

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría
Maestría en administración

La cultura organizacional de las grandes empresas
instaladas en San Juan del Río

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

L.A. Elia Socorro Díaz Nieto

Dirigida por:

M. en C. Francisco Ríos Osornio

Sinodales

M. en C. Francisco Ríos Osornio
Sinodal Presidente

Dr. Carlos de Mucha Izcabalceta
Sinodal Secretario

M. en C. Sergio Luis Ibarra González
Sinodal Vocal

M. en C. Antonio Rafael Flores Luna
Sinodal Suplente

Dr. César Augusto Lachira Sáenz
Sinodal Suplente

M. en C. José Antonio Inclán Montes
Director de la Facultad



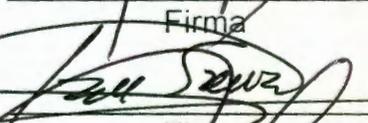
Firma



Firma



Firma



Firma



Firma

Dr. Sergio Quesada Aldana
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Agosto de 2001
México

No Adq. H65762

No. Título _____

Clas. TS

658.020972458

D542c

Ej01

SUMMARY

The topic of this research is "The Organizational Culture of Companies Located in San Juan del Río".

The hypothesis is that these companies need to overcome a series of obstacles in order to achieve a different model, since their process seems not to have resulted in development with the characteristics of a culture which would allow them the quality and competitiveness demanded by the international market. This became evident through a field study employing a scientific method.

The methodology used was the designing of an experimental method translated into research in which surveys were done based on interviews with the personnel of eight large companies, where the main objective was to find out what cultural characteristics were practiced.

The results obtained indicate, with 70% affirmative statements, that they have personnel identification, that both employees and executives know the organizational objectives and that their culture acts as a control mechanism, since it contributes to complying with the rules and regulations.

Nevertheless, this appears to be a contradiction, given the turn over the personnel indicated by those interviewed: 9.76% at high levels, 30.89% at medium levels and 59.35% at the operative level. Also 72% of the statements indicated lack of equipment and scant knowledge of the organizational objectives on the part of employees and executives. Although those interviewed stated that they were very familiar with the objectives, the interview showed the opposite. Observations made by the interviewers and direct observation within the companies confirmed it. This demonstrates that these companies do not have the characteristics necessary for the development required to compete in the international market at this time.

In chapter IV of this thesis we present concrete proposals to meet this need, proposals for improving the model of organizational culture which can be used by these companies as a competitive advantage at this time. In addition, there are three chapters that deal with the topic. In the first we discuss international organizational culture. In the second, Mexican organizational culture. In the third we deal with the historical development of large organizations in San Juan del Río, thus proceeding from the general to the particular as regards the culture within these companies.

Key words: (Organizational, culture)

RESUMEN

El tema investigado es "La cultura organizacional de las empresas instaladas en San Juan del Río".

La hipótesis de ella ha sido que: Estas empresas necesitan superar un conjunto de barreras en aras de alcanzar un modelo distinto, pues el proceso pareciera que no ha alcanzado el desarrollo, con las características de una cultura, que les permita lograr una mayor calidad y competitividad, según lo exige el mercado internacional. Lo cual se ha podido constatar, gracias al estudio de campo a través del método científico.

La metodología utilizada fue: que se diseñó un método experimental traducido a una investigación, donde se aplicaron encuestas, por medio de entrevistas del personal de ocho empresas de tamaño grande, donde el objetivo principal fue saber, qué características de cultura practican ellas.

El resultado obtenido nos indicó con un 70% de declaraciones afirmativas, que tienen identificación de personal; que los objetivos organizacionales son conocidos por empleados y ejecutivos; y que su cultura actúa como mecanismo de control, ya que contribuye a que se cumplan reglas y reglamentos.

Sin embargo, esto se contradice por la rotación del personal declarada por ellos mismos con un 9.76% en los niveles altos, 30.89% en los medios y el 59.35% en los operativos, además del 72% de declaraciones sobre la falta de equipo y poco conocimiento sobre los objetivos organizacionales por parte de los empleados y ejecutivos, aún cuando firmaron conocerlos claramente, las entrevistas lograron captar lo contrario, a través de las observaciones de los entrevistados y la observación directa dentro de las empresas. Lo cual puede comprobar que estas empresas no cuentan con las características que les permitan el desarrollo necesario, para competir actualmente en el mercado internacional.

Por ello se presentan, en el capítulo IV de esta tesis, propuestas concretas a esta necesidad de mejorar su modelo de cultura organizacional que pueda servirles como la ventaja competitiva en este momento. Además se presentan tres capítulos que hablan sobre el tema. En el primero abordamos la cultura organizacional internacional. En el segundo, la cultura organizacional mexicana. En el tercero, el desarrollo histórico en las grandes organizaciones de San Juan del Río, con el fin de iniciar por lo general y llegar a lo particular, sobre la cultura que viven estas empresas.

Palabras clave: (organizacional, cultura)

DEDICATORIA:

A MI ABUELA: Ya que por su ejemplo y amor, he sido capaz de luchar por mis sueños.

A MI ESPOSO Y A MIS HIJAS: Por darme la libertad de prepararme, apoyándome siempre.

A MIS PADRES Y HERMANOS: Por guiarme siempre, y brindarme su comprensión.

A DIOS: Pues en la lucha cotidiana siento su presencia y ayuda.

A todo esto quiero decir
"Gracias"

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco al Dr. Cesar Lachira, su paciencia, buena voluntad y ayuda, porque gracias a él, he podido llevar a cabo la elaboración de mi tesis.

Al, Lic. Francisco Ríos Osornio por su disposición y asesoramiento, en la construcción de mi tema de tesis.

A todos mis maestros de posgrado, ya que todos son grandes personas, y a todos les tengo un gran afecto y admiración.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo industrial de San Juan del Río en los últimos 20 años se debe a la instalación de numerosas fábricas de diversos tamaños, desde el año de 1931, en que se constituyó la empresa cerillera, primera industria en San Juan del Río, de los Señores José y Saturnino Salas ubicada en la calle de Matamoros de la zona centro de la ciudad.

En el año de 1968 solamente existían cinco fábricas como: El Molino Taide, la Vinícola, La Madrileña, Cavas de San Juan y la Industrial Cerillera. Posteriormente la cámara de comercio, en colaboración con la presidencia municipal, llevaron a cabo una labor de promoción en todo el país para atraer más factorías, buscando apoyo de todas las cámaras de comercio de la nación, dando a conocer los atractivos del Municipio, tales como las ventajas de sus vías de comunicación, la cercanía del Distrito Federal y la abundancia de aguas en el subsuelo. Como resultado de lo anterior, ya para el año de 1980 se contaba con una diversidad de industrias, destacando las del ramo papelerero como son Kimberly Clark y Papeles Ponderosa, así como otras tan importantes como es el complejo INTRA.

Actualmente continúa la afluencia de empresas industriales, especialmente las del ramo textilero como Pitsa San Juan y maquiladoras como: Aca Joe, Comatra, Russel, etcétera. Según el censo industrial de 1998¹, en San Juan del Río se encuentran instaladas el 14.7% de las 2,415 industrias registrada en el Estado de Querétaro, esto es, este Municipio contaba, en esa fecha, con 355 empresas industriales de diferentes ramos, crecimiento que ha provocado una evolución y desarrollo generalizado en infraestructura, tecnología y por supuesto en los recursos humanos.

¹ Censo económico del Estado de Querétaro, SEDESU, 1999, pp. 154-155

Por la problemática actual, los procesos de globalización que se han presentado en los últimos años, han demandado una mayor competitividad por parte de las grandes empresas, obligándolas a cambiar, de su cultura organizacional tradicional a la moderna, lo que ha implicado superar un conjunto de barreras en aras de alcanzar una cultura que se adapte a la evolución actual del mercado. En lo que respecta a San Juan del Río, el proceso pareciera que no ha alcanzado un mayor desarrollo pues las grandes empresas no reflejan las características de una cultura organizacional que les permita lograr una mayor calidad y competitividad, según lo exige el mercado internacional.

El objetivo de ésta tesis es demostrar precisamente que la cultura organizacional de las grandes empresas de San Juan del Río no cuenta con las características que les permitan lograr una mayor competitividad en la globalización de los negocios.

Por tal motivo, hemos llevado a cabo el desarrollo de esta tesis, la cual esta constituida por cuatro capítulos. **En el primer capítulo**, hablamos de los orígenes de la cultura organizacional internacional, desde la época primitiva, hasta la actual, en que la electrónica ha substituido a la máquina; lo conceptos fundamentales retomados son en relación a la cultura organizacional que se ha vivido desde la organización familiar y rudimentaria, hasta las grandes empresas del siglo veinte como: Matsushita y Ford Motor Company. Así mismo, los conceptos más importantes en términos de cultura organizacional como definición y características.

En el capítulo segundo, se presenta una visión histórica de la cultura organizacional mexicana, desde la época de los aztecas, hasta el período de transición cultural del siglo veinte retomando los conceptos de la evolución en materia de cultura, tanto de los mexicanos como de las empresas.

En el capítulo tercero, se presenta un desarrollo histórico de las grandes organizaciones de San Juan del Río, en él se habla de la tipología en general, y de los modelos encontrados en éstas grandes empresas e igualmente se presenta un estudio de campo sobre su evolución histórica.

En el capítulo cuarto, se presenta un comparativo contra marcos de referencia, es decir todo lo referente al estudio de campo y aquellos puntos determinantes, para mejorar la cultura de las grandes empresas de San Juan del Río.

ÍNDICE

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES EMPRESAS INSTALADAS EN SAN JUAN DEL RÍO”

CAPITULO 1

CAPITULO PRIMERO: 1.1 ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

1.1.1	Antecedentes pensamiento administrativo	1
1.1.2	La primera revolución industrial	2
1.1.3	La administración científica	5
1.1.4	La segunda revolución industrial.....	12
1.1.5	La tercera revolución industrial	16
1.1.6	La cultura organizacional	16
1.1.7	Las diferencias de culturas en el mundo.....	20
1.1.8	Dos culturas de empresas diferentes	22
1.1.9	Análisis de similitudes y diferencias entre las dos culturas Matsushita y Ford Motor Company.....	29
1.10	Reflexiones del capítulo 1	31

CAPÍTULO II

CAPITULO SEGUNDO: 2.2 VISIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

2.2.1	La cultura de las organizaciones en la época de los aztecas	34
2.2.2	El porfiriato	40

2.2.3 La revolución de 1910	42
2.2.4 La constitución de 1917.....	43
2.2.5 La cultura mexicana.....	46
2.2.6 La primera guerra mundial	48
2.2.7 El período de transición de 1934-2001	49
2.2.8 Reflexiones del capítulo 2	60

CAPITULO TERCERO: 3.3 DESARROLLO HISTÓRICO EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES DE SAN JUAN DEL RÍO

3.3.1 Antecedentes históricos de las organizaciones de San Juan del Río	62
3.3.2 Tipología de las organizaciones.....	65
3.3.3 Las tipologías de las grandes organizaciones de San Juan del Río.....	71
3.3.4 Historia de las empresas estudiadas.....	79
3.3.5 Reflexiones del capítulo 3	82

CAPITULO CUARTO: 4.4 COMPARATIVO CONTRA MARCOS DE REFERENCIA.

4.4.1 Planteamiento del estudio de campo.....	85
4.4.2 Gráficas del estudio y cuestionario	86
4.4.3 Cómo opera actualmente ésta cultura en las empresas estudiadas	109
4.4.4 Puntos determinantes, para mejorar la cultura de las grandes empresas.	115
4.4.5 Conclusiones y recomendaciones.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120

CAPITULO I

1.1 ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

1.1.1 Antecedentes del pensamiento administrativo y los valores del período preindustrial.

“Es muy probable que el proceso administrativo comenzase primero, en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu y que finalmente penetró en las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la antigua Babilonia”.²En esas organizaciones se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomo la forma de tablillas de arcilla con inscripciones. El reconocimiento de responsabilidad administrativa fue claramente establecido, a través del código Hammurabi. Los egipcios nos suministraron, uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada con poco o ningún control. Los antiguos filósofos chinos fueron los primeros en reconocer, la necesidad de la selección de personal y del staff. Los griegos más que ningún otro pueblo, nos suministraron, la documentación más amplia de los principios de la administración en los escritos de Jenofonte, acerca de la universalidad de la administración.

El proceso administrativo, desde la época primitiva hasta hoy en día, ha sido utilizado en la organización familiar principalmente por las amas de casa, encargadas de administrar el gasto, para lo cual han llevado a cabo planeación y organización implícita, así mismo dirección y control rudimentarios.

² George. Claude S., “Historia del pensamiento administrativo”, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. , P.25, 26

El período medieval sirve como un puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como el renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos acerca de la organización y administración.

Alfari, en efecto, en el siglo X formuló una descripción de tareas para un estado dominante: en el año 1100 "Ghazali asesoró al rey de como debería actuar y las cualidades que debería desarrollar para ser un buen administrador".³

Mirando hacia atrás, el siglo XVIII fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración". La revolución industrial trajo con ella una decadencia en los conceptos provincianos de administración con tales horizontes ampliados, los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración".⁴

1.1.2 La primera revolución industrial

La revolución industrial, que tuvo su origen en Inglaterra hacia los años de 1780, se caracterizó por un hecho fundamental: la substitución de una fuerza muscular del hombre, por fuerza mecánica. "Estas nuevas ideas económicas, religiosas y políticas se combinaron para producir un clima catalítico en que los descubrimientos científicos y tecnológicos de" ⁵Galileo, Gilbert, Harvey, Watt y otros podrían contribuir a la industrialización. La revolución industrial, que tuvo su origen en Inglaterra hacia los años de 1780, se caracterizó por un hecho fundamental: la substitución de una fuerza muscular del hombre, por fuerza mecánica.

³ Ghazali citado por Ibidem P. 45

⁴ Ibidem P. 62

⁵ Galileo citado por Dessler Gary. "Organización y administración", México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. . 1979 p.23

Durante este período, los ingleses tenían un gobierno constitucional estable, una economía sensitiva, y un fuerte espíritu de confianza en si mismos. Era, pues, lógico que allí tuvieran su centro los cambios que se iniciaban.

En cuanto a organizaciones se refiere dio por resultado un énfasis casi total en la estrategia de acumulación de recursos y crecimiento de las compañías, lo cual era necesario por la disponibilidad de capital y las ventajas de productividad ampliamente reconocidas de la división del trabajo. Esta última y la especialización requieren volumen y estabilidad y por consiguiente el rendimiento produjo rendimientos crecientes: mientras las ventas, el volumen y la estabilidad aumentaban, los costos unitarios disminuían.

En una época en que no había muchas comunicaciones, transporte masivo ni expertos en eficiencia, investigación de desarrollo ni intervención estatal, esta estrategia de acumulación de recursos era efectiva para proteger la producción contra los caprichos del mercado; Sin embargo, la ampliación de las operaciones, creo muchos problemas para el empresario.

“Descubrió, que él por sí solo no podía dirigir y controlar todas las actividades de su organización; y mientras que la iglesia podía apelar al dogma y los militares a la disciplina, el empresario en el nuevo sistema de fábricas, se encontró en la imposibilidad de hacer un seguimiento adecuado del trabajo de los subgerentes y de los trabajadores”.⁶

Además había una grave escasez de administradores y de obreros calificados y estos últimos se oponían con frecuencia a la estandarización de partes, métodos y herramientas que requería el método de producción a base de partes intercambiables.

⁶ Ibidem P. 24

Estos primeros empresarios, ante el programa de una vigorosa competencia, por una parte, y de una fuerza laboral incierta, de la otra, rápidamente adoptaron las estructuras y principios de organizaciones más viejas, se pusieron en práctica ideas como las descentralización, clara jerarquía, división especializada del trabajo, y liderazgo autocrático, a medida que las crecientes presiones competitivas exigían resultados previsibles a una fuerza laboral frecuentemente reacia.

Es importante recordar que este tipo de estructura también era muy compatible con las filosofías económica, religiosa y política predominantes.

Este tipo de estructuras organizacionales maquinales, conceptos como: centralización, división especializada del trabajo y liderazgo autocrático, hacían de las culturas organizacionales, sistemas débiles y un tanto rígidos. Ya que carecían de trabajo en equipo, enfoque hacia la gente en el establecimiento de objetivos organizacionales y criterios de recompensas.

Estas filosofías y en especial la predestinación, los beneficios religiosos de la división del trabajo y el racionalismo e interés general económico, se combinaron para permitir al empresario ver sus "insumos humanos", como poco más que otra herramienta, criterio ésta que prevalecería hasta las dos primeras décadas del siglo actual. Por otra parte, sobre el ambiente competitivo el empresario tenía poco control, salvo aquel que pudiera ejercer mediante el aumento de tamaño. Por lo tanto, las organizaciones de este período no tenían que estructurarse para que fueran rápidamente adaptables a un hombre cambiante y complejo; por el contrario el empresario tenía que dedicar todas sus energías y capacidades a acumular más recursos con el fin de aumentar el tamaño y la productividad de sus instalaciones manufactureras.

Por ello en esta época pocos fueron los valores humanos desarrollados en las organizaciones. Ya que se vivía un ambiente donde las condiciones de trabajo no recibían la atención necesaria, toda la energía estaba encaminada a la producción.

1.1.3 La administración científica.

Esta carrera por acumular recursos y aumentar el tamaño de las fábricas, fue especialmente notoria en los Estados Unidos. La guerra de 1812 separó económicamente a los Estados Unidos de Inglaterra y estimuló el crecimiento de las operaciones fabriles.

Entre los progresos tecnológicos de la época se cuentan el buque de vapor, la desmotadora de algodón, el arado de hierro, el telégrafo, el motor eléctrico y la expansión de una red de ferrocarriles y canales que abrieron nuevos mercados para los productos. A su vez, estos nuevos mercados proveyeron el volumen que era requisito indispensable para la división del trabajo.

Este espíritu optimista e individualista, combinado con los avances tecnológicos, la rápida urbanización, la introducción del automóvil y mejoras en el arte de la producción, dieron por resultado el crecimiento rápido de los mercados de masa y las empresas a base de sociedades anónimas como un medio de financiamiento.

Siguió una era de intensa competencia y los empresarios dinámicos reaccionaron construyendo un exceso de capacidad. "Esta a su vez intensificó la competencia y el resultado fue un círculo vicioso de aumento de tamaño, intensificación de la competencia y nuevas acumulaciones de recursos. Como se ha observado ya, el tamaño era una estrategia no sólo para el crecimiento, sino también para aislar a la compañía de su ambiente".⁷

⁷ Ibidem P. 25

Al aumentar la organización su participación en el mercado, la competencia y los hechos imprevisibles tendían a disminuir y se facilitaban los volúmenes y la estabilidad que exigían las técnicas de producción en masa. Además los hombres de negocios trataron de escudar a sus compañías del ambiente por medio de una serie de consorcios, trusts y fusiones.

En segundo lugar, en los siglos anteriores a la industrialización ocurrieron cambios significativos en el concepto de autoridad y poder.

El sistema feudal dominaba la vida económica de Europa y el siervo que legalmente era libre, pero dependía casi totalmente del señor feudal remplazó al esclavo como base del orden económico y social.

La iglesia era la institución dominante en todas las áreas de la actividad humana tanto seculares como espirituales lo importante era la solución del alma y al hombre europeo se le enseñaba a llevar una vida de pobreza y privaciones a cambio de ganar la eternidad en el cielo.

Con la iglesia como súper estado, las prevenciones contra los préstamos a interés y contra el desear cualquier cosa en esta vida perpetuaron la opinión de que los negocios eran un mal necesario.

“La principal herencia organizacional de éste último período preindustrial se fundaba en el concepto tradicional de autoridad de clase social, la idea griega del trabajo y la filosofía de dirección que se ve en las obras de”⁸ Maquiavelo y Hobbes,

Históricamente, las organizaciones eran altamente centralizadas, las tareas del trabajo eran muy especializadas en unidades funcionales, y para mantener el control se apelaba a la disciplina, el dogma y el miedo. Una rígida jerarquía de mando era la norma y la autoridad.

⁸ Maquiavelo y Hobbes citado por íbidem p.23

Las teorías administrativas se pueden entender mejor dentro del contexto de los ambientes en que se han desarrollado, la burocracia, por ejemplo, es hoy casi sinónimo de rigidez organizacional y papeleo, pero probablemente fue un método muy racional de hacer frente a los problemas que Weber veía en 1920. Max Weber no escribía desde el punto de vista de un gerente sino de un intelectual. Se interesaba en la sociología, la religión, la economía y la ciencia política y había nacido en el seno de una familia rica en Alemania. Escribiendo durante la década de 1920, observó el crecimiento de las organizaciones en grande, y predijo correctamente que este crecimiento requería de un conjunto más formal de procedimientos para los administradores.

Hoy, afirmó,⁹ "es principalmente la economía capitalista de mercado la que exige que la función oficial del administrador se lleve a cabo con precisión sin ambigüedad, en forma continua y con tanta rapidez como sea posible". De acuerdo con este criterio, adoptó la idea de una forma ideal o pura de organización, que llamó *burocracia*.

Este término, como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, no se usaba con el sentido popular y emotivo de papeleo e ineficiencia. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda organización compleja y a ellas se refiere el concepto.

Para "Weber, la administración burocrática, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza así como la forma más eficiente de organización, que podía utilizarse en toda clase de terrenos".¹⁰

⁹ Max Weber citado por Ibidem P.30

¹⁰ Weber Max "Economía y sociedad", segunda reimpresión, México, Editorial Fondo de Cultura económica. 1974, P. 178

El carisma puro, otro tipo de dominación específicamente extraño a la economía. Constituye una vocación en el sentido enfático del término: como "misión" o como "tarea" íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones gratuitos como fuente de ingresos.

Así lo refiere Weber,¹¹ El carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas a la tradición, es una renovación desde adentro que por entusiasmo varía su dirección de la conciencia y de la acción, con un cambio de actitudes en sus vidas.

Walter Dill Scott, notable educador americano, enseñó en la universidad del Noroeste de 1901 a 1920 y después fue su presidente durante los siguientes diecinueve años. Le preocupaba particularmente la motivación y las actitudes de los empleados en la producción y cómo las sugerencias podrían influir en su comportamiento. Así también, los conceptos que Scott, ha llamado pilares de la "teoría clásica de administración" se desarrollaron antes de la industrialización. Entre ellos se incluyen la división del trabajo y la especialización, la estructura organizacional el alcance del control, el proceso escalar o jerarquía de autoridad, y la delegación de autoridad".¹²

Frederick Winslow Taylor era un ingeniero mecánico en cuyas ideas influyó fuertemente una conferencia que dictó en 1886 Henry Towne, ante la sociedad norteamericana de ingenieros a mecánicos.

La conferencia titulada "El ingeniero como economista", recomendaba a estos profesionales construir a una literatura administrativa de ciencia y práctica. Taylor siempre había gustado de la investigación científica y la investigación para mejorar las cosas basándose en los hechos, y la conferencia de Towne le dio una dirección.

¹¹ Ibidem P.179

¹² S Claude y Jr. George "Historia del pensamiento administrativo". México, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. . 1974.

El tema principal de la administración científica era que el trabajo, y sobre todo el de los obreros se podía estudiar científicamente. Taylor creía que el análisis objetivo de éstos datos recogidos en los talleres daría la base para determinar "la manera óptima" de organizar el trabajo.

¹³"Esto implica no solo fijar para cada obrero su tarea diaria, sino también pagarle un alto premio, cada vez que consigue realizar su trabajo en el tiempo fijado". Estos dos elementos, la tarea y la prima constituyen dos de los elementos más importantes del mecanismo de la administración científica.

Taylor establece cuatro principios básicos de la administración:

1. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.
2. Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador. mientras que, en el pasado, este escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.
4. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores; entre los elementos de la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para si todo el trabajo para los que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.

¹³ Winslow Taylor "Principios del manejo científico del trabajo". México Herrero Hermanos, 1980

¹⁴Henri Fayol, sin lugar a duda el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo, nació en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de ingeniero en las minas de Commetry de la Commetry-Fourchambault S.A. en 1860 y para 1888 había alcanzado ya el puesto de director administrativo de dicha empresa minera. Se educó en Francia, donde la cultura insistía en la posición basada en la herencia. Fayol desarrolló su sistema de administración general, desde el punto de vista del ejecutivo, y dedicó la mayor parte de su trabajo y energías al análisis de las actividades administrativas. Su objeto era proponer y codificar una lista de principios que había encontrado útiles durante sus años como gerente. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.

Emplearé con preferencia la palabra principios, desembarazándola de toda idea de rigidez. ¹⁵“No existe nada rígido y absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, ya que los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades”. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es un arte difícil que exige inteligencia, decisión, experiencia y tacto. una de las principales cualidades del administrador.

Los principios de Fayol basados en valores son los siguientes:

1. División del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección

¹⁴ Winslow Taylor y Fayol Henri “Administración industrial y general”, impreso en Argentina, Editorial El atenco, 1973, P.86

¹⁵ Ibidem P. 163, 164

6. La subordinación de intereses particulares al interés general;
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal.

Muchos otros contribuyeron, también al movimiento de administración científica y su mensaje de eficiencia como: Henry Gantt contemporáneo y socio de Taylor, recalcó la psicología del trabajador y la importancia del espíritu de trabajo en la producción. En 1901, sacó a la luz su sistema de salarios de bonificación por tarea. En este método el tiempo permitido para el trabajo estaba basado en condiciones estándar del taller y una ejecución de primera clase. Entonces, si un empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal. Si no terminaba su trabajo, recibía su paga normal, y no era castigado. "Con el sistema Gantt, la producción aumento más del doble. esto lo convenció, de que su preocupación por los obreros y su moral, era uno de los factores más importantes en la práctica administrativa y que el elemento humano, era el más importante de todos los problemas administrativos"¹⁶

Frank Gilbreth trabajó en desarrollar y aplicar sus principios de estudios de movimiento. Su esposa Lillian le ayudó a desarrollar éstas ideas.

¹⁶ Claude S. y Jr. George "Historia del pensamiento administrativo", México editorial Prentice Hall hispanoamericana. 1986. P. 97, 98

¹⁷“Su interés residía en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejores ambientes y herramientas y una actitud psicológica saludable”. En una palabra, estaba interesado en mejorar la totalidad del hombre y su medio ambiente. A través de su trabajo, se pudieron desarrollar mejores patrones de movimientos en los cuales se basaron sólidos planes de incentivos. La principal herencia de los Gilbreth, es el haber inculcado en la mente de los administradores, que todo debería ser probado en cuanto a su capacidad y aplicabilidad y que aun lo más nuevo dejarse si se logra otra mejora.

1.1.4 La segunda revolución industrial

En 1895 aparece la máquina de combustión interna, y también es remplazado el carbón por el petróleo; es decir, hay un cambio en las fuentes de energía y con ella nacen, los grandes capitales como el imperio Rockefeller, en la producción del petróleo en los Estados Unidos. Así mismo surgen grandes empresas automotrices como: Ford, Chrysler y General Motors. Todo lo cual viene a ser un cambio importante en la vida de los seres humanos.

¹⁸“El desarrollo industrial, derivado del progreso tecnológico, ha dado lugar a la conocida economía de consumo en la que el hombre es moldeado, fabricado como un consumidor insaciable. Sus necesidades, gustos preferencias son determinados, por las técnicas publicitarias, promocionales, de investigación motivacional y otras análogas”. Y el hombre sufre en medio de su abundancia, una nueva forma de esclavitud.

¹⁷ Ibidem P. 96

¹⁸ Guzmán Isaac “La sociología de la empresa”, décima primera edición, México Editorial Jus, S.A., 1983

¹⁹“Las pautas de comportamiento, los papeles sociales que cada individuo tiene que desempeñar en la convivencia, ejercen una presión tan fuerte sobre la conducta personal que el hombre advierte, la imposibilidad de evadirse de estos automatismos”

El hombre civilizado toma como natural que haya reglas, normas y preceptos, porque así lo ha visto y vivido desde su infancia, como comportarse, así como un conjunto de prohibiciones que necesita respetar, es decir el aceptar un encauzamiento de su conducta, para formar parte de la cultura organizacional, propia de una empresa, la cual lo adaptara a ella y en caso contrario en un inadaptado rebelde, preso de la angustia y desaliento más profundo.

No es fácil la adaptación de la vida de los obreros a las exigencias de la organización. Por ello aun siendo capaces de hacer un buen trabajo fracasan, porque no se adaptan a la disciplina como miembros de un grupo y no comprenden lo que es la responsabilidad colectiva.

²⁰“En cada cultura puede advertirse el esfuerzo del espíritu humano por realizar valores en la vida. Cada cultura es la unidad sistematizada de las instituciones vigentes”. Estas últimas formas de diversas esferas de acuerdo con los valores a cuya realización están destinadas. Se distinguen los valores materiales, los espirituales, los religiosos y en el mismo orden se encuentran las instituciones económicas, las artísticas y científicas, las jurídicas y políticas y las religiosas, propiamente dichas.

¹⁹ Ibidem P. 21

²⁰ Ibidem P. 67

El dirigente puede jugar un papel muy importante en la cultura de toda organización, ya que²¹“es el hombre en quien recaen las más graves responsabilidades de nuestra época. En él encarnan las preocupaciones de una sociedad, que por muchos años ha venido sufriendo los males de una conducción equivocada”.

Así mismo Isaac Guzmán,²² sobre el mismo tema habla de las cualidades morales que se piden de todo dirigente, como son: habilidades, conocimientos, experiencia, don de mando, perspicacia, pero la prudencia, que no es precisamente una cualidad, sino una virtud, por la cual se logra la aplicación más eficaz de las normas de conducta, parece que no siempre se tiene en cuenta.

La prudencia se divide en dos clases. la de carácter personal que se refiere a la conducta del dirigente en su propia actuación, y la de carácter social que atañe a la conducta de otros, es decir a la actuación de los dirigidos.

Por ello²³ “si los grupos actúan para suplir las deficiencias e imperfecciones del individuo, serán irmejorables formas de elevación y perfeccionamiento de la vida humana, en lo cual la prudencia puede tener un papel importante”

El estudio del papel institucional que la empresa y sus innovaciones organizativas tienen, es iniciada por “Alfred Chandler, con el análisis histórico administrativo de cerca de cien de las más grandes empresas norteamericanas, las cuales serán el marco de referencia comparativo de los procesos de ajustes estructurales, decisiones y estrategias seguidos por las empresas, conformando así, un modelo de crecimiento, al cual en mayor o menor grado se ha ido adecuando”.²⁴

²¹ GUZMÁN Valdivia, Isaac. “La dirección de grupos humanos”. México, Limusa, 1974

²² Ibidem P. 227

²³ Ibidem P. 219

²⁴ Ibarra C.E. y L. Montañó H. “El orden organizacional”. México, Editorial hispánicas Savia del Saber, S.A., 1991.

