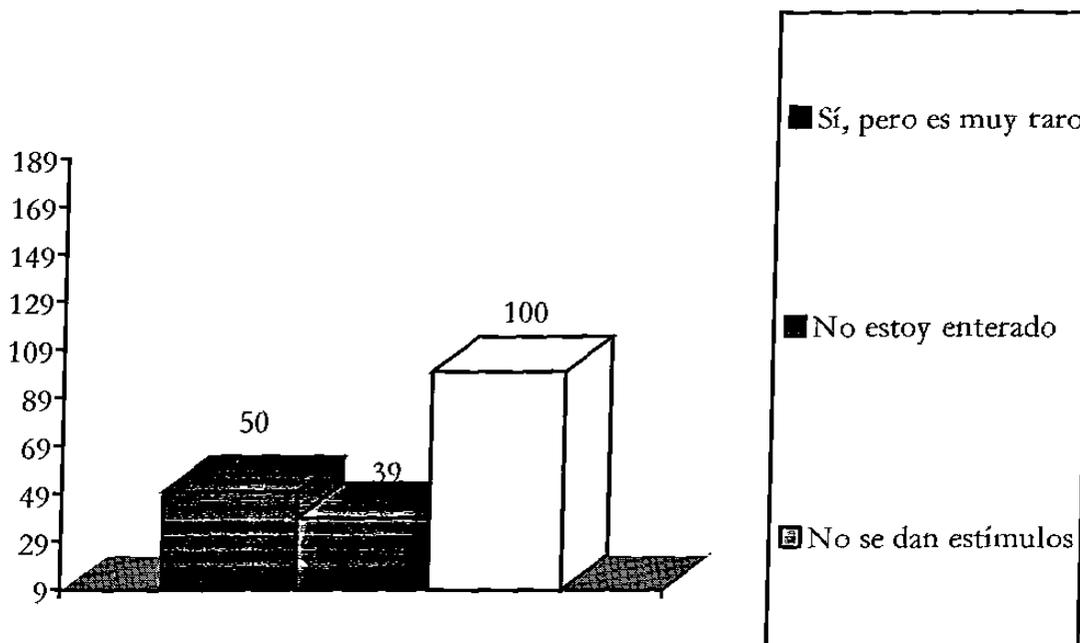
En lo referente al clima de trabajo que experimenta el trabajador, 38 de ellos señalaron que laboran en un ambiente de compañerismo, 81 de los encuestados dijeron que se sienten en un ambiente de competencia y 70 de ellos, señalaron que se trata de un ambiente no confortable.

**Gráfica 6. ¿Si existe algún problema sus superiores les piden sugerencias a los empleados?**



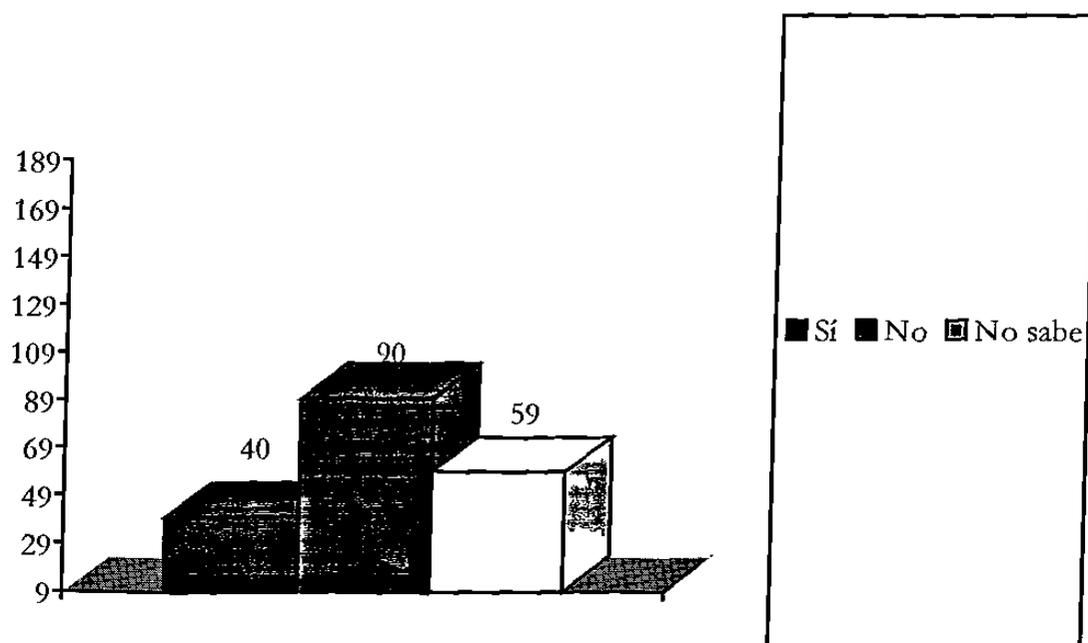
Respecto a que sí se les toma en cuenta cuando se presentan situaciones extraordinarias o problemas, para solucionarlos, se les pide la opinión a los trabajadores, 30 de los encuestados señalaron que así sucede, 99 dijeron que no se les toma en cuenta y 60 de ellos dijeron que ocasionalmente se les pregunta su opinión.

**Gráfica 7. ¿Cuándo uno de los trabajadores realiza más eficientemente su trabajo es recompensado o estimulado?**



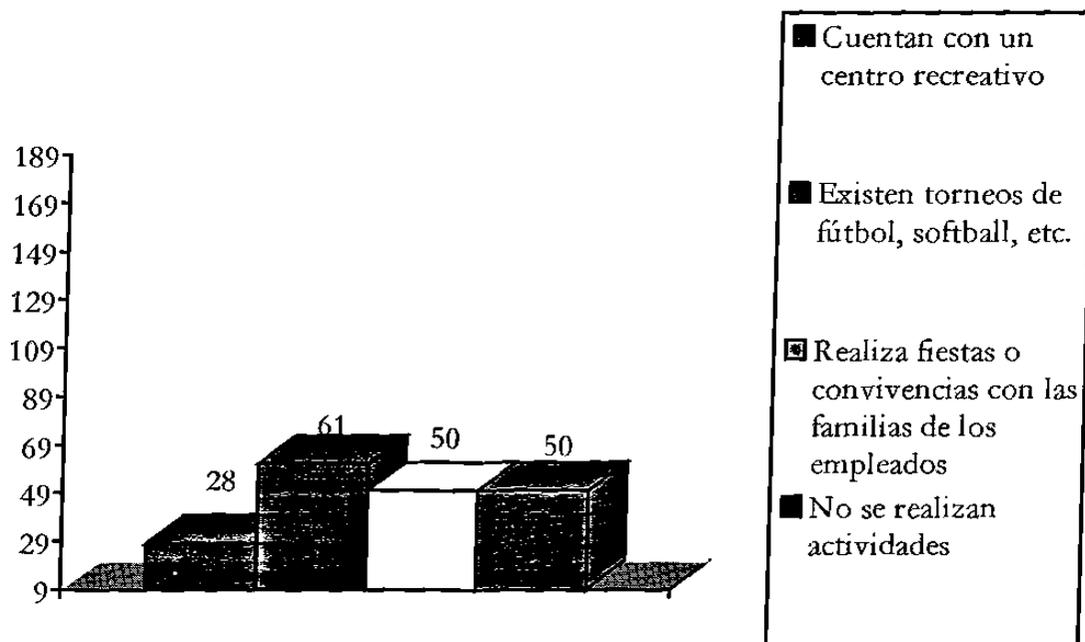
En lo referente a los estímulos que reciben los trabajadores cuando realizan bien su trabajo, se observó que 50 de los encuestados dijeron que sí reciben estímulos, pero en pocas ocasiones, 39 dijeron que no están enterados si esta clase de incentivos se les otorgan como trabajadores y 100 de ellos señalaron que no se les da ninguna clase de estímulo por su trabajo.

