

125398

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

Lic. Administración

TITULO DE LA TESINA:

"ANALISIS DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES E INFORMALES  
EN LA PEQUEÑA EMPRESA: PENSAFILM, S. A. ANTE LOS  
CAMBIOS MUNDIALES EN LO ECONOMICO, POLITICO Y  
TECNOLOGICO"

PROFESOR: DR. LUIS MONTAÑO HIROSE.

ALUMNOS: COLIN OLMOS, ANA LILIA  
JASSO ALBARRAN GERARDO  
PEREZ LOPEZ VIRGINIA SARA

28 DE AGOSTO DE 1991.

U. A. M. IZTAPALAPA

## INDICE

### I.- INTRODUCCION

#### CAP. 1 . CONTEXTO SOCIOECONOMICO

1.1 Las actividades en proceso de reestructuración: la penetración de importaciones en Estados Unidos.

1.2 El desempeño exportador de Mexico en manufacturas; actividades y productos más importantes.

#### CAP. 2. SITUACION DE LA INDUSTRIA EN MEXICO

2.1 Patrones de educación sectorial de los distintos tipos de empresa.

2.2 Participación de los seis tipos de empresa en la producción de diferentes tipos de bienes.

2.3 Liderazgo industrial.

2.4 Diferencias de liderazgo.

2.5 Relaciones empresarios-estado.

2.6 Situación de la economía mexicana en 1991.

2.7 La idea de mercado común de America del Norte y las implicaciones para Mexico.

#### CAP. 3 . ANTECEDENTES DEL MODELO PROPUESTO

3.1 Organización científica del trabajo.

3.2 Escuela de relaciones humanas

3.3 Modelo propuesto

#### CAP. 4 ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA PENSAFILM, S.A.

4.1 El plano formal en la empresa Pensafilm

4.2 Introducción a las relaciones informales

4.3 La empresa como familia.

4.4 La empresa como escuela.

4.5 La empresa como ejército.

4.6 La empresa como iglesia.

**125398**

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS:

- Entrevista al Administrador General de la empresa Pensafilm, S.A., Sr. Isidro Collin Sotelo.
- Cuestionarios aplicados a trabajadores de la empresa.
- Graficas obtenidas de los cuestionarios.
- Reglamento interior de trabajo.
- Contrato colectivo de trabajo.

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

## INTRODUCCION

La presente investigación explica el papel que desempeñan las relaciones formales e informales en las organizaciones, ante los cambios mundiales en lo económico, político y tecnológico<sup>1</sup>.

- Ante el proceso de globalización económica <sup>2</sup> (GATT, CUENCA DEL PACIFICO, TLC) las empresas Mexicanas se enfrentan a la incertidumbre del futuro, ¿cómo están reaccionando la pequeña empresa y mediana empresa ante la que se ha denominado "modernización"? Si como dicen Roetlisberger y Dickson, las estructuras informales cambian más lento que las estructuras formales, nos preguntamos ¿Cómo los cambios necesarios en las estructuras formales repercuten en las estructuras informales y que tanto la estructura informal podrá ayudar o impedir la "modernización" en las pequeñas empresas? <sup>3</sup>.

Para lograr tal objetivo, se estudia el caso de una pequeña empresa dentro del sector industrial del plástico, específicamente orientada a la producción de película flexible de PVC (Policloruro de vinilo).

En dos capítulos analizamos la situación económica de México, el proceso de reestructuración internacional de las actividades industriales, estructura industrial mexicana y participación de distintos tipos de empresas en las actividades del sector manufacturero. Así como la situación de la industria en México, las relaciones empresarios - Estado.

---

<sup>1</sup> El cual tiene un impacto en:

- Mano de obra .
- Los aparatos de gestión y producción.
- las formas de utilización y adaptación de las innovaciones.

<sup>2</sup> En la cual hay una redefinición de:

- Estrategias corporativas.
- Del desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- De los perfiles profesionales de los directivos de empresa.
- De los procesos de gestión.

<sup>3</sup> Una manera de responder es, que se pueda lograr mediante la utilización de un modelo organizacional basado en ideas tomadas de las escuelas humano-relacionalista y neohumano relacionista.

En el capítulo tres se desarrollan los antecedentes del modelo propuesto desde el taylorismo hasta Elton Mayo y F. J. Roethlisberger que llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador, como el elemento más importante dentro del mismo, que a su vez es una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo. Del cual nos basamos y llevamos a cabo en el capítulo cuatro, de esta manera, desarrollamos la investigación de la situación formal e informal en PENSAFILM, S.A.

## CONTEXTO.

Para explicar el contexto en el cual se encuentra la empresa que es objeto de nuestro estudio, partiremos de la situación económica internacional hasta la situación de la industria en México.

### I. LAS ACTIVIDADES EN PROCESO DE REESTRUCTURACION; LA PENETRACION DE IMPORTACIONES EN ESTADOS UNIDOS.

#### 1) La industria de Estados Unidos en el comercio mundial.

A nivel mundial se ha venido dando un proceso de reestructuración de las actividades industriales, en el que Estados Unidos ha perdido terreno frente a países como Japón y Alemania.

Dos décadas después de la postguerra, E.U. mantuvo un liderazgo tecnológico, sin embargo se dió un proceso de competencia oligopólica entre las empresas industriales, en otras palabras, una expansión de los mercados internos de los países industrializados. Con ello apareció una competencia basada en el desarrollo de nuevos productos, lo que acentuó aún más la concentración oligopólica y un flujo comercial de intrafirmas<sup>1</sup> de las empresas transnacionales, en donde la competencia extranjera ganó mercados externos e internos a E.U.