Las compañías incluidas en el estudio de este investigador son aquellas de mayor importancia según el tamaño de sus activos, de acuerdo con este criterio se consideraron las cincuenta más grandes en 1929 y setenta en 1948.

En un estudio preliminar del propio autor, se muestra que el desarrollo más importante en la administración de las grandes empresas norteamericanas ha sido la descentralización y que esta forma de organización ha sido utilizada por diversidad de empresas independientemente de su actividad económica.

Las primeras en llevar a cabo dicha forma organizativa, según el estudio citado fueron la "E.I. Du Pont de Neumors & Co, General, Motors Corporation, Standar Oil Company (New Jersey) y Sears Roebuck and Company, que son los casos seleccionados.

La tesis de Alfred Chandler Jr. se refiere a que ²⁵"los cambios estructurales son una consecuencia inmediata de la estrategia de crecimiento adoptada por la alta dirección de la empresa"

Por supuesto que un cambio en cualquier tipo de estrategia trae como consecuencia cambios estructurales, pero, si se trata de una estrategia de crecimiento esto debe ser más inmediato.

En cuanto a las estructuras, Alfred Chandler,²⁶ menciona que el cambio en la estructura organizacional, modifica la forma de hacer las cosas, las actividades, los procedimientos. Lo cual puede repercutir también, en un cambio de cultura organizacional ya sea positivo o negativo.

²⁵ Chandler, Alfred D., "Scale and Scope". USA, HUP, 1978, P.251

²⁶ Chandler, Alfred D., "Strategy and Stinise", USA, HUP, 198

1.1.5 La tercera revolución industrial

En la tercera revolución industrial es substituida la máquina por la electrónica, lo cual se ve con más énfasis de 1985 al 2000, ya que actualmente las computadoras son una parte fundamental de la tecnología de cualquier organismo, así mismo se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida de todo estudiante.

La electrónica ha modificado la forma de hacer las cosas, ha logrado mayor calidad y ahorro de tiempo en las actividades y procedimientos de los organismos e instituciones, lo cual puede haber cambiado la cultura organizacional de la mayoría de ellas.

1.1.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es parte de los elementos que componen las teorías administrativas y como parte de ellas es importante especificar en las mismas, por ejemplo,²⁷Robbins Stephen, se refiere a este término como un sistema de significado compartido.

Así como las culturas tribales tienen tótems y tabúes que dictan como debe actuar cada miembro con sus compañeros y con los extraños, las organizaciones también tienen culturas que gobiernan la forma en que sus miembros deben proceder.

En cada organización hay patrones o sistemas de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Estos valores compartidos determinan en gran parte, lo que los empleados ven y como responden a su mundo. Cuando se ve confrontada con un problema, la cultura organizacional restringe, lo que pueden hacer los empleados al sugerir la forma

²⁷ Robbins Stephen " Administración teoría y práctica" , cuarta edición, México Editorial Prentice Hall. 1994 . P. 73

correcta, "la forma en que aquí hacemos las cosas" para conceptualizar, definir analizar y resolver el problema.

Nuestra definición de cultura (Cultura Organizacional, sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en alto grado, como actúan los empleados) implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción, pero esta percepción existe en la organización, no en el individuo.

Como resultado los individuos con diferentes trasfondos o niveles en la organización tienden a describir la cultura organizacional en términos similares. Este es el aspecto compartido de la cultura.

En segundo lugar la cultura organizacional es un término descriptivo. Tiene que ver la forma en que los miembros perciben a la organización y no con si a ellos les gusta o no. Es un término que describe antes que evalúa.

Aunque en el presente no tenemos un método definitivo para medir la cultura ²⁸este autor, en base a la organización y la investigación preliminar sugiere que las culturas pueden ser analizadas según diez características.

Por lo general, la cultura de una organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. En virtud de que los fundadores tienen la idea original, tienen tendencias para realizar dicha idea. Y como ya antes se menciona las culturas pueden ser analizadas al calificarlas según sus características. Estas se han identificado como sigue:

1. Identidad de miembros: Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo.
2. Énfasis de grupo: Grado en que las actividades del trabajo, se organizan alrededor de grupos, más bien que de individuos.
3. Enfoque de la gente: Las decisiones de la administración consideran el efecto, de los resultados en la gente.

4. Integración de la unidad: Grado en que estimula a las unidades a que operen en una forma coordinada o interdependiente.
5. Control: Grado en el cual las reglas, reglamentos y supervisión directa se aplican, para verificar el comportamiento de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: Grado en el cual se estimula a los empleados a ser dinámicos y tomadores de riesgos.
7. Criterios de recompensa: Grado en que las recompensas como incrementos de salarios y promociones, se asignan a los empleados sobre criterios de desempeño.
8. Tolerancia al conflicto: Grado en que se estimula al personal a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
9. Enfoque de la producción: Grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos, antes que en técnicas.
10. Enfoque de sistema abierto: Grado en el que la organización verifica y responde a los cambios del ambiente exterior.

Sobre el tema de cultura organizacional, Stephen Robbins, menciona al término cultura como un sistema de significado compartido.

Las culturas fuertes. Una cultura fuerte se sostiene con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización. Tal unanimidad de propósito propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

Debemos reconocer que una cultura fuerte mejora la consistencia en el comportamiento y puede actuar como sustituto de la formalización y una alta formalización en una organización origina predecibilidad, orden y consistencia. Así mismo, una cultura fuerte alcanza el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito, en consecuencia debemos visualizar la formalización y la cultura, como dos caminos diferentes para un destino común.

Mientras más fuerte es una cultura en una organización menos tiene que preocuparse la administración por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Estas directrices se incorporan en los empleados cuando aceptan la cultura de la organización.

¿Qué hace la cultura?

Hacer un impacto de la cultura sobre el comportamiento.

Las funciones de la cultura. De acuerdo al autor,²⁹ tienen en primer lugar un papel de definición de límites: es decir crea diferencias entre una organización y los demás.

En segundo lugar con lleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.

En tercer lugar facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.

En cuarto lugar mejora la estabilidad del sistema social.

²⁹ Ibidem P. 687

La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización.

En último lugar la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento, de los empleados. “La cultura define las reglas del juego “.

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Cuando los recién llegados aprenden las reglas entonces se les acepta como miembros integrados de la organización.

Las infracciones a las reglas, ya sea de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados, de los niveles bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los años 90. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

1.1.7 Las diferencias de culturas en el mundo

Las culturas de las empresas alrededor del mundo tienen diferencias significativas que les crean su propia personalidad, lo cuál repercute en el recurso humano de las mismas, al mismo tiempo que las lleva al éxito o al fracaso, tal como lo mencionan ³⁰ William B. Werther Jr., y Heith Davis:

³⁰ KEITH Davis y Werther WILLIAM B. , “ Administración de Personal y Recursos Humanos, México, editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, S.A. 1995 , p.278

“El mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización, con la cual se trabaja han sufrido una serie de cambios negativos, en el curso de los últimos años”. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización, a la cual presta sus servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones por su parte tienden cada vez más a considerar sus recursos humanos con la misma actitud, con la que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles.

En general es que la empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados; por la regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de las diversas empresas ha subido mucho.

Estos autores refieren que.³¹ En las empresas orientales el sentimiento es de intensa adhesión y lealtad a la empresa con la cual se trabaja. En tanto las empresas se esfuerzan en lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado medio rara vez cambia de una empresa a otra, la tasa de rotación es sumamente inferior. Hasta hace algunos años, estas diferencias solo provocaban una sonrisa escéptica de parte de muchos expertos occidentales. La expansión económica de Japón, de Tailandia, de Corea y varios países más, ha hecho desaparecer las sonrisas irónicas y ha conducido a serios estudios de la situación.

En todo el mundo de habla española, tal como lo comenta el autor en mención, un número de compañías en incesante crecimiento, está actualmente instalando operaciones en el área internacional y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o varios países extranjeros con frecuencia, constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

³¹ Ibidem P. 281

Una serie de consideraciones son importantes para facilitar el acceso a la palestra internacional. En general, uno de los aspectos de mayor importancia es la exposición a otras culturas.

Al contrario de lo que ocurre en muchos países europeos, donde muchas personas hablan más de dos idiomas y han vivido en países de culturas distintas a la propia, son muchos los latinoamericanos que han tenido escaso contacto con las culturas de otras zonas del mundo.

Aunque ya existe un núcleo considerable de jóvenes de habla española que están relativamente bien informados sobre lo que concierne al mundo de habla inglesa, hay todavía grandes vacíos en la información internacional por lo que toca a otras áreas, incluyendo en forma notable todo lo referente a todas las economías asiáticas. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al cambio internacional. El porcentaje de las personas que hablan y leen el inglés ha subido considerablemente en los últimos años, pero el porcentaje de las personas que manejan un tercer idioma continúa siendo muy pequeño, aunque la compensación potencial es extraordinariamente alta para las personas que manejan idiomas como el japonés, el alemán o el coreano.

Junto con el idioma y la información relevante sobre aspectos legales, la capacidad de convivir y comprender a las personas de otras culturas se ha convertido en una de las características, máspreciadas en el campo internacional

1.1.8 Dos culturas de empresas diferentes

Las culturas de diferentes empresas del mundo como es el caso de Matsushita Electric Company, iniciada en 1918 por el señor Konosoke Matsushita.

En este aspecto Mintzberg Henry y Brian James:³² “La describen como una empresa cuya cultura de organización refleja la visión de sus fundadores, su manera de pensar dentro de su estructura general, que ha creado su propia filosofía. única y extraordinariamente poderosa”. Su misión establecida es contribuir al bienestar de la humanidad proporcionándole productos y servicios a precios razonables, en cantidad suficiente, para lograr paz felicidad y prosperidad para todos esto se encuentra apoyado por cinco principios:

1. Crecimiento a través de beneficios mutuos, entre la compañía y el consumidor.
2. Las utilidades como resultado de contribuciones a la sociedad.
3. Competencia justa en el mercado.
4. Beneficios mutuos entre la compañía, sus proveedores, comerciantes y accionistas
5. Participación de todos los empleados. De acuerdo al autor en mención

El enfoque de los empleados

En Matsushita la participación de todos los empleados, ésta fundamentada por el código de comportamiento, que los empleados deben observar, en la toma de decisiones que incluye siete normas espirituales, lo que indica la importancia de los mismos en la empresa.

1. Espíritu de servicio a través de la industria
2. Espíritu de justicia y lealtad
3. Espíritu de armonía y cooperación
4. Espíritu de lucha para mejorar
5. Espíritu de cortesía y humildad
6. Espíritu de adaptación y asimilación
7. Espíritu de gratitud.

³² MINTZBERG Henry y BRIAN James, “ El Proceso Estratégico”, México, editorial Prentice Hall, segunda edición, S.A. P. 48”

Identidad de los miembros

Cada mañana en las plantas de Matsushita, todos los empleados asisten a una junta matutina, en la cual el credo, los principios, y/o espíritu que impregna a la empresa, se repiten en voz alta. La junta se inicia con ejercicios preestablecidos y aprendidos en los años escolares. Así también para estos autores es importante que,³³ Después durante los ejercicios de relajación, cada persona masajea y golpea la espalda de otra persona y entonces ambas se voltean para proporcionar beneficios similares, siguiendo el himno de la compañía y éstas repeticiones en voz alta, un moderador actividad, que cada día realiza una persona distinta hace una pregunta para que sea discutida y resuelta. esta puede ser un problema operativo, una nueva oportunidad o un tema filosófico importante, diseñado para fomentar el interés.

Después de 15 minutos, más o menos cada uno se va a su trabajo. En los intervalos de trabajo la rutina de ejercicios se repite, al final de cada hora, durante cinco minutos y de 10 a 15 minutos a mañana y a tarde.

Integración de la unidad

Sobre integración por ejemplo, los mismos autores refieren sobre Matsushita.³⁴ “Una administración de buena voluntad, ya que los trabajadores no solo podían sugerir mejoras, si no estaban satisfechos con la calidad, ellos podían parar la línea de producción en pro de mejorarla. Entre las estaciones de trabajo había una separación de 2.7 a 3.3 metros, los pasillos eran muy anchos”.

³³ Ibidem P. 490

³⁴ Ibidem P.493

Tolerancia al conflicto

En Matsushita a todos los problemas se les daba un enfoque pragmático, el corazón de su estilo, era llegar al problema y resolverlo, los ejecutivos en una ocasión comentaron tenemos conflictos sin conflicto, nuestra premisa principal, es que en la vida realizamos ajustes. A los empleados no se les veía participando en la administración, pero se buscaban sus opiniones. Matsushita alentaba la continuidad administrativa a largo plazo en sus divisiones, con plazos que eran casi siempre de cinco a siete años en puestos clave. La máxima de Matsushita era resultados extraordinarios de gente ordinaria. No realizaba esfuerzos especiales para hacer contrataciones en las escuelas elitistas y se mostraba deseoso si su desempeño lo garantizaba, de hacer ascender a la gente joven, por encima de los ejecutivos mayores.

Otra máxima era: si tú cometes un error honesto, la compañía te perdonará. Tómallo como una experiencia obtenida a través del entrenamiento y aprende de él, sin embargo serás severamente criticado, si te desvías de los principios básicos de la compañía.

La Ford Motor Company, fue fundada por Henry Ford en 1903. Una de las pocas grandes corporaciones estadounidenses en las que por tradición, el puesto administrativo de mayor jerarquía, era ocupado por un descendiente del fundador. "Henry Ford II dirigió la compañía desde 1945 hasta el otoño de 1979 y desde cualquier punto de vista, poseía un estilo administrativo autocrático".

³⁵Mientras que General Motors y las empresas japonesas como Matsushita habían desarrollado procesos de toma de decisiones estratégicas conscientemente despersonalizados, los cuales se basaban en el consenso cultural. Las decisiones estratégicas de la Ford tenían un carácter mucho más personalizado debido a la presencia del Presidente y dueño de la empresa.

³⁵ Ibidem P. 536

Enfoque de la gente

A la gente de Ford, se le decía que hacer y no se esperaba que las ordenes fueran cuestionadas como sucedió en una ocasión con un trabajador, que en los años cincuenta se ocupaba de levantar transmisiones muy pesadas. Se le acerco a su supervisor y le dijo "tengo una idea para mejorar ésta operación". El supervisor se le quedo viendo con aire de incredulidad y le respondió "¿tu quieres trabajar muchacho? olvídate de eso. No te contratamos para pensar.

Cuando ese trabajador regreso después de veinte años a la planta en calidad de gerente de planta, se dirigió a su antigua sección y descubrió que nada había cambiado.

En la FORD a los obreros se les consideraba como costos variables y se les despedía siempre que llegaban a producirse recesiones cíclicas. Con el fin de lograr cierta seguridad laboral, los sindicatos se resistían a los cambios en las muy estrechas categorías de trabajo que la administración misma había creado para que sirvieran como escaleras laborales, en los muy especializados sistemas de producción.

El director general de la FORD Donald Petersen reconoció a mediados de los años ochenta, que el sistema antiguo veía al trabajador principalmente como una herramienta de trabajo con fines específicos. Lo cual nos da una idea de la cultura que existió durante mucho tiempo en esa empresa, por lo menos en cuanto a lo que se refiere al enfoque que se le daba a la gente. A los trabajadores de línea se les permitía poca participación en lo que a calidad se refiere, la cual era controlada por medio de inspecciones.

Era una empresa, que nunca gastaba dinero en darle mantenimiento al equipo o en mejorar la calidad de los autos, lo cual impedía muchas veces, el buen desempeño de los trabajadores, al no contar con el equipo óptimo para realizar un buen trabajo; sin embargo los presupuestos para publicidad parecían ser excesivos y los ejecutivos de ventas y finanzas ganaban mucho más que sus contrapartes.

Integración de la unidad

La FORD estaba organizada, por funciones en forma vertical. Estas organizaciones se habían vuelto tan poderosas y compactas, que se les solía llamar chimeneas de poder. "Los ingenieros de diseño se sentían superiores a los ingenieros de fabricación y ambos desaprobaban con frecuencia las consecuencias, cuando sus elegantes diseños y procesos pasaban por las manos cubiertas de grasa de quienes integraban la línea de producción".³⁶

Cada fase de desarrollo del producto desde la investigación al diseño y rediseño del producto, fabricación, ensamble, ventas entrega al distribuidor y por último, a las unidades de servicio, que estaba gobernada por un departamento individual de función, siempre que un grupo subsecuente se topaba con un problema afirmaba que ello era culpa del anterior.

La integración de la gente en FORD se dio en 1973, con el proyecto de 840 millones de dólares para la fabricación en Alemania, del auto compacto denominado fiesta con la Lowis Veraldi a la cabeza de dicho proyecto un veterano de 25 años en los sistemas de diseño de FORD, quien decidió que ya era tiempo de llevar a la gente del grupo de fabricación al área de diseño. Empezó por preguntarles lo siguiente antes que pongamos éste diseño en papel, digan ustedes los grupos de fabricación y ensamble ¿como desean que procedamos para hacer más sencilla su labor?

³⁶ Ibidem P. 537

La reunión de ambas disciplinas y la ejecución del programa en forma simultánea y no secuencial tuvieron como resultado, el que se evitaran gran cantidad de modificaciones y le ahorró a la compañía un montón de dinero.

En 1980, cuando Henry Ford renunció a su puesto de Presidente del Consejo General, quien transformó a la empresa, de una organización dirigida por una familia, en otra que estaba manejada por profesionales, quien impulsó y llevo a efecto grandes cambios en la filosofía administrativa de la FORD, así como las actitudes hacia el mercado.

Participación de medios y fines

Los ejecutivos de FORD, se dieron cuenta, de que la economía en cuanto a combustible no era la única razón por la que los consumidores, estaban inclinándose cada vez más por los autos de importación. En ese momento la nueva administración, decidió darle la libertad para desarrollar ideas nuevas a sus diseñadores y no esperar que adivináran los deseos de sus jefes, o que tan solo copiaran lo que realizaba la competencia.

Pete Pestillo entró a trabajar a la FORD a principios de 1980 quien habló de la necesidad de encontrar nuevas formas de trabajar con la gente, haciendo alusión a que los estadounidenses tienden a valerse de su capacidad de administrar y dirigir, en lugar de hacer uso de lo que consideró la nueva necesidad de motivar y dirigir. Pete Pestillo contempló un programa que involucraría absolutamente a todos en la calidad del producto. Un sistema en el que cada persona que trabajaba en la planta sintiera que el automóvil que salía de la línea de producción llevaba un poco de si mismo, de modo que deseara que aquel quede bien hecho. Posteriormente la FORD mejora la calidad de sus productos, entiende cada vez más la importancia de preocuparse por su gente, cambiando el enfoque hacia ella. Empieza a capacitarla con más constancia, lo cual le permite recuperar de nuevo la participación en el mercado.

1.1.9 Análisis de similitudes y diferencias entre las dos culturas

Matsushita y Ford Motor Company.

Similitudes Las similitudes únicas que encuentro entre Matsushita y Ford son las siguientes

- 1 Las dos culturas nacen y se desarrollan en un principio como una familia.
- 2 Las dos culturas tienen como dirigente principal a su fundador y dueño.
3. Las dos nacen e inician su cultura basándose en la característica principal de personalidad de su fundador y dueño, en el caso de Konosoke Matsushita su característica principal de personalidad es participativa y democrática y la característica principal de personalidad de Henry Ford es autocrática.

Diferencias: Las diferencias que encuentro en las dos culturas son muchas ya que ambas pueden considerarse como polos opuestos.

1. Matsushita es una empresa que fue fundada con la filosofía de su fundador, de que la actividad de un industrial era hacer que sus productos estuvieran ampliamente disponibles al precio más bajo posible, para de esa manera la gente de todo el mundo tuviera una mejor calidad de vida.

1. La Ford Motor Company una empresa con una filosofía de su fundador en la que lo más importante eran las utilidades que de ella se podían generar, así como la posición de mercado y la imagen de la misma ante los consumidores.

2. La Misión de Matsushita es contribuir al bienestar de la humanidad proporcionándole productos y servicios a precios razonables, en cantidad suficiente para lograr la paz, felicidad y prosperidad para todos.

2. La misión de Ford Motor Company consiste en mejorar constantemente nuestros productos y servicios con objeto de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo cual nos permitirá prosperar como negocio y generar utilidades razonables para nuestros accionistas, los dueños de nuestro negocio.

3. En Matsushita se les trata a los recursos humanos como verdaderos seres humanos, pues en esta empresa la participación de los empleados esta fundamentada por el código de comportamiento que los empleados deben observar, en la toma de decisiones se incluyen siete normas espirituales.

3. En Ford Motor Company a los recursos humanos se les considero por mucho tiempo como máquinas y herramientas no como seres humanos.

4. La participación de los empleados en Matsushita era fundamental se procesaban cerca de 460,000, sugerencias o mejoras propuestas por los empleados cada año. Proporcionaba un entrenamiento de 18 meses a todos los egresados de universidades.

Los trabajadores no solo podían sugerir mejoras sino estaban satisfechos con la calidad, además podían parar la línea de producción.

4. La participación de los empleados en Ford Motor Company se concretaba a la realización de su trabajo, ya que tenían prohibido hacer cualquier tipo de sugerencia relacionada con el trabajo. Se daba muy poco entrenamiento y capacitación a los empleados y esto se dio hasta 1980, en que Pete Pestillo entró a trabajar a la empresa con la idea de motivar y dirigir a la gente, tiempo en cual las cosas para los empleados empezaron a mejorar.

1.10 Reflexiones

A través del tiempo el crecimiento y diversificación del sector productivo ha incorporado estilos, estrategias y modelos de orígenes diferentes y en especial se puede decir que en el último tercio del siglo XX llegaron a instalarse a México un número elevado de empresas cuyo capital, prácticas y culturas provienen de diversas partes del mundo y que, si bien los modelos estadounidenses continúan prevaleciendo, la influencia recibida desde el Japón ha tenido un auge sobresaliente, especialmente en los temas relacionados con los sistemas de la calidad total, así como prácticas tales como la mejora continua, el justo a tiempo, los círculos de calidad, etcétera, siendo esto evidente en el caso de San Juan del Río, cuyo rápido desarrollo industrial se puede ubicar en esta última etapa a la cual se ha hecho referencia, motivo por el cual resulta pertinente el haber analizado algunos aspectos de las dos principales corrientes del quehacer productivo, al revisar el comportamiento de dos de las empresas más representativas de los países que hoy por hoy marcan el liderazgo en la economía del mundo y que tienen indudable influencia y representantes en la actividad local.

El proceso de industrialización de la época moderna, dio inicio durante la segunda mitad del siglo XIX en los Estados Unidos de Norteamérica, impulsado por los avances científicos y tecnológicos de esa época, que permitieron el desarrollo de nuevas y más potentes maquinarias e igualmente importante fue el progreso resultante del cambio de la fuente básica de energía, que pasó, del empleo, del carbón mineral al petróleo.

Así también por los efectos que tuvieron los desarrollos en las comunicaciones telegráficas y las que se lograron por medio del transporte de personas y mercancías proveniente de acelerada construcción de los sistemas de la red ferroviaria que dio lugar a la creación de empresas fabriles que, aprovechando la existencia del capital para financiarlas y el espíritu utilitario de la cultura anglosajona, proliferaron y se desarrollaron rápidamente hasta transformarse en grandes organizaciones de creciente complejidad, que buscaron ampliar, junto con su capacidad de manufactura, los mercados para su cada día mayor volumen de producción de bienes, observándose que este esfuerzo de su expansión comercial incidió aún en regiones tan lejanas, entonces, como el Japón, al que prácticamente se le obligó "abrirse" al mundo en momentos en que daba comienzo a una nueva era de modernidad para la humanidad.

Los estilos, procedimientos y prácticas de producción capitalista, así como los esquemas de organización desarrollados en los Estados Unidos de Norteamérica, fueron tomados como modelos a seguir en varias partes del mundo y desde luego, México no fue la excepción, de tal esta manera que, desde la época porfirista, tomando el modelo americano, se inició la construcción del sistema de transporte ferrocarrilero en el País, lo que, junto con otras razones importantes, dio lugar que para los comienzos del siglo XX, se comenzará con la instalación de las primeras empresas manufactureras, cerveza, vidrio y acero, de tipo familiar, algunas de las cuales que perduran hasta la fecha y que rompían el esquema de las viejas y tradicionales prácticas de las, casi únicas operaciones industriales existentes entonces, como eran las de tipo extractivo en las áreas de la minería y el petróleo, así como de los sistemas utilizados hasta entonces por el sector de las manufacturas textiles.

Por otro lado Japón, después de la dinastía Meiji, inició su desarrollo industrial basado en organizaciones centradas en las familias, Zabaitus que tuvieron la capacidad financiera para impulsar el crecimiento industrial, mucho del cual se orientó a fortalecer el equipamiento de sus fuerzas armadas para buscar su expansión territorial. tal como ocurrió en las guerras Ruso - Japonesa y las posteriores invasiones a Manchuria y a China y posteriormente, ya bajo la influencia americana, después de la segunda guerra mundial, establecer, siempre bajo sus tradiciones culturales, nuevos tipos de organización como son los actuales Kereitsus, contruidos por grandes redes de negocios agrupados alrededor de un grupo financiero fuerte.

Se debe señalar el hecho que el incipiente esfuerzo de industrialización que dio comienzo en México en la forma que se ha indicado anteriormente, fue interrumpido en razón del movimiento revolucionario iniciado en 1910 y de los ajustes político-sociales posteriores y que no fue hasta la década de 1940, en que, por efectos, positivos para el País, de la segunda guerra mundial, que se reinicia el crecimiento industrial de la Nación, adoptando las nacientes instalaciones industriales, las tecnologías sistemas y procedimientos técnico-administrativos en boga en los Estados Unidos de Norteamérica.

En el siguiente capítulo se hará una breve descripción de la historia del desarrollo de la cultura socioeconómica del País y de esta manera se podrá comprender de mejor forma la manera en que se han enfrentado las influencias externas y cuales han sido los mecanismos de implantación a través de la imposición, asimilación, adopción y/o de apropiación del conocimiento recibido.

CAPÍTULO II

2.2 VISIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

2.2.1 La cultura de las organizaciones en la época de los aztecas

Es muy claro apreciar como en la cultura mexicana, desde la época de los aztecas. "El estilo de liderazgo puede que haya influido en gran parte en el tipo de cultura organizacional que han vivido las empresas. El estilo de liderazgo con autoestima en esta época fue místico y religioso, en contraste con el estilo autoritario y maquiavélico español de dominación total, hacia los indígenas, por lo menos hasta la época de la independencia".³⁷ Pueden observarse ya las características de cultura organizacional en las organizaciones rudimentarias de las culturas mesoamericanas como: la identidad de los miembros, énfasis de grupo y criterios de recompensa. Y desde luego, muy poco encontradas, en los talleres y obrajes de la Nueva España.

En la cultura azteca, en el año de 1519, la educación era un asunto de primera importancia. pues era el medio por el cual se inculcaba en los nuevos ciudadanos el sistema de valores mexica. con el propósito de asegurar que cada persona estuviera dispuesta a cumplir con las obligaciones exigidas de acuerdo con la posición social correspondiente. Los valores más altos para la población en general, estaban basados en la vida austera, y en el carácter disciplinado del guerrero.

³⁷ M. Delgado Gloria. " Historia de México". México. editorial Wesley Longman. octava impresión .1998. P. 228

“Moctezuma Iluicamina, implantó la enseñanza obligatoria, y a partir de entonces la educación de los niños, se ejecutaba en centros especializados con personas capacitadas. Cuyos ingresos debían provenir de los padres. Los mexicas ingresaban a las escuelas cuando tenían cinco años de edad y salían de ellas para casarse”.³⁶ Cuenta Sahagún que al nacer el niño, sus padres lo meten al Calmécac o al Tepochcalli.

La estructura socio profesional de México Tenochtitlan era muy compleja y en ella los agricultores, no parecen haber tenido relevancia significativa, pues la ciudad no participaba en el proceso de producción agrícola. Así pues, la diversificación del trabajo mostraba la siguiente composición: un grupo muy pequeño de productores de alimentos, artesanos, manufactureros y una burocracia política, comercial, militar y religiosa.

La reforma social de Moctezuma tendía a contar con una rígida estructura de clases parecía coherente con su estrategia militar de consolidación interna, pues al restringir los incentivos de éxito personal, se reducía a su vez el afán por utilizar las guerras expansionistas como un medio de ascenso en la escala social; esto significaba en resumen un drástico cambio de dirección en el sistema de valores y un intento por romper bruscamente el obstáculo ideológico creado por Tlacaélel. Una nueva reforma desde arriba que al contradecir, en lo esencial, el mito religioso, sustentador de la conciencia histórica del pueblo del sol, estaba condenada al fracaso.

³⁶ Ibidem P.229

La paradoja (la afirmación absurda) que influyó en el fracaso de Moctezuma Iluicamina consistió en que la expansión, ya imposible de continuar, seguía siendo la piedra angular del sistema ideológico, social y político de los aztecas. Por ello resultó imposible transformar el sistema imperial en un Estado consolidado, sin destruir los valores fundamentales que lo integraban. A la llegada de los españoles, las contradicciones internas del imperio azteca aunadas a la resistencia de los pueblos no conquistados, y a la explotación de los conquistados, parecían preparar el camino, para la última y definitiva derrota.

La entrada de los españoles, a Tenochtitlan, tuvo lugar el 8 de noviembre de 1519; fueron inútiles los desesperados intentos de Moctezuma Xocoyotzin por convencer a los españoles de regresarse. Y así se inicia la época de la conquista. con una marcada lucha entre Españoles e indios, se ve claramente como los conquistadores en papel de patronos, siempre estaban buscando estrategias de explotación, donde tuvieran asegurado el trabajo de los indígenas, de ser posible sin salario alguno.

Por lo tanto el estilo de liderazgo de ésta época, esta influido por dos características personales de aquellos dirigentes, el autoritarismo explotador de los inferiores y el maquiavelismo, donde el fin justifica los medios, los cuales anulaban toda característica de persona. Sobre el tema en discusión, Gloria M. Delgado,³⁹ refiere, que este trato desarrollaba pautas culturales donde el miedo al castigo, era el estímulo que utilizaban los españoles, para que los indígenas trabajaran.