**Gráfica 8. ¿Piensa que su trabajo puede ser desarrollado por una máquina?**



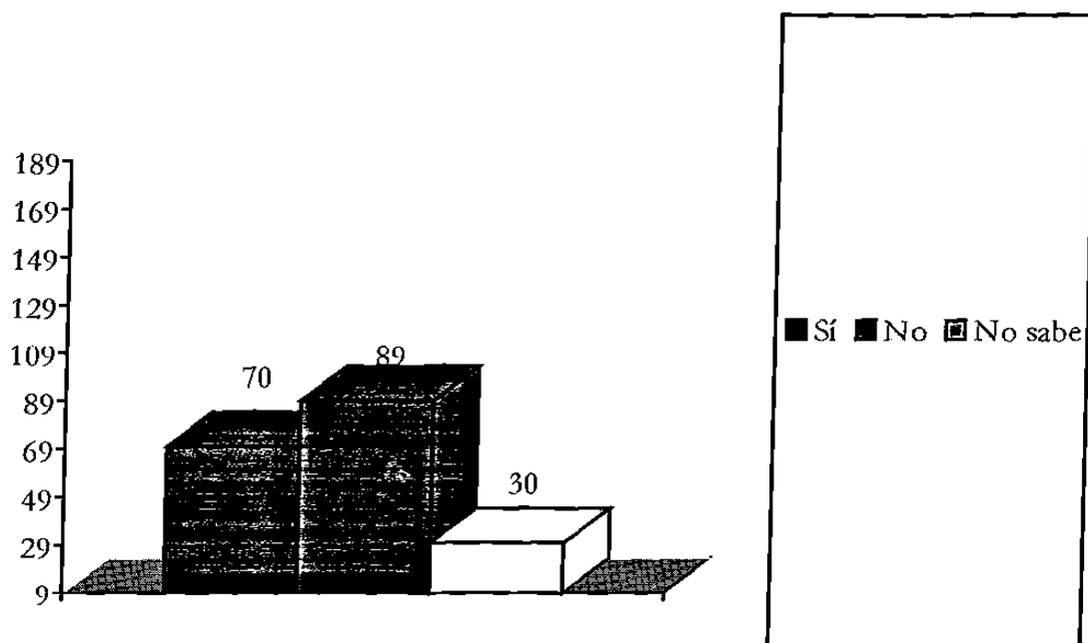
Al preguntarse a los trabajadores si creen que su trabajo puede ser desarrollado por una máquina, 40 de ellos respondieron que sí, 90 dijeron que no creen que esto pueda ser posible y 59 dijeron que no saben si esto en algún momento pueda ocurrir.

**Gráfica 9. ¿Qué actividades realiza la empresa para que los trabajadores se conozcan y mantengan una buena relación?**



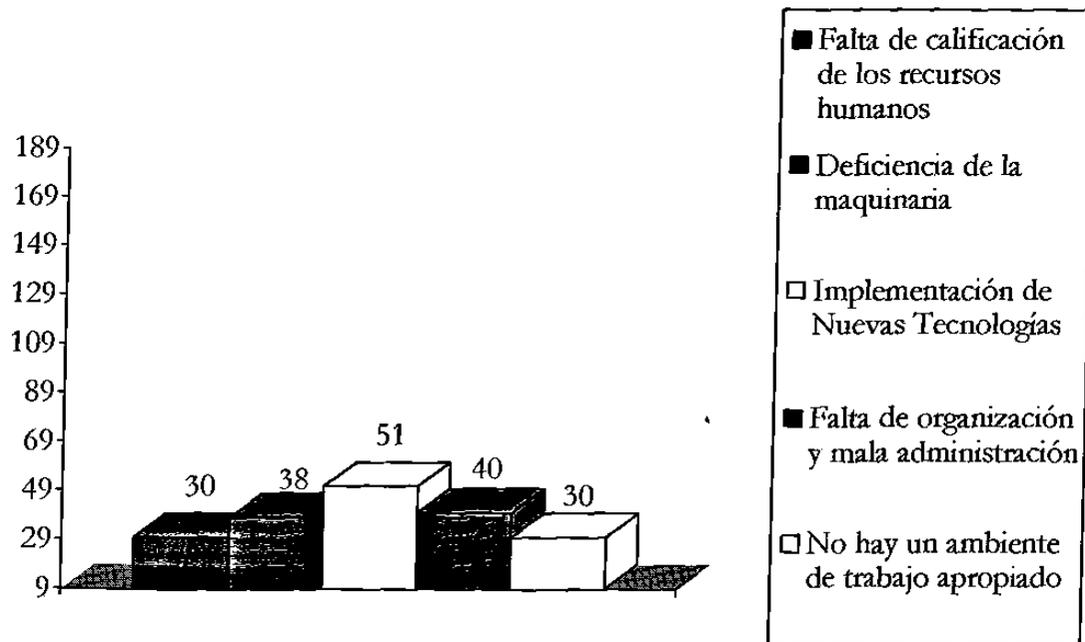
Respecto a las actividades que promueve la empresa para mejorar las relaciones entre los trabajadores, 28 de ellos respondieron que cuentan con un centro recreativo, 61 dijeron que se realizan torneos deportivos donde participan, 50 dijeron que realizan fiestas o convivencias con las familias de los empleados, y 50 dijeron que no se realiza ningún tipo de actividad.

**Gráfica 10. ¿Piensa que la empresa es altamente productiva?**



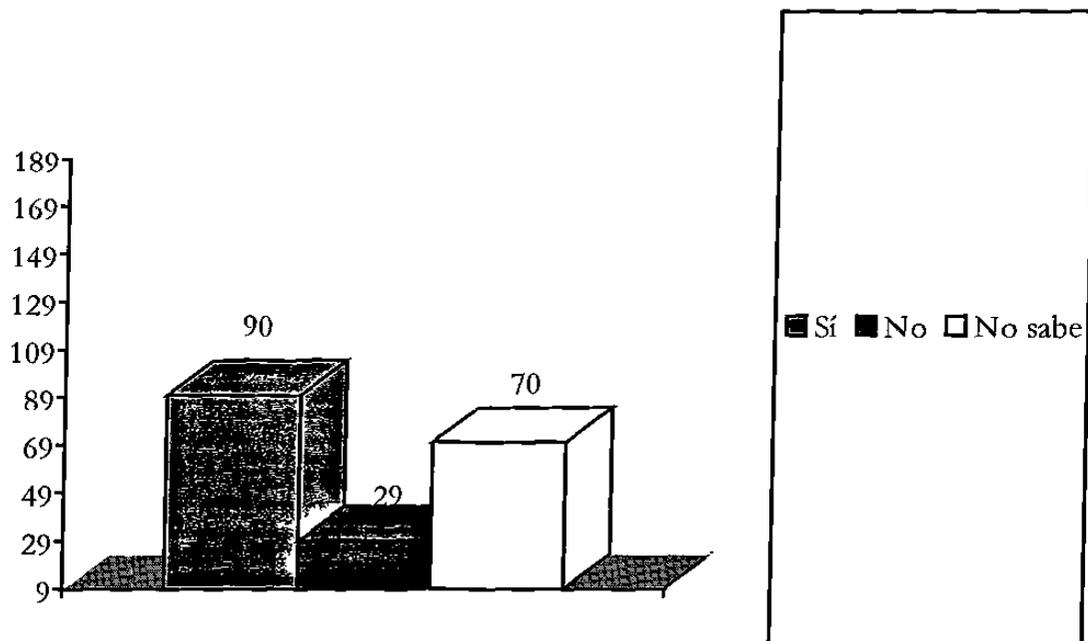
En referencia a la opinión que los trabajadores tienen sobre la productividad de la empresa en la cual laboran, 70 de ellos respondieron que piensan que sí es una empresa productiva, 89 dijeron que no la consideran productiva y 30 dijeron que no saben si lo es o no.

**Gráfica 11. ¿Cuál problema cree usted que es el más importante de la empresa?**



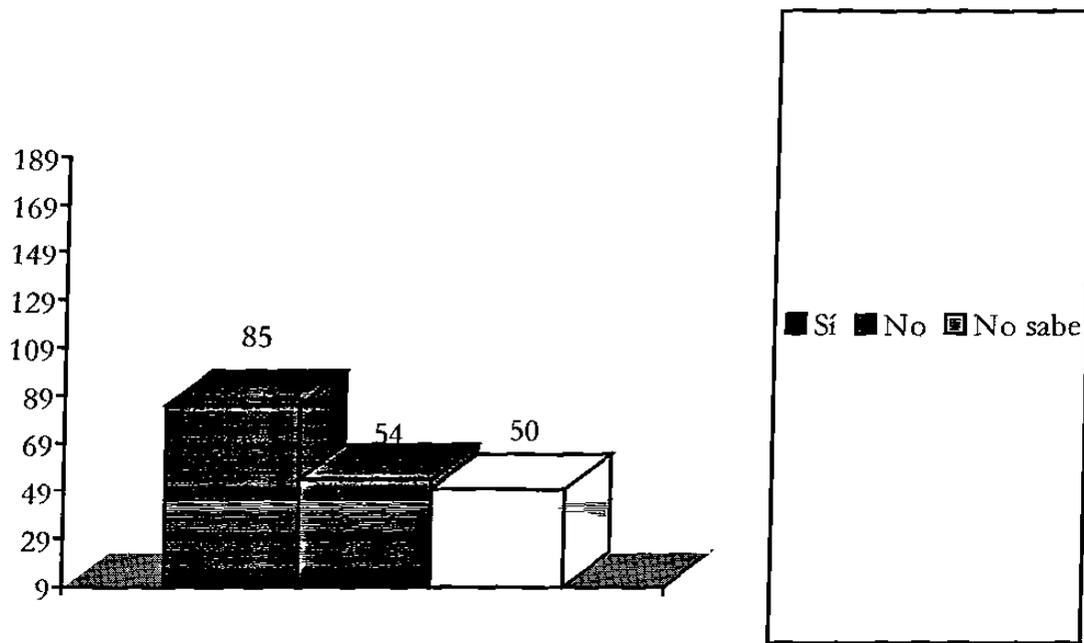
Quando se preguntó cuál problema cree el trabajador que es el más importante de la empresa, 30 de ellos dijeron que la falta de calificación de los recursos humanos, 38 señalaron como principal problema la deficiencia en la maquinaria, 51 dijeron que la implementación de nuevas tecnologías, 40 señalaron que la falta de organización de la administración, Y 30 dijeron que se trata del inadecuado ambiente de trabajo.