#### 2) Déficit de la balanza comercial de manufacturas de E.U.

Dos tendencias llevan al déficit de la balanza comercial de manufacturas de E.U.:

- Alto crecimiento de las importaciones.
- Rezago de las exportaciones.

Para explicar dichas tendencias observemos que:

- De 1960 a 1980, la industria manufacturera se redujo de 30.2% en 1963, a 24.5% en 1970, y a 2.1% en 1980.
- De 1960 a 1980, Japón y Alemania aumentaron sus exportaciones del 6% al 14%.<sup>2</sup>

De las exportaciones e importaciones efectuadas recientemente por E.U., las tres cuartas partes la componen los siguientes sectores internacionalizados: Químicos industriales, maquinaria eléctrica, vehículos de motor, alimentos, hierro y acero, ropa y textiles.

---

<sup>1</sup> Intrafirmas: Empresas que forman parte de un conglomerado y que realizan operaciones de compra-venta entre sí.

<sup>2</sup> Unger, Kurt. "Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración industrial internacional".

Estos sectores se clasificaron en tres tipos de industrias con características distintas entre sí:

- En el primer grupo se encuentran las industrias líderes por excelencia durante el ciclo industrial y tecnológico de la postguerra. Tienen presiones de competitividad de los países industrializados y algunos de rápida industrialización. Se integra de las industrias de maquinaria, productos químicos y vehículos de motor.

- El segundo grupo se caracteriza porque sufre un deterioro en su competitividad frente a países de reciente industrialización. Integrado por las industrias de Hierro y Acero, Ropa y Textiles.

- El tercer grupo lo representan industrias cuyas ventajas comparativa en el comercio, se basa en la disponibilidad de recursos naturales. Formada por Metales no ferrosos e industrias de alimentos.

En los sectores mencionados es en donde E.U. encamina sus principales esfuerzos de reestructuración, en los cuales involucra a sus socios comerciales de otros países en un proceso similar (por ejemplo MEXICO). La tendencia general de las empresas que buscan conservar su competitividad es la internacionalización a través de la inversión extranjera directa.

## II. EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE MEXICO EN MANUFACTURAS: ACTIVIDADES Y PRODUCTOS MAS IMPORTANTES.

México no es la excepción en la tendencia de predominio de comercio intraindustrial: las exportaciones mexicanas también se efectúan por sectores internacionalizados. De ellas, dos tercios tienen se destinan a E.U. y la tercera parte restante va hacia otros países. Estas proporciones muestran la penetración creciente de productos mexicanos a E.U.

Es importante destacar que las industrias nuevas o modernas, como son la química y la de autopartes, muestran un mayor éxito en las exportaciones. Las empresas líder de esos productos son filiales de empresas transnacionales, y es aquí donde se aprecian las relaciones entre nuestras exportaciones y la reestructuración industrial de E.U.:

- En una relación directa, las exportaciones mexicanas destinadas a E.U. sustituyen la oferta que antes se abastecía localmente.

- En una relación indirecta, las exportaciones mexicanas desplazan a importaciones que antes provenían de filiales de E.U. en otros países.

La importancia que las exportaciones mexicanas tienen en la reestructuración industrial internacional de los grandes conglomerados se centran en una conveniencia de exportar desde México. Tanto en productos modernos como en los que se van transformando en maduros, las ventajas competitivas se complementan o determinan por factores tales como economías de

escala, economías de alcance de los grandes conglomerados, el ritmo de las innovaciones tecnológicas y su difusión entre empresas y países, y nichos temporales de reposición.

Las políticas a seguir para las futuras exportaciones, según Kurt Unger, tendrían cuatro implicaciones

a) Se debe distinguir entre sectores-producto y empresas exportadoras al diseñar políticas comerciales e industriales puesto que los instrumentos convencionales de política cambiaria, laboral, fiscal y financiera benefician más a las exportaciones de commodities.<sup>3</sup> que a las de productos maduros<sup>4</sup> o modernos no basados en recursos naturales. Estos últimos influyen más en las economías a escala, economías de alcance, innovaciones y difusión tecnológica.

b) Estudiar la visión estratégica global de las empresas transnacionales en competencia, en el mercado internacional, para saber el potencial de las exportaciones mexicanas y sus posibles estímulos.

c) Hay que moderar las expectativas, de generación de divisas, de productos diferentes en los commodities, porque pueden ser desplazados por nuevos productos y procesos.

d) Debe buscarse economías de escala y de alcance, permitiendo la integración vertical y horizontal de empresas, hasta crear grupos de de talla internacional. Esto debe hacerse sobre todo en empresas de tamaño modesto y de capital nacional.

### III. SITUACION DE LA INDUSTRIA EN MEXICO.

1) Estructura industrial mexicana y participación de distintos tipos de empresas en las actividades del sector manufacturero.

En México se pueden distinguir, de manera general, seis tipos de empresas:

- De participación extranjera mayoritaria.
- De participación extranjera minoritaria.
- Públicas.
- Privadas nacionales grandes.
- Privadas nacionales medianas.
- Privadas nacionales pequeñas.

En el cuadro 1 se muestran las características de los distintos tipos de empresas y participación porcentual en la

---

<sup>3</sup> Los commodities son insumos intermedios estandarizados, basados en recursos naturales.

<sup>4</sup> Los productos maduros son productos de tecnología conocida que han tenido una en su base técnica de producción.