³⁹ *Ibidem* P. 281

“De cualquier manera, la esclavitud fue al fin prohibida gracias a la presión de quienes como Fray Bartolomé de las casas y Fray Francisco de Victoria se opusieron tenazmente al trato inhumano que los conquistadores daban a los indígenas”⁴⁰ Sin embargo el mal trato en el peonaje por deudas mediante un mecanismo que el patrón se encargaba de estimular, los peones o gañanes quedaban sujetos de por vida al patrón, por una deuda que nunca terminaban de pagar y que a su muerte pasaba a sus hijos y a sus nietos de generación en generación, lo cual se generalizó con gran rapidez, sobre todo en las haciendas agrícolas y para fines del siglo XVII, llegó a convertirse en una relación normal entre trabajadores y patronos.

“Los obrajes de paños, empresas textiles establecidas por los españoles que se sirvieron de la experiencia indígena en la producción y tejido del algodón y para desarrollar una industria artesanal, en la que incluyeron lana de ovejas. Donde en un principio se pudo conseguir, mano de obra voluntaria, mediante un contrato ante un juez o escribano en la que se establecía el salario y otras cláusulas laborales”⁴¹; sin embargo a medida que disminuía la población indígena, los dueños de obrajes recurrieron a diferentes estrategias, para asegurarse una mano de obra permanente, como: el procedimiento de retención por deudas, resultó muy eficaz para la industria textil. Otro medio de obtener mano de obra era el de alquilar al gobierno los presos, condenados a la cárcel por distintos delitos, por el resto del tiempo de su condena, los cuales podían ser indios, mulatos, mestizos y españoles.

Hasta mediados del siglo XVI, los mercados conservaron la organización y costumbres observadas en los tianguis indígenas. Por ello la organización mercantil Mexicana, permitió que México y otras de las principales ciudades, estuvieran abastecidas de alimentos, durante los primeros 35 años del período colonial.

⁴⁰ Ibidem P. 334

⁴¹ Ibidem P. 383

A mediados del siglo XVIII, surgió en Europa una nueva forma de gobierno, basada en una concepción distinta sobre el poder del estado, según este no procedía de Dios, sino que era resultado de un contrato racional y libre entre los miembros de la sociedad y por consiguiente, el fin del Estado. debía ser procurar el bienestar y la felicidad de los súbditos. Ideas que representaban los intereses políticos de la burguesía, deseosa de orientar la acción. de los gobiernos, conforme las nuevas tendencias económicas. Por ello la esencia del despotismo se condensó en la frase "todo para el pueblo, pero sin el pueblo".⁴²

Como efecto de la aplicación del despotismo ilustrado español "en la Nueva España, la cultura también fue sujeta a transformaciones. Los centros de poder político y religioso con sede en las capitales administrativas, fueron los encargados de difundir las nuevas ideas y costumbres".⁴³ La antigua corte virreinal estricta y siempre teñida de religiosidad, era quien propagaba las nuevas formas de cultura, como formas de vestir, diversión y cocina.

"La civilización de México no desapareció sin dejar rastro alguno con la venida de los europeos; la espada del conquistador pudo destruir la existencia política, de aquellos pueblos, derribar sus templos, aniquilar ídolos, pero no pudo abolir su espíritu"⁴⁴, que ha continuado hasta hoy latente y vivaz, haciendo sentir su influencia sobre las mismas doctrinas implantadas por los nuevos dominadores.

⁴² Ibidem P. 383

⁴³ Ibidem P. 384

⁴⁴ PAZ Octavio " Tres revolucionarios tres testimonios", México, Editorial offset, S.A. de C.V. . 1986. P. 20

En la época del virreinato de la Nueva España. Uno de los primeros actos de Cortés fue repartir las tierras entre sus capitanes y darle a cada uno de ellos, un grupo de indios, para que las labraran, de manera que los indígenas de propietarios que eran, no solo fueron despojados de sus tierras, sino pasaron a la condición de esclavos, ya que fueron dados como animales u objetos a los conquistadores y a estas dádivas se les denominó por decreto real, encomiendas.

El infeliz indígena, desde entonces empezó a gemir, bajo el yugo de la esclavitud y su vida se redujo a trabajar, aquella tierra, que había sido suya. Estos repartos, a base de despojo, constituyen el principio de la historia de la gran propiedad rural en México y de la formación de los latifundios o sea de las haciendas. Así mismo "la independencia de México, no fue algo que se diera por un motivo momentáneo, podría decirse que fue el golpe número cien, que rompió la piedra de la dominación española, hacia los indígenas".⁴⁵

Al lanzar Hidalgo, el grito de la independencia, en el pueblo de Dolores, este primer brote revolucionario, por liberación de la tierra, de manos de los usurpadores, fue una verdadera revolución, para emancipar al indio, de la esclavitud en que gemía, en provecho del encomendero Español, del criollo rico y del alto clero.

Hidalgo lo comprendió así, y desde luego su primer decreto, en Guadalajara, fue abolir la esclavitud, con lo que el indio, al ser libre reconquistaría lo que era suyo.

"La lectura del decreto de confiscación de bienes de españoles y criollos españolizados y de los principales puntos, para elaborar la primera Constitución Política Mexicana, comprueba que Morelos, fue un precursor del socialismo y el iniciador de la defensa de los campesinos y obreros mexicanos".⁴⁶

⁴⁵ Ibidem P.21

⁴⁶ Ibidem P. 23

Al consumarse la independencia, los criollos y el alto clero, se dieron cuenta de que la independencia era inevitable, se volvieron sus partidarios, para no perder sus privilegios.

Fue hasta la época de la reforma más tarde cuando Juárez sitiado en Veracruz, contestará como dijera un ilustre abogado, a los cañones de los conservadores con las leyes de reforma. Entonces consiguió emancipar en parte al pueblo del dominio clerical y se abolieron algunos de los privilegios de que gozaban los potentados; pero el indio sufrió la misma triste situación; para él no hubo tierras, se cometió el disparate de destruir el ejido, lo que más tarde fue de funestas consecuencias, pues abrió las puertas a los grandes propietarios.

2.2.2 El porfiriato

En la época del porfiriato vivió México un estilo de liderazgo autoritario, donde el orden y la paz se conseguían a través del sometimiento, el abuso y la explotación de los seres humanos. Lo cual generó por tres décadas una cultura de miedo al castigo y en las empresas agrícolas, textiles y burócratas, se vivió un ambiente de descontento, donde no se vieron características de cultura organizacional, como el de mejorar la estabilidad del sistema social o la identidad para los miembros de la organización. La hacienda del siglo XIX que precedió al porfiriato, se basaba, como en la etapa virreinal en la explotación agrícola tradicional destinada al autoconsumo y al mercado local. La reforma liberal, que destruyó el latifundismo eclesiástico e inició el despojo de tierras a las comunidades indígenas, originó la formación de grandes haciendas que quedaron en manos de particulares, las cuales no mejoraron y aun empeoraron las condiciones económicas y sociales de la explotación agrícola anterior.

En estas condiciones existían formas de trabajo fijo, fundamentalmente no asalariado efectuado por los peones, ligados a la hacienda; otra modalidad consistía en el trabajo eventual asalariado, realizado por los peones libres, generalmente indígenas de las comunidades cercanas a las haciendas. “Existía además un mecanismo de arrendamiento que se establecía entre el hacendado y los trabajadores que rentaban las tierras de la hacienda mediante contratos no escritos, por los cuales el trabajador se obligaba a pagar en especie con jornadas laborales que lo mantenían ligado al dueño de las tierras en una situación casi de servidumbre”.⁴⁷

En tales condiciones, la producción agrícola representaba una renta segura para el hacendado que éste empleaba en inversiones y negocios ajenos al sector rural. En las minas y en las fábricas al trabajador se le sometía a largas jornadas de trabajo, el bajo salario pagado en muchos casos mediante el sistema de tiendas de raya, y se abusaba también de los niños y las mujeres, a quienes se hacía trabajar mucho y se les pagaba menos que a los varones adultos.

La transformación económica hacia 1890, con el inicio de la industria, de la minería, de la infraestructura de transportes, red ferroviaria, las nuevas formas de comunicación como el telégrafo, el teléfono y las primeras instalaciones eléctricas, permitieron que se diera un incremento considerable en la demanda de trabajadores y técnicos especializados y de servicios. Además la tendencia administrativa del régimen porfirista dio lugar a un aumento de empleados públicos que fueron constituyendo el aparato burocrático, así como el incremento del número de maestros de escuela y profesionistas que se prepararon gracias a las políticas educativas del porfiriato.

⁴⁷ Delgado Cantú, P. 567

2.2.3 La revolución de 1910

La revolución de 1910 es una clara transición de estilo de liderazgo que vivió México. Ya que paso del autoritarismo de Porfirio Díaz, al inicio de la democracia y autoestima de los mexicanos, promovida por su nuevo líder Francisco Y Madero, de ese cambio que con esta revolución inició. En el año de 1903 círculos burgueses de la oposición de Monterrey, uno de los centros industriales más avanzados en el noroeste de México, organizaron una manifestación de protesta contra la burguesía local.

“Como protesta contra la represión de la manifestación Francisco Indalecio Madero, miembro de una de las familias más ricas de los latifundistas liberales, se unió al movimiento de oposición naciente. En poco tiempo Madero se convirtió en uno de los representantes dirigentes de la oposición burguesa”.⁴⁸ Ya en 1905, ésta se manifestó abiertamente en contra del régimen de Díaz.

En enero de 1909, Madero publicó un libro en el cual llamó a la lucha contra la reelección de Díaz, a elecciones libres y a la fundación de un partido antirreleccionista.

Fundado en abril de 1910 en la ciudad de México por los partidarios de Madero, como el Congreso de Fundación del Partido Antirreleccionista. En este congreso Madero fue designado candidato para presidente, para las elecciones de junio/julio, quien logró popularidad en su lucha electoral, con las consignas “no reelección” y “sufragio efectivo” especialmente en los estados del norte y del centro, que Díaz se vio obligado a aprehenderlo el 3 de junio de 1910.

⁴⁸ JÜRGEN Hans , “Raíces económicas de la Revolución Mexicana” , México impresiones taller abierto. segunda edición en español, 1983 , P. 107

“Después de las elecciones Madero fue puesto en libertad contra fianza y pudo refugiarse en los Estados Unidos, ahí en octubre del mismo año, publicó su “Plan de San Luis Potosí”, en el cual se convocó al pueblo a iniciar una rebelión armada el 20 de noviembre a las 6 de la tarde de 1910”.⁴⁹ Así mismo declaró nulas las elecciones presidenciales, se autotituló presidente provisional y llamó a la lucha armada contra Díaz.

“Hasta Marzo-Abril de 1911, la revolución se había extendido por todo México y adquirió especial intensidad en Chihuahua y Morelos, donde fue encabezada por Zapata. Con toda esta lucha revolucionaria, el 25 de mayo de 1911, Díaz y su vicepresidente renuncian y abandonan el país”⁵⁰. Así mismo en Octubre del mismo año, se realizaron nuevas elecciones, en las cuales Madero resultó electo presidente. En este tiempo es reconocido Pascual Orozco, como jefe de la revolución de liberación. Las demandas centrales de este plan eran la restitución de todas las tierras robadas a los pueblos y campesinos, que pudieran reclamar su derecho a éstas.

2.2.4 La constitución de 1917

“La revolución Mexicana de 1910 o de 1913, el movimiento social de Carranza con carácter político, es mal llamada revolución, pues no implicó un cambio fundamental de esencia, en las estructuras económicas. Es un movimiento que en 1910, tuvo una finalidad política doble: derrocar al dictador y llevar a la constitución el principio de la no reelección”.⁵¹

⁴⁹ *Ibidem* P. 109

⁵⁰ *Ibidem* P. 111

⁵¹ CARPIZO Jorge, “La constitución de 1917”, México, editorial Porrúa S.A., séptima edición, 1986, P.49

En abril el ejército constitucionalista se apoderó de Piedras Negras y desde allí empezó Carranza su obra legisladora. La prensa se interesó por entrevistar al jefe de la rebelión, este accedió, y a las preguntas maliciosas respondió con seguridad y afirmó con seguridad y afirmó: "No soy rebelde, sino el legítimo representante de la ley. El rebelde y traidor a nuestras instituciones, es el usurpador Victoriano Huerta... Lo único que deseo y lo reitero, es que el gobierno americano, consecuente con su moral política y respeto de la ley de las naciones observe en esta lucha, la más estricta neutralidad".

El 23 de septiembre, Carranza pronunció en Hermosillo un hermoso discurso, del cual la parte fundamental estribó en una promesa: "Sepa el pueblo de México que terminada la lucha armada a que convoca el Plan de Guadalupe tendrá que principiar formidable y majestuosa la lucha social, la lucha de clases, queramos o no queramos nosotros mismos y opóngase las fuerzas que se opongan, las nuevas ideas sociales tendrán que imponerse en nuestras masas..."⁵²

"El pueblo ha vivido ficticiamente, hambriento y desgraciado, con un puñado de leyes que de nada le favorecen. Tendremos que removerlo todo. Crear una nueva constitución cuya acción benéfica sobre las masas, nada ni nadie, pueda evitar... Debemos fijarnos que aparte de la importancia social del discurso, en él ya se encuentra la idea de crear una nueva constitución"⁵³.

Sin embargo dentro de lo malo que le tocó vivir a nuestro México se dieron acontecimientos importantes en la ciudad de México, como el del 1 de mayo de 1913, en que se celebró por primera vez el día del trabajo.

⁵² Ibidem P.48

⁵³ Ibidem P.49

Sobre el tema en discusión, Jorge Carpizo,⁵⁴ menciona, que nunca fue satisfactorio para el pueblo, el gobierno de Victoriano Huerta, un hombre pragmático egoísta y alcohólico empedernido, quien provocó una situación caótica, tanto en México, como en Estados Unidos por la intervención descarada del presidente Wilson, quien el 1 de noviembre de 1913, en nota dirigida al encargado de negocios, se exigió la renuncia de Victoriano Huerta.

Posteriormente se llevaron a cabo negociaciones entre México y Norteamérica, cuya conclusión en ellas, fue la promesa mexicana de que Huerta se retirara del poder, con todas estas presiones Victoriano Huerta, se vio obligado a renunciar el 15 de julio de 1914. A la muerte de Huerta, aparentemente se respiraba tranquilidad, pero gérmenes de discordia, dividían a los jefes del movimiento renovador, que se disputaban el poder. Carranza, Villa y Zapata. Detrás de una terrible lucha, el 19 de octubre de 1915, Norteamérica reconoció al gobierno de Carranza.

Villa al enterarse, montó en gran cólera y mandó fusilar a cinco norteamericanos, que viajaban en tren de Ciudad Juárez a Chihuahua. Con el triunfo en la mano, Carranza inició un recorrido por algunos estados, pronunció discursos y reafirmó la proximidad de las reformas sociales. Para Portes Gil, la constitución de 1917, se logró indudablemente, gracias a la testarudez, a la visión intuitiva de Carranza, que no cesó un momento, para volver al orden constitucional.

⁵⁴ *Ibidem* P.51

2.2.5 La cultura mexicana

“En toda la historia de México desde la Conquista hasta la Revolución, puede verse como una búsqueda de nosotros mismos, deformados o enmascarados por instituciones extrañas, y de una forma que nos exprese”.⁵⁵ Las sociedades precortesianas lograron creaciones muy ricas y diversas, según se ve por lo poco que dejaron en pie los españoles, y por las revelaciones que cada día nos entregan los arqueólogos y antropólogos. La Conquista destruye esas formas y superpone la española.

“Si se contempla la Revolución Mexicana se advierte que consiste en un movimiento tendiente a reconquistar, nuestro pasado, asimilarlo y hacerlo vivo en el presente. Y esta voluntad de regreso fruto de la soledad y de la desesperación”⁵⁶. Gracias a la Revolución el mexicano quiere reconciliarse con su historia y con su origen. De ahí, que nuestro movimiento, tenga un carácter al mismo tiempo desesperado y redentor.

Solo hasta ahora, es posible ver que forman parte de un mismo proceso, figuras tan opuestas como Emiliano Zapata y Venustiano Carranza, Luis Cabrera y José Vasconcelos, Francisco Villa y Álvaro Obregón, Francisco I Madero y Lázaro Cárdenas.

Sobre el tema en discusión, Octavio Paz,⁵⁷ comenta a lo largo de su obra que la cultura mexicana no es un reflejo de los cambios históricos operados por el movimiento revolucionario, sino esos cambios tanto como la cultura mexicana expresan de alguna manera, las tentativas y tendencias a veces contradictorias de la nación.

⁵⁵ PAZ Octavio, “El laberinto de la soledad/ Postdata/ vuelta a el laberinto de la soledad”, impresora y encuadernadora Progreso editorial Fondo de cultura económica, segunda edición , 1997, P. 179

⁵⁶ *Ibidem* P. 160

⁵⁷ *Ibidem* P. 163

Toda esa injusticia por la que ha vivido el pueblo de México, a lo largo de cinco siglos. En este sentido, si se puede decir que la historia de nuestra cultura, no es muy diversa a la de nuestro pueblo.

La revolución mexicana había descubierto el rostro de México. "Samuel Ramos, interroga esos rasgos, arranca máscaras, e inicia un examen del mexicano. Se dice que *El perfil del hombre y la cultura en México*, primera tentativa sería conocernos. Por ello ese libro continúa siendo el único punto de partida que tenemos para conocernos: el mexicano es un ser que cuando se expresa se oculta"⁵⁸; sus palabras y gestos son casi siempre máscaras. Utilizando un método distinto al empleado en ese estudio, Ramos nos ha dado una descripción muy penetrante de ese conjunto de actitudes que hacen de cada uno de nosotros un ser cerrado e inaccesible.

Sobre el tema en discusión, Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez,⁵⁹ habla del mexicano, como un ser que siempre está, lejos del mundo, de los demás y de si mismo. Por ello no permite que el mundo exterior penetre en su intimidad, por eso lo peor es rajarse. La crisis de la identidad toma las formas del disimulo y de las máscaras por ejemplo. El importamadrismo; burlarse de si mismo; aparentar que se ríe del fracaso y de la desgracia. Los alardes: mostrarse muy hombre y desafiar peligros innecesarios. El lenguaje procaz. En general estas poses de dureza son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión.

⁵⁸ *Ibidem* cita a Samuel Ramos P.173

⁵⁹ Rodríguez MAURO y Ramírez PATRICIA, "Psicología del mexicano en el trabajo". México D.F. Mc. GRAW-HILL/INTERAMERICANA. 1992, P.38

El catolicismo español de la contrarreforma y de la reconquista, pero también de las devociones. Este último rasgo lo había importado España del Sur de Francia. “El método de las doctrinas y de los pueblos de indios con líderes paternalistas y sobreprotectores y al mismo tiempo implacables contra el más mínimo esfuerzo de disidencia y emancipación, el dogmatismo infantilizó a las masas. Todo ello en una cultura feudal que ponía la obediencia y la sumisión por encima de todo”.⁶⁰

En México la ideología dominante es el nacionalismo: para las mayorías la nación es cultura, mentalidad mito y mesianismo. Encontramos en el Tepeyac una fe patriótica, antes que una fe religiosa; una fe psicológica, antes que fe cristiana; una proyección de creencias profundas antes que una respuesta a mensajes celestiales. “La corrupción somos todos” de ha escrito con descaro, tal vez con verdad, en las bardas de las casas y de las fábricas.

2.2.6 La Primera Guerra Mundial

Después de la primera guerra mundial. Los milagros de la producción en tiempos de guerra y la hábil manipulación por parte de los expertos en relaciones públicas y publicistas norteamericanos, renovaron la fe en los Estados Unidos. Los dirigentes empresariales, fueron los héroes de la década de los años veinte.

En el auge de los años veinte persistió la migración mexicana fantásticamente explotable, por parte del mundo de los negocios aumentaba tenazmente. Más de 500 000 trabajadores mexicanos obtuvieron visas permanentes para entrar a Estados Unidos durante esta década. El requisito principal para una visa, era una cuota anual de 18 dólares.

⁶⁰ *Ibidem* P. 42

Los centros urbanos mexicanos en los Estados Unidos crecieron tanto en tamaño, como en el desarrollo y organización de su vida interna social y cultural, que penetró cada vez más el hogar y la familia."Los niños mexicanos inscritos en escuelas estaban sometidos a una barrera racial/cultural que despreciaba la cultura, la raza, la nacionalidad y el idioma de México, de los que se decía que eran inferiores y atrasados".⁶¹ Prohibieron el uso del español en los terrenos de la escuela; a los que sorprendían se les castigaba severamente.

Este proceso directo de norteamericanización obligada y agresión cultural era reforzado por la radio y el cine, a veces incluso por los que hablaban español, ya que también ellos reflejaban los valores culturales burgueses.

En el caso de los que estaban inscritos en escuelas parroquiales, la agresión atacaba también el anticatolicismo del ateo gobierno mexicano."La revolución mexicana, era descrita como un movimiento ateo que atacaba a Dios y a sus representantes en la tierra. Así a muchos niños mexicanos se les inculcaban sentimientos de autodesprecio e inferioridad cultural".⁶²

2.2.7 El período de transición de (1934-2001)

Entre 1934 y el 2001, México vive un escenario de transición, en la cual sus gobernantes y líderes, puede que hayan influido en el cambio de la cultura mexicana: dentro de ésta ha habido transiciones importantes, en la lucha de los trabajadores por mejorar sus condiciones de trabajo, sus salarios, su calidad de vida, así mismo las grandes organizaciones burocráticas y privadas en México han evolucionado en sus culturas organizacionales, logrando mayor identificación entre sus miembros, con sus mismas organizaciones, con una tendencia mayor a trabajar en equipo.

⁶¹ Gómez Juan y Maciel David "La clase obrera en la historia de México" No. 16. México. Editorial siglo XXI, 1981, P. 176

⁶² *Ibidem* P. 177

Pruebas de ello, han sido los constantes movimientos obreros e inconformidades de los empresarios, a los que se han enfrentado los presidentes de México, a lo largo de éstos 66 años. Así mismo la democracia de México, actualmente vive su período de transición más transparente.

A continuación presentamos un resumen de los sexenios desde el Presidente Lázaro Cárdenas, hasta el Presidente Vicente Fox Quezada.

Lázaro Cárdenas (1934-1940). Con el gobierno, México, vive un período de transición en las empresas, donde se apoya la lucha de los trabajadores por sus derechos, desde su toma de protesta, afirmó " Nada puede justificar con más elocuencia la larga lucha de la revolución mexicana, como la existencia de regiones enteras, en la que los hombres de México, viven ajenos a toda civilización material y espiritual, hundidos en la ignorancia y la pobreza más absoluta".⁶³

Al iniciar la política Cárdenas, se organizan las centrales obreras, dándoseles gran importancia a los sindicatos, se produjeron huelgas que alarmaron al sector patronal y un conflicto en Monterrey, hizo al gobierno fijar su ideario, del que se destaca: El gobierno es el árbitro y regulador de la vida social: seguridad de que las demandas de los trabajadores serán siempre consideradas, dentro del margen que ofrezcan las posibilidades económicas de la empresa, los empresarios que se sientan fatigados, por la lucha social, pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno.

"Este gobierno, es un gran promotor del desarrollo industrial de México, ya que se dieron las condiciones, para que se produjera una revolución industrial, en la que, a diferencia de la industrialización del Porfiriato, participan los capitales mexicanos, mientras que los capitales estadounidenses, estaban retirándose del país".⁶⁴

⁶³ "Diccionario Porrúa, México, editorial Porrúa, quinta edición, 1986, P.493

⁶⁴ DELGADO GLORIA. Historia de México 2, impreso en México, editorial Wesley Longman P. 208

Esto pudo ser posible en los años treinta, gracias a que los problemas generados por la crisis económica mundial, sirvieron de estímulo, a los inversionistas mexicanos, alentados además, por la política económica de Cárdenas, para desarrollar una industria nacional, que no se viera tan perjudicada, cuando se presentaran las crisis financieras internacionales.

Manuel Ávila Camacho (1940-1946). En este sexenio se vive un rechazo por parte del sector empresarial, todavía este sector no acepta que las condiciones de los trabajadores deben mejorar; sin embargo éste habría de ser el presidente de la conciliación y su lema, de la unidad nacional, estaría presente en todas las políticas y actos de gobierno. "La tensa situación creada por el Cardenismo entre los capitales mexicanos, se reflejo en los primeros momentos del sexenio de Ávila Camacho. Los empresarios pedían fuera reprimida toda manifestación obrera que pusiera en peligro, el desarrollo de la industria y se oponían principalmente, a que los sindicatos intervinieran en asuntos políticos".⁶⁵ La situación exigía un mayor control del gobierno sobre la CTM, lo que ayudo a debilitar aun más, la posición de Lombardo Toledano, cuyo liderazgo fue debilitado, desde finales del período Cardenista, al tiempo que iba tomando fuerza Fidel Velázquez, su principal discípulo, quien fuera elegido en febrero de 1941, como secretario de la CTM.

En cuanto a la producción industrial, tomadas en conjunto, la industria manufacturera y la de construcción, el período registra un aumento del 60%, siendo las industrias más dinámicas las siguientes: alimentaria, textiles, productos químicos, fundición y manufactura de artículos metálicos, madera y muebles.

Miguel Alemán Valdez (1946-1952). En este sexenio México habría de tener el primer presidente civil con un estilo de liderazgo distinto al anterior, "Alemán hubo de inclinarse, hacia una moderna forma de autoritarismo, puesta en práctica por medio de tres líneas de acción:

⁶⁵ Ibidem P: 211

- 1.- Sometimiento de los gobernadores a la disciplina política presidencial
- 2.- Eliminación de la izquierda en los sindicatos
- 3.- Expulsión de los elementos comunistas del PRI".⁶⁶

Al sector de la economía al que Alemán prestó mayor atención fue la industria manufacturera cuya modernización y crecimiento, eran prioritarios de su gobierno, mientras que en las industrias minera, petrolera y eléctrica, no hubo transformaciones substanciales. Para cumplir con la modernización y el crecimiento, Alemán atendió la mayoría de las demandas de los empresarios, entre las que destacan: la protección del mercado interno, bajos impuestos y exenciones fiscales; la protección creación de obras de infraestructura; aumento del crédito; una política de precios, que permitiera la adquisición de materias primas, energéticos y servicios públicos; impulso a la investigación industrial, y un control efectivo de salarios.

Sin embargo al concluir éste gobierno se había dejado una sensación general de descontento, por la evidente corrupción de los funcionarios públicos, quienes para entonces habían acumulado enormes fortunas y se habían constituido en grandes empresarios, mientras que el nivel de vida de la clase trabajadora sufrió un deterioro considerable.

Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958). Sobre éste sexenio la autora en mención comenta,⁶⁷ que hay un cambio en el estilo de liderazgo, el cual dio paso, a una cultura más democrática en el país. Ruiz Cortines se propuso seguir una política que contrastara, con el régimen Alemanista, demostrando su interés por dar solución a los problemas sociales y dio comienzo a una nueva etapa de austeridad y moralización.

⁶⁶ *Ibidem* P: 212

⁶⁷ *Ibidem* P: 235

En diciembre de 1952 presentó al Congreso una serie de proyectos encaminados a cumplir con esos propósitos: el primero de ellos fue la reforma de los artículos 34 y 115 constitucionales, destinada a otorgar a la mujer sus derechos políticos, en cumplimiento de promesas efectuadas desde la época de Cárdenas. A esta disposición siguieron las modificaciones a la ley de responsabilidad de funcionarios públicos, que aludían la forma indirecta a la ley de la corrupción al proponer que tales funcionarios declararan sus bienes antes de iniciar sus gestiones.

Esta ley, que al parecer no fue aplicada durante el sexenio, cumplió al menos el objetivo inmediato: renovar la imagen presidencial, pues era una clara advertencia de que Ruiz Cortines no simpatizaba con las prácticas corruptas que se dieron en el régimen anterior. La austeridad ruizcortinista se manifestó de manera más significativa en la decisión de reducir el gasto público.

El control del movimiento obrero fue, en cambio, un factor más complejo en la tendencia hacia la estabilidad política, pues aunque "las organizaciones obreras más importantes de país se hallaban sometidas al control gubernamental a través de los líderes, seguía existiendo en el sector obrero inclinación a reivindicar las luchas de la clase trabajadora".⁶⁸

La multiplicación de organizaciones obreras había propiciado ya en 1952, la creación de un nuevo organismo: La Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), que aglutinaba a varias centrales en favor del gobierno, pero que entró en pugna con la CTM.

La devaluación de 1954 provocó reiterados conflictos laborales y nuevas amenazas de huelga general, en caso de que no se proporcionara un aumento del 10% que había ofrecido el gobierno.

⁶⁸ *Ibidem* P: 236

La urgencia por sofocar las crisis laborales estaba en concordancia con la necesidad de mejorar la situación económica del país. En el sexenio de Ruiz Cortines, se da comienzo a uno de los mejores períodos económicos, y se consolida al régimen en el terreno político.

La fuerza del partido oficial se acrecentó, con la incorporación de dos elementos: el sector femenino y las fuerzas de los miembros de los sindicatos burócratas. La inversión extranjera directa, entro en una nueva etapa, durante el período de Ruiz Cortines, con la característica de que abarcó nuevos sectores en la producción; los capitales se utilizaron ahora en la industria manufacturera y en el comercio, relegándose a último término el interés por invertir en la minería, en la energía eléctrica, en la producción de bienes de consumo. Tuvo demasiada importancia la influencia de prácticas estadounidenses: las grandes tiendas de departamentos y el uso de las tarjetas de crédito produjo, gran impacto, sobre todo en las clases medias nacionales.

Adolfo López Mateos (1958-1964). sexenio que inició en plena efervescencia, causada por la lucha sindical ferrocarrilera, que estuvo a punto de hacer tambalear al sistema político y en medio de una difícil situación económica, que amenazaba con frenar el crecimiento alcanzado en años anteriores. Para ello éste gobierno se propuso dos metas fundamentales: fortalecer el sistema político y reactivar la economía.

“Los nuevos dirigentes políticos que tras la experiencia de las luchas protagonizadas por las clases trabajadoras en 1958, habían aprendido, que la represión no era el camino adecuado, sino que al contrario agudizaban todavía más los conflictos. Optaron por apelar otro recurso que resolviera el descontento nacional, y este estaría encaminado del nivel de vida de los trabajadores”⁶⁹, como un factor que se consideró muy importante, para lograr una paz social, que permitiera el desarrollo económico.

⁶⁹ Ibidem P:248

La política del sexenio, buscó extender el equilibrio, hacia el proceso electoral, instituyendo una reforma a la ley electoral, por la que se permitiera a los partidos de oposición reconocida oficialmente (PAN, PPS, PARM), con representantes en las cámaras de diputados.