Gráfica 12. ¿Considera que su trabajo es repetitivo?



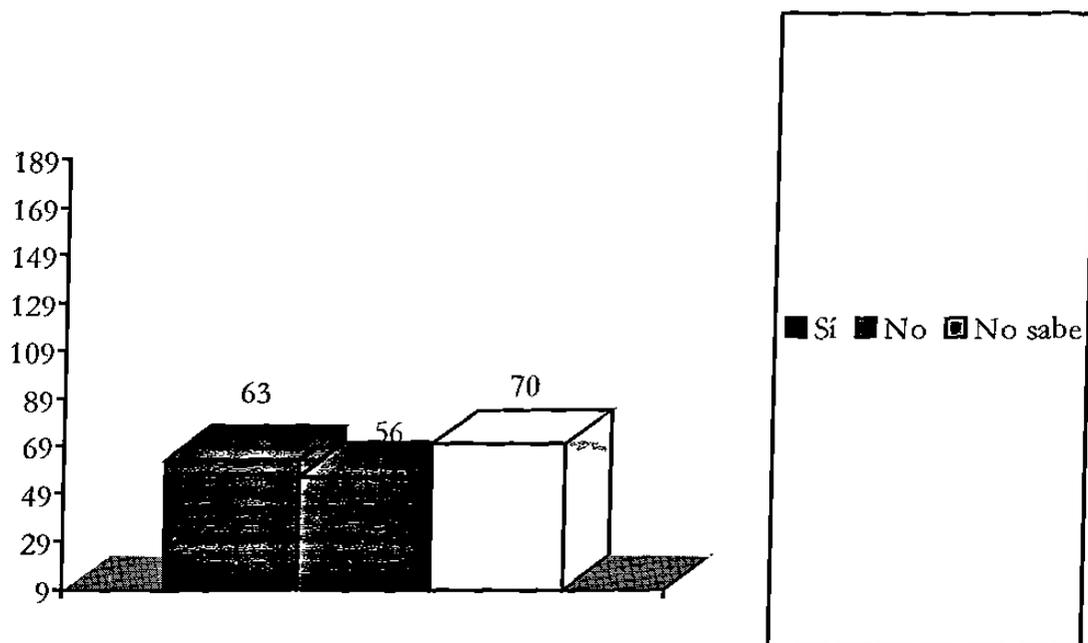
Al preguntar si el trabajo que realiza puede considerarse repetitivo, 90 de los trabajadores que resolvieron el instrumento, dijeron que así lo consideran, 29 dijeron que no les parece que sea repetitivo y 70 dijeron no saber.

**Gráfica 13. ¿Considera que la empresa sería más eficiente si les diera capacitación a los trabajadores?**



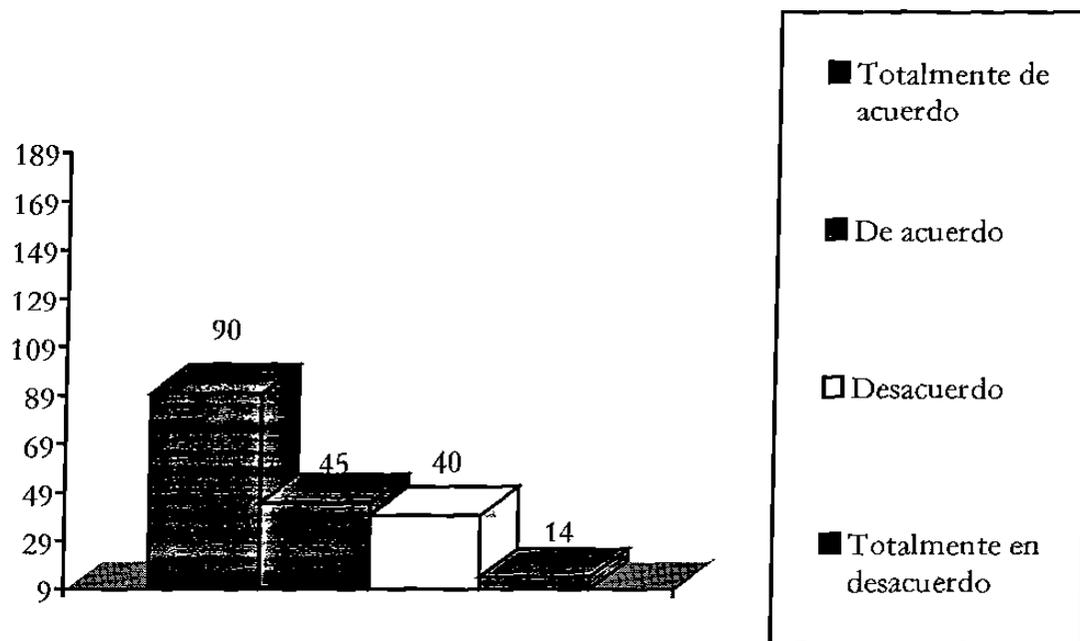
En lo que respecta al papel de la capacitación en el desempeño de los trabajadores, 85 de ellos señalaron que consideran que en la medida que se les capacita desarrollan mejor su trabajo, 54 dijeron que no creen que esto sea necesario, y 50 señalaron no saber qué beneficios les traería esto.

**Gráfica 14. ¿Piensa que pierde demasiado tiempo haciendo su trabajo?**



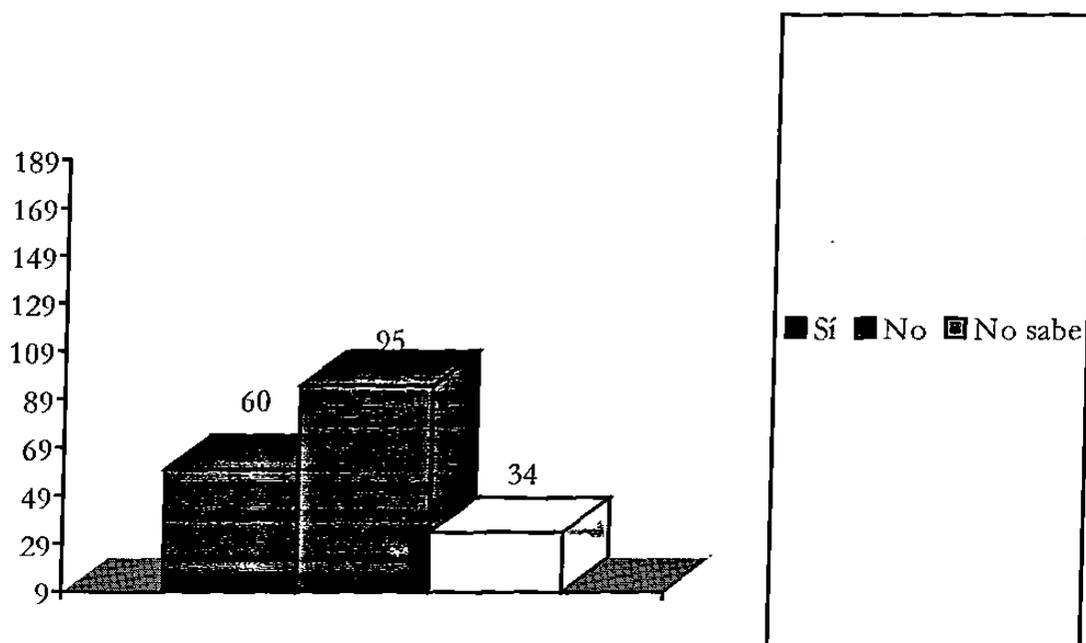
Al preguntar a los trabajadores si consideran que pierden mucho tiempo realizando sus labores, 63 de ellos respondieron que sí creen que pierden mucho tiempo en ellas, 56 dijeron que no consideran que sea mucho el tiempo que le invierten y 70 contestaron que no saben.