SITUACION DE LA INDUSTRIA EN MEXICO\*

TIPO DE EMPRESA	% DE CAPITAL	% DE PRESENCIA EN LA ESTRUC. IND.	% PART. EN PAGO MANUFAC. INDUS.	CUMPLE EMPLEOS	TOT. EMERESAS SA CI 80
De participacion extranjera mayoritaria	50% o mas del capital extranjero	.5 %	19.6 %	- -	663 empre sas.
De participacion extranjera minoritaria.	15% - 49% del capital extranjero	.3 %	7.7 %	- -	390 empre sas.
Publicas	50% o mas del Estado (excepto del 100%, el 15% es de capital extranjero)	.13 %	7.2 %	- -	160 empre sas
Privadas Nacional Grande	100% nacional	.7 %	32.1 %	250 o mas	906 empre sas
Privadas Nacional Mediana	100% nacional	1.3 %	8.2 %	de 100 a 249	1582 empresas
Privadas Nacional Pequenas	100% nacional	.97 %	35.3 %	menos de cien	116,011 empresas

CUADRO NO. 1

\*NOTA: Elaboracion propia, en base a datos del libro "La organizacion industrial en Mexico" de Casar.

producción manufacturera.

El cuadro uno muestra que hay una aplastante mayoría de las industrias privadas nacionales que aportan el más alto porcentaje de la producción manufacturera. A estas le siguen empresas privadas nacionales grandes y después las de participación extranjera minoritaria.

2) Patrones de ubicación sectorial de los distintos tipos de empresa.

a) Empresas de participación extranjera: Se concentran en empresas donde más del 50% del capital es propiedad de la matriz transnacional. Estas empresas tienden a no competir con empresas pequeñas puesto que, generalmente, no participan en sectores industriales donde se dan diferentes tecnologías. (compiten con empresas modernas) e imponen sus condiciones en donde las empresas nacionales tienen una participación relativamente baja.

b) Empresas públicas: Tienen una reducida presencia en la industria, excepto la industria del petróleo. La mayor parte de su producción manufacturera se concentra en siete industrias<sup>5</sup> en las que se mueven intereses estratégicos. La expansión de las empresas públicas en estas actividades se debe al desplazamiento de empresas transnacionales.

c) Empresas grandes de capital nacional privado: Están presentes en sectores de alta heterogeneidad tecnológica y de alta presencia de empresas transnacionales y públicas. Encabezan (utilizando tecnologías modernas que permiten aprovechar economías a escala) los sectores donde pueden sobrevivir establecimientos semiartesanales. Son las únicas capaces de competir con las empresas transnacionales o de ocupar ciertos nichos en los mercados dominados por ellas.

d) Empresas medianas de capital privado nacionales: Existen muy pocas empresas de este tipo por dos razones principales:

- Si las empresas medianas ocupan el mismo universo tecnológico que las empresas grandes, favorecen la consolidación y predominio de empresas más grandes.

- La gran cantidad de mano de obra y el poder pagar bajos salarios (con respecto al resto de la industria), favorece la presencia de empresas pequeñas que labora con tecnologías atrasadas.

Estas empresas tienen una participación relativamente alta en industrias donde:

- no existe dualidad tecnológica.

- existen economías de especialización importantes.

e) Empresas pequeñas: Operan en industrias con diferentes grados de tecnología y donde se pagan salarios bajos por la abundante mano de obra.

---

<sup>5</sup> Industrias de bienes de consumo básico, intermedios de uso generalizado y materiales de construcción y equipos de transporte, actividades agropecuarias.

### 3) Participación de los seis tipos de empresa en la producción de diferentes tipos de bienes.

Casar<sup>6</sup> distingue seis tipos de bienes en la producción manufacturera:

- De consumo no duradero básico.
- De consumo no duradero tradicional.
- De consumo duradero tradicional.
- De consumo no duradero moderno.
- De consumo duradero moderno.
- Intermedios (insumos) de uso generalizado.
- De capital.

La participación de cada tipo de empresa en estos bienes se muestra en el cuadro 2, en donde, lo más importante a destacar es que:

- Las empresas transnacionales dominan en cuanto a consumo duradero moderno y tienen importante participación en bienes de consumo no duradero moderno.
- Las empresas públicas se enfocan a bienes de consumo no durable básico, insumos de uso generalizado y, en menor grado, a bienes de consumo duradero moderno.
- Las empresas privadas grandes participan más o menos uniformemente en todos los bienes.
- Las empresas privadas medianas presentan una participación superior al promedio en bienes de capital.
- Las empresas pequeñas dominan en cuanto a bienes de consumo básico, mientras que comparten mercados en bienes de consumo duradero tradicional y no tradicional e insumos de uso generalizado. En los bienes de consumo duradero moderno tienen una participación menor al promedio.

### 4) Liderazgo industrial.

Las industrias se distribuyen en grupos por tipo de liderazgo. Los tipos de liderazgo son:

- Industrias de liderazgo transnacional.
- Industrias de liderazgo público.
- Industrias de liderazgo privado nacional.
- Industrias de liderazgo compartido.
- Industrias competitivas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Casar, 7La organización industrial en México, Cap. 1

<sup>7</sup> Industrias competitivas: En ellas la noción de liderazgo industrial no tiene sentido. Se refieren a actividades en las que casi no hay barreras de ingreso, tiene un bajo grado de concentración y gran proliferación de establecimientos pequeños.