A finales del sexenio de López Mateos se observaba un ambiente político de tranquilidad, sin que se manifestaran conflictos, ni dentro ni fuera de la familia revolucionaria, lo cual se puede explicar por que el desarrollo estabilizador había encauzado al país, hacia un crecimiento relativamente sostenido, sin inflación y con una tendencia a la alza, aunque ligera del poder adquisitivo.

En política industrial, la estrategia que siguió López Mateos, es importante debido a sus alcances a corto y mediano plazos. Es trascendente debido a su orientación nacionalista en sectores clave de la economía. Este control y el fortalecimiento de la infraestructura material del país, buscaba estabilizar la economía, a través del crecimiento sostenido.

Gustavo Díaz Ordaz. (1964-1970) al comenzar este período presidencial, persistía la situación de equilibrio y de crecimiento económico, derivada de la política estabilizadora de los gobiernos anteriores. "Por otra parte la propia personalidad de Díaz Ordaz, severa y enérgica, dio paso a la acentuación de un autoritarismo presidencial que algunos críticos contemporáneos llegaron a juzgar como despotismo, sobre todo después de los sucesos de 1968"⁷⁰. Desde el primer año de gobierno comienza a manifestarse, lo que habría de convertirse en característica del sexenio, en lo que ha conflictos sociopolíticos se refiere, y que ahora no se manifestarían en la clase trabajadora, pues su control era ya efectivo, sino de las clases medias profesionales, cuyo descontento por haberseles negado la posibilidad de acceso, a las instituciones del sistema.

⁷⁰ Ibidem P: 256

“Sin embargo dentro de los acontecimientos relevantes de éste sexenio están: la inauguración del metro en la ciudad de México el 4 de septiembre 1969 y la puesta en vigor de la nueva Ley del Trabajo, el 1 de mayo de 1970”.⁷¹

Las consecuencias sociales negativas derivadas del extremo al que fuera llevando el modelo de desarrollo económico y el endurecimiento del autoritarismo presidencial, provocaron algunos movimientos de protesta en el campo, la aparición de guerrilleros, sobre todo en el estado de Guerrero.

En cuanto a política industrial, es importante resaltar el hecho de que, al atender el gobierno en mayor medida al sector de energéticos de la industria, al tiempo que estimulaba la inversión privada en la industria de transformación, ésta se fue concentrando en manos de una élite económica y, peor aún, se fue propiciando el crecimiento de la inversión extranjera directa. Hacia 1966 se dio, a nivel mundial, una acentuación de las presiones inflacionarias y de balanza de pagos, y por consiguiente, los mercados extranjeros internacionales intensificaron las restricciones, para el otorgamiento de créditos, y se elevaron las tasas de interés a niveles sin precedentes: no obstante, las transacciones de México, con el exterior, se mantuvieron equilibradas. Se redujo el déficit correspondiente a la cuenta de mercancías y servicios entre 1965 y 1966.

Luis Echeverría Álvarez. (1970-1976) el propósito del nuevo presidente era mostrar fidelidad a los orígenes populares de la Revolución Mexicana, a su lucha contra la injusticia social mediante la identificación entre gobernantes y gobernados. Más que realizar un programa de gobierno, decía Echeverría en uno de sus discursos iniciales, “ejecutaremos un programa de pueblo”, y agregaba luego: “No descansaré un solo día del sexenio, en la tarea de promover el mejoramiento de los campesinos y del medio rural”.

⁷¹ PORRÚA Diccionario P: 902

“Durante el año de 1972 el enfrentamiento entre los empresarios y el gobierno giraba en torno a cuatro puntos: la política fiscal, la política obrera, el papel del Estado en la economía, “y el conjunto de las medidas emprendidas por Echeverría para reconciliarse con los grupos de izquierda, en un intento del gobierno por hacer realidad la anunciada apertura democrática”.⁷²

En los primeros meses del año de 1973 se vivía en el país un ambiente de intranquilidad, generado en las relaciones obrero- patronales porque el sector obrero afectado por la crisis inflacionaria, y alentado por las organizaciones sindicales oficiales, la CTM, en primer lugar, amenazaban con una huelga general, si los empresarios no satisfacían sus demandas de aumento salarial.

Por otra parte la elevada inflación, la devaluación del peso mexicano en 1976, el creciente desempleo, la industrialización y la mecanización, a consecuencia del desplazamiento de los trabajadores en las zonas rurales, la declinación en ciertas zonas tradicionales de empleo y el crecimiento demográfico, fueron factores que ocasionaron la inmigración indocumentada a Estados Unidos.

“Sin embargo el movimiento chicano, ha dado a las gentes de origen mexicano un nuevo orgullo por su herencia, la conciencia de su potencial y un modo más crítico de ver su situación, dentro de la sociedad dominante”.⁷³ La lucha chicana ha afectado a empleos, salarios, cultura modos de vivir, relaciones familiares y política.

⁷² Ibidem P: 305

⁷³ Gómez Juan y Maciel David “La clase obrera en la historia de México” No. 17 , México, Editorial siglo XXI, 1981, P.195

José López Portillo. (1976-1982) “inició su mandato presidencial, en medio de un ambiente de incertidumbre y bajo el impacto psicológico de la devaluación decretada por su antecesor. Después de su primer año de gobierno en 1977, la deuda pública ascendía, a veinte mil millones de dólares”.⁷⁴ Promovió lo que se designó, “Alianza para la producción, con base en las cual suscribió, numerosos convenios con numerosas empresas privadas y mixtas.

En su último informe de gobierno en 1982, anunció de manera sorpresiva: He expedido dos decretos, uno que nacionaliza los bancos privados y otro que establece el control de generalizado de cambios. En este mismo año se acentuó la devaluación, así mismo se dio la fuga de capitales, por falta de confianza pública.

Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) al iniciar su sexenio en 1982, buscó la manera de restituir en alguna medida el poder adquisitivo de los trabajadores, para lo cual convocó a obreros y empresarios, para restablecer un acuerdo en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En 1983 se modificó la Ley Federal del Trabajo, con el propósito de que los salarios mínimos pudieran revisarse, antes de concluido el año de su vigencia, y se puso en marcha un programa para la producción, abasto y control del paquete básico de consumo popular.

Sobre el tema en discusión, Gloria Delgado,⁷⁵ refiere que durante éste sexenio hubo alrededor de 900 huelgas, en dónde las causas principales fueron, aumento salarial, revisiones de contratos colectivos, y solicitudes de aumentos de emergencia; así mismo el país vive una severa situación de incertidumbre económica.

⁷⁴ PORRÚA Diccionario P: 1702

⁷⁵ Delgado Cantú 2 P. 451

Carlos Salinas de Gortari. (1988-1994) consciente de las implicaciones negativas del modelo económico neoliberal que retomaba de su antecesor. Salinas de Gortari, destacó, que el estado debía atender con esmero y como objetivo fundamental, el bienestar popular, aunque sin paternalismo, porque éste “suplanta esfuerzos e inhibe el carácter”.

Por lo tanto su propuesta enfatizaba que la nueva política económica habría de beneficiar no solo a las clases poseedoras del capital, sino también, a los que menos tienen. La búsqueda del bienestar popular, llevaría al gobierno salinita a la adopción en 1991, del liberalismo social, una ideología en que, según el discurso oficial, habría de sustentarse en el modelo económico.

“En este sexenio, se inicia un cambio de cultura, en cuanto a democracia se refiere, al llevar a cabo la primera reforma electoral y la creación del Instituto Federal Electoral, conocido como el IFE”⁷⁶. El cual no dio resultados inmediatos, ya que el pueblo de México, en ese sexenio, creyó que el milagro se había dado en materia económica. Por ello poco entendía la importancia del IFE, en este período.

Ernesto Zedillo Ponce de León. (1994-2000) al inició de su gobierno habría de darse la peor de las devaluaciones, que para México fuera el tiro de gracia. El Doctor Zedillo recibe el país en una terrible crisis, lo cual dejó sin creer en nada al pueblo de México; Sin embargo en éste sexenio habría tomar mayor fuerza la cultura democrática, ya que durante todo éste período se dio una verdadera lucha entre los partidos políticos, teniendo mucho más éxito dos partidos de la oposición el PRD y PAN, dado que ambos ganaron municipios y gubernaturas de la república y en 1997, Cuahutémoc Cárdenas, al frente del PRD gana las elecciones, como gobernador del D.F.

⁷⁶ Ibidem

Así mismo el deseo del cambio siguió tomando fuerza, hasta el final del sexenio, con el hecho concreto que se dio el 2 de julio del 2000, ganando las elecciones un partido de oposición (el PAN) teniendo como candidato para presidente de la República Mexicana, a Vicente Fox Quezada.

Todos estos hechos que se han vivido en los diferentes sexenios, permiten ver como la personalidad, y los estilos de liderazgo de quienes gobiernan influyen de alguna manera en la cultura que vive un país y cada una de sus organizaciones; así mismo puede que influya también en la cultura organizacional de cada organismo, para constituirse de una manera u otra.

Reflexiones del capítulo 2

Cuando se han cumplido 500 años de la llegada del hombre europeo al continente americano, se hace necesario resaltar los valores étnicos que se extendían en las vastas planicies, jamás imaginadas por aquéllos que vinieron hacer el descubrimiento de estas tierras, las conquistas para el engrandecimiento del mundo que ellos conocían.

Cristóbal Colón tuvo la genialidad de intuir un camino más corto a las Indias y por azares del destino, descubrió un mundo nuevo, con civilizaciones tan avanzadas como aquéllas que se extendían en la parte oriental del planeta.

Gracias al descubrimiento de América en 1492, se inician las relaciones entre los aztecas y los españoles. Dos culturas que hasta entonces habían permanecido en la distancia de sus continentes; pero que, sin embargo, modifican nuestra cultura y se extienden a lo largo de nuestro país en dónde San Juan del Río esta incluido y quién también evoluciona con el cambio.

México vive una total transición de cultura, cuando los españoles se instalan en nuestro país, imponiendo sus estilos de vida como: trabajo, alimentos, religión y gobierno.

En este recorrido por nuestra cultura, podemos apreciar como los mexicanos hemos atravesado por una diversidad de situaciones claras, oscuras y rojas.

Son claras las que han rescatado la esencia cultural, como lo es el maíz, fuente principal de alimentación, de los mexicanos, los vestuarios que se usan en cada uno de los estados que conforman nuestra república, y Otras festividades religiosas.

Negras, las que inician en el momento en que las tierras de los aztecas, pasaron a manos de los españoles, llamados encomenderos y el indio de ser propietario, paso a ser peón, lo cual fue trascendiendo con denominaciones distintas a la época, llámense latifundistas, hacendados etcétera. También se han vivido situaciones rojas, en donde hubo grandes derramamientos de sangre, como lo fue la independencia y la revolución.

No se puede negar que el estilo de aquellos que nos han gobernado a lo largo de éstos cinco siglos, ha influido en las organizaciones que hoy existen, por ejemplo. Las cofradías y los obrajes empresas textiles que establecieron los españoles, tituladas con nombres de santos, tradición conservada, hasta hoy, en que grandes, medianas y pequeñas empresas llevan nombres de santos y que decir de la poca costumbre de trabajar en equipo y del poco deseo de la gente de asumir cargos con mayores responsabilidades. Por ello para México, ha sido necesario tomar de otras culturas como la del Japón modelos de trabajo en equipo, mejora continua y normas de calidad mundiales, a las cuales las empresas de San Juan del Río, no han podido estar ajenas. Y que inexorablemente las están haciendo evolucionar, para llegar a aquel grado de eficiencia y eficacia requeridos actualmente en los negocios, así como la imperiosa necesidad de generar ventajas competitivas a nivel nacional e internacional. En el siguiente capítulo hablaremos sobre el desarrollo histórico de las grandes empresas de San Juan del Río.

CAPITULO III

3.1 DESARROLLO HISTÓRICO EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES DE SAN JUAN DEL RÍO

3.3.1 Antecedentes Históricos de las organizaciones de San Juan del Río.

La historia de las organizaciones en San Juan del Río se remonta a la época colonial, así lo refiere Velázquez José,⁷⁷ en donde existen varias hermandades católicas en la parroquia de San Juan del Río, entre las que anotamos a la asociación de Diputados para el Culto de la Santísima Guadalupana, dividida en tres secciones, una de 4 personas en la parroquia otra de igual número en el templo del Sagrado Corazón de Jesús y la tercera de 12 personas en la capilla de la Santa Vera cruz. También existe la cofradía de Nuestra señora del Carmen, en el Templo del Sagrado Corazón de Jesús; la asociación de las hijas de María, La Orden Tercera Franciscana, en la Parroquia; la guardia de Honor del Sagrado Corazón de Jesús, la de Hombres en el Templo del Sagrado Corazón y la de las mujeres en la iglesia del Beaterio; La Cofradía del Santísimo Rosario, en la iglesia de Santo Domingo y la del Escapulario de los Dolores en la iglesia del Beaterio.

En 1689 cuando San Juan del Río alcanzó la categoría de pueblo se dividió en barrios y esta situación favoreció la devoción de la imagen del Señor del Santo Entierro, lo cual comenzó en la parroquia de los naturales, hoy Templo del Sagrado corazón, y de ahí, una imagen peregrina del Señor comenzó a visitar los barrios: El de San Isidro, El del Espíritu Santo, el de Guadalupe, Las Peñas, Lomo de Toro y el Barrio de la Cruz.

⁷⁷ Velázquez José "Querétaro visión de sus cronistas", Impreso en México , Editorial de Gobierno del Estado ,1997, P.48

A principios del siglo XVIII, según lo refiere el autor,⁷⁸ se habían establecido en San Juan del Río obrajes en los que se producían jergas, telas corrientes de lana y de algodón y manta que servían para el vestido de la mayoría de los habitantes de la Nueva España. Estos obrajes se encontraban en la calle que sale a Tequisquiapan y que se le llamó "Del Obraje", actualmente de Morelos, en donde los trabajadores eran tratados como esclavos. Indios y gente de color eran castigados por leves faltas. Se les compraba y vendía en el mercado como bestias y se les explotaba en forma desmedida.

La industria y comercio instalada en San Juan del Río y Tequisquiapan en los años de 1855 se integraba por las siguientes actividades: en la ciudad seis barberías con nueve barberos, nueve carpinterías con treinta y dos carpinteros, seis cohetería con doce coheteros, quince curtidorías, con veintisiete trabajadores, un taller de escultura con un escultor, dos fábricas de cerveza, una de fideos, cinco herrerías, un molino de trigo, catorce pailas de jabón con veinticinco obreros, cinco panaderías con quince panaderos, seis platerías con doce plateros, seis pintores, seis sastrerías con cuarenta y seis sastres, cinco sombrererías, dos talabarterías, veintisiete telares de lana con cincuenta obreros, cinco telares de manta con diecinueve tejedores y tres talleres de rebozos. Además de veintisiete zapaterías con ciento ochenta y siete obreros, treinta fusteros y veintiún filarmónicos.

Estamos hablando de una época en donde San Juan del Río, tenía ya una variedad considerable de actividades que posteriormente le servirían como base, a la gente, para poder responder a la mano de obra requerida al inicio de su industrialización, por lo menos a lo que cultura se refiere.

⁷⁸ *Ibidem* pp.: 48 , 137

Según es referido sobre el tema, José Velázquez,⁷⁹ en 1965, cuando era gobernador del estado Manuel González Cosío, se implementaron las bases para la formación de una zona industrial. En esos años ya se contaba con cinco o seis factorías. La cerillera ya había sido fundada a las orillas de la ciudad, así como: Cavas San Juan, La Laguna de Lourdes, de los Muñoz Castillo, La Cruz Blanca, El Molino Teide y la fábrica de quesos del Ing. Walter Shoemaker.

La industria, como ya dejamos establecido, también inició su despegue, logrando que el Ing. González Cosío declarara como zona industrial una amplia área al norte de la ciudad, en donde estaban las fábricas de vinos Cavas de San Juan y la Harinera Teide. Entre los factores principales que influyeron para que se instalara esta zona, fue la necesidad de las grandes empresas de descentralizarse hacia el centro de la república, así mismo la cercanía de San Juan del Río con el Distrito Federal y la autopista México, Querétaro, favorecieron esta necesidad de ellas.

El desarrollo industrial, ha tenido una gran influencia en la economía municipal, actualmente representa el más alto porcentaje en el ingreso económico familiar, debido a que la población económicamente activa se ha acostumbrado a un ingreso permanente y constante; la demanda de empleo y empleadores mantiene un equilibrio regular, aunque de manera notable la mano de obra femenina a venido a ser representativa y esto significa que en el municipio se cuenta, permanentemente, con mano de obra directa disponible.

El ambiente laboral es sano y carece de promotores o grupos de liderazgo que provoquen presión e inquietudes laborales, aunque se contemplan diferentes problemas sociales por la falta de promoción y capacitación cultural de las empresas. esencialmente absorber la mano de obra de la juventud campesina, que en un elevado porcentaje abandona el campo y desdeña el ambiente de la comunidad campesina.

⁷⁹ Ibidem pp.: 144. 195

Tomando en consideración,⁸⁰ el censo de 1999, se estima que en el municipio operan 271 empresas grandes, medianas y pequeñas. Estas empresas representan aproximadamente una cuarta parte de todas las que funcionan en el estado. El análisis por ramas de actividad industrial revela una fuerte presencia en la rama papelera, ya que ésta ha tenido un fuerte desarrollo en años recientes. Otras ramas que se perfilan como importantes son: la electrónica, la plástica, la textil y la metal mecánica.

Las primeras empresas textiles establecidas son: Confecciones de San Juan, Confexpo, Hiladores Tecnifil, Maquilex, Timón Occidental de México, Industrial Eddy e Hilda.

En materia de empleo las empresas manufactureras asentadas en el municipio, actualmente dan trabajo a cerca de 20.000 personas entre obreros, personal administrativo y especializado.

En los últimos años grandes contingentes rurales han dejado sus comunidades para trabajar y habitar en las zonas industriales y urbanas del municipio, que en este momento brindan mejores oportunidades del campo. El grueso de la expansión urbana y la generación de colonias obedecen a los efectos del fenómeno antes señalado.

3.3.2 Tipología de las organizaciones

La anatomía de una estructura organizacional, es el resultado de las decisiones de sus administradores. Decisiones que determinan el grado de especialización de la mano de obra, las bases para la departamentalización, esferas de control y autoridad delegada.

El propósito primario de la estructura de una organización, es canalizar la conducta de las personas y los grupos, de tal manera que se obtenga un desempeño eficaz, y asegurar el logro de los objetivos metas o misiones.

⁸⁰ Ibidem pp.: 195, 196, 200

⁸¹“La estructura de la organización, se puede definir, como las maneras, en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas”. Esta refleja la época de su fundación del sector industrial al que pertenece.

⁸²“El tipo de estructura, determina la tipología de las organizaciones, la cual cumple con la importante función de la cultura organizacional de distinguir a una organización de las demás”.Asi mismo cada tipología se distingue por determinadas características de cultura.

Las organizaciones en general presentan distintas tipologías o modelos relacionados con la cultura de la cual se originan, a continuación hablare de seis tipologías o tipos de organizaciones, que propone Henry Mintzberg:

La organización maquina		
La “	empresarial	
La “	diversificada	
La “	profesional	
La “	innovadora	
La “	misionera	

La organización maquina

1. Especialización. Tareas altamente especializadas de rutina y agrupación de tareas sobre una base funcional.
2. Coordinación. Normalización de los procesos de trabajo
3. Tamaño. Unidades grandes
4. Descentralización. Descentralización horizontal
5. Estructura. Burocrática
6. Control. Formalización del comportamiento, para enfatizar el control.

⁸¹ Gibson James L. “Organizaciones conducta, estructura y proceso”, 2 edición, nueva editorial. México D.F. , 1987. P. 265

⁸² Mintzberg Henry “Mintzberg y la dirección”, ediciones , Díaz de santos S.A. , España, 1991, P. 116

Según lo refiere MINTZBERG Henry, ⁸³En esta tipología, como hay un exceso de formalización del comportamiento, se hace necesario enfatizar el control. en cuanto a características de cultura se refiere, dejando fuera otras como: énfasis de grupo, identidad de miembros, enfoque de la gente, criterios de recompensa etc. Y lo que podría desarrollarse en organizaciones con esta tipología, es una ideología débil de la gente con la organización.

La organización empresarial

1. Especialización. Tareas poco especializadas, con agrupación de tareas simple, informal y con poco staff.
2. Coordinación. Supervisión directa
- 3 Tamaño. Unidades pequeñas, fabricantes locales
4. Descentralización. Centralización vertical y horizontal, y toma de decisiones flexible.
5. Estructura. Simple no elaborada
6. Control. Pocas actividades están formalizadas y poco se fomentan controles formales.

El poder se centra en el director general, que lo ejerce personalmente. Tal como lo refiere, el autor en mención, ⁸⁴no se fomentan los controles formales porque son una amenaza a la autoridad de esa persona, al igual que lo son, los núcleos fuertes de conocimientos técnicos e incluso aspectos de la cultura, que no están de acuerdo con su visión.

Así mismo la toma de decisiones es igualmente flexible, con un sistema de poder altamente centralizado que garantiza una respuesta rápida.

⁸³ Ibidem P. 156

⁸⁴ Ibidem P. 139

Las firmas empresariales son a menudo jóvenes y agresivas, buscando continuamente mercados con riesgo. Además los empresarios son a menudo, visionarios, a veces carismáticos o también autocráticos.

La organización diversificada

1. Especialización. Cada unidad esta especializada en lo que hace y es semiautónoma.
2. Coordinación. Normalización de los procesos de trabajo
3. Tamaño. Unidades de gran tamaño
4. Descentralización. Vertical limitada
5. Estructura. Simple no elaborada
6. Control. La central ejerce el control

En esta tipología de organización, Tal como lo refiere el autor,⁸⁵ la característica cultural, que más podría desarrollarse es, la integración de la unidad y énfasis de grupo; sin embargo hay otras que difícilmente encontraremos como: identidad de los miembros, criterios de recompensa, ya que al recurso humano de estas organizaciones, les resulta difícil identificarse con ellas.

La organización profesional

1. Especialización. Tareas especializadas por profesiones
2. Coordinación. Normalización de los procesos de trabajo
3. Tamaño. Unidades grandes
4. Descentralización. Agrupación de tareas por habilidades de sus muchos profesionales.
5. Estructura. Burocrática
6. Control. Ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional.

⁸⁵ Ibidem P: 181

Así lo refiere el autor,⁸⁶ en esta tipología de organización poco se requiere de algún control formal. Así mismo la mayoría de características culturales, pueden apreciarse con claridad como: la identidad de los miembros, el énfasis de grupo, enfoque de la gente, integración de la unidad, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y enfoque de sistema abierto. Lo cual podría desarrollar en ella una ideología fuerte con la organización.

Sin embargo,⁸⁷ no importa que tan estandarizados estén el conocimiento y las habilidades, su complejidad asegura que una considerable discreción recaiga en su aplicación, lo cual es parte de la ideología desarrollada en la organización. No existen dos profesionistas, sean cirujanos, ingenieros o trabajadores sociales, que apliquen los conocimientos o habilidades exactamente de la misma manera se requieren múltiples juicios.

La capacitación es un asunto complicado en la organización profesional. Por lo general, la capacitación inicial tiene lugar a lo largo de un periodo de años, en una universidad o institución especial, durante el cual las habilidades y conocimientos de la profesión son formalmente inculcados en los estudiantes.

La organización innovadora

1. Especialización. Expertos funcionales desplegados en equipos. Se agrupan tareas por especialistas sobre una base funcional.
2. Coordinación. Adaptación mutua
3. Tamaño. Unidades grandes
4. Descentralización. Selectiva
5. Estructura. Orgánica o adhocracia
6. Control. Controles poco formalizados

⁸⁶ *Ibidem* P. 204

⁸⁷ *Ibidem* P. 208

“Innovar quiere decir romper con los patrones establecidos. Tiene que evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las divisiones de la mano de obra, la diferenciación extensa de las unidades, los comportamientos altamente formalizados y el énfasis en los procedimientos de planeación y control”.⁸⁸ Los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, allá donde haga falta, para promover la innovación.

El poder sobre la toma de decisiones en la adhocracia, fluye hacia cualquiera que posea los conocimientos técnicos requeridos independientemente de su posición.

La organización misionera

Las organizaciones cuya identidad es tan fuerte y cultural, que se pueden utilizar, para realizar gran parte de la coordinación necesaria, en vez de los mecanismos más convencionales, tales como la supervisión directa, tienden adoptar una configuración misionera.

LA IDEOLOGÍA. Cuando la ideología de una organización es tan fuerte, toda su estructura se construye a su alrededor. Por ello las organizaciones, que tienen establecidas sus propias ideologías son fascinantes, tanto para lo bueno, como para lo malo. Las ideologías nos pueden servir o nos pueden esclavizar.

Una organización es un sistema operante, que puede sacar de sus miembros, más de lo que producirían por separado, más esfuerzo, más creatividad. En las organizaciones hablamos de un estilo, una cultura, un carácter.

Se percibe algo único cuando uno entra en las oficinas de IBM; la química de Hewlett - Packard, no es lo mismo que la de Texas Instruments, aunque las dos operen en negocios similares.

⁸⁸ Ibidem P:233

Todas estas palabras se utilizan para describir algo intangible, pero muy real, por encima de los componentes concretos de una organización, a lo que nos referimos como ideología, un rico sistema de valores y creencias, sobre una organización compartido por sus miembros, que lo distinguen de otras organizaciones.

La característica clave de tal ideología es su poder unificador: Ata al individuo a la organización generando un sentido de misión, en realidad una integración de objetivos individuales y de la organización, que pueden producir la sinergia.

Las organizaciones ya establecidas están limitadas por los procedimientos y las tradiciones, muchas ya son grandes e impersonales, y las creencias establecidas, tienden a impedir el establecimiento de otras nuevas. A pesar de todo, con la introducción de un liderazgo fuerte carismático, reforzado por un fuerte sentido de misión, una organización ya establecida, puede a veces ser revitalizada con la creación de una nueva ideología. "La clave del desarrollo de una ideología organizativa, dentro de una organización nueva o ya establecida, es un liderazgo que tiene una fe genuina en la misión y una dedicación honesta a las personas que tienen que llevarla a cabo".⁸⁹

3.3.3 Las tipologías de las grandes Organizaciones de San Juan del Río

La tipología de estas grandes empresas, esta representada en sus organigramas. La cual puede definirse como una combinación de estructura maquina y diversificada, dado que en sus organigrama generales, existe agrupación de tareas sobre una base funcional, además la estructura administrativa está claramente diferenciada del núcleo de operaciones, aunque según las declaraciones de los trabajadores encuestados manifiestan en un cien por ciento, que dada la identidad de la gente con la organización, no se requieren

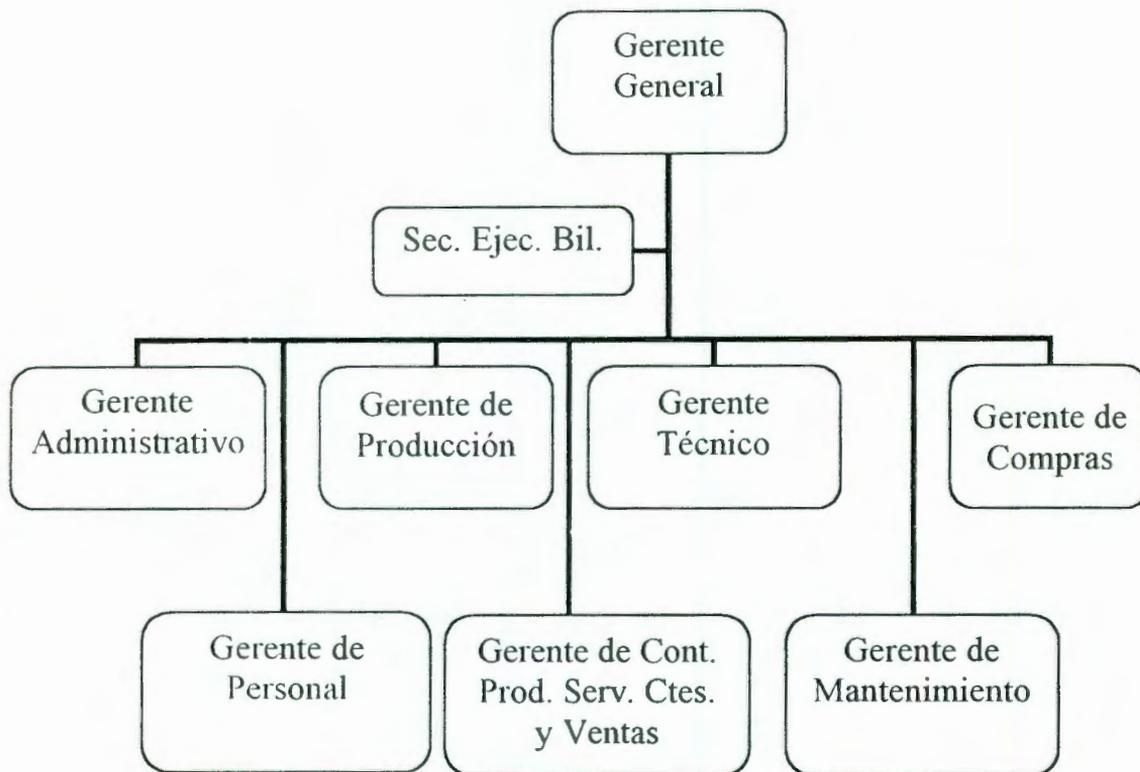
⁸⁹ Ibidem P: 264

controles obsesivos, el tipo de estructura maquinal que utilizan, refleja que si los requiere, sobre todo por el tamaño tan grande de ellas.