**Gráfica 15. ¿Si la empresa le proporcionara un ambiente de trabajo agradable se traduciría en mayor productividad?**



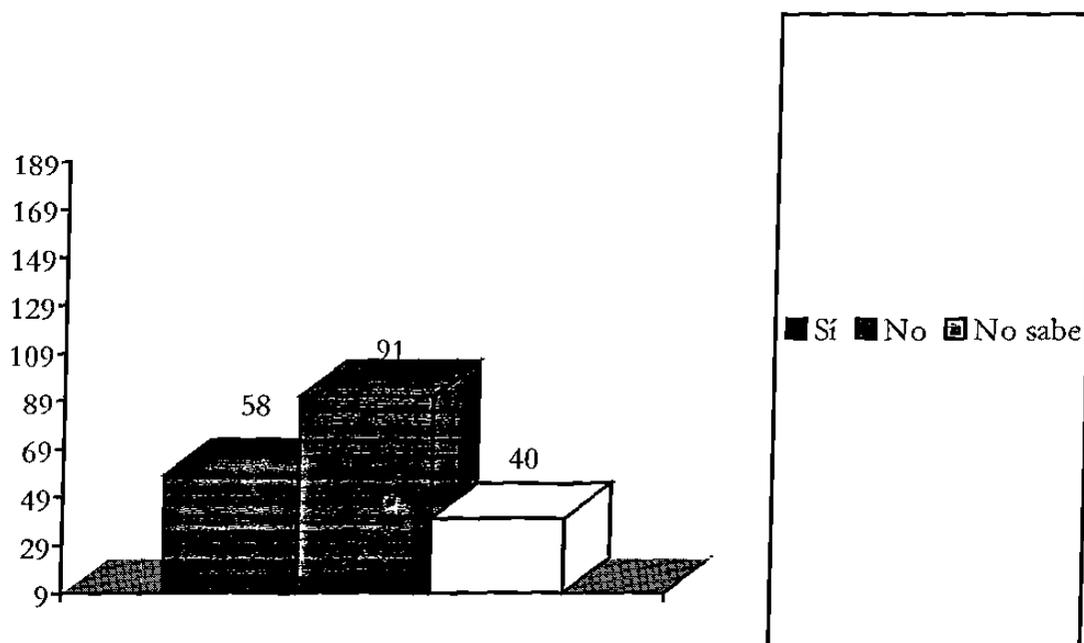
Se preguntó también a los encuestados que si la empresa le proporcionara un ambiente de trabajo agradable se traduciría en mayor productividad para la empresa, a lo que 90 respondieron estar totalmente de acuerdo, 45 dijeron estar de acuerdo, 40 señalaron estar en desacuerdo y 14 totalmente en desacuerdo.

**Gráfica 16. ¿Considera que podría ahorrar tiempo si se cambiaran las formas de como se trabaja actualmente?**



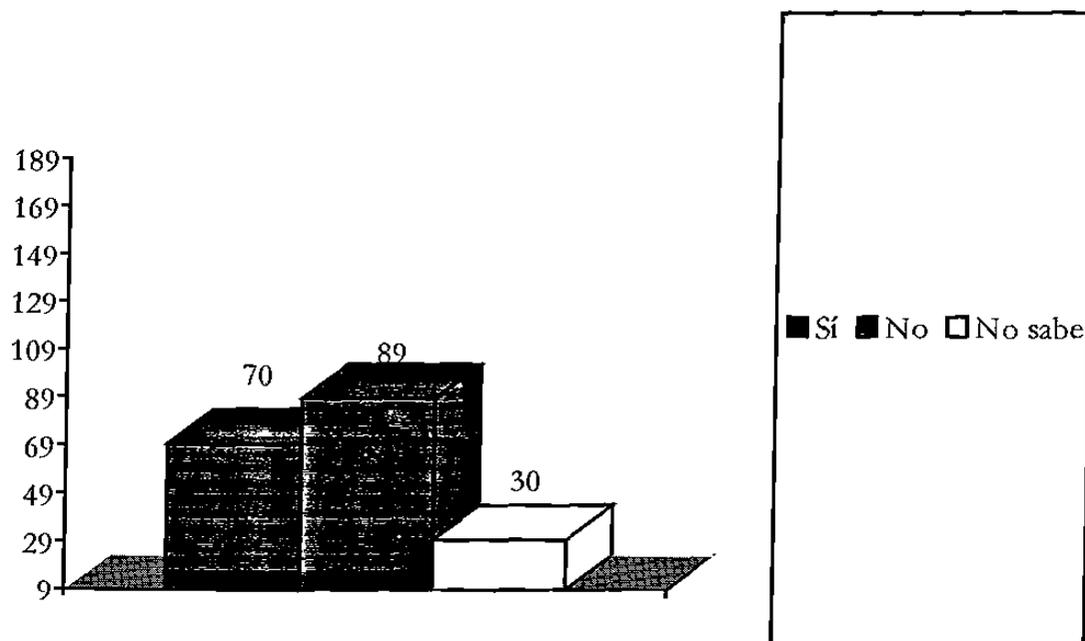
Respecto a lo que piensan los trabajadores acerca del ahorro de tiempo que se lograría si se cambiaran las formas ellos y sus compañeros trabajan actualmente, 60 respondieron que consideran que sí sería posible, 95 señalaron que no piensan que esto pueda ocurrir y 34 señalaron no saber si es posible.

Gráfica 17. ¿Piensa que se desperdicia mucho material en la empresa?



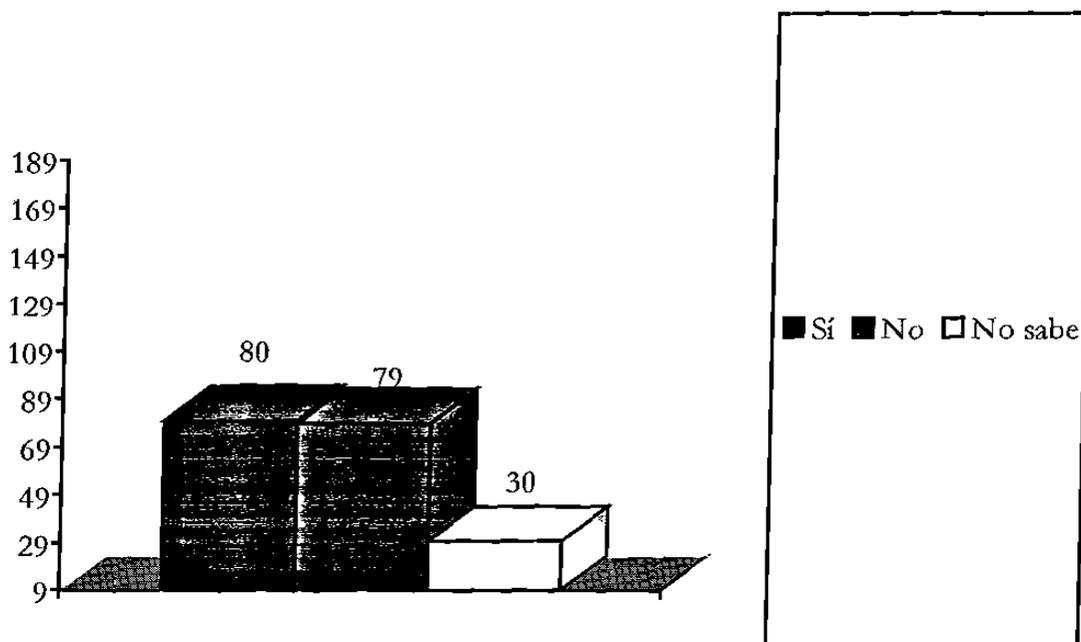
Se preguntó a los trabajadores también si piensan que se desperdicia mucho material en la empresa, a lo que 58 respondieron que sí creen que se desperdicia mucho material, 91 de los trabajadores mencionaron que no creen que esto suceda así y 40 señalaron no saber.

Gráfica 18. ¿Le faltan herramientas de trabajo?