CUADRO NO. 2

APORTACION A CADA BIEN							
TIPO DE EMPRESAS	CONSUMO NO DURADERO BASICO	CONSUMO NO DURADERO TRADICIONAL	CONSUMO DURADERO TRADICIONAL	CONSUMO NO DURADERO MODERNO	INSUMOS DE USO GRAL.	DE CAPITAL	CONSUMO DURADEROS MODERNO
TRANSNACIONALES: 1. CAPITAL EXT MAYORITARIO 2. CAP. EXTRAN. MINORITARIO				MAS DE 50%	LA MAYORIA SE UBICA AQUI: 1. MENOR PARTICIP. 2. MAYOR PARTICIP.	40%	DOMINAN
PUBLICAS	PARTICIPACION SUPERIOR AL PROMEDIO				PARTICIPACION SUPERIOR AL PROMEDIO		PARTICIPACION INFERIOR AL PROMEDIO
PRIVADAS GRANDES DE CAPITAL NACIONAL	RELATIVAMENTE UNIFORME. PART. INFERIOR, OCUPAN EL 20.	NIVEL RELATIVAMENTE UNIFORME	NIVEL RELATIVAMENTE UNIFORME	NIVEL RELATIVAMENTE UNIFORME.	DESTACADA PARTICIPACION.	NIVEL RELATIVAMENTE UNIFORME.	PARTICIPACION AL PROMEDIO
EMPRESAS MEDIANAS						PART. SUPERIOR AL PROMEDIO	
EMPRESAS PEQUEÑAS	DOMINAN	COMPARTEN MERCADOS	COMPARTEN MERCADOS		COMPARTEN MERCADOS EN MENOR MEDIDA	PART. MENOR AL PROMEDIO	PARTIC. MENOR AL PROMEDIO

NOTA: ELABORACION PROPIA, BASADO EN LOS DATOS DEL LIBRO "LA ORGANIZACION INDUSTRIAL EN MEXICO", DE CASAR.

Casar define al liderazgo como "las cuatro mayores empresas de cada mercado". El liderazgo es ejercido, generalmente, por empresas nacionales privadas grandes y por empresas transnacionales, siendo más grandes estas últimas. En esos dos grupos, las empresas que consiguen ubicarse entre las líderes tienen un tamaño (medido por su producción), muy superior al promedio de otras empresas del mismo tipo.

El liderazgo de algunas empresas medianas y pequeñas se da en algunas industrias, sin embargo tales mercados eran relativamente pequeñas.

#### 5) Diferencia de liderazgo.

Las diferencias existentes entre empresas transnacionales y empresas grandes nacionales se dan por:

- Diferencias de escala, que permiten economías cuyos efectos se notan en una mayor productividad y mejores salarios.
- Además hay ventajas dadas por el tipo de propiedad que prevalecen aún cuando la escala de las empresas nacionales es mayor que las de las transnacionales del mismo sector.

En las industrias de liderazgo nacional y de liderazgo compartido hay una menor productividad (acompañadas de menores salarios), con respecto a los sectores en donde las empresas extranjeras dominan. La consecuencia de ello es un margen superior de las empresas lideradas por transnacionales.

De manera general puede apreciarse que:

- En los mercados liderados por empresas transnacionales, nuestras empresas necesitarían ganar una gran proporción del mercado para hacer peligrar dicho liderazgo. Existe la posibilidad de que los niveles de productividad de las empresas nacionales permanecieran debajo de las extranjeras.
- El liderazgo de las empresas nacionales se debe a que las empresas extranjeras no invierten en esos mercados y por las barreras que no tienen que ver con la tecnología.
- En muchas industrias de liderazgo compartido<sup>o</sup> las empresas transnacionales pudieron llegar a dominar.

Ante la perspectiva del Tratado de Libre Comercio, las pequeñas y medianas empresas se encontrarán en desventaja si no elaboran estrategias que le permitan afrontar bien la apertura comercial. Deberá concederse crédito a corto y largo plazo, así

---

<sup>o</sup> Industrias de liderazgo compartido: Se caracterizan por una presencia y competencia significativas, entre las empresas líderes de empresas transnacionales y empresas privadas nacionales.

como coordinar compras en común de materias primas, para abaratar costos y poder competir en precio y calidad con los productores extranjeros.

#### IV. RELACIONES EMPRESARIOS-ESTADO.

México tiene un gobierno unipartidista (PRI-gobierno), cierto grado de penetración de la inversión extranjera y marcada concentración geográfica de su comercio.

En comparaciones globales, desde varias perspectivas como inversión, producción y ventas, el sector privado nacional ha constituido el factor dominante en casi todas las instancias. En cuanto a sus relaciones entre el Estado y los grupos industriales organizados, estos últimos han demostrado poseer autonomía respecto al control ejercido por el gobierno. El Estado, en particular ha utilizado más incentivos que limitaciones al tratar de ganar el apoyo del sector industrial y no ha ejercido control político sobre las agrupaciones industriales, en primer lugar, porque el poderío económico y la autonomía de estos grupos podrían equipararse con independencia política, es decir que el sector privado también posee algunos incentivos (inversión, cooperación, tranquilidad laboral) que ofrecer al Estado a cambio de cierta autonomía. La ideología política de las élites industriales también refleja su conciencia como sector y la relación encontrada en las élites políticas, simultáneamente, los industriales han demostrado no ser capaces de dominar el Estado.

El Estado y el sector privado constituyen, esencialmente, actores políticos separados e independientes que comparten algunos intereses comunes pero con considerable potencialidad para entrar en conflicto en cualquier momento.