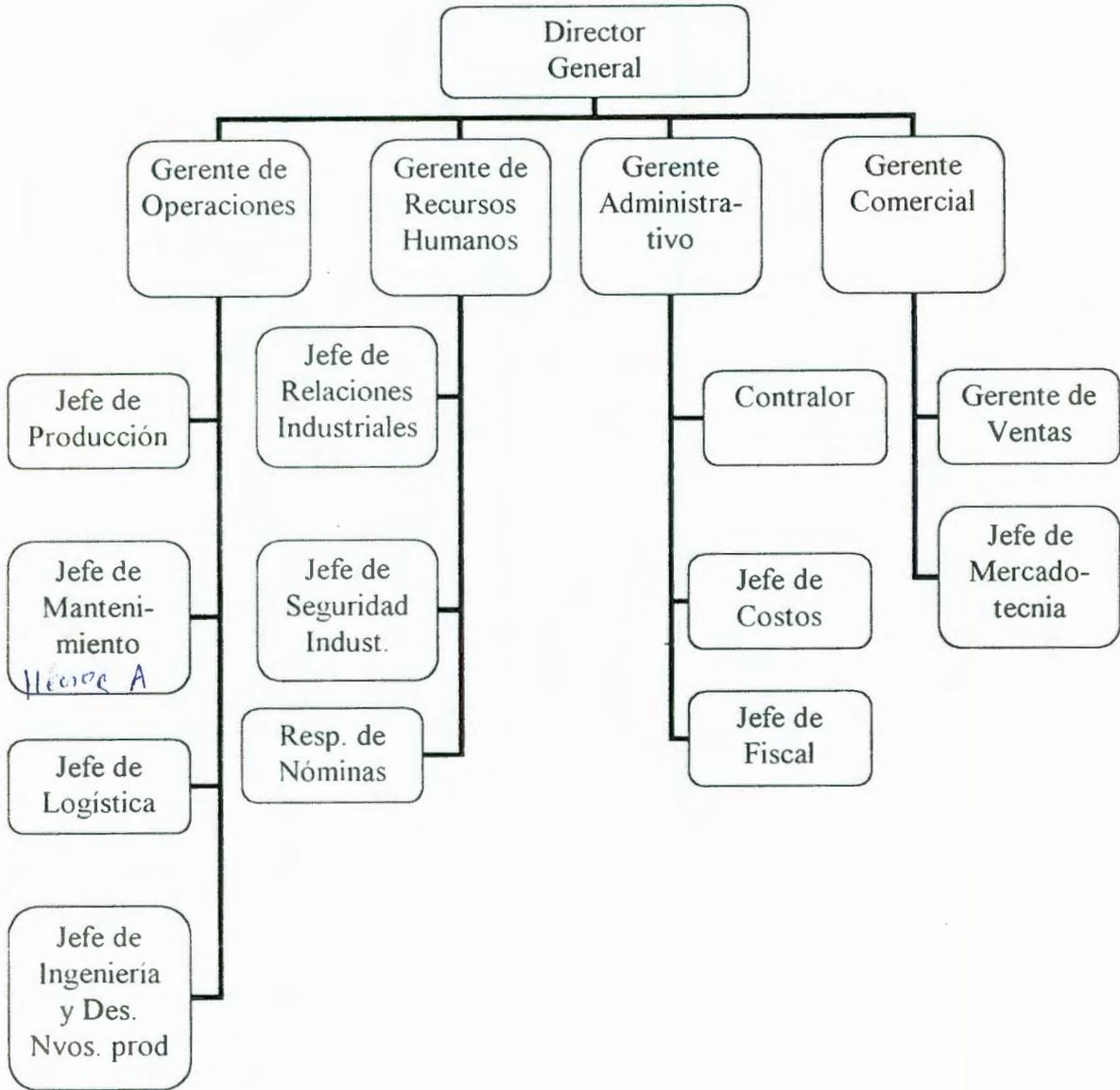
Por otra parte se combina con la estructura diversificada, ya que en todos los casos existen divisiones de unidades en donde la central ejerce el control del rendimiento, establece los estándares de logros, generalmente en términos cuantitativos y luego vigila los resultados. En estas empresas encontramos las clases principales de diversidad, de mercados - producto y servicio, cliente y región. El tipo de estructura diversificada como ya se menciono en el apartado anterior es utilizado cuando más grandes se hacen las empresas.

1. ACERLAN. Estructura funcional y diversificada por proceso.
2. PLÁSTICOS TÉCNICOS. Estructura funcional y diversificada por proceso.
3. HARADA INDUSTRIES MÉXICO. Estructura funcional y diversificada por proceso.
4. CLARION. Estructura funcional y diversificada por producto.
5. EMBOTELLADORA DE SAN JUAN. Estructura funcional y diversificada por proceso y clientes.
6. PINTURAS PPG. Estructura funcional y diversificada por proceso.
7. CONDUTEL. Estructura funcional y diversificada por proceso.
8. RR DONNELLEY MÉXICO. Estructura maquinal y diversificada por cliente.

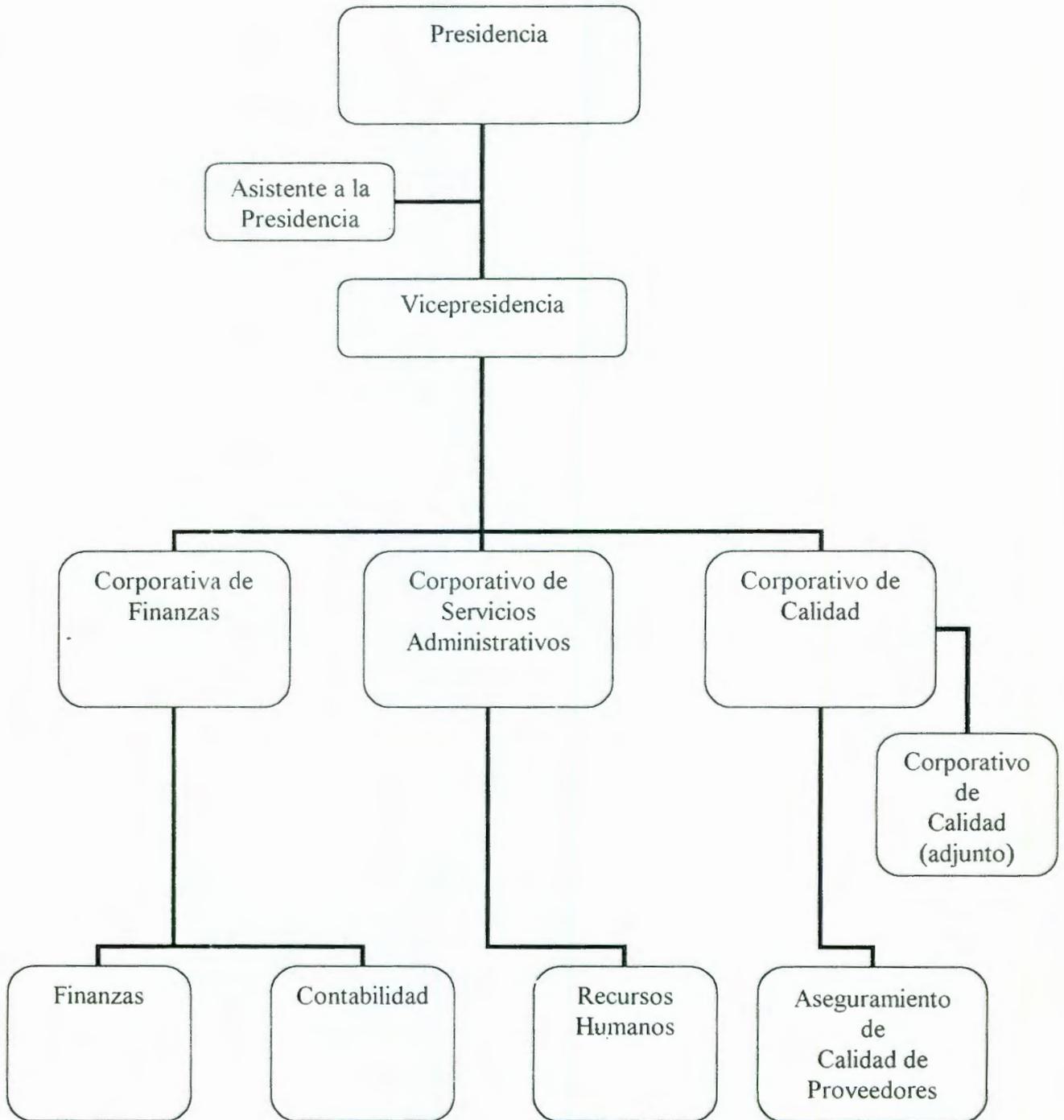
Acerlán



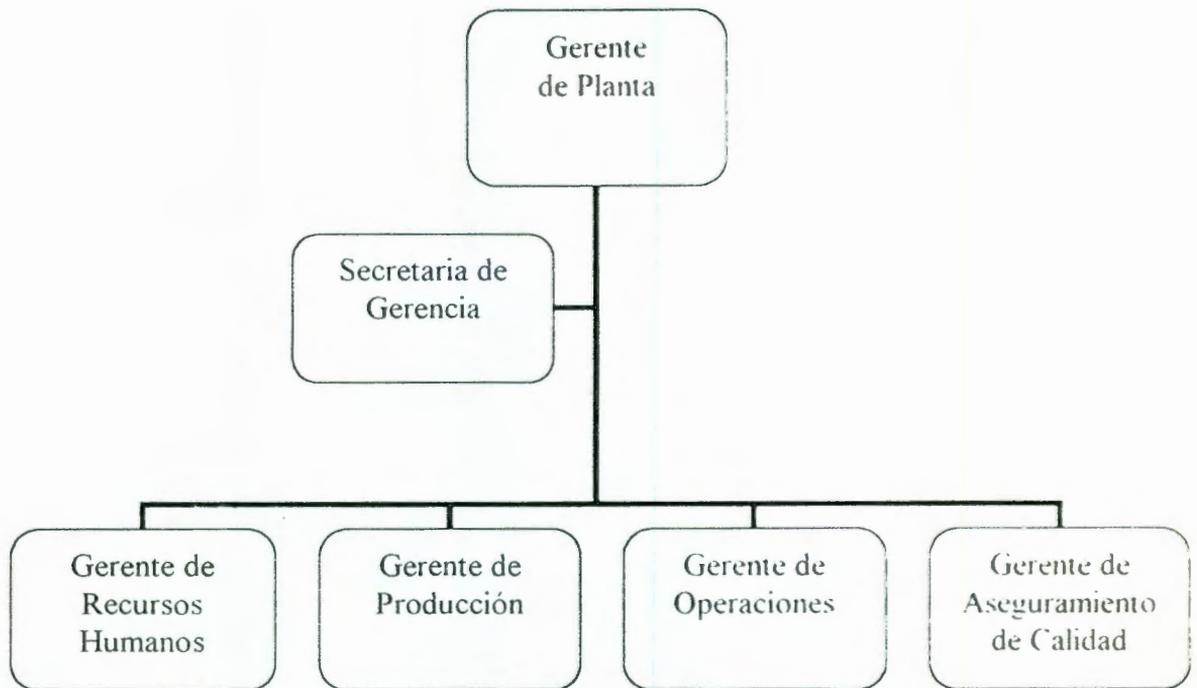
Plásticos Técnicos



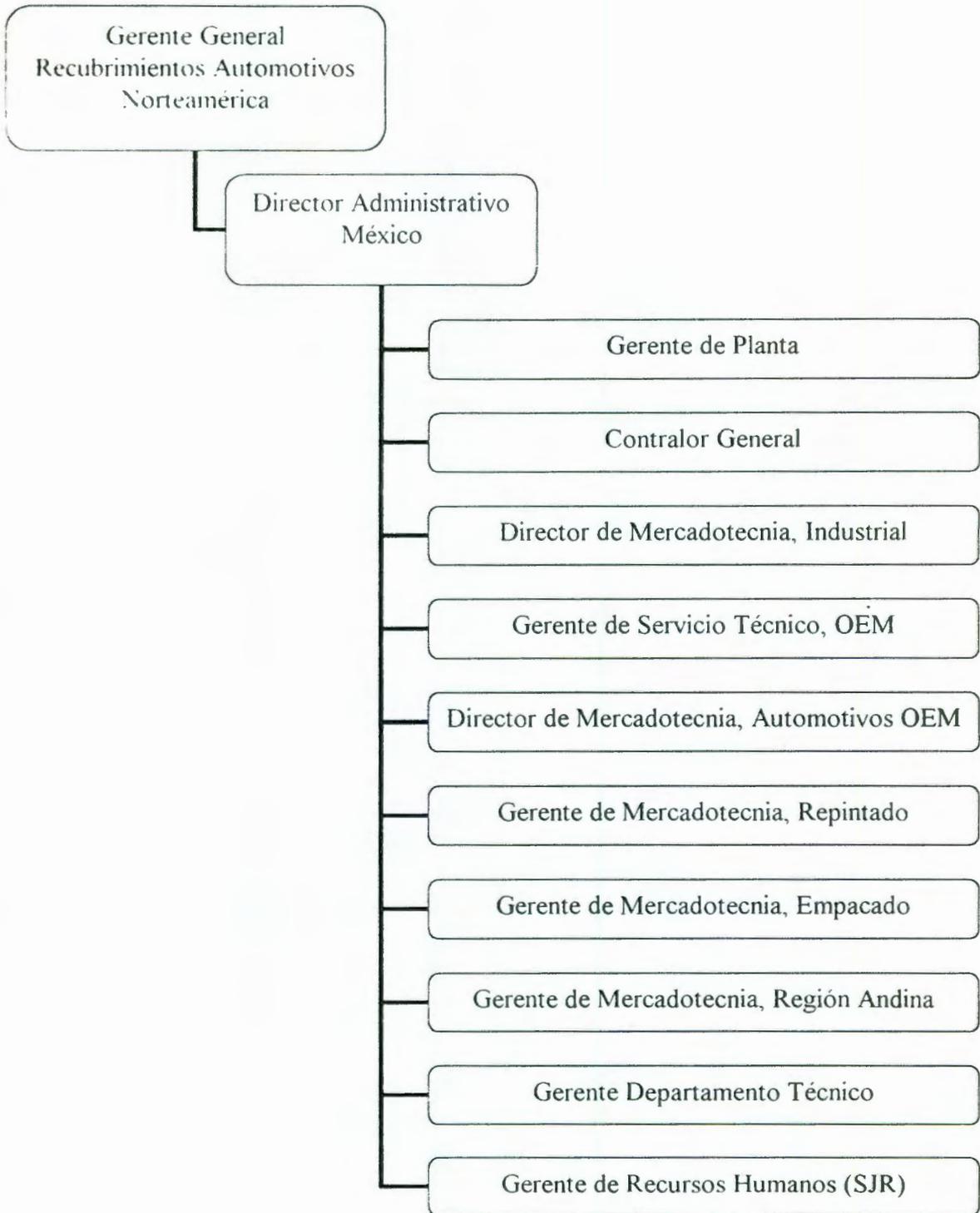
Clarion



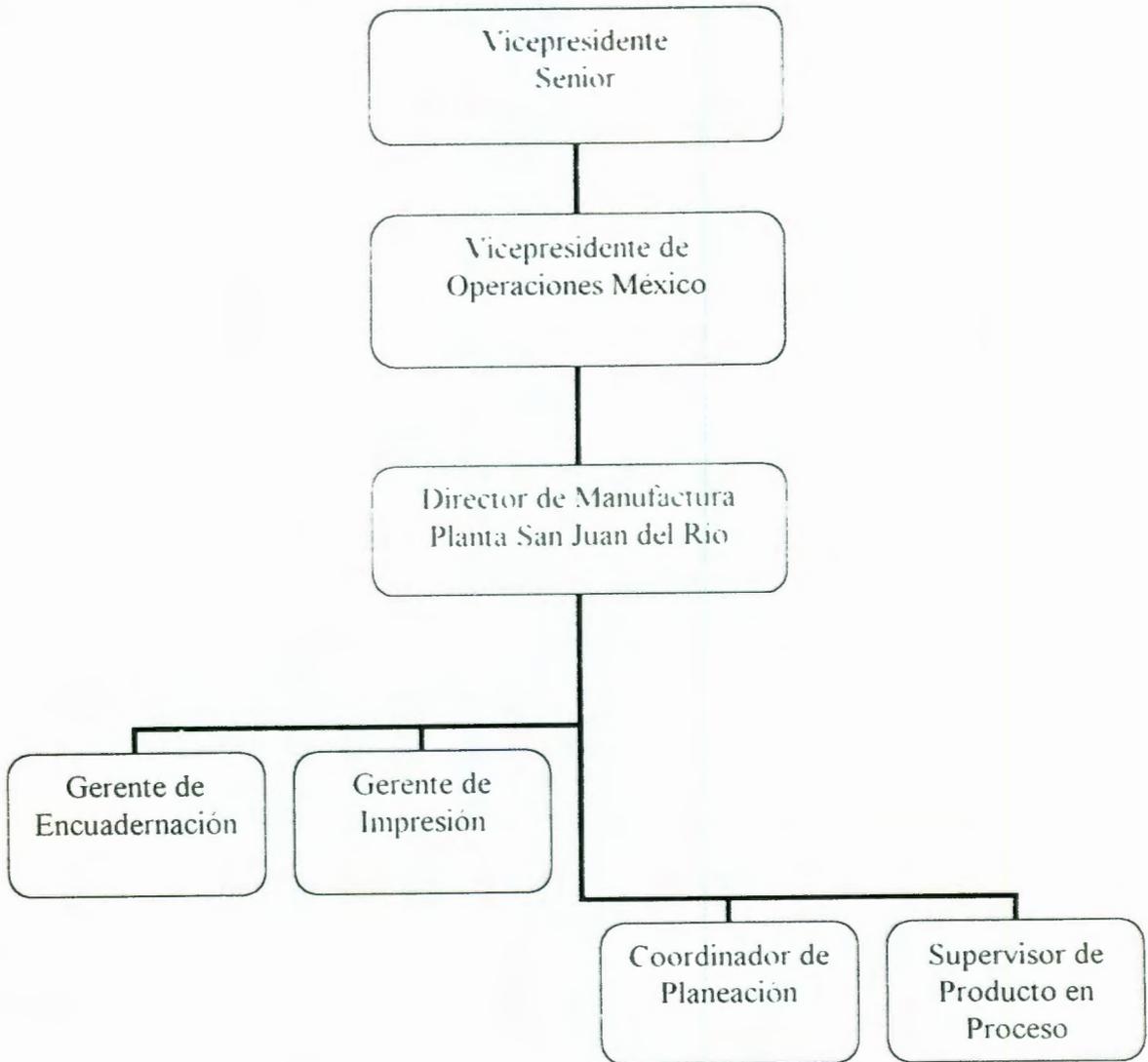
Embotelladora de San Juan



PPG



RR Donnelley



3.3.4 Historia de las empresas estudiadas

El estudio de campo fue realizado en ocho de las más grandes empresas de San Juan del Río. Sobre las cuáles obtuvimos información sobre su historia, de lo cual hablaremos en este segmento del capítulo III.

Condutel. La Unidad Industrial de la división de Telecomunicaciones mejor conocida como condutel, inaugurada el 23 de febrero, es una fábrica más del grupo condumex que cuenta con plantas en el D.F. y en los estados de México, Jalisco Puebla, Tlaxcala y Querétaro, en los que produce 10,000 diferentes productos en los campos de electrificación, telecomunicaciones, construcción y fabricación de equipos eléctricos y automotrices, así como cables para aplicaciones especiales requeridos en la minería, en la refinación del petróleo y en las industrias química y siderúrgica. Cuenta actualmente con 600 empleados.

Pinturas P.P.G de México, inició en la ciudad de México , el 1 de Enero de 1952 , con el nombre de Pitsburg de México S.A. Tlalnepantla y en San Juan del Río el 1 de Enero de 1987 como Industrias PPG de México con 4 personas . Actualmente cuenta con 420 trabajadores, su giro es la fabricación y distribución de esmaltes y químicos.

R. R. Donnelley & Sons. Fue fundada hace 132 años en Chicago, Illinois por el Sr. Richard Robert Donneley, quien se asoció con una compañía editorial de Chicago que tenía su propia impresora.

En 1871, un grave suceso puso a prueba la filosofía de la naciente empresa cuando un incendio acabo no solo con las instalaciones de la impresora y editora de Richard Donneley, sino con la mayor parte de la ciudad. Gracias a su actitud emprendedora y visionaria, el señor Donneley reconstruyó la empresa marcándola con el espíritu de lucha que aún hoy se refleja en la forma de conducir y operar de la compañía.

A partir de 1880 RR Donneley entró al mercado de los directorios de negocios. Años más tarde, comenzó a imprimir directorios telefónicos y posteriormente catálogos. En 1910, empezó a producir la Enciclopedia Británica y catálogos de SEARS. 1927, es el año que marca la entrada a Donneley al campo de las publicaciones de circulación masiva. En 1958 se construyó la primer planta fuera de la ciudad de Chicago hecho que significó el inicio

En 1990, la compañía RR Donneley & Sons decidió incursionar en el amplio mercado latinoamericano. Para ello, seleccionó a México como puerta para toda la región, comenzando a imprimir algunas revistas mexicanas en plantas de Estados Unidos.

En 1992, adquirió laboratorio Lito Color, empresa especializada en las artes gráficas, con más de veinte años de experiencia y distinguido por la calidad de sus trabajos y su excelente desempeño.

Laboratorio Lito Color fue fundado en 1969 por Don Guillermo Ramos e hijos con la finalidad de llegar a ser la mejor compañía en artes gráficas del país. En 1994, RR Donneley & Sons expandió su mercado a América del Sur, uniéndose a Empresas Cochrane, el principal grupo impresor de Latinoamérica.

En México, RR Donnelley cuenta con dos empresas: Donneco Internacional localizada en Reynosa Tamps, donde se hacen libros de pasta dura y Laboratorio Lito Color, que forma parte de la división Latinoamericana, junto con Chile, Argentina y Brasil. Actualmente la planta ubicada en San Juan del Río cuenta con 580 trabajadores y su giro es la manufactura impresión y acabado de revistas y catálogos.

El grupo de empresas Clarion. Integrado por cuatro empresas, las cuales son: Elecla, Dipesa, Ultra y Premesa, con un giro de manufactura electrónica, fue iniciado el 1 de octubre de 1984 con 95 empleados con un capital 40% japonés y 60% mexicano. Cuenta actualmente con 1516 empleados solo en la planta de Clarion y 900 empleados en las empresas que forman parte de su grupo y que están ubicadas en San Juan del Río; es una empresa iniciada y dirigida por gente japonesa, con el 80% de personal mexicano.

Acerlan. Con el fin de atender las exigencias de sus mercados, nacionales y de exportación, Acerlan se fundó en 1979. El incremento de la capacidad instalada a partir de 1985, permitió diversificar los mercados a los que sirve Acerlan, así como la gama de aceros que produce.

La alta tecnología de las normas internacionales que hemos de cumplir, exigen a Acerlan procesos de producción totalmente controlados y altamente integrados que garanticen la compatibilidad de los suministros, costos adecuados y un estricto aseguramiento de la calidad.

Los productos que fabrica son partes fundidas en aceros, baja, media y alta aleación. Sus mercados principales son: E.U.A. con 60% de sus ventas, México con 38% y Canadá con 02%, de sus ventas. Actualmente la planta ubicada en San Juan del Río cuenta con 521 trabajadores.

Harada Industrias México. Es una empresa instalada en San Juan del Río, desde hace doce años. Su giro es de antenas eléctricas manuales, extensiones y ensambles. Actualmente cuenta con 923 trabajadores en esta planta. Pertenece a una Corporación que nació en Japón en 1925, la cual esta integrada por nueve empresas las cuales son: Harada Niagata, Harada of America, Harada europe, Harada Taiwan, Harada Vietnam, Harada Tokyo, Harada Matsukawa y Harada Dalian. El 100% de su producción es exportada.

Plásticos Técnicos Mexicanos. Es una empresa cuyo giro son materiales de plástico, actualmente cuenta con 900 empleados en la planta de San Juan del Río, pertenece al grupo FEMSA. Los mercados principales que atiende son: embotelladores de refresco, de cerveza, tiendas de autoservicio, estadios, centros de espectáculos, puntos de venta, centro de consumo, entre otros. Se cuenta con la maquinaria para procesar diferentes materiales plásticos en: inyección, soplado, extrusión, termoformado y espumado.

Embotelladora de San Juan. Inicia en la ciudad de Querétaro, como Embotelladora la Victoria, siendo su propietario el Sr. Roberto Ruiz, quien inicio personalmente la fabricación y venta de refrescos Victoria. La fabricación en su domicilio y la venta en la estación del ferrocarril de Querétaro. Posteriormente inicia esta embotelladora en avenida constituyentes con la producción de refrescos de sabores de sidra, naranja, limón y grosella, así mismo entra en el mercado de coca-cola, adquiriendo la maquinaria necesaria y posteriormente inicia la planta de San Juan del Río en 1980 como embotelladora de San Juan con la producción de refrescos Victoria y coca-cola en presentación de vidrio.

3.3.5 Reflexiones del capítulo 3

El estado de Querétaro es una de las entidades más pequeñas de la República Mexicana y San Juan del Río forma parte de de los 18 Municipios que lo conforman, extendiéndose al Suroeste del Estado en el Valle que toma el nombre de Plan de San Juan y que comprende la segunda ciudad de importancia en el Estado, que es la cabecera municipal y que lleva el mismo nombre.

Sus orígenes se remontan a la época colonial, (mismo que se menciona al inicio de este capítulo). Habían transcurrido diez años de la conquista de la Gran Tenochtitlan por Hernán Cortés, cuando las expediciones colonizadoras avanzaron hacia las tierras de la Gran Chichimeca, llegando al lugar de Las Peñitas, desde donde se aprecia el hermoso valle regado por caudalosos ríos.

Ahí era donde las tribus otomianas habían establecido el poblado de Yztacchichi Mecapan, que comandaba un cacique llamado mexicano o Mexici, pues había llegado recientemente de Jilotepec. Como era mercader, visitaba con frecuencia estas tierras y hubo de tomar la decisión de radicar ya en esta región.

Don Nicolás de San Luis Montañés, descendiente de los reyes de la Gran Provincia de Jilotepec, ya converso a la religión católica e instruido en las costumbres españolas, sirvió de interprete en la conquista de tierras, pues hablaba varios dialectos: el mexicano, el otomí y el tarasco. Tiempo después en lenguaje castellano fue nombrado Capitán General de Entradas y le fueron concedidos los permisos y derecho por la segunda audiencia para conquistar y fundar pueblos al norte y occidente del territorio mexicano.

Ya se habían fundado varios pueblos en nombre de su majestad Carlos V, en tierras tarascas y en el valle de México incluyendo Acámbaro en 1526 y Huimilpan en 1529, aunque todavía no se contaba con los permisos y derechos que fueron concedidos hasta que se estableció la segunda audiencia.

Así es que llegaron los pacificadores hasta la orilla del río, la mañana del 24 de junio de 1531 y trataron pacíficamente con Mexici para escoger el lugar adecuado y después de celebrar la primera misa bajo una enramada, los principales y su Capitán, dispusieron a la gente para trazar el primer fundo que consistió en 2,500 varas castellanas cuadradas y al que con toda solemnidad vitorearon clamado "Pueblo de San Juan Andathe (del Río), en nombre de Dios del cielo y de la tierra quedas fundado".

La importancia del poblado se fue incrementado por el continuo pasar de las arrierías y caravanas que se dirigían hacia el norte y occidente, llevando y trayendo todo lo necesario para el desarrollo de la minería, ganadería y agricultura, que dieron auge a San Juan del Río.

El Río San Juan motivó que el poblado tomará importancia desde los primeros años. pues debido a las crecientes de las épocas de lluvia, se imposibilitaba el paso de las caravanas y obligaba a la gente a permanecer por semanas en los mesones de la población.

Lo cual nos permite entender que San Juan del Río desde su inicio ha sido un pueblo ubicado en un lugar estratégico, en cuanto a comunicaciones se refiere y actualmente. la razón principal, por la que muchas de las empresas del Distrito Federal y otras ciudades, la eligieron para poder descentralizarse, lo cual la ha convertido en una ciudad en donde su población tiene gran parte de su economía en la industria.

Podemos ver, que estas son las razones por las cuales, hay en esta ciudad un gran número de empresas, de las cuales hemos seleccionado 8 de las grandes empresas, para nuestro estudio de campo, en esta tesis, del cual hablaremos en el capítulo siguiente con todo detalle.

CAPITULO IV

4.4 COMPARATIVO CONTRA MARCOS DE REFERENCIA

4.4.1 Planteamiento del estudio de campo

Para la realización del estudio se tomo un muestreo de ocho empresas ubicadas en San Juan del Río, las cuales son: ConduTel, Pinturas P.P.G., Donneley Sons, Clarion, Acerlan, Harada, Plásticos Técnicos y Embotelladora la Victoria, tomando el 10% del personal en cada una de ellas. Lo cual correspondió a 616 personas en el momento del estudio, entre niveles ejecutivos, medios y operativos. Hago este comentario, ya que el número de personal en las empresas varía de acuerdo a las necesidades de las mismas.

Para llevar a cabo el estudio, se llevaron a cabo los pasos siguientes:

1. Se seleccionan ocho empresas grandes.
2. Realización del diseño de cuestionario con 10 preguntas de si o no y observaciones en cada una de ellas.
3. Recopilación de información aplicando los cuestionarios, a través de la entrevista con cada una de las personas seleccionadas en cada empresa de distintos niveles jerárquicos.
4. Depuración y análisis de la información obtenida.
5. Elaboración de las conclusiones, para demostrar la hipótesis de ésta tesis.

4.4.2 Gráficas del estudio y cuestionario

Las gráficas representan el estudio de campo que se aplicó al muestro representativo de grandes empresas de San Juan del Río, por medio de un cuestionario de 10 preguntas que es anexado en este capítulo. Desde luego las gráficas reflejan la parte cuantitativa del cuestionario y la parte cualitativa esta descrita y anexa con cada gráfica.

CUESTIONARIO

1. Hay en esta empresa una cultura de trabajo. Si o no. si su respuesta fue afirmativa, ¿cual es su comentario en cuanto a cultura?

Objetivo de la pregunta. Saber, si para la gente de estas empresas, era conocido el término cultura y que opinión tenían al respecto.

2. ¿Se identifica la gente con la organización? si o no, si su respuesta fue afirmativa. Explique.

Objetivo de la pregunta. Saber si hay compromiso psicológico de la gente en su empresa, y que opinaban al respecto.

3. ¿Hay rotación de personal en esta empresa de manera frecuente? si o no. si su respuesta fue afirmativa fue afirmativa haga su comentario.

Objetivo de la pregunta. Saber, si la rotación es algo que se debe disminuir o atacar, o lo ven como una actividad rutinaria.

4. ¿Donde hay mayor rotación en esta empresa, en los niveles superiores?

Objetivo de la pregunta. Saber si hay mayor rotación en uno de estos niveles y ¿por que? Y para tener mayor seguridad de sus declaraciones, solicite registros de bajas de personal, sin embargo, la respuesta siempre fue negativa. (Dicha de bonitas maneras pero negativa).

5. ¿Se trabaja en equipos? si o no. Si su respuesta fue afirmativa, haga su comentario.