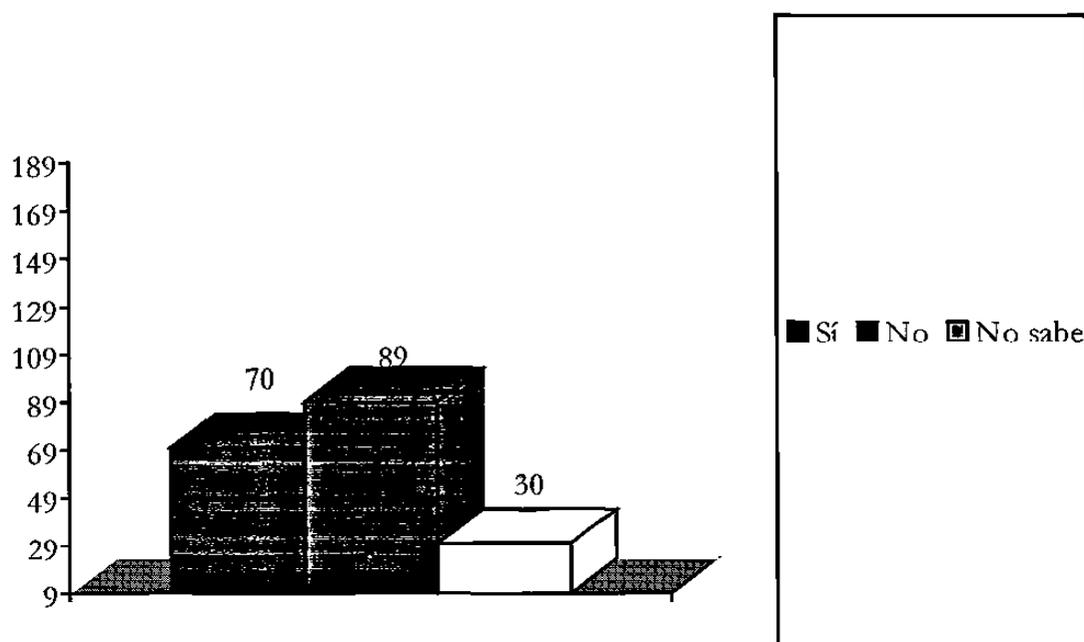
Entre los aspectos que se trataron en la encuesta, se encuentra la falta de herramientas de trabajo, a lo cual 70 de los trabajadores que la respondieron, señalaron que consideran que sí les faltan herramientas de trabajo, 89 dijeron no le faltan herramientas para desarrollar sus labores y 30 más dijeron que no saben si sus herramientas son suficientes o no lo son.

**Gráfica 19. ¿Cree que se utilizan adecuadamente las máquinas en su trabajo?**



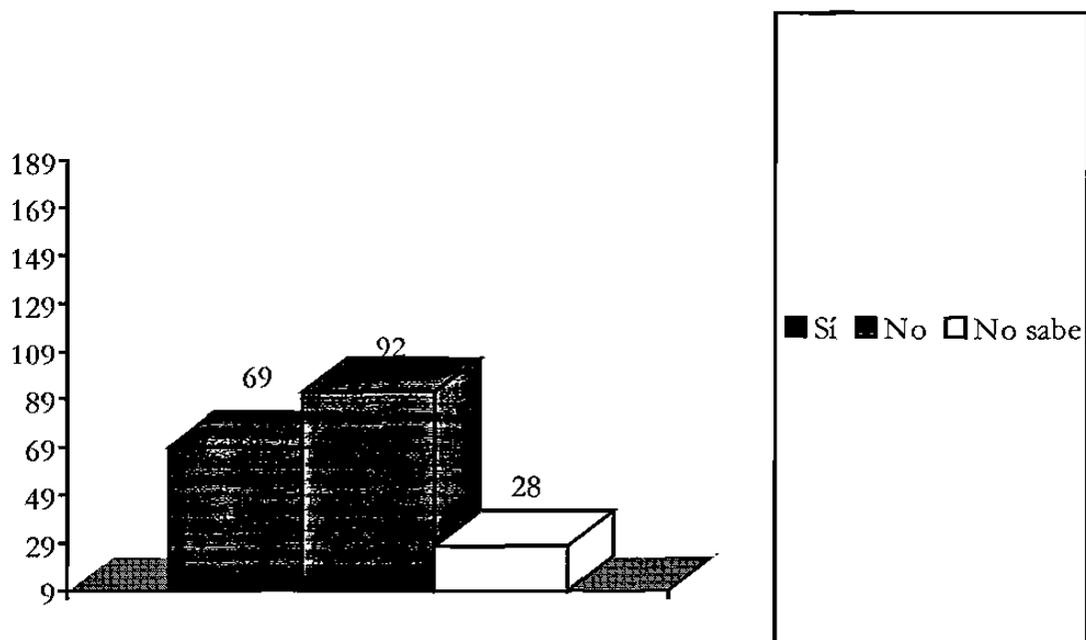
Al preguntar a los trabajadores si creen que las máquinas son utilizadas adecuadamente en la producción, se observó que hay una idea dividida entre los encuestados, ya que 80 señalaron que creen que sí se utilizan adecuadamente mientras que 79 dijeron que no es así. 30 dijeron no saber si se les da el uso adecuado.

**Gráfica 20. ¿Los problemas que existen cree que podrían disminuirse con la introducción de maquinaria?**



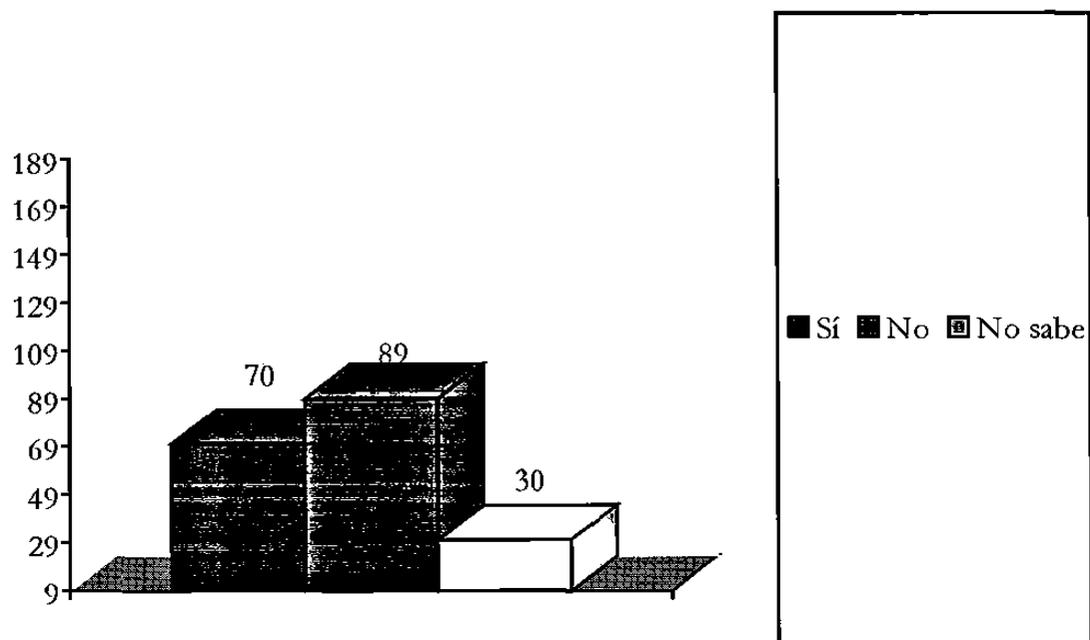
Se preguntó también a los encuestados que si creen que los problemas que existen cree podrían disminuirse con la introducción de maquinaria al sistema productivo, a lo que 70 de ellos dijeron que sí, 89 que no y 30 se manifestaron desconocedores de los beneficios que esto traería consigo.