Los empresarios mexicanos han tenido éxito considerable en modificar decisiones políticas por medio de dos estrategias principales:

- Bloqueando las iniciativas o cambios políticos
- Influyendo en la instrumentación de las mismas (políticas regulatorias)\*

México entró en el proceso de modernización con bastante anticipación en relación con las demás naciones latinoamericanas (excepto Argentina). La expansión más rápida de nuevas empresas se presentó durante las décadas de los treinta y los cuarenta; la substitución de importaciones de bienes de capital era ya evidente a finales de los treinta.

---

\* Por ejemplo: El debate en torno al GATT, la legislación sobre inversiones extranjeras, las reformas fiscales, la política antimperialista de Echeverría y las políticas de gasto y redistribución del ingreso, produjeron el flujo de capitales a Estados Unidos.

Los diversos Presidentes mexicanos del periodo de la postguerra intentaron controlar la penetración del capital extranjero al país. Consecuentemente, la inversión extranjera se ha reducido del 50% de la inversión total, en 1910, a menos del 5% en la actualidad.

El Estado autoritario mexicano presenta algunas diferencias fundamentales, sobre todo en los sectores populares y las élites.

La incorporación de los sectores populares (obreros y campesinos) encajan bien dentro de las características del autoritarismo. En el caso de las relaciones entre el Estado y los grupos industriales no se manifiestan pluralismo limitado, baja movilidad social ni ordenaciones jerárquicas; los sectores elitistas han funcionado de manera independiente del Estado por lo que el gobierno ha utilizado incentivos o alicientes con el fin de lograr su colaboración.

México es clasificado como un país dependiente y autoritario. Su sector industrial presenta muchos puntos débiles como crecimiento cíclico, concentración, presiones inflacionarias y baja expansión hacia los mercados de exportación. Las contradicciones entre sus categorías de país en desarrollo avanzado y de país exportador de petróleo contribuyeron a generar el colapso económico de 1982.

Los factores determinantes del tamaño de mercado (el ingreso per cápita y la magnitud de la población) son las principales variables que afectan el crecimiento industrial. En México, la población constituye la variable más importante y la inversión privada nacional se ubica en el segundo lugar (hasta 1970). Por otra parte, la inversión pública ha ejercido también una considerable influencia en el crecimiento industrial.

Los industriales pueden evitar el control o dominación del gobierno retirándole su apoyo económico o dejando de colaborar con él. A través de su intervención en los procesos políticos, los industriales buscan establecer los prerrequisitos necesarios para favorecer el crecimiento industrial en México.<sup>10</sup>

Los resultados del conflicto político entre los nacientes sectores industriales y la oligarquía tradicional orientada a la exportación, pueden constituir el nexo que explique el relativo triunfo o fracaso del proceso de industrialización.

## V. SITUACION DE LA ECONOMIA MEXICANA EN 1991.

La economía mexicana durante la primera mitad del año presentó saldos favorables, sin embargo también presentó algunos problemas que repercutirán en los meses restantes del año. Entre las repercusiones podremos observar un repunte de los precios, desaceleración de las actividades productivas, excesiva liquidez

---

<sup>10</sup> Estos prerrequisitos serían: estabilidad política, respeto a los derechos de propiedad, políticas (que contribuyan a la acumulación de capital, estimulen a la industria y provean la infraestructura necesaria).

de la economía, dinámica especulativa del mercado bursátil y acelerado déficit en las cuentas del exterior.

El repunte inflacionario será provocado por los siguientes factores:

- Ajuste de precios rezagados debido al control gubernamental.

- Liquidez de la economía determinada por los flujos de capital del exterior y las bajas de interés bancaria, que provoca una mayor demanda de bienes y servicios.

Los resultados más desalentadores del primer semestre del año se observan en las cuentas del exterior. El saldo del déficit comercial del primer trimestre de 1991 fue ocho veces mayor que el del primer trimestre de 1990. Esto nos muestra que el cambio estructural de la economía no ha avanzado como de esperaba ya que:

- La industria manufacturera sigue siendo incapaz de competir internacionalmente y de financiar su propio crecimiento.

<sup>11</sup>

- Los niveles de importación por unidad de producto son mayores que los presentados antes de iniciarse la crisis del 81.

- La importación de bienes de consumo sigue creciendo lo que refleja el deterioro de estas actividades nacionales.

Como conclusión se puede decir que el saldo negativo de la balanza comercial señala que el país requiere decrecientes capitales del exterior para cerrar la brecha de divisas.

---

<sup>11</sup> La legislación financiera deberá modificarse para que la reprivatización de la banca no restrinja más las posibilidades de acceder al financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas y que puedan estar en posibilidades de realizar nuevos proyectos o mejorar su maquinaria en orden de poder competir en las nuevas condiciones a establecerse ante el Tratado de Libre Comercio.



## LA IDEA DEL MERCADO COMUN DE AMERICA DEL NORTE Y LAS IMPLICACIONES PARA MEXICO

Las experiencias de mercados comunes no son muy abundantes y los esfuerzos por sistematizarlas teóricamente nos enseñan que estos son proyectos muy concretos con objetivos y mecanismos precisos para realizar la ampliación paulatina y progresiva del liberalismo en las relaciones económicas entre los miembros, pero no aplicables a terceros países. Es un liberalismo exclusivista y discriminatorio en relación al resto del mundo.