Objetivo de la pregunta. Saber si el trabajo en equipo, ya es llevado a cabo, o si por lo menos esta en los planes de estas empresas.

6. ¿Los objetivos organizacionales son conocidos por todos los empleados?
Si o no. Si su comentario fue afirmativo explique como los dan a conocer.

Objetivo de la pregunta. Abordar el tema de objetivos organizacionales, desde su concepto hasta su conocimiento

7. Todos los ejecutivos de esta empresa. tienen un conocimiento claro de los objetivos de la misma. Si o no. Si su respuesta fue afirmativa o negativa, haga su comentario.

Objetivo de la pregunta. Saber si los ejecutivos. tienen un conocimiento claro de la planeación y organización de su empresa y como se los dan a conocer.

8. ¿La cultura organizacional que tiene su empresa. contribuye, a que se cumplan mejor reglas y reglamentos? si o no. Si su respuesta fue afirmativa haga su comentario.

Objetivo de la pregunta. Saber, si consideran que la cultura organizacional. puede ayudar a cumplir mejor reglas o reglamentos o que piensan sobre esto.

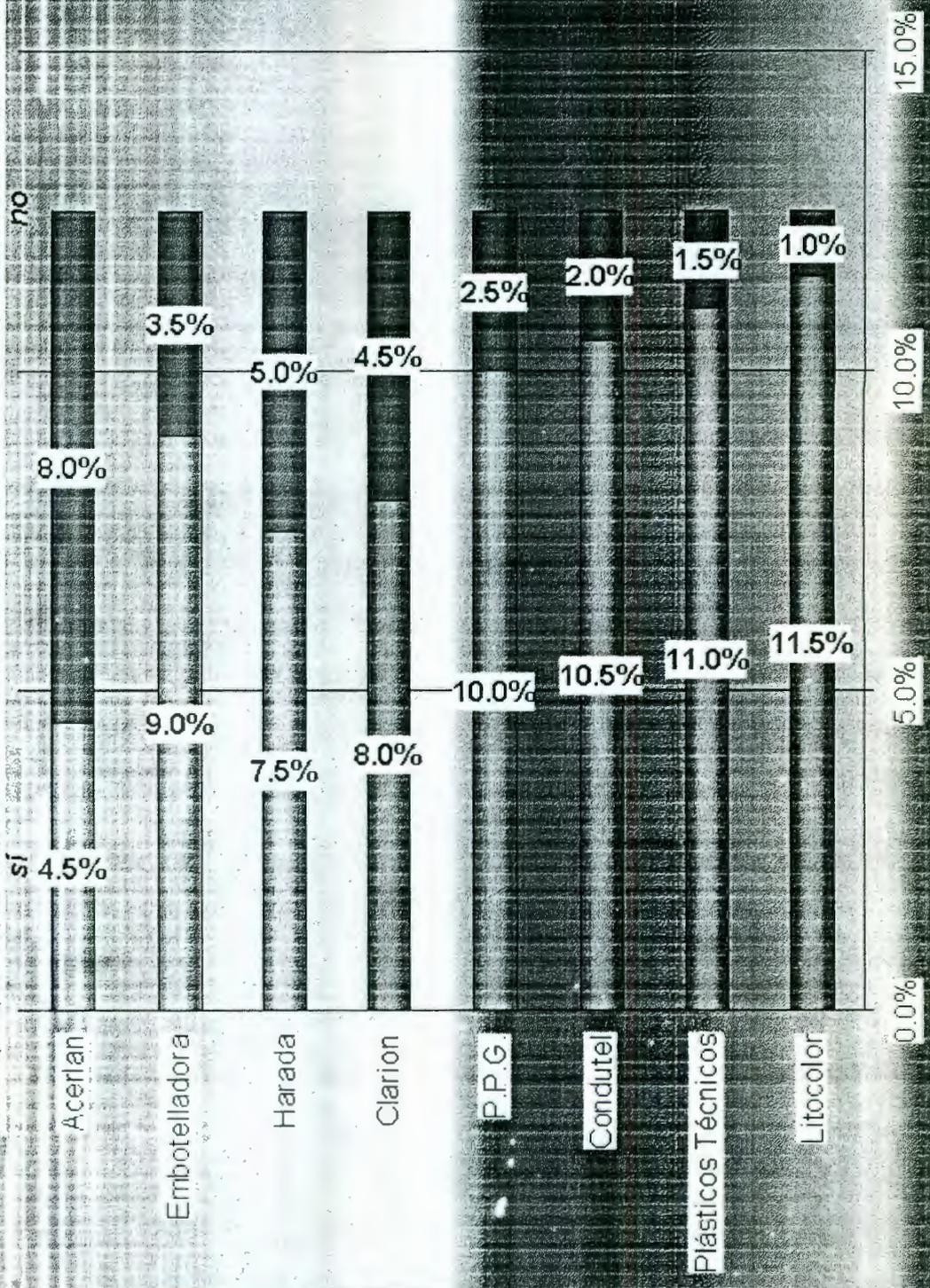
9. Usted cree que la cultura. actúa como mecanismo de control para moldear actitudes y comportamiento. Si o no. Si su respuesta fue afirmativa haga su comentario.

Objetivo de la pregunta. Saber si consideran que la cultura organizacional puede actuar como un mecanismo de control.

10. Hay diferencia en la cultura organizacional de los niveles superiores y niveles inferiores. Si o no. Si su respuesta fue afirmativa haga su comentario.

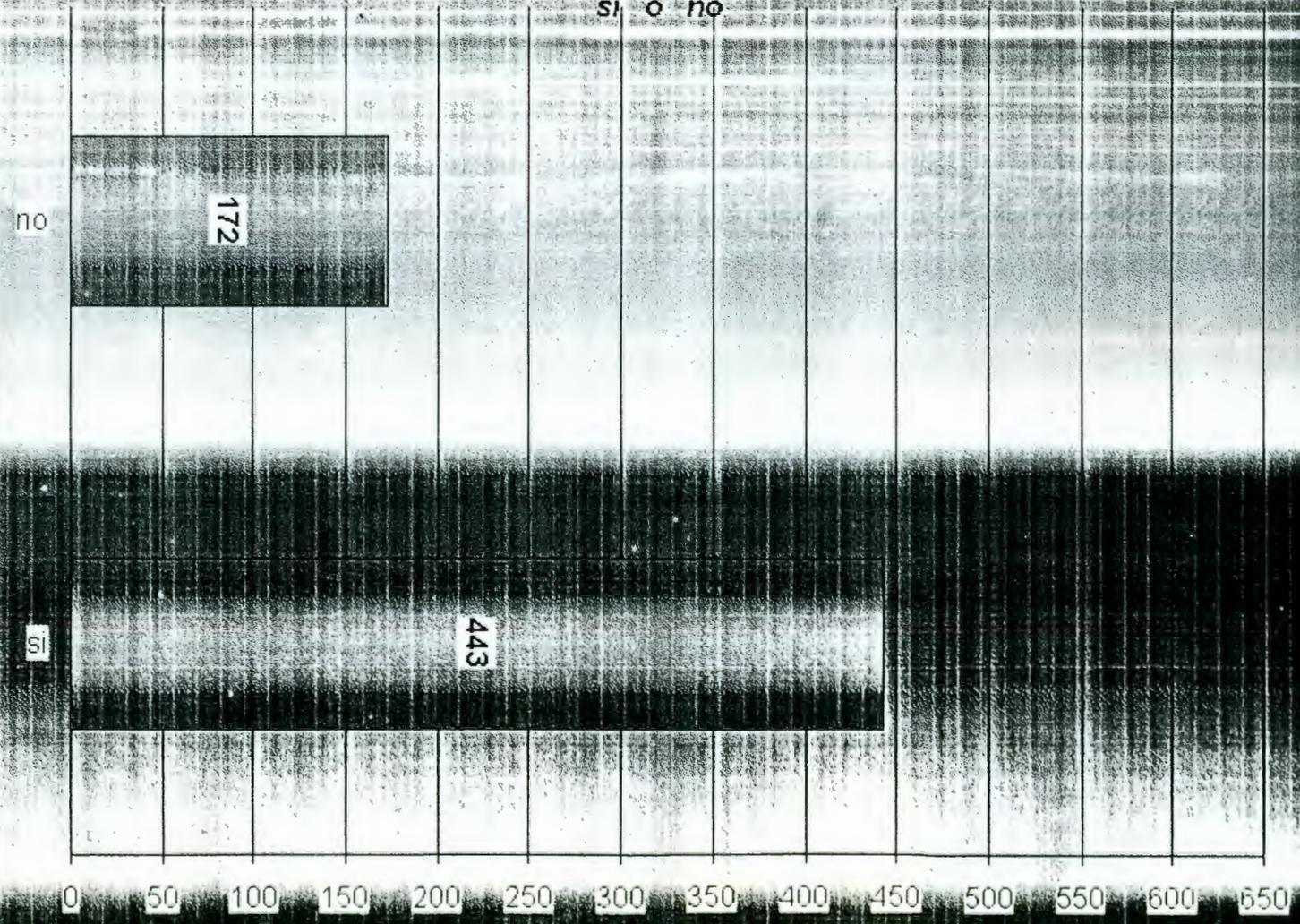
Objetivo de la pregunta. Conocer la percepción de la gente en cuanto a cultura organizacional de niveles superiores e inferiores.