**Gráfica 21. ¿Cree que le falta capacitación para mejorar su trabajo?**



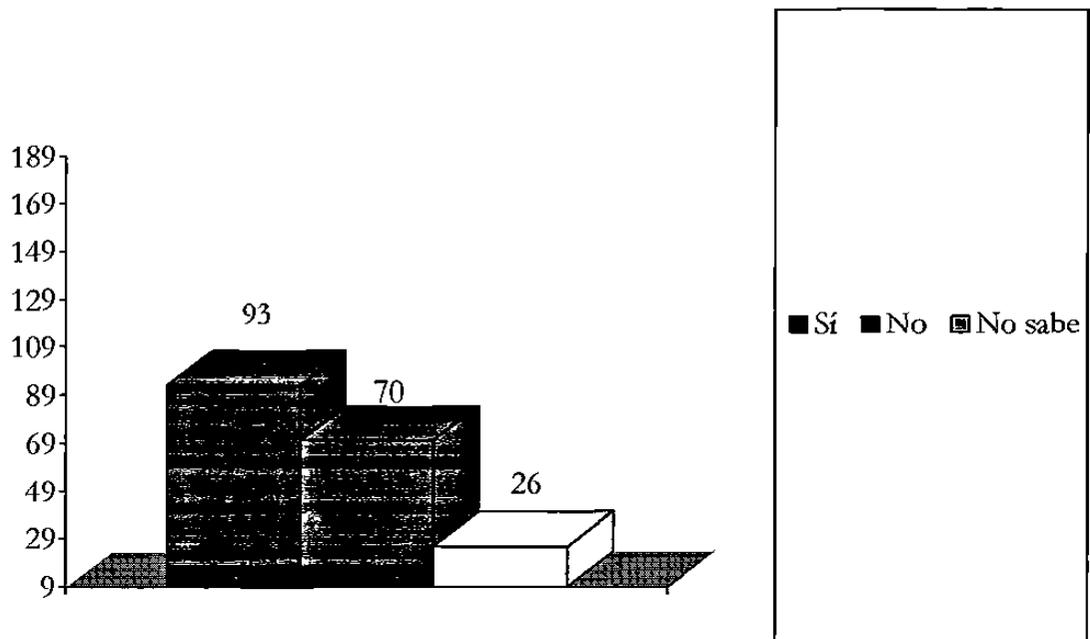
Se preguntó también a los trabajadores si creen que les falta capacitación para mejorar su trabajo, a lo que 69 respondieron que no creen que estén faltos de capacitación, 92 señalaron que sí consideran que les falta conocimiento sobre este tema, y 28 dijeron no saber si están debidamente capacitados para conducirse mejor en el medio laboral.

**Gráfica 22. ¿Cree que la gente se equivoca intencionalmente cuando hace su trabajo?**



Así mismo, se preguntó a los trabajadores si consideran que la gente se equivoca intencionalmente cuando hace su trabajo, a lo cual 70 respondieron que creen que sí sucede así, 89 dijeron que no creen esto y 30 dijeron no saber si eso es posible.

**Gráfica 23. ¿Piensa que los errores en su trabajo pueden ser disminuidos si hubiera un manual o un letrero que le recordara permanentemente cómo se hace?**



La última pregunta de la encuesta, cuestionó al trabajador si piensa que los errores en su trabajo pueden ser disminuidos si hubiera un manual o un letrero que le recordara permanentemente cómo se hace su trabajo, a lo que 93 dijeron que creen que sí podrían evitarse por este medio, 70 señalaron que no creen que podrían disminuirse y 26 señalaron no saber si sería posible

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento diseñado para cuantificar ciertos indicadores presentes en el ambiente laboral y que marcan decisivamente las interacciones entre el trabajador, los medios de producción y la introducción de nuevas tecnologías, se observó que en general, hay una tendencia de los empleados de resistencia frente a los avances que puedan representar una amenaza a su permanencia dentro de la empresa.

Sin embargo, un factor que por sobre todo se puede señalar como importante, es el del ambiente de trabajo, que es uno de los elementos que determinan la satisfacción del trabajador respecto a su función dentro de la empresa.

Se observó que muchos trabajadores estarían dispuestos a dejar su trabajo por otro que les ofreciera igual remuneración por el hecho de considerar que trabajan en condiciones que no les satisfacen, y no tanto por buscar una mejoría económica, ya que algunos trabajadores respondieron que serían capaces de cambiarse a una empresa que les pagara menos, si se les ofreciera un ambiente de trabajo más relajado, equitativo y de mejor trato. esto puede estar en relación también con algo que manifestaron los trabajadores sobre la toma de decisiones en la empresa.

Varios de ellos señalaron, la mayoría, que no se les toma en cuenta para realizar modificaciones que afectan el sistema de producción, lo cual puede ser visto como un elemento fundamental para que el trabajador esté contento con su empleo.

También es sobresaliente la actitud de rechazo a la introducción de más maquinaria en la producción, ya que de alguna manera esto puede llegar a representar un sustituto de muchos de los trabajadores, ante esto, el trabajador desarrolla una actitud de defensa, ya que sus respuestas sobre cuestiones referentes al ahorro de tiempo y materiales para aumentar la productividad, puesto que fueron pocos los que le dieron importancia a este aspecto, que

está directamente relacionado con el cuidado de los recursos.

De alguna manera, la postura de los trabajadores se debe a la falta de información que existe sobre la verdadera función y utilidad de las nuevas tecnologías que se están introduciendo en los sistemas productivos, esto se manifestó en el hecho de que hubo muchos trabajadores que no fueron capaces de dar una opinión sobre lo que piensan acerca de hasta qué punto puede una máquina sustituirlo en el proceso productivo, del mismo modo, quienes sí dieron una respuesta, la dieron negativa, señalando que no creen que una máquina pueda sustituirlos, pero siguen manifestando resistencia a que éstas sean adquiridas por las empresas donde prestan sus servicios.

La actitud de autodefensa de los encuestados se dejó ver también al inquirírseles sobre en qué medida los errores son producto de descuidos, a lo que muchos de ellos respondieron que en su mayoría son cuestión de falta de concentración en lo que se hace, con esto, se pone de relieve la postura de que los trabajadores están conscientes de que muchas veces su trabajo no alcanza la calidad adecuada por descuidos que pudieran evitarse.

Sin embargo, hubo una notable indiferencia en una cantidad considerable de trabajadores, que no manifestaron interés por conocer los pormenores de la productividad, al decir que no saben si es posible que los errores sean voluntarios, ya que en su respuesta no se manifestaron ni en contra ni a favor de una postura, sino que optaron por la posibilidad de respuesta que manifestaba un desconocimiento de la situación.

Los resultados de la encuesta, punto por punto, fueron los siguientes:

#### **1. ¿Cómo se siente en su trabajo?.**

En esta primera pregunta se manifiestan ciertos indicadores que ponen de relieve una falta de satisfacción en lo referente a su trabajo, que a decir verdad son los menos ya que el 38 % no está conforme.

A través de esto, es posible entrever que hay factores que no permiten a los trabajadores sentirse del todo seguros en su medio laboral y les provocan ciertas actitudes de desinterés o indiferencia.

## **2. ¿Si tuviera la opción de trabajar en otro lugar se cambiaría?**

Observando esto, se puede deducir que los trabajadores ponen en primer lugar su satisfacción como empleados y esto es suficiente para contemplar la opción de cambiar de trabajo, ya que casi el 90 % está dispuesto a cambiar de trabajo.

## **3. ¿Cómo considera que son las relaciones de sus compañeros de trabajo?**

Con esta pregunta, se ve que el 55% de los trabajadores consideran que las relaciones con los compañeros de trabajo no son satisfactorias.

Conforme a lo que se observa en las respuestas, es posible constatar que el factor representado por las relaciones entre los recursos humanos de una empresa determina la permanencia de éstos dentro del esquema productivo.

## **4. ¿Cómo considera que son las relaciones con sus superiores?**

A través de esto, se puede ver que además de que las relaciones entre los trabajadores suelen ser tensas, con los superiores no hay un nivel de comunicación que equilibre el ambiente de trabajo. El 52.4% de los trabajadores consideran esta relación de distante a indeseable.

Esto, en un momento dado, puede propiciar la incomodidad y falta de seguridad del trabajador en lo referente a sus labores y responsabilidades, lo cual afecta su productividad, al no beneficiar su satisfacción profesional.

## **5. ¿Cómo encuentra el ambiente de trabajo en la empresa?**

En esta, se puede observar que la mayoría de los trabajadores a quienes se aplicó el instrumento, no se sienten satisfechos en el ambiente donde les toca laborar; El 42.9 % lo

**considera de competencia** y el 37.1% no confortable, o sea el 80% no lo considera bueno.

Esto, en gran parte, puede deberse a lo que ya se observó en las respuestas a los reactivos anteriores, respecto a las relaciones que hay entre los mismos trabajadores y con sus superiores.

**6. ¿Si existe algún problema los superiores piden sugerencias a los trabajadores?**

Aquí, se puede observar claramente que hay una descompensación en lo relativo a la imagen de autoridad frente a la oportunidad de participación de los empleados en la toma de decisiones, ya que el 52.4% opina que no se le toma en cuenta y el 31.7% dice que a veces sí, o sea que a veces no.

Esto es un factor fundamental, ya que en la mayoría de los casos, aquellos trabajadores que se sienten minimizados a este respecto, experimentan el deseo de abandonar la empresa por otra donde se les tome en cuenta y se valore más su trabajo y sus aportaciones.