Las iniciativas norteamericanas en torno a la creación del mercado común contienen elementos de integración negativa; eliminación de tarifas y disminución de controles a la migración, pero solamente unos pocos de integración positiva, y estos sólo en relación a la forma de armonización de ciertos aspectos de políticas económicas hacia terceros países.

La estabilidad de una región que se integra económicamente es en buena medida una función de su potencial integrativo. No es realista esperar una simetría total pero lo más factible es que en el supuesto Mercado Común de America del Norte existan, pese a que pudiera haber elementos subjetivos del potencial integrativo, grandes divergencias y choques de intereses que no tardarían en generar una crisis tanto al interior de los países como en sus relaciones.

Los países desarrollados (E.U.-Canadá) buscan básicamente mediante la integración de mercados y la ampliación de la competencia mercantil resultante, disminuir los costos marginales de producción. En el caso del mercado común de America del Norte, la idea surgió en torno a los energeticos, y la complementación la constituye el comercio de manufacturas y de algunos productos agrícolas.

El producto interno bruto industrial per cápita considerado como el más claro indicador de desarrollo económico, es el contexto de integración económica tanto o más importante, que el PIB global. En este renglón, los valores para los tres países en consideración en 1978 fueron:

PIB industrial per cápita 1978 en dólares corrientes		
CANADA	ESTADOS UNIDOS	MEXICO
1.998.5	2.294.3	348.6

Esos mismos valores nos dan relaciones de 6.6:1 entre EU y Mexico y 4.3:1 entre Canadá y Mexico. Nuevamente estos valores son mayores a los registrados en la Comunidad Económica Europea, CAME, Grupo Andino, corroborando una vez más la notable asimetría entre Canadá, E.U., Mexico.

Para que México pueda aprovechar su gran potencial de desarrollo, debería dominar una estrategia de protección a ciertos sectores y ramas productivas, con otra de exportaciones, preferentemente hacia países con similar nivel de desarrollo, con lo cual estaría en condiciones de crear una base tecnológica y una estructura más acorde a su dotación de recursos y capacidad de consumo, que las que resultarían de dedicar todo su esfuerzo a vender a un mercado altamente desarrollado, complejo y diversificado.

## ANTECEDENTES DEL MODELO PROPUESTO.

### I. ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO.

Los antecedentes de la organización científica los encontramos en las relaciones de clase a lo largo del siglo XIX.

Después del gran cambio ocurrido por la revolución industrial, los fabricantes buscaban obreros hábiles y disciplinados, obreros de oficio conocedores de los secretos del gremio, necesarios para la manufactura. Esto tenía sus bemoles entre lo que se contaba la dependencia del capital al trabajo, manifestada en parte por la debilidad e inestabilidad de las manufacturas provocada por el constante desplazamiento de ellas a donde hubiese obreros hábiles. La mano del obrero y su oficio eran la reserva de la cual el capital debía alimentarse.

Con la crisis algodonera de Lancashire, en E.U., se cuestiona por primera vez el papel de los obreros hábiles y al mismo tiempo se pone al descubierto los verdaderos intereses del capital.

En vista de ello, el oficio en E.U. adquirió matices de obstáculo a la acumulación de capital pues permitía un saber de fabricación.

El saber e "indisciplina" de la fuerza de trabajo debía erradicarse y crearse una dependencia del trabajador al capital. Las maneras de lograrlo fueron el empleo de:

- La máquina, como instrumento de regularización y sometimiento de los trabajadores.
- Niños obreros, como fuerza de trabajo dócil y medio de abaratamiento del costo.
- Trabajo a destajo, en el que un obrero de oficio vigila y controla el trabajo de otros para beneficio de un patrón.

En la búsqueda de la destrucción del oficio como tal, y en aras del progreso, personas como Frederick Taylor, Ford y Fayol, entre otros, aportaron ideas en orden de crear sistemas que aumentasen el rendimiento de la producción, utilizando una metodología parecida a la de las ciencias exactas (método científico).

Taylor argumentaba una indispensable armonía entre capital y trabajo, fundada en una "auténtica comunidad de intereses"; opina que "el trabajo es creador de riqueza" y sólo el que domina y dicta los modos operativos se hace dueño de los tiempos de producción.

Para lograr la eficiencia productiva, luchar contra la holganza obrera y su consecuente bajo rendimiento sistemático, Taylor desarrolla tres mecanismos que en realidad son dispositivos de poder:

- a) One best way (Una mejor manera).

Busca la descomposición de labores del obrero en actividades

simples, cuantificándolas y reorganizándolas. Asegura el control del proceso de trabajo. Utiliza al cronómetro como instrumentos de control.

b) Thinking Department (Departamento pensante).

Mecanismo que se apropia de la creatividad del obrero porque separa la concepción de la ejecución; también controla la aplicación del saber arrebatado a los obreros en los procedimientos de producción, imponiendo un procedimiento disciplinario y un mecanismo de vigilancia. Trata de asegurar la eficiencia del control de la organización. Cuenta con cuatro funciones:

- Distribución, que se refiere al transporte de materiales en el proceso de producción. Es la selección del camino y procedimiento que minimiza los tiempos desaprovechados y los movimientos innecesarios. El responsable de ella es el jefe de materiales y herramientas (gang boss).

- Fabricación, enfocada a expedir las órdenes de trabajo. El jefe de fabricación se asocia a la función productiva (speed boss).

- Inspector, enfocado a hacer respetar las normas establecidas.

- Reparaciones.

c) La máxima prosperidad.