HAY EN ESTA EMPRESA UNA CULTURA DE TRABAJO O CULTURA ORGANIZACIONAL



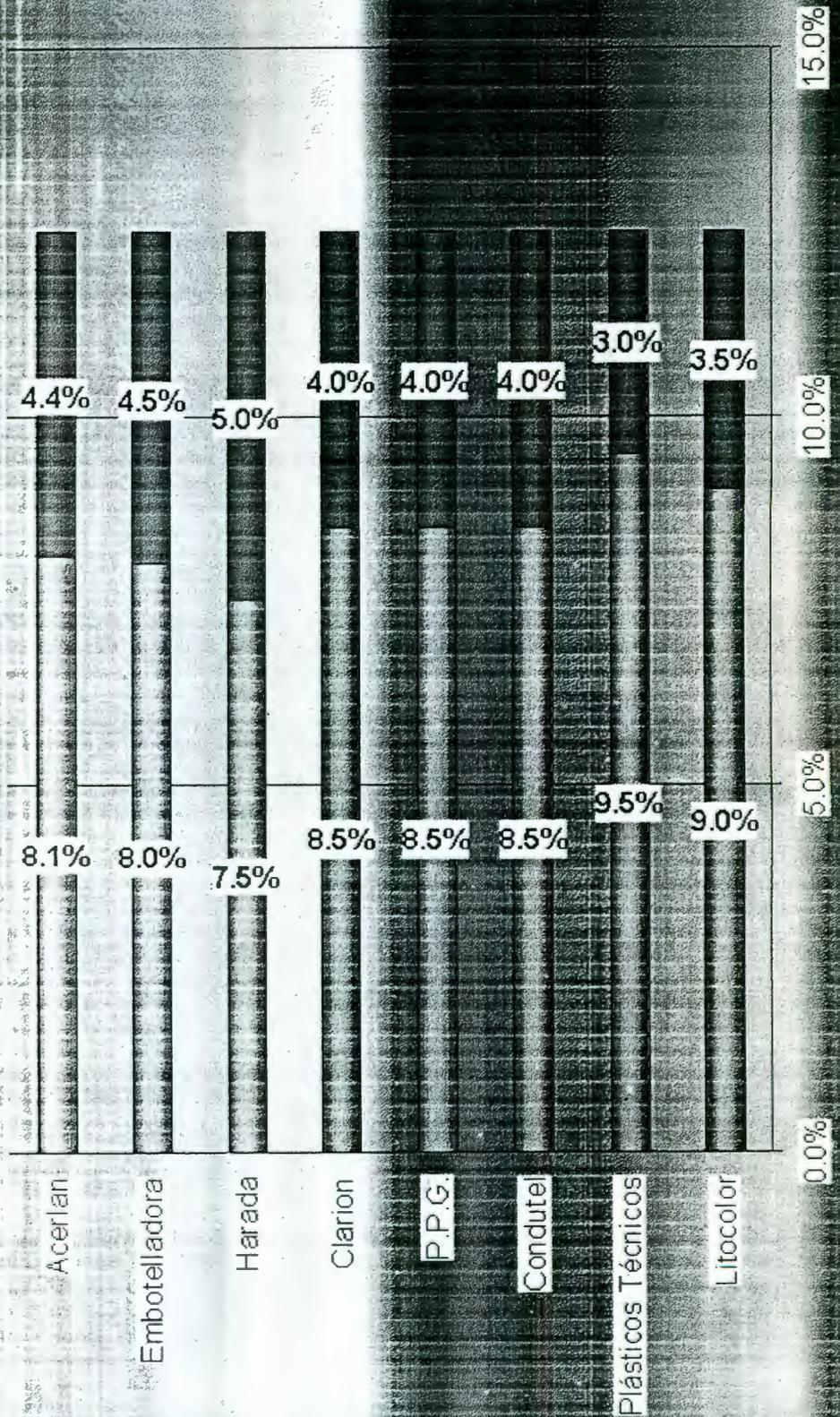
HAY EN ESTA EMPRESA UNA CULTURA DE TRABAJO O CULTURA ORGANIZACIONAL

si o no



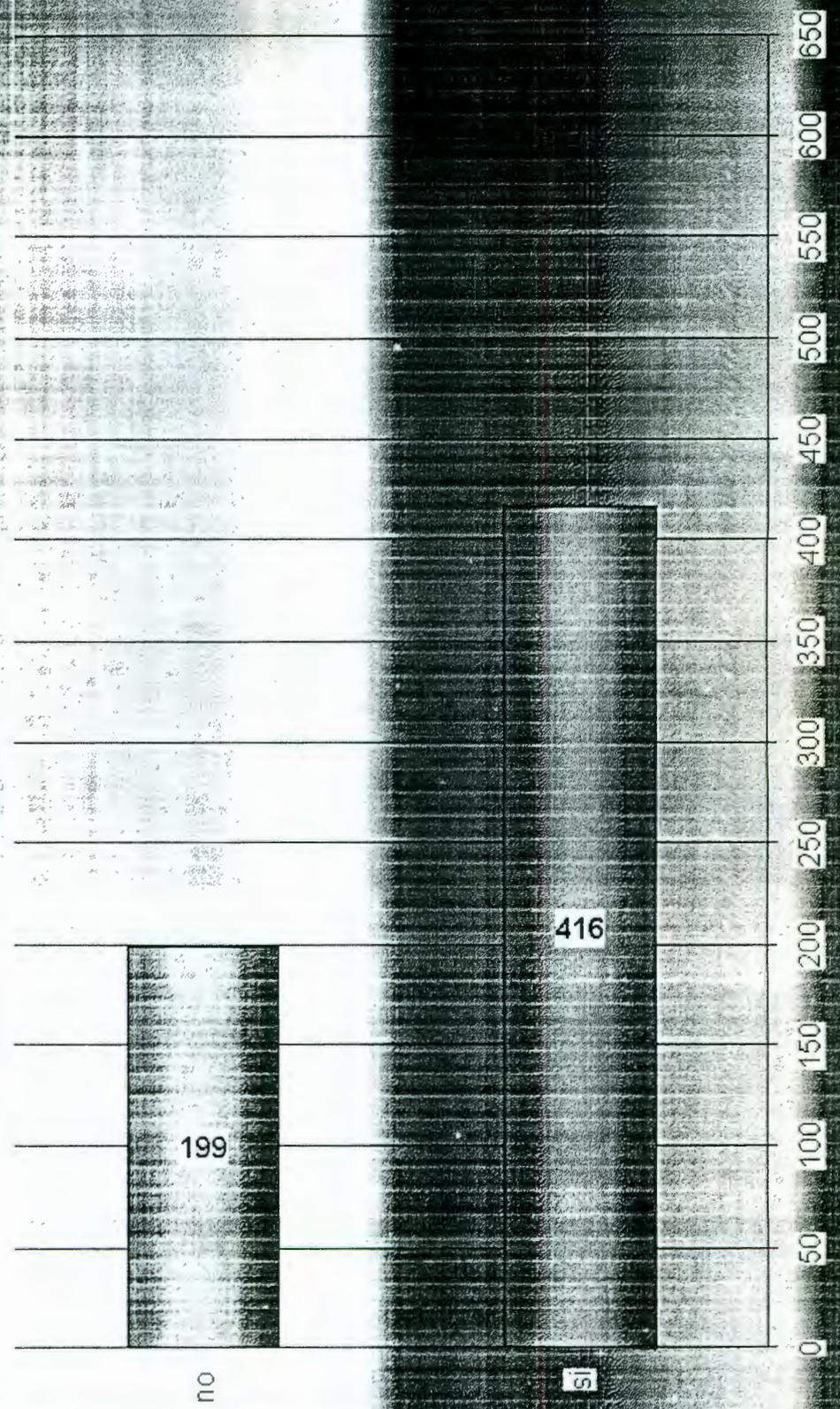
SE IDENTIFICA LA GENTE CON LA ORGANIZACION

si



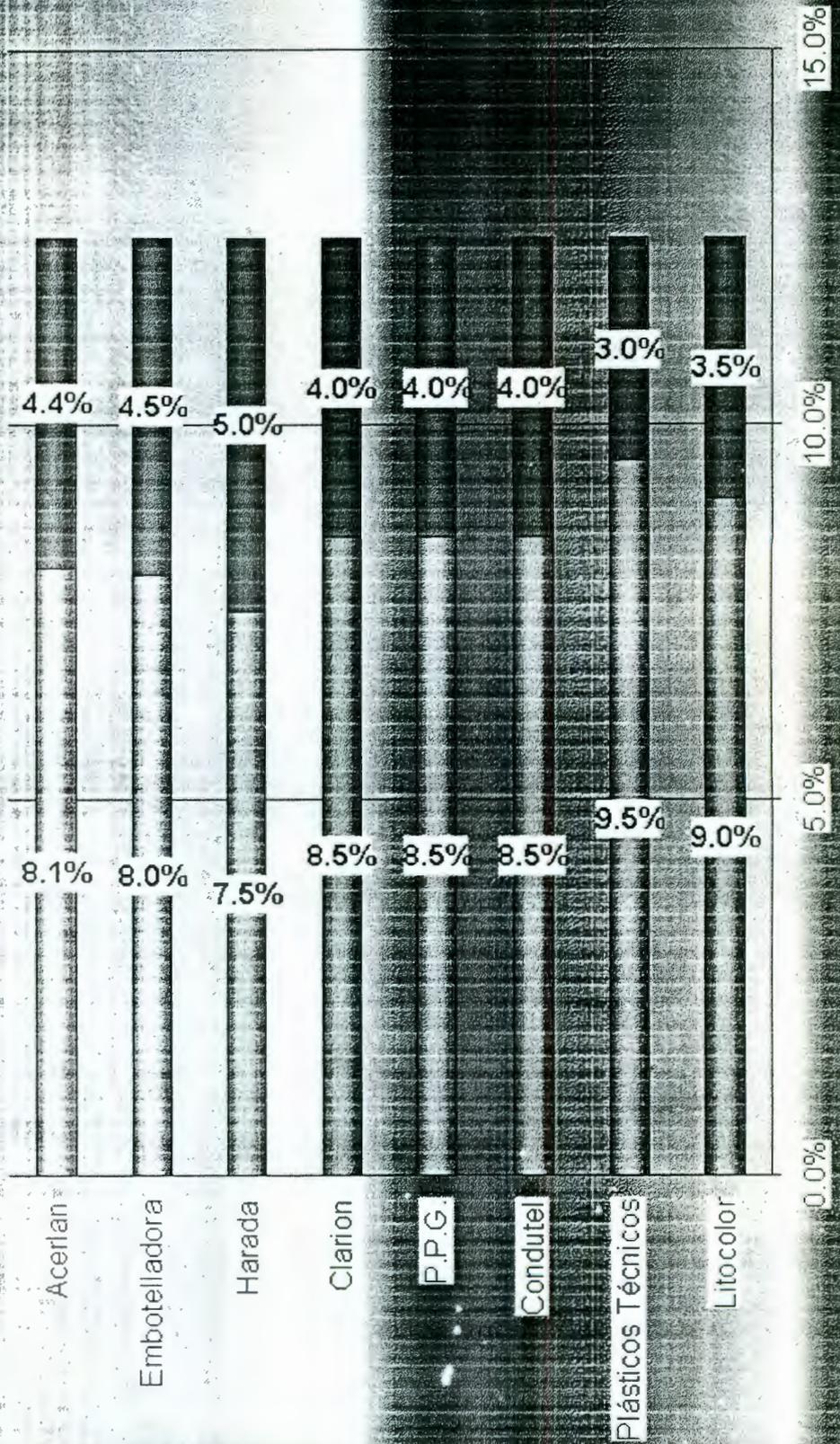
SE IDENTIFICA LA GENTE CON LA ORGANIZACIÓN

si o no

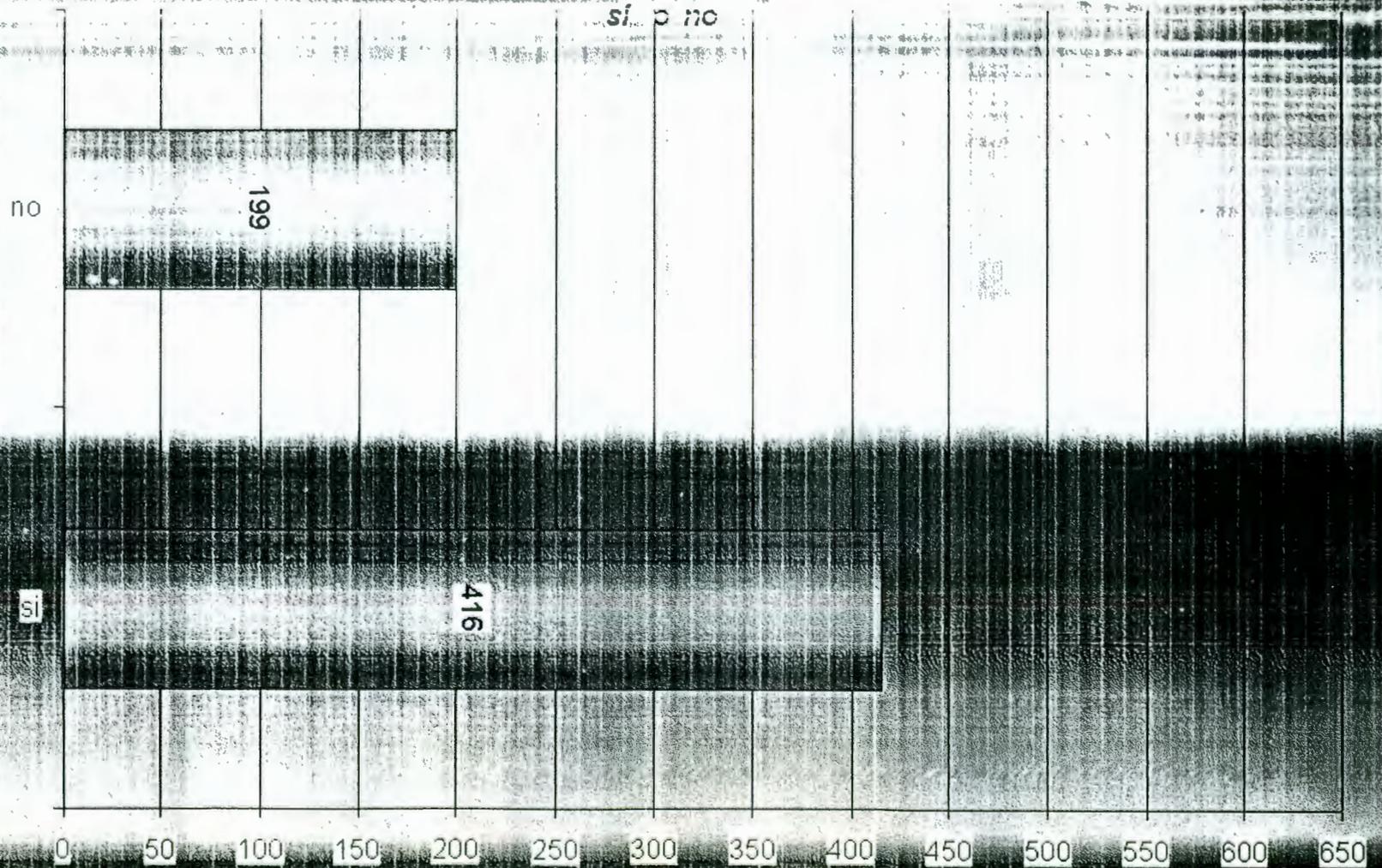


SE IDENTIFICA LA GENTE CON LA ORGANIZACIÓN

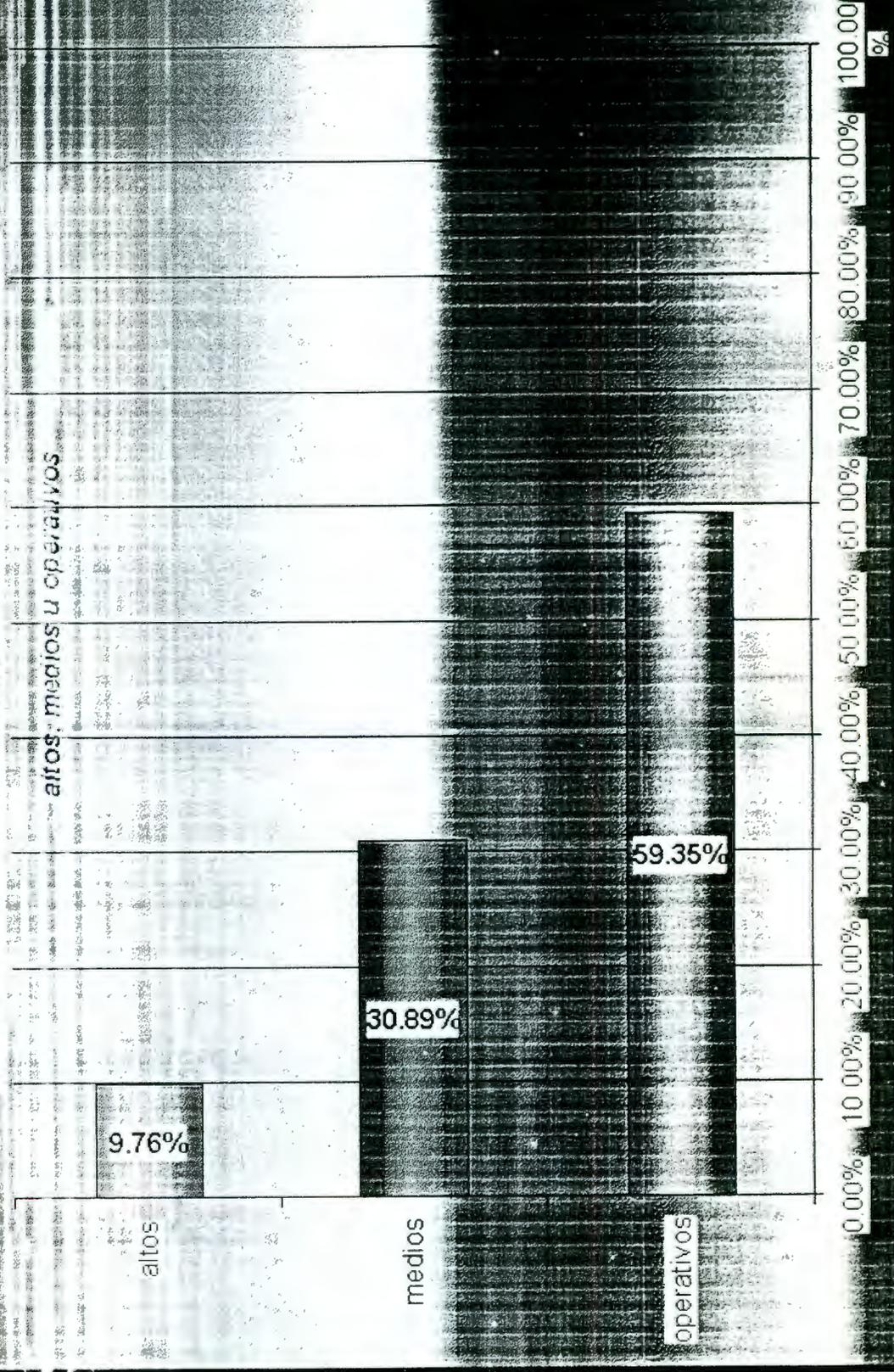
si no



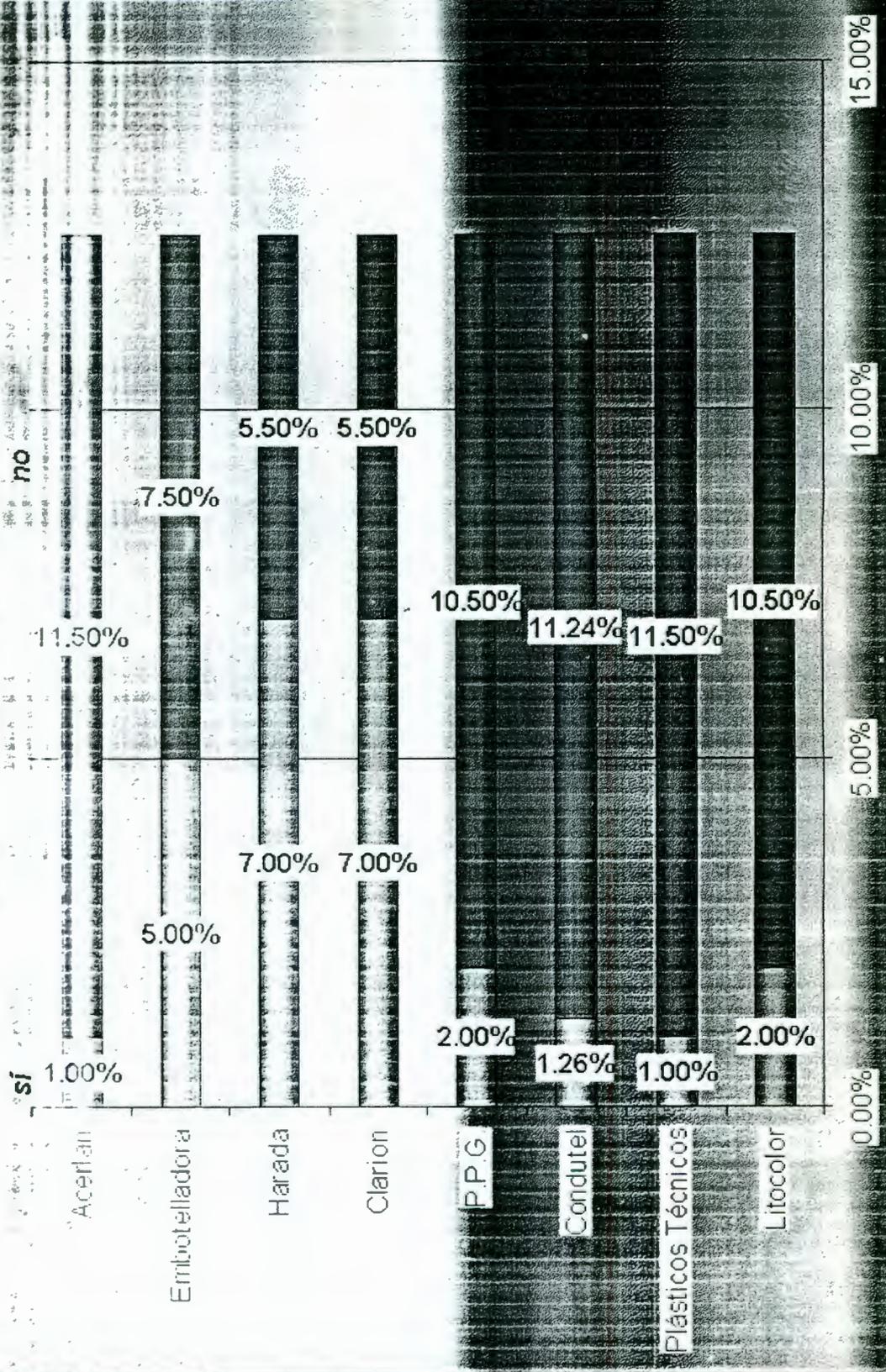
HAY ROTACIÓN DE PERSONAL EN ESTA EMPRESA FRECUENTEMENTE



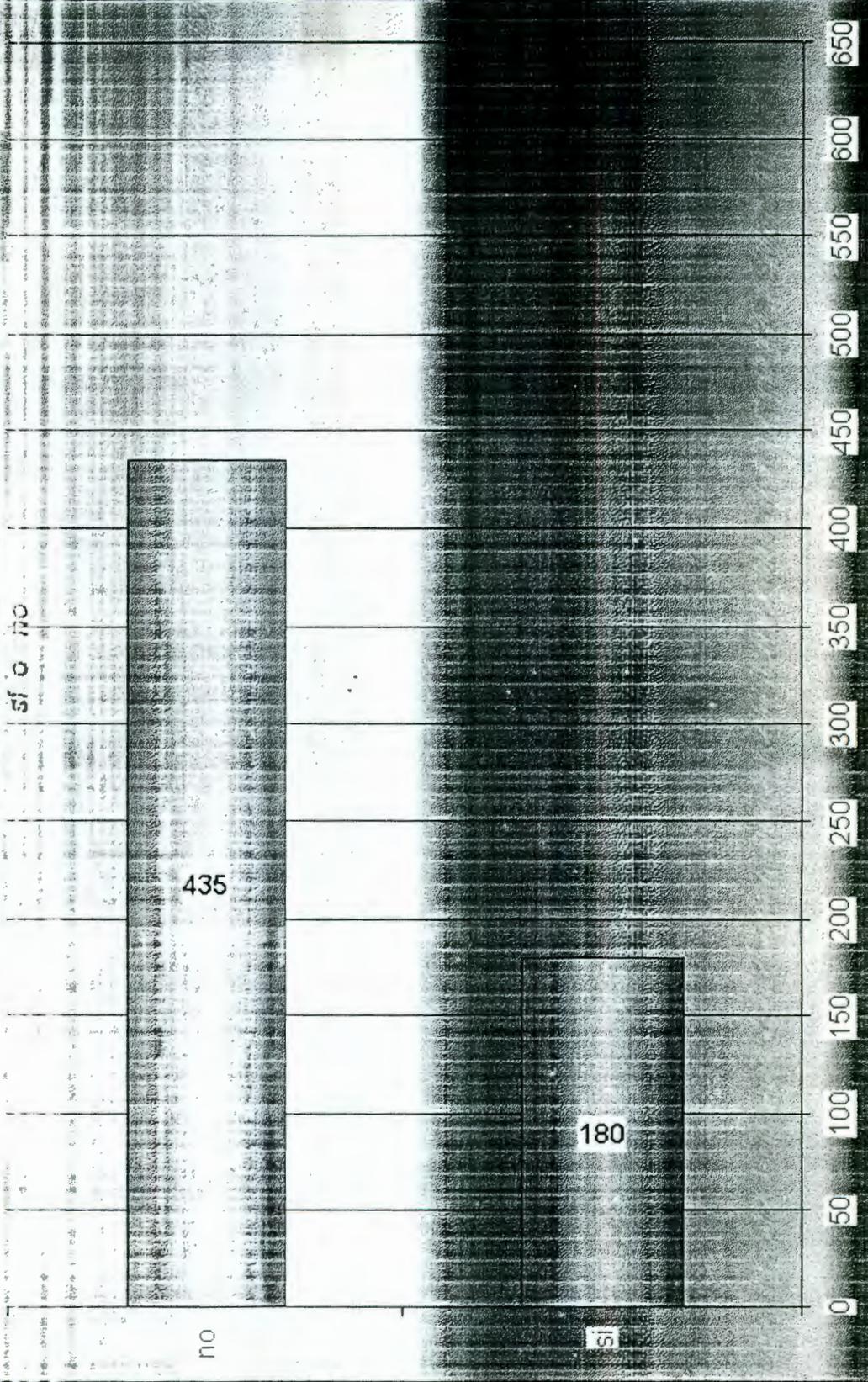
DÓNDE SE DA MAYOR ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS NIVELES



SE TRABAJA EN EQUIPOS EN ESTA EMPRESA

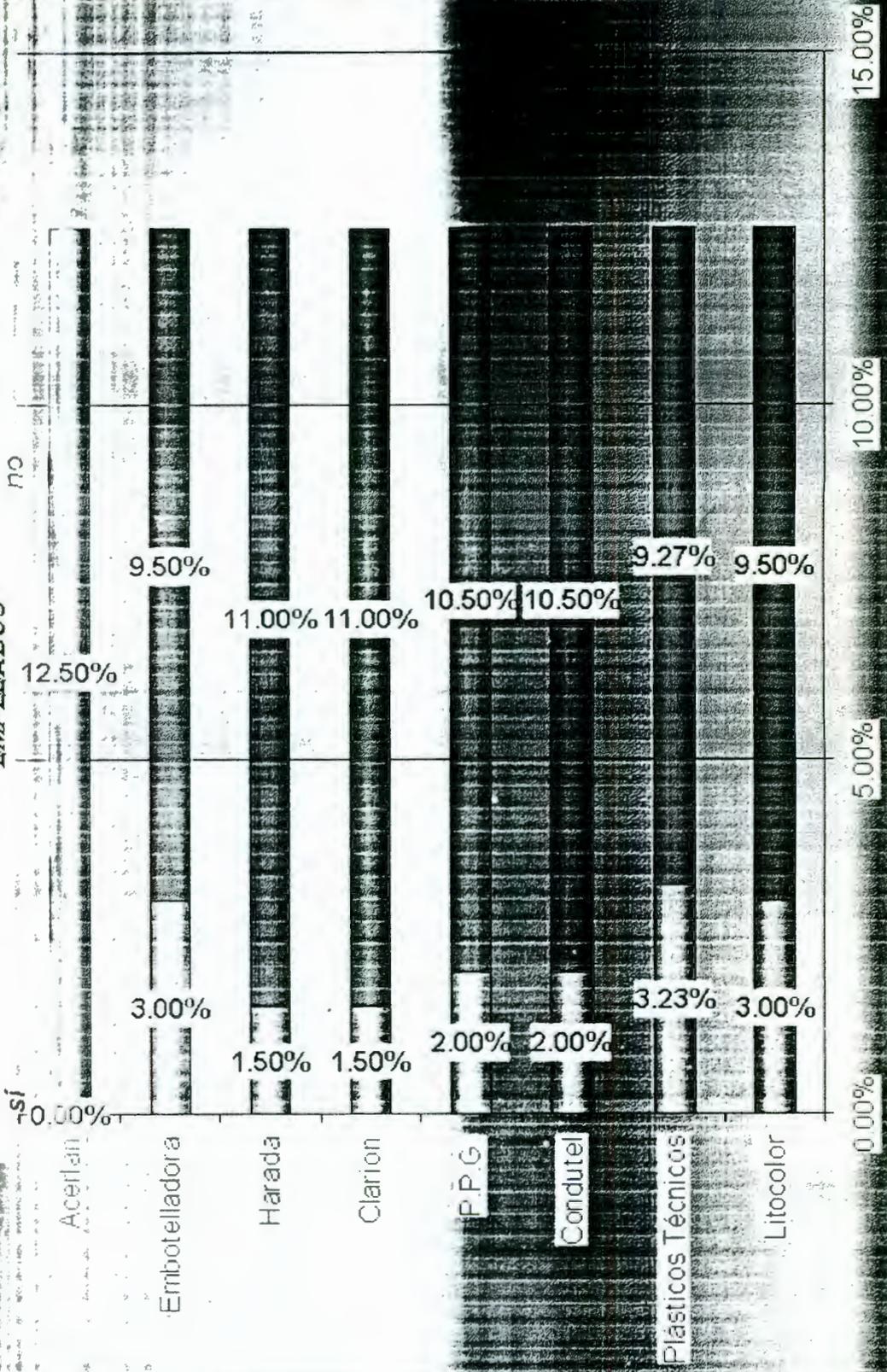


SE TRABAJA EN EQUIPOS EN ESTA EMPRESA



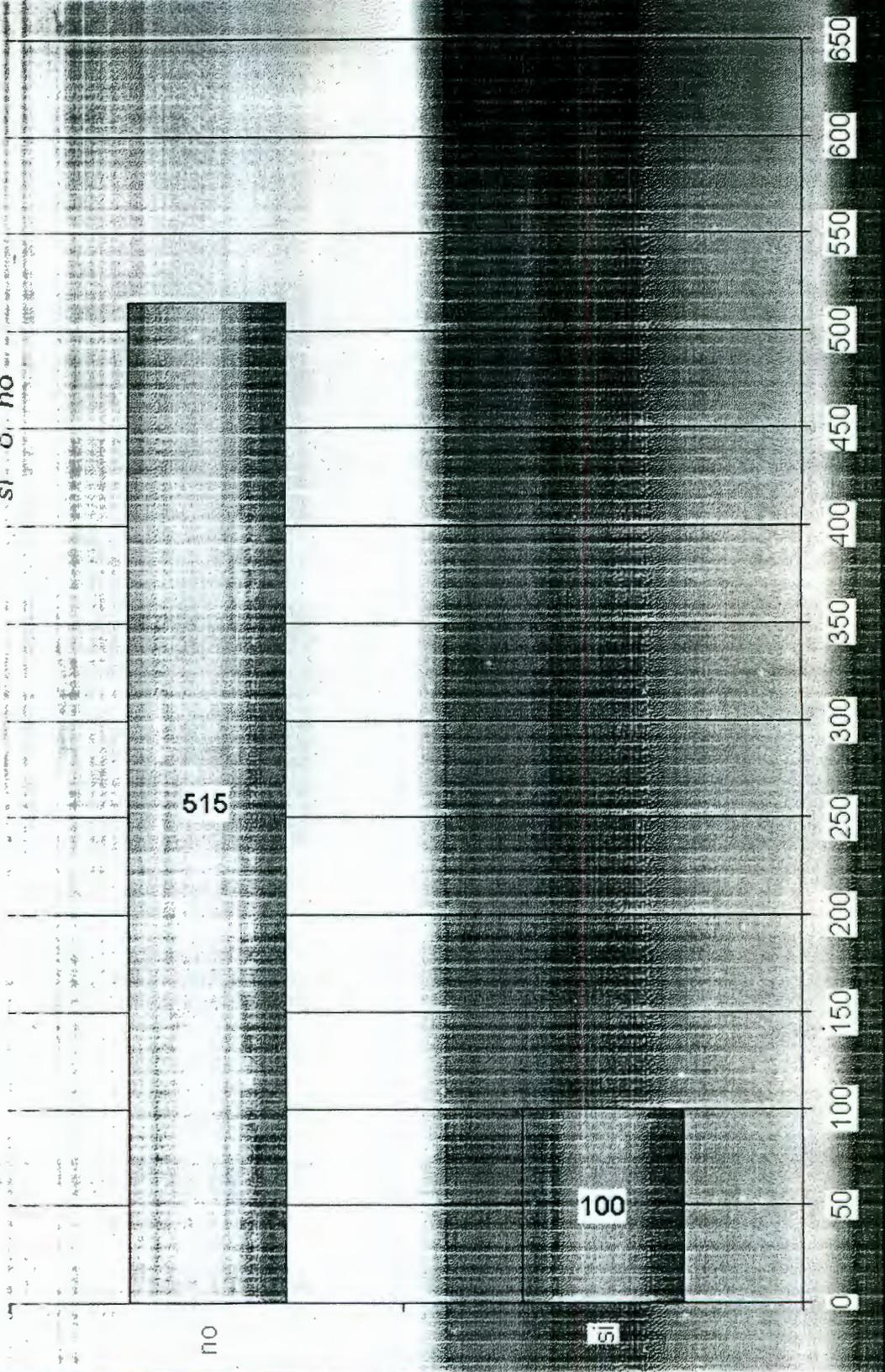
LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SON CONOCIDOS POR TODOS LOS

EMPLEADOS

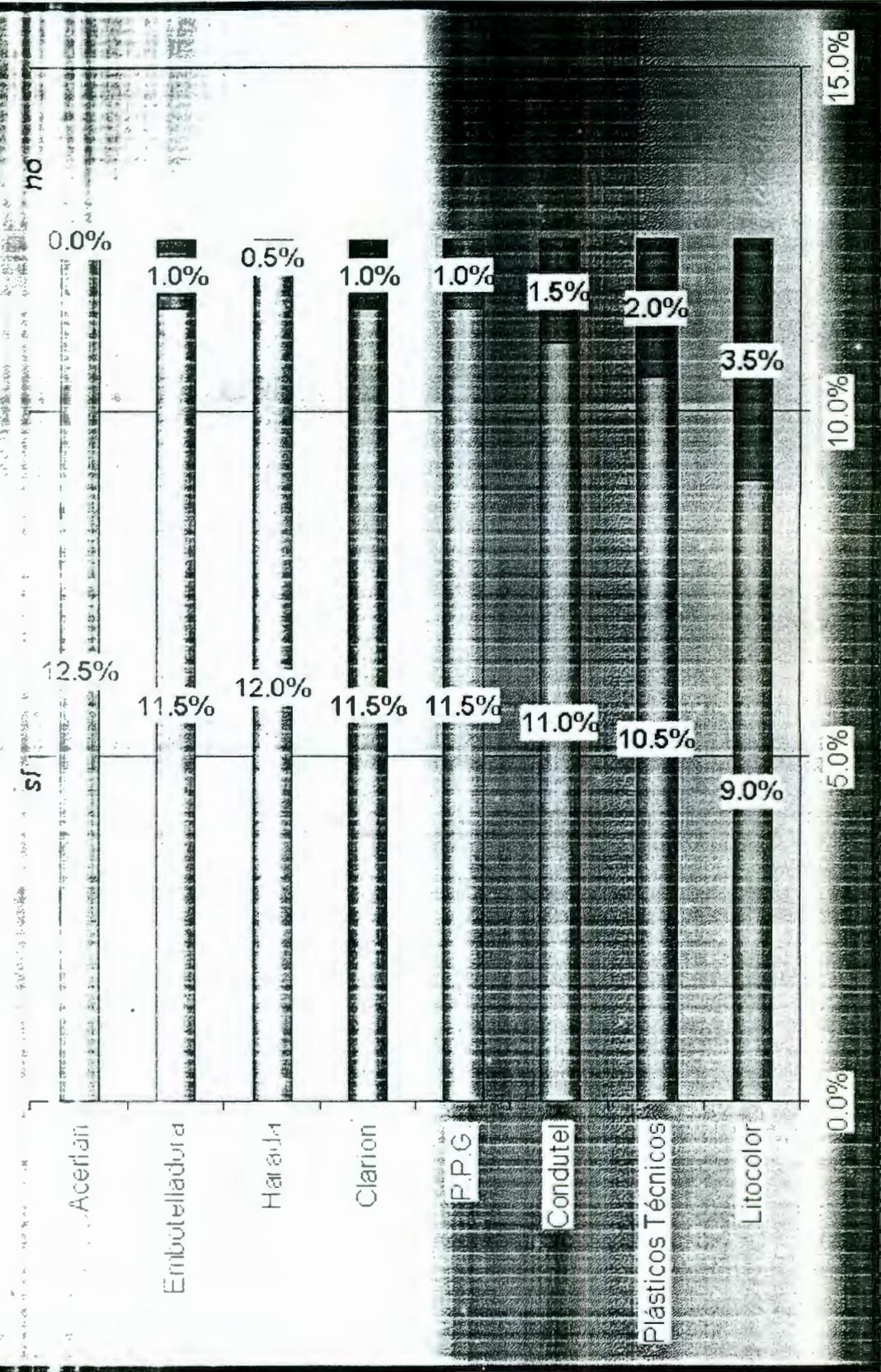


LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SON CONOCIDOS POR TODOS LOS EMPLEADOS

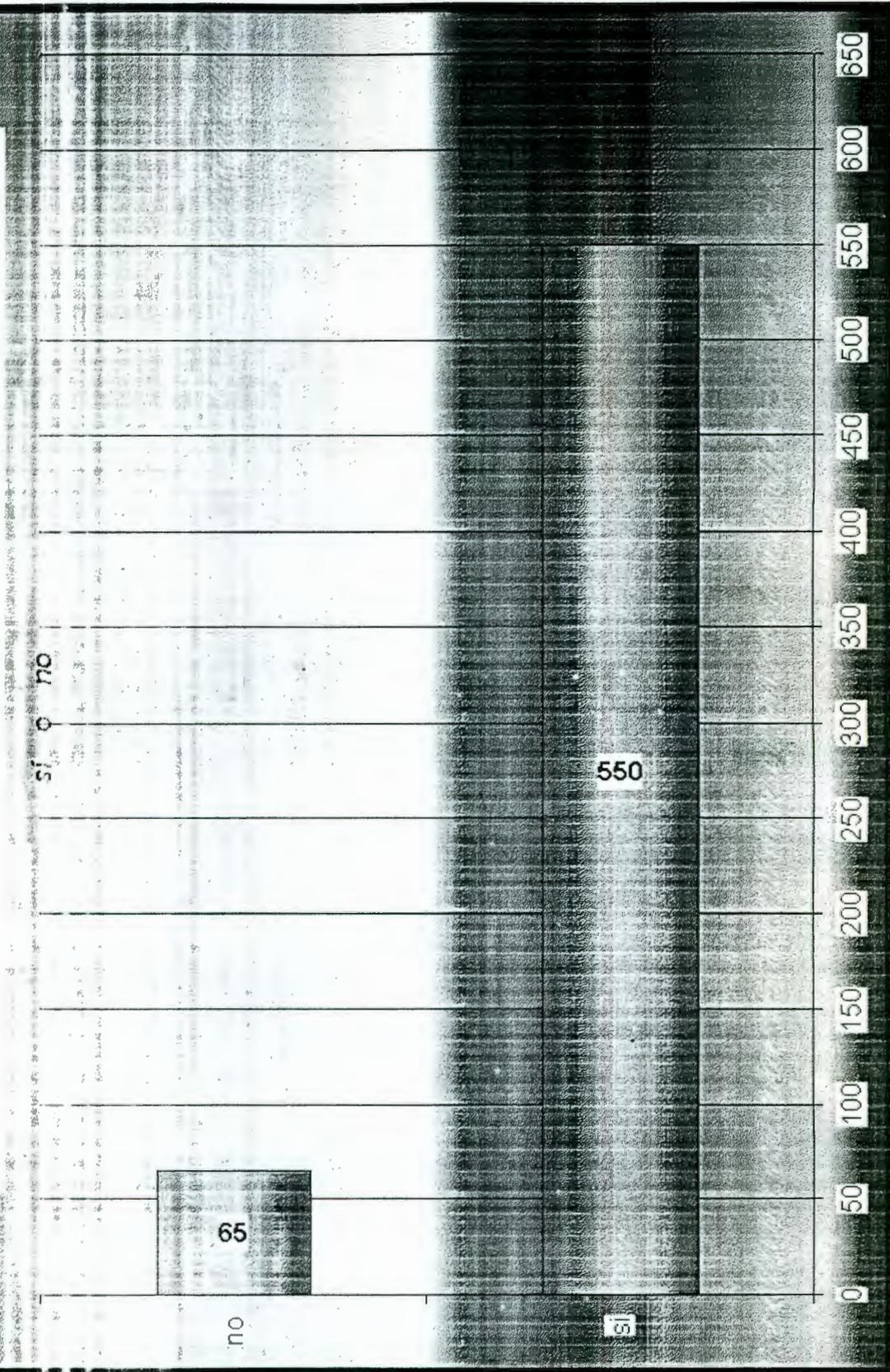
SI O NO



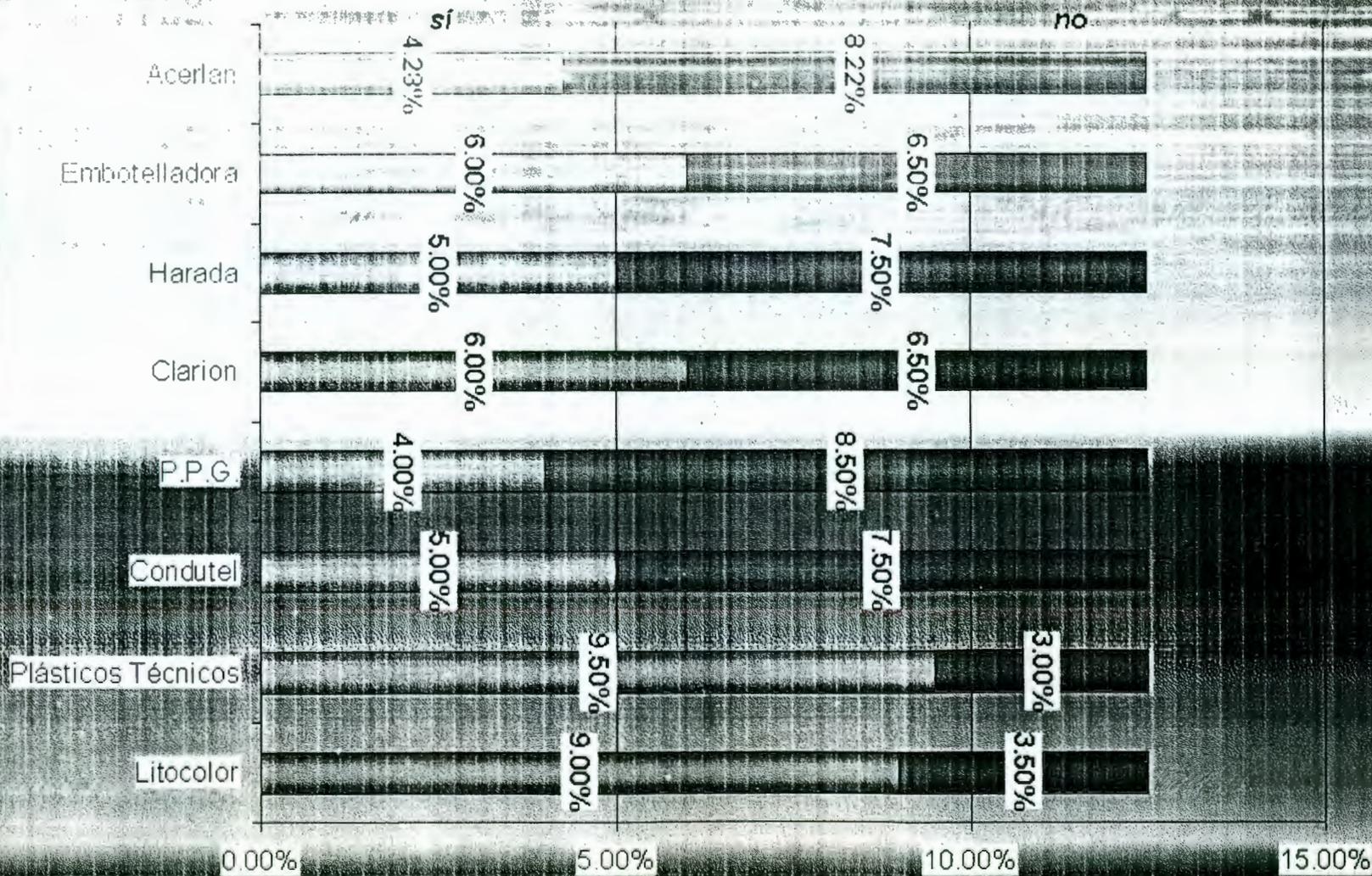
LOS EJECUTIVOS TIENEN UN CONOCIMIENTO CLARO SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



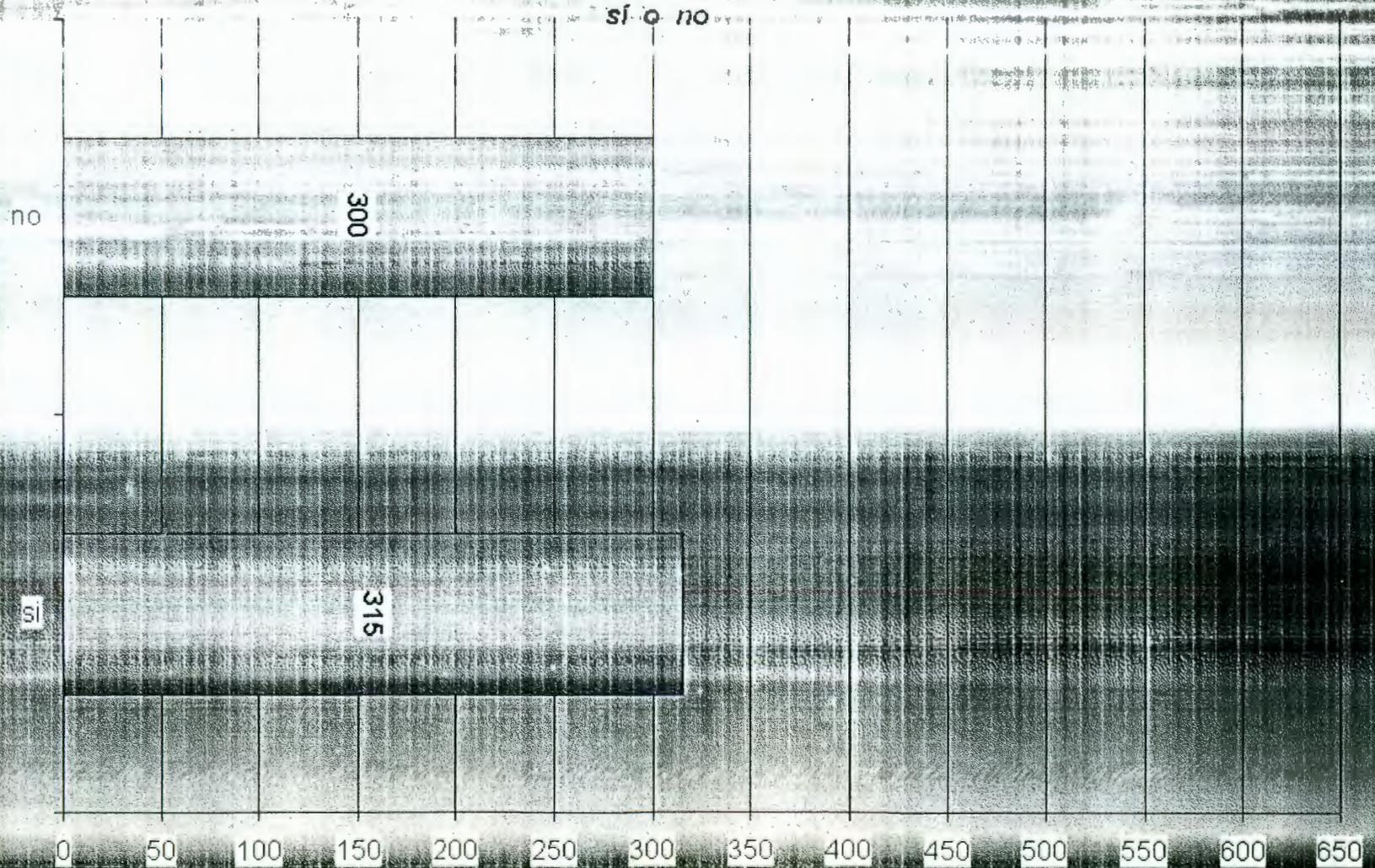
LOS EJECUTIVOS TIENEN UN CONOCIMIENTO CLARO SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