**7. ¿Cuándo uno de los trabajadores realiza más eficientemente su trabajo es recompensado o estimulado?**

Mediante esto, es posible constatar que hay cierto desequilibrio entre las exigencias que comúnmente el trabajador siente respecto a la calidad de su trabajo en contraste con lo que se le da a cambio por sus labores.

Los estímulos son parte importante de la compensación al trabajador, por lo que al estar la mayor parte de ellos (74%) fuera de este tipo de incentivos, el clima de descontento crece considerablemente.

**8. ¿Piensa que su trabajo puede ser desarrollado por una máquina?**

La mayoría de los trabajadores piensan que el factor humano no puede ser sustituido por maquinaria, lo cual, al ser analizado, da la idea de que es por ello que se sienten poco

favorecidos en el trabajo, sin embargo la empresa va a implementar nueva tecnología en esta área de producción.

**9. ¿Qué actividades realiza la empresa para que los trabajadores se conozcan y mantengan una buena relación?**

Esto pone de relieve cierta falta de atención de parte de la empresa hacia la recreación de los empleados, puesto que son minoría (14.8%) los que respondieron que cuentan con un lugar adecuado para la recreación y los que llevan a cabo actividades, lo hacen ocasionalmente.

Hasta cierto punto, esto contribuye a la ruptura de relaciones entre los trabajadores y propicia un clima de desinterés de estos hacia la productividad y el apego a la empresa.

**10. ¿Piensa que la empresa es altamente productiva?**

De forma general, la mayoría de los trabajadores encuestados el 63%, manifestaron que no piensan que pertenecen a una empresa con una productividad adecuada, lo que da la idea de que en un momento dado, puede representar un punto en contra de la permanencia del personal en la misma.

Incluso, hay trabajadores el 15.9%, que manifestaron no saber cómo es la productividad de la empresa, lo que es más que significativo, ya que puede interpretarse como desinterés por el estado de la empresa que los emplea y obviamente, una falta de compenetración con los planes de desarrollo y productividad.

**11. ¿Cuál problema cree que es el más importante de la empresa?**

De esta forma, se observa que hay un rechazo hacia la implementación de tecnología que pueda ser amenazante para el empleo y la permanencia del factor humano como principal fuerza en la producción, el 27% considera que la nueva tecnología.

Así mismo, se puede decir que otro de los problemas más señalados, el 21% de los encuestados, es el de la forma en que se organiza administrativamente la empresa, que suele afectar los intereses de los trabajadores.

### **12. ¿Considera que su trabajo es repetitivo?**

A través de esto, es posible considerar que la gran mayoría (47.6%) de los empleados pueden llegar a ver que sus labores son monótonas y exentas de creatividad, lo que desmerece hasta cierto punto su visión sobre el aprecio que debe merecer su trabajo.

Por otra parte, el número de trabajadores que señalaron que no saben (37%) si su trabajo es o no monótono o repetitivo, es bastante elevado, lo que indica que hay trabajadores que ni siquiera se cuestionan acerca de sus labores, simplemente las ejecutan mecánicamente.

### **13. ¿Considera que la empresa sería más eficiente si les diera capacitación a los trabajadores?**

Mediante esto, puede inferirse que la mayoría relativa de los trabajadores consideran positiva la capacitación, pero entre los que piensan que si es necesaria y los que no están seguros de qué beneficios les reportaría, se conforma una mayoría absoluta (71.4%) que pone de relieve el interés por este punto.

### **14. ¿Piensa que pierde demasiado tiempo haciendo su trabajo?**

Aunque no es mucha la diferencia, el 3%, entre los que consideran que pierden mucho tiempo y los que creen que no es así, al observar que son mayoría los que no saben con certeza si su trabajo podría requerir menos tiempo, se puede decir que los trabajadores no tienen una conciencia acerca del tiempo real que su trabajo requeriría para ser realizado.

Esto, pone de manifiesto una falta de capacitación para la autorregulación del tiempo real que se emplea para la productividad en las distintas áreas de una empresa.

### **15. ¿Si la empresa le proporcionara un ambiente de trabajo agradable se traduciría en mayor productividad?**

Esto de alguna manera representa una postura de parte de los trabajadores tendiente a la búsqueda de un ambiente de equilibrio en lo laboral, donde no sólo puedan recibir remuneración adecuada, sino que la satisfacción personal dentro del ámbito es también un punto importante.

Fue una mayoría rotunda (71.4%) la que dijo tener la idea de que la productividad mejoraría en la medida que en la empresa se estableciera un ambiente de trabajo agradable y armónico.

**16. ¿Considera que podría ahorrar tiempo si se cambiaran las formas de cómo se trabaja actualmente?**

Al observar esto, es posible constatar que una gran parte del personal de las empresas, el 68.3%, no consideran que el ahorro de tiempo sea un factor trascendental para la buena marcha del sistema productivo.

Esto de alguna manera representa un detractor de la productividad, ya que hay resistencia a la modificación de las prácticas que integran el sistema bajo el cual se verifica la producción de artículos, bienes y servicios.

**17. ¿Piensa que se desperdicia mucho material en la empresa?**

La mayoría de los empleados, el 69.3%, no consideran importante la cantidad de material que llega a inutilizarse o no lo saben; sin embargo debe de tomarse en consideración a los que piensan que sí.

**18. ¿Les faltan herramientas de trabajo?**

Al observar esto, se puede entender que una parte considerable de los empleados (47.1%) están conformes con las herramientas que se les dan para desempeñar su trabajo y, también es una cantidad más o menos notoria (37%) entre la que piensa que sí les faltan y los que no saben si les son necesarias.

Aunque sólo fueron 30 de los 189 encuestados los que dijeron no saber si les hacen falta herramientas de trabajo, se puede decir que esto indica que hay falta de interés y desconocimiento de las necesidades de las propias labores, lo cual afecta al sistema productivo directamente.

**19. ¿Cree que se utilizan adecuadamente las máquinas en su trabajo?**

Como puede verse, hay una franca división en la forma en que los trabajadores observan a las máquinas y su función dentro del sistema de producción el 42.3% que sí y 41.8% que no, pero también continúan algunos al margen de una postura respecto a éstas el 15.9%,

**20. ¿Los problemas que existen cree que podrían disminuirse con introducción de maquinaria?**

La diferencia que se observa a este respecto no es muy significativa, el 10% entre los que piensan que sí y los que no, pero estos últimos y los que saben dan un 63% que es muy significativo, se puede notar que hay una cantidad constante de trabajadores que se mantienen apáticos sobre la introducción de tecnologías en los modos de producción.

**21. ¿Cree que le falta capacitación para mejorar su trabajo?**

En este aspecto, sí hay una diferencia más notable, ya que los trabajadores en su mayoría admitieron que no tienen los conocimientos adecuados a las exigencias del sistema productivo actual, entre los que creen que sí les falta capacitación y los que no son el 51.3%.

Se continúa observando un grupo de trabajadores que no tienen la certeza de sus conocimientos o ignorancia respecto a cómo mejorar su trabajo, lo cual es un elemento negativo para la productividad, ya que manifiesta desinterés de su parte.

**22. ¿Cree que la gente se equivoca intencionalmente cuando hace su trabajo?**

Con esto, se pone de relieve la postura de que los trabajadores, el 37%, están conscientes de que muchas veces su trabajo no alcanza la calidad adecuada por descuidos que pudieran evitarse.

Se observó también a este respecto una indiferencia en una cantidad constante de trabajadores, el 15%, que no manifestaron interés por conocer los pormenores de la productividad, al decir que no saben si es posible que los errores sean voluntarios.

**23. ¿Piensa que los errores en su trabajo pueden ser disminuidos si hubiera un manual o un letrero que le recordara permanentemente cómo se hace?**

Así pues, la gran mayoría de los trabajadores están conscientes de que ciertos errores ocurren por falta de elementos que los mantengan alerta, y su eficiencia podría ser mayor si se ideara una señalización adecuada.

No obstante, es grande la cantidad de trabajadores que, o bien, piensan que esto no es un medio efectivo de disminuir errores, o ni siquiera se cuestionan acerca de los medios que podrían emplearse para mejorar su eficiencia laboral.