Argumenta que no hay prosperidad del patrón a largo plazo sin prosperidad del obrero y viceversa. Debe haber una colaboración que tenga como recompensa el bienestar económico del obrero (pago de salarios y primas) y del patrón.

Así, la única motivación para el trabajo la constituirían las recompensas monetarias y el trabajo se vuelve mecánico y rutinario, por lo que no logró sus objetivos de control ni máxima eficiencia y es que no comprendía que el individuo no es una máquina fácilmente manipulable.

## II. Escuela de Relaciones Humanas.

Una vez llevados a la práctica los postulados de la OCT se percibió que no actuaban óptimamente ya que los obreros mostraron una resistencia a "1, la cual se manifestaba en "gran rotación de personal simulación de trabajo, huelgas, insubordinación, sabotaje y violencia física"<sup>1</sup>

De esta manera, un grupo de investigadores de Harvard especializados en diferentes disciplinas del conocimiento y a petición de los dirigentes de la compañía Hawthorne Western Electric, empezaron a averiguar el porqué del desinterés en el trabajo de sus empleados. Las investigaciones duraron de 1929 a 1932; se iniciaron experimentos con los trabajadores que abarcaron 3 etapas principales:

---

<sup>1</sup>. Ibarra, Eduardo. "El fenómeno organizacional capitalista más allá del control bravemaniano".

1) Test room.

En el se buscaba determinar mediante la observación directa, el efecto de ciertas condiciones físicas sobre el trabajo. Se observó que el aumento del rendimiento no estaba ligado a modificaciones de orden físico sino al aumento de la moral de los trabajadores, siendo el mejor medio para elevarla el mejoramiento de los cuadros administrativos.

2) Mica room.

Es la fase de Mica room se realizaron entrevistas individuales que tuvieron como efecto elevación de la moral al ser un instrumento de expresión del sentir obrero. Se concluyó de esta etapa que las relaciones entre los cuadros y el personal influyen más que cualquier otro factor aislado para determinar la actitud, moral satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Ante estos resultados se requería pasar de un conocimiento personal a otro de valor objetivo y válido para reformas posteriores.

3) Individualización de problemas generales y esenciales de la racionalización. En esta se observan reacciones desfavorables de los obreros a todo comportamiento impuesto desde arriba, sin que ellos participen mentalmente y lo comprendan, es decir, que deben racionalizarlo. Los individuos forman un grupo con hábitos de relaciones entre sí, con sus superiores, con su trabajo y con los reglamentos de la compañía.

De esta manera los investigadores distinguen entre dos funciones principales de la empresa industrial:

-Función económica, que a la que corresponde a la organización técnica y que presenta una racionalización tecnicista.

- Función de organización humana, que consiste en distribuir satisfacciones entre los individuos miembros de la empresa, manteniendo buenas relaciones, buena voluntad y cooperación.

De los experimentos en la Hawthorne los investigadores crearon un cuerpo teórico, del cual sus principales autores y postulados se señalan a continuación.

1) Henderson.

Interpreta la obra de Pareto y retoma los conceptos de equilibrio y de sistema. El dice que un sistema puede darse de dos personas en adelante, estos elementos del sistema van a estar unidos entre sí a partir de un lazo flexible pero que se encuentra tenso.

2) Munsterberg.

Estudia el comportamiento humano en las organizaciones. Habla de una psicología aplicada, instrumental y neutra, en la que no hay responsabilidad social del psicólogo.

3) Mary Parker Follet.

Habla de un poder no coercitivo, a través de dar órdenes en el plano informal.

El control del proceso es fácilmente legitimado porque es un

hecho natural.

Señala tres formas de resolver conflictos que son la dominación, el compromiso y la integración. Sin embargo es mejor anticipar los conflictos y hacer lo posible para que no se den.

Utiliza los conceptos sistémicos de Henderson al pensar que el salario es un elemento de equilibrio de la organización.

#### 4) Elton Mayo.

Indica que hay tres problemas fundamentales en la empresa que son:<sup>2</sup>

- Aplicación de la ciencia y la habilidad técnica a algún bien o bien material.
- Ordenamiento sistemático de operaciones.
- Cooperación sostenida (trabajo en equipo).

Por otra parte habla de que los grupos formadores de la organización deben retomar los valores, afectividad y seguridad que la sociedad les ha retirado al incorporarlos a la sociedad industrializada, en otras palabras, las empresas se pueden constituir como un alternativa para resolver la anomia<sup>3</sup> de los individuos en las organizaciones complejas.

#### 5) Roethlisberger y Dickson.

La organización es un sistema social cuya meta es el equilibrio con el cual se alcanzará la satisfacción de sus miembros. Se integra por subsistemas interrelacionados que son la organización formal y la organización informal (ver el cuadro 1).