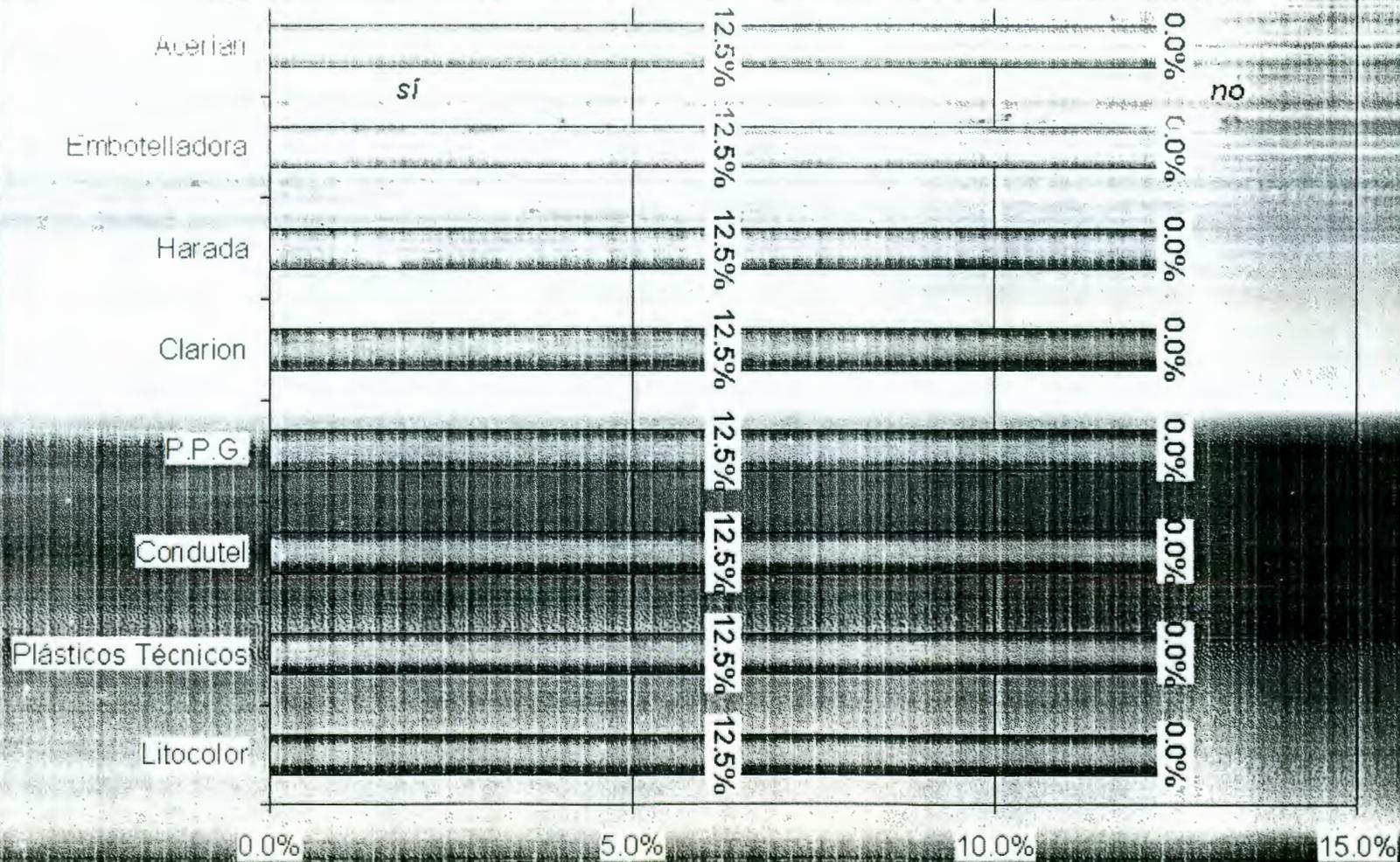
**CONSIDERA QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE VIVE SU EMPRESA
CONTRIBUYE A QUE SE CUMPLAN LAS REGLAS Y REGLAMENTOS DE LA MISMA**



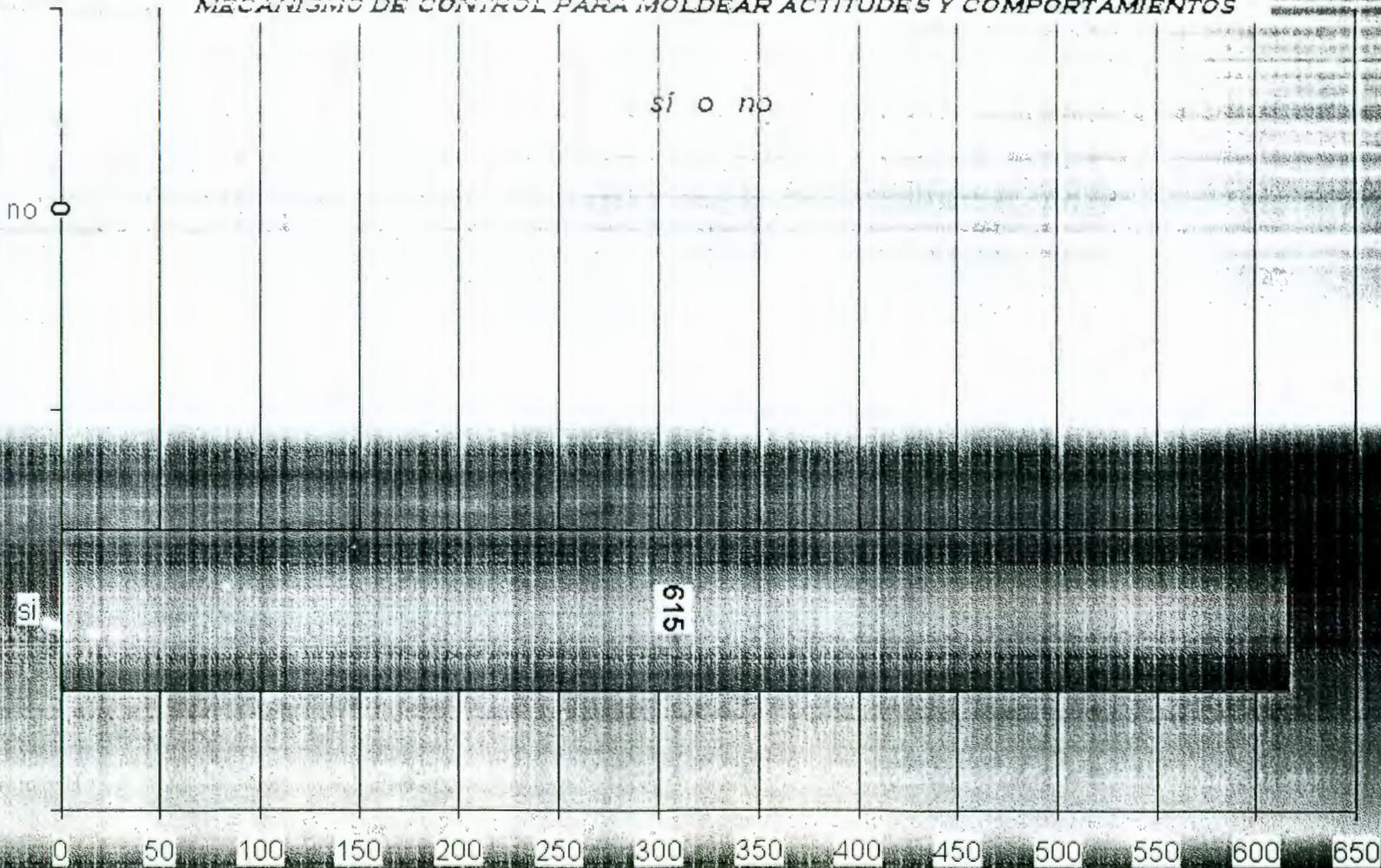
CONSIDERA QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE VIVE SU EMPRESA
CONTRIBUYE A QUE SE CUMPLAN LAS REGLAS Y REGLAMENTOS DE LA MISMA



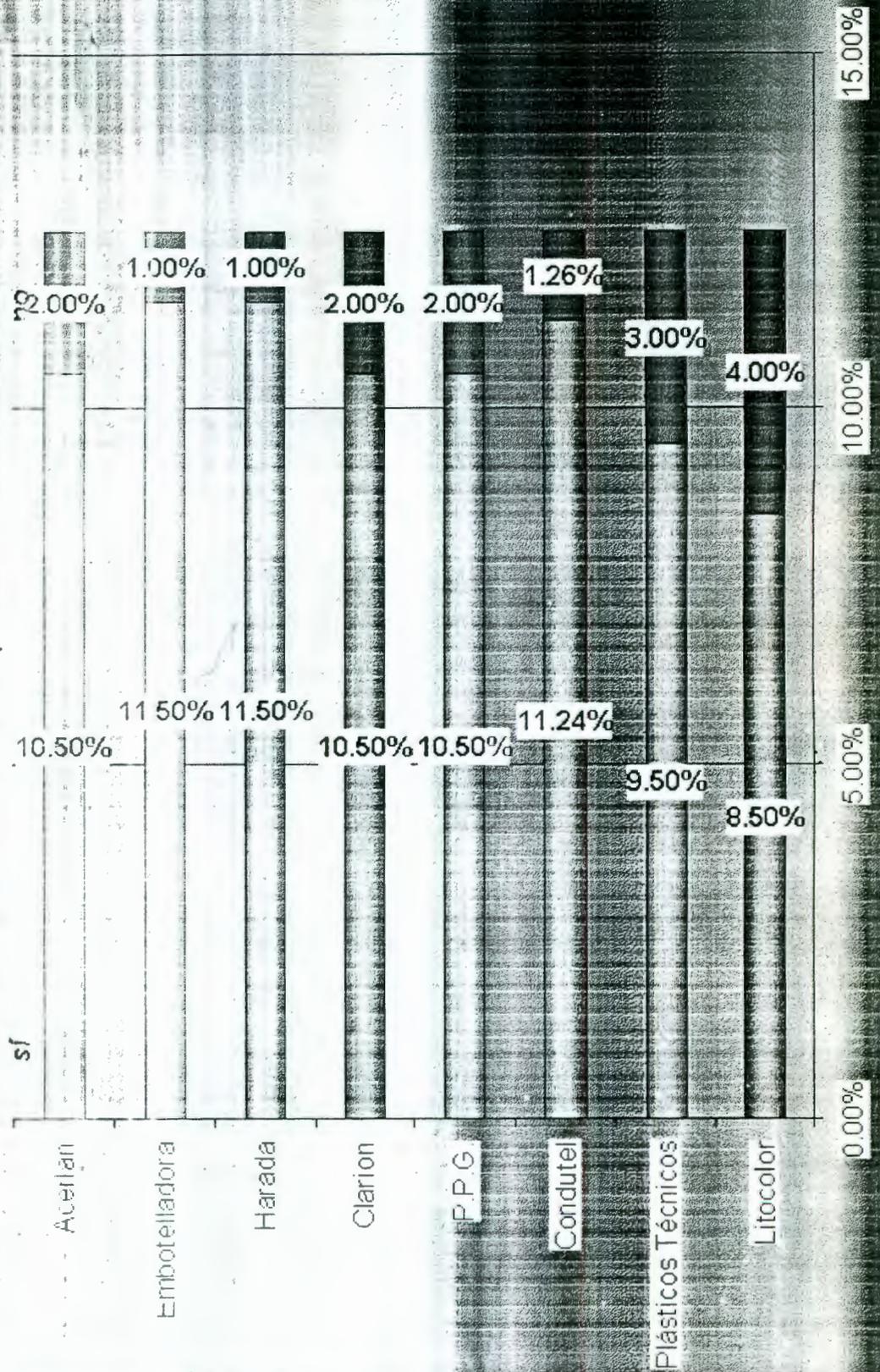
CONSIDERA QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ACTÚA COMO MECANISMO DE CONTROL PARA MOLDEAR ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS



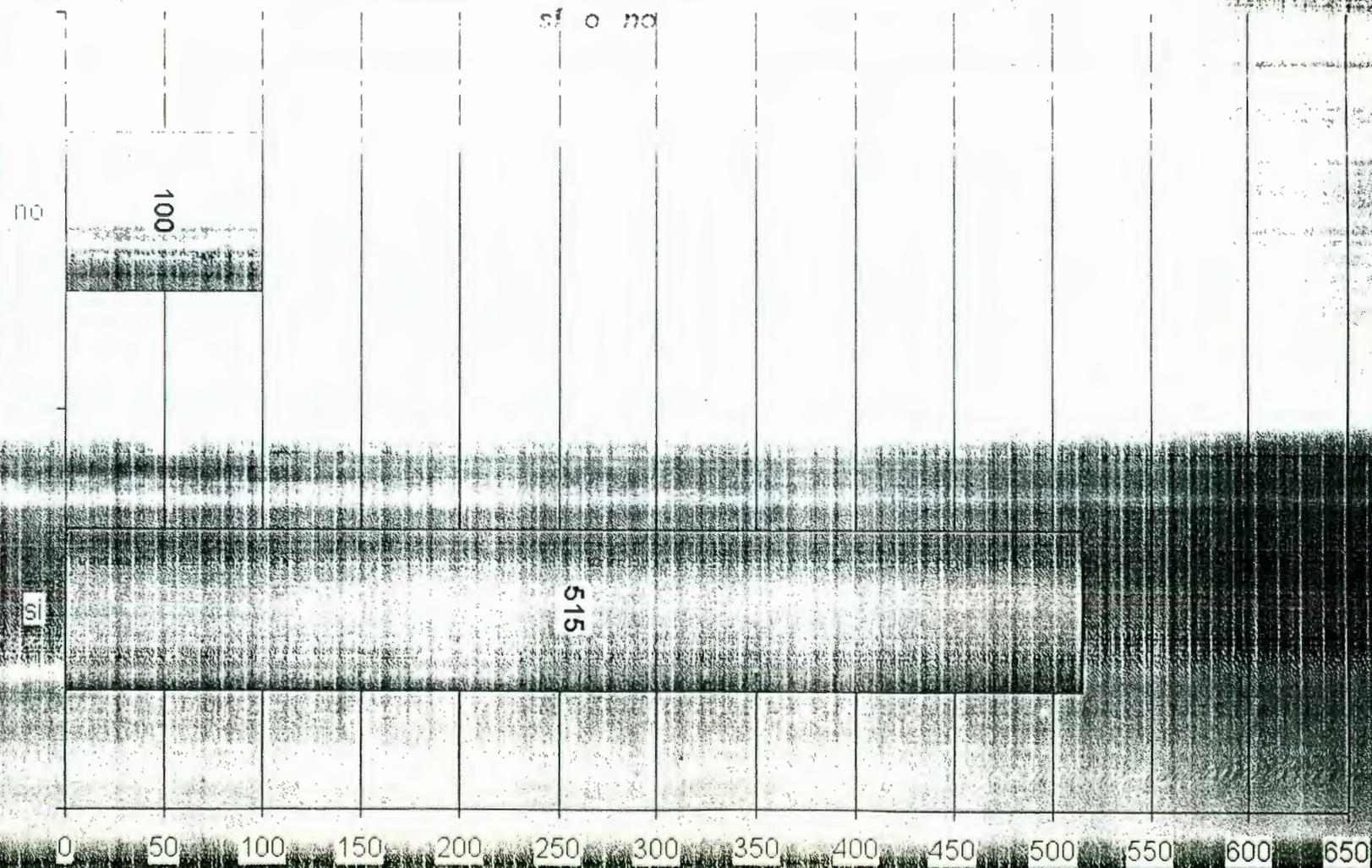
CONSIDERA QUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ACTÚA COMO
MECANISMO DE CONTROL PARA MOLDEAR ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS



HAY DIFERENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES DE NIVELES JERÁRQUICOS SUPERIORES E INFERIORES



HAY DIFERENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES DE NIVELES JERÁRQUICOS SUPERIORES E INFERIORES



4.4.3 Cómo opera actualmente esta cultura en las empresas estudiadas

La información presentada en esta parte corresponde a las observaciones hechas por las personas a través del cuestionario que se aplicó lo cual corresponde a la parte cualitativa del mismo. Información que nos permite presentar un panorama sobre la cultura actual que viven estas grandes empresas instaladas en San Juan del Río.

¿Hay en esta empresa una cultura de trabajo o cultura organizacional?

Observaciones. esta pregunta parece ser tan obvia, que podría considerarse hasta absurdo, hacerla; las encuestas realizadas, arrojan un porcentaje de un 72% de declaraciones positivas. Sin embargo, pude darme cuenta que para muchos trabajadores el concepto cultura, ni siquiera era conocido y aquellas personas que si tienen una idea clara de este, consideran que la cultura organizacional en las empresas, se da, de una manera espontánea y que esta relacionada con el período de vida de ellas, que si bien es posible mejorarse, no es posible que exista sin un lapso de tiempo.

¿Se identifica la gente con la organización?

Observaciones. La encuesta realizada indica que el 60% de su gente se identifica con ellas, es decir que se ponen la camiseta y algunos opinaron, que el compromiso psicológico es más fuerte, que el compromiso que la contratación pueda tener y desde luego todo esto es parte de la cultura de cada organización.

Así mismo hicieron este mismo comentario varios entrevistados de puestos ejecutivos. "La inducción adecuada del personal, el buen trato a la gente y una buena remuneración, ayudan a que la gente se vaya identificando y forme su ideología con la empresa".

Análisis. Sin embargo, el que haya rotación de personal en estas empresas refleja con bastante claridad que no hay tal identificación del personal, lo cual una vez más influye en la productividad y calidad que es el reflejo de una cultura poco preparada para competir.

¿Hay rotación de personal en esta empresa frecuentemente?

Observaciones. La encuesta indica en un 69% declaraciones afirmativas, ha esta interrogante. En puestos operativos, se da mayor rotación, lo cual se atribuye al aburrimiento y tedio, ya que estas grandes empresas cuentan con salarios muy competitivos.

Análisis. El que haya rotación es un claro indicador, de que estas empresas, no tienen una cultura de retención de personal. Así mismo el aburrimiento y tedio indican que falta identificación de la gente hacia sus empresas. Así como el tedio y aburrimiento combinados con la rotación de personal, pueden deberse a la falta de conocimiento de objetivos organizacionales desde los altos ejecutivos, hasta la desinformación en las actividades de los puestos operativos. Todo lo cual repercute en la productividad e indica tal como lo dice la hipótesis de ésta tesis, que su cultura organizacional no tiene las características que les permitan lograr la calidad y competitividad que se requiere en la globalización de los negocios.

¿Dónde hay mayor rotación de personal, en los niveles superiores o inferiores?

Observaciones. Las encuestas realizadas indican el 9.76% en los puestos de altos ejecutivos, el 30.89%, en los mandos medios y el 59.35% en los operativos. La mayor rotación de personal se da en los puestos medios y operativos de niveles inferiores y en los niveles superiores poca es la rotación y en algunos casos es nula, dado que cuentan con salarios muy competitivos.

Análisis. A pesar de las declaraciones hechas sobre la baja rotación de personal en los niveles superiores, la realidad es muy distinta, dado que al llevar a cabo el estudio de campo, encontré a lo menos dos distintos ocupantes en esta clase de puestos, por lo menos en diez de ellos. Por otra parte estos mismos ejecutivos hicieron comentarios sobre lo interesante de ofertas de trabajo en otras empresas.

¿Se trabaja en equipos?

Observaciones. Las encuestas indican en un 74% de las declaraciones, que no se lleva a cabo trabajo en equipo. Solo en HARADA Y CLARION, hay células de trabajo sistematizadas. En los niveles operativos, no hay mucha tendencia a trabajar en equipos. Sin embargo, en los niveles ejecutivos la cultura esta en evolución, con mucha tendencia a trabajar en equipos y a fomentar valores de integración como lealtad, ética y honestidad, valores importantes, que desde luego hacen una cultura de trabajo en equipo.

Análisis. Todo esto puede contribuir, a la identificación del personal con la empresa y a crecer en materia de cultura organizacional.

¿Los objetivos organizacionales son conocidos por todos los empleados?

Observaciones. Las encuestas indican en un 83% de las declaraciones, que los objetivos organizacionales, no son conocidos por los empleados. lo único que conocen y en algunos casos ignoran es su descripción de puesto, ya que los jefes de áreas no los dan a conocer, porque no lo consideran importante y creen que sería una pérdida de tiempo. Hacen alusión que no los entenderían y que habría que invertir tiempo para explicarlos.

Análisis. Ahora bien, si para los ejecutivos de ésta empresa es una pérdida de tiempo el dar a conocer los objetivos organizacionales a su personal y además opinan que éste, no sería capaz de entenderlos. ¿Cómo pueden pensar

en términos de calidad y competitividad, cuando no están considerando la descripción de puesto y los objetivos de la empresa, como la capacitación fundamental, para lograr el desempeño óptimo de su fuerza de trabajo?

¿Todos los ejecutivos de esta empresa, tienen un conocimiento claro de los objetivos de la misma?

Observaciones. De acuerdo a las encuestas realizadas. se hicieron declaraciones en un 90% afirmativas sobre el conocimiento claro de los objetivos de la empresa; sin embargo, solo conocen bien los objetivos de su área funcional y no tienen un conocimiento claro y preciso de los objetivos organizacionales, solo conocen algunos; Sin embargo el que conozcan los objetivos de su área, permite que se lleven a cabo los objetivos de su empresa. Mencionaron aquellos ejecutivos entrevistados, que si todos ellos, conocieran con claridad los objetivos organizacionales, habría mejor coordinación e integración entre la gente.

Análisis. Esta falta de conocimiento de objetivos, es un claro indicador, de que además desconocen la planeación estratégica y la organización general de sus empresas, y si esto ocurre significa que no todos avanzan hacia el mismo objetivo primordial, para lo cual han sido constituidas. Todo lo cual puede repercutir en la visión de ellas, la cual necesita irse renovando periódicamente.

¿La cultura organizacional que tiene su empresa, contribuye a que se cumplan mejor reglas y reglamentos?

Observaciones. El 53% de las declaraciones fue afirmativa a esta interrogante. Opinaron que cuando la gente se identifica con la empresa y percibe un ambiente de confianza, trabaja con gusto y cumple adecuadamente, no solo por miedo a los reglamentos; Sin embargo eso no significa que se tenga que prescindir de ellos. Deben existir como parte de la cultura misma.

Análisis. Las observaciones hechas, resumen que la cultura actual de estas empresas, identifica a la gente con ellas, lo cual no es una realidad, desde el momento que tienen problemas como: rotación de personal, falta de conocimiento de objetivos organizacionales por todo el personal y poco trabajo en equipo. Por otra parte mencionan que sus reglamentos son cumplidos, por que hay un ambiente de confianza; Sin embargo la tipología de estas empresas es maquinal y diversificada, lo cual significa que dado el tamaño de sus estructuras, es imposible prescindir de sus reglas y reglamentos, lo cual por supuesto habla de que su cultura todavía no a alcanzado el desarrollo que hiciera, menos necesarios éstos reglamentos.

¿Considera que la cultura organizacional de una empresa, actúa como mecanismo de control, para moldear actitudes y comportamientos?

Observaciones. Las declaraciones hechas fueron el 100% afirmativas a esta interrogante. Y opinaron, que la forma de gobernar o de dirigir del dueño, puede determinar, en gran parte la costumbre en cada organización, o la ideología, o la cultura de ia misma, ya que moldea actitudes y comportamiento de la gente. De ahí puede depender que esta sea abierta o cerrada.

El que, en una empresa exista la confianza de hablar o no, depende de la costumbre que se de, en este sentido. Esto podría hacer innovadora y emprendedora a una empresa. a través de su gente.

Hay que reconocer que dentro de la cultura organizacional que tiene cada empresa, existen subculturas, que se forman dentro de cada área de trabajo.

Análisis. Creemos que la actuación de un dirigente en cualquier nivel jerárquico, es lo único que puede influir en la actuación de otros. De ahí la importancia que este sea bueno.

¿Hay diferencia en la cultura organizacional de trabajadores de niveles jerárquicos superiores e inferiores?

Observaciones. El 83% de las declaraciones fueron afirmativas y opinaron, que si hay diferencia, pues aunque haya una cultura organizacional muy abierta en las empresas, siempre Hay distinciones, que hacen la diferencia como: los servicios dentro de la empresa, que pueden ser desde sanitarios, comedores, estilos de alimentos, reuniones, lenguaje y conocimientos en general. Aun así la gente percibe una cultura organizacional general.

Análisis. Es una de las características más notorias de la cultura mexicana dentro de las organizaciones, la discriminación de la gente en los niveles inferiores, pues no debería mencionarse como una diferencia. Aun cuando se comentaron diferencias como: los comedores, sanitarios etcétera. Ya que por más que se hable de cultura organizacional a puertas abiertas, o de igualdad, todavía no se puede pasar esa línea que integre a todos como iguales, en estas empresas. La única empresa que parece estar avanzando en este aspecto es RR Donneley & Sons, en donde encontré concordancia en las declaraciones de la mayoría de los trabajadores operativos y de mandos medios entrevistados, sobre las visitas que el director de la empresa les hace a ellos, en cualquier momento, así como otros directivos de la misma.

4.4.4 Puntos determinantes, para mejorar la cultura de las grandes empresas

Después de las observaciones y el análisis realizado sobre el estudio de campo, proponemos 15 puntos determinantes que las empresas estudiadas pueden llevar a cabo, si desean mejorar su cultura organizacional. Así mismo, otras empresas grandes pueden utilizarla.

Al tomar esta propuesta se pueden reducir varios problemas, hasta hoy cotidianos, como:

- Los índices de rotación de personal
- El mal diseño de algunos puestos
- La falta de organización
- La capacitación insuficiente
- El poco trabajo en equipo
- Las promociones y transferencias subjetivas
- La falta de identificación de la gente hacia sus empresas
- La falta de constancia de los jefes entre sus hechos y acciones
- El exceso de normas y reglamentos

1. Reducir los índices de rotación de personal a través de establecer sistemas de reclutamiento y selección, que logren la entrada de personal que cumpla con los perfiles de puestos que mantengan una fuerza de trabajo constante.
2. Lograr una mayor retención de personal, reduciendo índices de rotación, lo cual ayudará a la identificación de la gente con su organización.
3. Que se lleve a cabo el rediseño de todos los puestos, que conforman la estructura organizacional, anualmente, para lograr una mejor aceptación de funciones de los ocupantes de las áreas.
4. Que se realicen rotaciones de tareas en las distintas áreas operativas, para multihabilitar, capacitar y motivar al personal.
5. Proporcionar capacitación perpetua a todos los empleados, primero sobre los objetivos de su área y sobre los objetivos organizacionales de su empresa.
6. Capacitar a todos los ejecutivos sobre el conocimiento de objetivos organizacionales de su empresa.
7. Mejorar las remuneraciones del personal que ocupa los puestos operativos.
8. Ofrecer promociones transferencias y aumentos basados en el desempeño.
9. Que las promociones del personal ejecutivo se hagan sobre la base evaluación de desempeño de administración por objetivos.
10. Fomentar el trabajo en equipo, tomando como equipo cada área de trabajo.

11. Diseñar planes, procedimientos y programas, que permitan el trabajo en equipo en cada una de las áreas.
12. Para que no exista diferencia entre la cultura organizacional de niveles superiores e inferiores, estas empresas tendrían que lograr.
 - Identificar a la gente con ellas
 - Consolidar el trabajo en equipo
 - Lograr que su personal tenga conocimiento claro de los objetivos organizacionales.
 - Lograr una cultura de retención de personal
13. Que todos aquellos dirigentes en las empresas de todos los niveles jerárquicos tengan concordancia entre sus declaraciones y sus hechos.
14. Para que la cultura organizacional de estas empresas, actuara con mecanismos de control poco formalizados, necesitaba tener una estructura de organización de adhocracia u orgánica. En donde se formarían equipos de agrupación de tareas con expertos funcionales o especialistas.
15. Y para que tenga una organización con una estructura de adhocracia, necesita contar con una cultura organizacional muy desarrollada.

4.4.5 Conclusiones y recomendaciones

La base de la calidad en las organizaciones inicia con una organización real y actualizada.

Por ello recomendamos rediseñar los puestos que conforman la estructura organizacional, una vez al año, tomando en cuenta la opinión de los ocupantes. Lo cual permitirá lograr empatar personalidades y ocupaciones.

Asimismo, rotar al personal operativo en distintas tareas, reducirá las deseconomías humanas como: tedio y aburrimiento; y podrá multihabilitar, entrenar y motivar al personal operativo, el cual tiene altos índices de rotación en las empresas estudiadas.

Por otra parte la capacitación que proponemos a todos los empleados y ejecutivos sobre los objetivos organizacionales y los de su área, permitirán la integración y comunicación del personal, en el fin común de la empresa, lo cual podrá mejorar la coordinación entre las áreas y dará la pauta en el trabajo de equipo.

Asimismo, los planes, procedimientos y programas deberán diseñarse en base a los objetivos organizacionales, que podrán fomentar la integración y trabajo en equipo, en los mandos medios y niveles operativos.

Lo anterior mencionado mejorará el desempeño en general y se motivará el deseo de mejorarlo, si las promociones y transferencias se hacen sobre la base del desempeño.

Además, al reducir los índices de rotación, mejorar la integración y trabajo en equipo y lograr el empate de personalidades y puestos, logrará mayor retención e identificación del personal a la empresa, lo cual sería una muestra clara que la cultura organizacional esté evolucionando, no sólo para concebirse como una cultura moderna que apunta hacia la calidad, sino que también puede

cambiar la tipología de cualquier organización como el caso en que las reglas y reglamentos existan sólo como parte de la normatividad de la empresa, pero no como el medio principal para controlar al personal.

Con esta propuesta concluimos el trabajo de tesis, recomendando llevarla a cabo, si se desea mejorar la competitividad de las grandes empresas, para cambiar la cultura organizacional tradicional a una cultura moderna, la cual es requerida por la globalización actual de los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Carpizo, Jorge. 1986. La constitución de 1917. Editorial Porrúa, 7ª edición, México
- SEDESU. 1999. Censo económico del Estado de Querétaro. SEDESU, México
- Chandler, Alfred D. 1978. Scale and Scope. HUP, USA
- Chandler, Alfred D. 1987. Strategy and Stinins. HUP, USA
- Claude S. Jr., George. 1986. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México
- Davis, Keith. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill/Interamericana, México
- Delgado de Cantú, Gloria. Historia de México 2. Editorial Wesley Longman, México
- Dessler, Gary. 1979. Organización y administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México
- Diccionario Porrúa. 1986. Editorial Porrúa, 5ª edición, México
- Gibson, James L. 1987. Organizaciones : conducta, estructura y proceso. Nueva Editorial, 2ª edición, México
- Gómez, Juan. 1981. La clase obrera en la historia de México : N° 16. Editorial Siglo XXI, México
- Gómez, Juan. 1981. La clase obrera en la historia de México : N° 17. Editorial Siglo XXI, México
- Guzmán, Isaac. 1983. La sociología de la empresa. Editorial Jus, 11ª edición, México
- Guzmán Valdivia, Isaac. 1974. La dirección de grupos humanos. Editorial Limusa, México
- Ibarra, C.E. 1991. El orden organizacional. Editorial Hispánicas, México
- Jürgen, Hans. 1983. Raíces económicas de la Revolución Mexicana. Impresiones Taller Abierto, 2ª edición, México

Mintzberg, Henry. 1991. Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos, España

Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall, 2ª edición, México

Paz, Octavio. 1986. Tres revolucionarios tres testimonios. Editorial Offset, México

Paz, Octavio. 1997. El laberinto de la soledad / Postdata / Vuelta a el laberinto de la soledad. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, México

Robbins, Stephen. 1994. Administración : teoría y práctica. Editorial Prentice Hall, 4ª edición, México

Rodríguez, Mauro. 1992. Psicología del mexicano en el trabajo. Editorial McGraw-Hill / Interamericana, México

Velásquez, José. 1997. Querétaro : visión de sus cronistas. Editorial de Gobierno del Estado, México

Weber, Max. 1974. Economía y sociedad. Editorial Fondo de Cultura Económica. México

Winslow, Taylor. 1980. Principios del manejo científico del trabajo. Editorial Herrero Hermanos, México

Winslow, Taylor. 1973. Administración industrial y general. Editorial El Ateneo, Argentina