**Considerando todo lo anterior se sugiere que se implementen las medidas siguientes**

- ✓ En General, mejorar el ambiente de trabajo de la empresa en tal forma que el trabajador se integre completamente.
- ✓ Instalar y promover áreas de recreo en las que los trabajadores y/o sus familias puedan convivir, a la vez promover torneos de balompié, domino, ajedrez, damas, etc.
- ✓ Establecer incentivos al salario (premios de asistencia, puntualidad, producción, etc.)
- ✓ Mejorar las relaciones de los jefes con los trabajadores
- ✓ Implementar cursos de capacitación en todas las áreas y niveles de trabajo
- ✓ Fomentar el ambiente de competencia que ya existe para mejorar las relaciones de trabajo con similares y jefes, así como la productividad

## . BIBLIOGRAFIA

\*Anderson, Nels. Sociología de la Comunidad Urbana. Fondo de cultura Económica, México, 1975.

\*Arredondo Muñoz Ledo, Benjamín. Historia Universal Moderna y Contemporánea. México, 1975.

Desmond Glover, Jhon, A. Simon, Gerald. Manual de Director General Ejecutivo. Volumen I: Político de Empresa, Ediciones Martínez Roca, S.A., Barcelona, 1983.

\*Furtado, Celso. Formación Económica del Brasil. Fondo de Cultura Económica, México, 1962.

Gilmer B.H. Tratado de Psicología Empresarial. Tomo I: Psicología de la organización. Ediciones Martínez Roca, S.A., Bracelona, 1976.

Golver y Simon Manual sobre el director general

Guillen Romo, Héctor. Los orígenes de la crisis. Ediciones Era, México, 1984.

Gutiérrez, Esthela. De la relación salarial monopolista a la flexibilidad del trabajo en México, 1960-1986. (Material fotocopiado inédito).

Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Editorial Diana, S. A., México, 1984.

\*Marx, Karl. El Capital. Tomo I. Ed. Librerías Allende, S.A., México, 1971.

Riggs, James L. Sistemas de Producción. Planeación, Análisis y Control. Editorial Limusa, México, 1982.

Pozas, María de los Angeles. Tendencias recientes de la Organziación de la Industria en Monterrey, en ¿Flexibles y Productivos?. Estudios sobre flexibilidad laboral en México. Francisco Zapata (Coompilador).

\*Spriegel William, R. Organización de empresas industriales. Editorial Continental, S.A., México, 1968.

\*Literatura clásica

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Escalas del clima organizacional.....	48
--	----

## LISTADO DE GRAFICAS

Gráfica 1. ¿Cómo se siente usted en su trabajo?.....	56
Gráfica 2. ¿Si tuviera usted la opción de trabajar en otro lugar se cambiaría?.....	57
Gráfica 3. ¿Cómo considera que son las relaciones de sus compañeros de trabajo?.....	58
Gráfica 4. ¿Cómo considera usted que son las relaciones con sus superiores?.....	59
Gráfica 5. Dentro de la empresa usted se encuentra?.....	60
Gráfica 6. ¿Si existe algún problema sus superiores les piden sugerencias a los empleados?.....	61
Gráfica 7. ¿Cuándo uno de los trabajadores realiza más eficientemente su trabajo es recompensado o estimulado?.....	62
Gráfica 8. ¿Piensa usted que su trabajo puede ser desarrollado por una máquina?.....	63
Gráfica 9. ¿Qué actividades realiza la empresa para que los trabajadores se conozcan y mantengan una buena relación?.....	64
Gráfica 10. ¿Piensa usted que la empresa es altamente productiva?.....	65
Gráfica 11. ¿Cuál problema cree usted que es el más importante de la empresa?.....	66
Gráfica 12. ¿Considera usted que su trabajo es repetitivo?.....	67
Gráfica 13. ¿Considera usted que la empresa sería más eficiente si le diera capacitación a los trabajadores de la empresa?.....	68
Gráfica 14. ¿Piensa que pierde demasiado tiempo haciendo su trabajo?.....	69
Gráfica 15. ¿Si la empresa le proporcionara un ambiente de trabajo agradable se traduciría en mayor productividad para la empresa?.....	70
Gráfica 16. ¿Considera que podría ahorrar tiempo si se cambiaran las formas como usted y sus compañeros trabajan actualmente?.....	71
Gráfica 17. ¿Piensa usted que se desperdicia mucho material en la empresa?.....	72
Gráfica 18. ¿Le faltan herramientas de trabajo?.....	73
Gráfica 19. ¿Cree que se utilizan adecuadamente las máquinas en su trabajo?.....	74
Gráfica 20. ¿Los problemas que existen cree usted que podrían disminuirse con la introducción de maquinaria?.....	75
Gráfica 21. ¿Cree usted que le falta capacitación para mejorar su trabajo?.....	76
Gráfica 22. ¿Cree usted que la gente se equivoca intencionalmente cuando hace su trabajo?.....	77
Gráfica 23. ¿Piensa usted que los errores en su trabajo pueden ser disminuidos si hubiera un manual o un letrero que le recordara permanentemente cómo se hace su trabajo?.....	78

## GLOSARIO

**Administración:** Al hablar del concepto de administración en referencia al ámbito industrial, se está haciendo alusión al conjunto de operaciones y acciones que se llevan a cabo a través de un cuerpo especializado de sujetos, con el fin de mejorar los procesos productivos. Administrar, es el hecho de efectuar en el campo de acción específico, una planeación que lleve a la calidad y eficiencia en todos los elementos importantes dentro de un sistema productivo como lo puede ser el tiempo, la cantidad de fuerza de trabajo, cantidad de materiales empleados para producir, etc.

**Clima Organizacional:** Puede interpretarse este concepto, como el ambiente o atmósfera creado dentro de una empresa, mediante las actitudes que muestran los implicados en el proceso productivo con respecto a todos aquellos elementos involucrados en el mismo.

**Conlleva este concepto,** en esencia, elementos de tipo psicológico, puesto que interviene la adaptación o rechazo de tecnología, métodos de producción, relaciones entre superiores y subordinados, etc.

**Encuesta Sondeo, averiguación.** Serie de preguntas que se formulan a un número determinado de personas para recoger su opinión y reflejarlos mediante estadísticas

**Feedback. Retroalimentación**

**Fordismo.** Sistema de producción que ideó Henry Ford pionero en la industria automovilística, concibió nuevos modelos de automóviles y su fabricación en serie, así como sistemas de comercialización de los automóviles (amplio los créditos para llegar a una clase media en pleno crecimiento)

**Fuerza de Producción:** Se refiere a los trabajadores o empleados que ponen en movimiento el sistema productivo a través de la manipulación de los medios de producción, la utilización de la materia prima, etc.

**Fuerza de Trabajo;** Se refiere a la capacidad en cuanto al número de trabajadores o empleados de una empresa.

**Medios de producción:** Son aquellos instrumentos o herramientas utilizados por quien aporta la fuerza de trabajo para generar un bien material o un producto, que posee un valor determinado en el mercado. A través de ellos, se generan las ganancias para la empresa poseedora de la materia prima, las herramientas, que es la empleadora.

**Organización:** Al hablar de organización, se está haciendo referencia implícitamente a la sistematización de un proceso, en el cual, los elementos que intervienen poseen una función específica y entran en juego en un determinado momento, de manera que haya una dosificación de acciones que lleven a buen término el proceso productivo.

**Sindicatos:** Son instituciones que buscan a través de diversos medios, proteger a un gremio determinado, es decir, a un grupo de trabajadores que prestan su fuerza de trabajo en un giro determinado del área productiva. Deben su origen a la búsqueda del respeto de las garantías individuales de los trabajadores dentro de las organizaciones y surgieron después del boom industrial que representó la aparición de nuevas herramientas de trabajo durante la época denominada Revolución Industrial

**Taylorismo** Sistema de organización de trabajo basado en las ideas de F.W. y Taylor, que consiste en la descomposición de los procesos de trabajo en diversas tareas cronometrándose el tiempo de ejecución de las mismas, y en el establecimiento, como incentivo, del pago de primas vinculadas al rendimiento

## AUTOBIOGRAFIA

Arturo Jáuregui Alauís, nació en Monterrey, Nuevo León México, el 8 de marzo de 1943, hijo del señor Domingo Jáuregui Zavalza y María. Luisa Alanís Morales

Egresado de la Facultad de Contaduría Pública (FACPYA) de la UANL en 1967.

### **Experiencia Laboral:**

- ❖ Despachos de Auditores de 1963 a 1970.
- ❖ Gerente Administrativo de 1971 a 1981.
- ❖ Negocio propio de 1981 a la fecha.

### **Docencia:**

- ❖ De 1978 a 1988 en FACPYA y
- ❖ De 1988 a la fecha en FIME.

Con la opción de obtener Maestría en Administración con Especialidad en Relaciones Industriales con la tesis titulada “Aplicación de desarrollo organizacional en el estudio del clima interno de una maquiladora”.