La organización formal moldea el comportamiento entre los trabajadores y la orienta a los requerimientos productivos mediante reglas y políticas. Su función, de tipo económico, se constituye por elementos tales como costos, utilidades y eficiencia; presenta a su vez dos tipos de lógicas, la del costo y la de la eficiencia.<sup>4</sup>

La organización informal se encarga de las relaciones entre los trabajadores, buscando el equilibrio interno, es decir, la satisfacción a través de la cooperación. Está compuesta de personas y se determina por la lógica de los sentimientos<sup>5</sup> y por

---

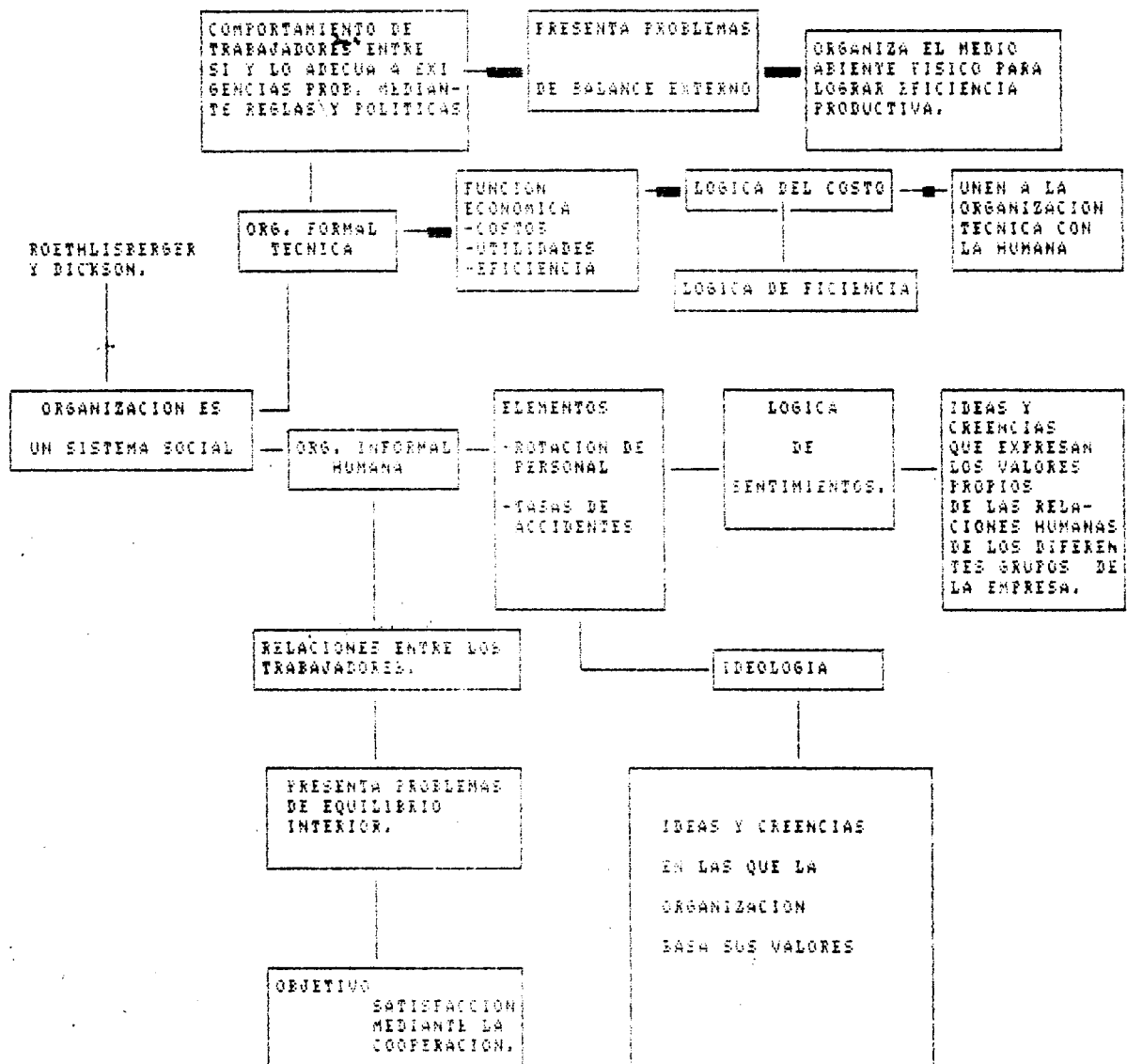
<sup>2</sup> Los dos primeros se dieron en la Organización Científica del Trabajo. El tercero se da con el movimiento de las relaciones humanas.

<sup>3</sup> ANOMIA: Palabra de origen francés que significa ausencia de normas. Desorganización social y personal. <sup>3</sup>

<sup>4</sup> Las lógicas del costo y la eficiencia buscan organizar el medio ambiente físico para lograr la eficiencia productiva. Unen a la organización técnica con la humana. <sup>4</sup>

<sup>5</sup> Lógica de los sentimientos: Sistema de ideas y creencias que expresan los valores propios a las relaciones humanas de los diferentes grupos de la empresa.

# ESQUEMA # 1



NOTA. ELABORACION PROPIA. (BASADO EN EL LIBRO DE MITO J. FOXER EN LAS ORGANIZACIONES DE IBERIA Y MONTAÑO)

la Ideo-lógica.<sup>4</sup>

Existen dos tipos de autoridad:

- Una autoridad visible, efectuada por el que realiza las tareas de supervisión.
- Una autoridad invisible que puede ser personal<sup>7</sup> o impersonal.<sup>8</sup>

6) Homans.

Propone el uso de un método empírico que de gran importancia a los hechos observados; hay que substituir los términos abstractos por otros que sean concretos y observables. Utiliza tres conceptos básicos que son:

- La persona, estudiada a partir de su actividad, sus interrelaciones y sus sentimientos (elementos básico de su conducta).
- Sistema externo, que es el estado de los elementos básicos de la conducta del individuo y sus interrelaciones.
- Sistema interno, referido a la conducta del grupo como expresión de los sentimientos de cada miembro con los demás, los cuales se han formado durante la vida en común. Su análisis incluye normas de grupo y supervisión.

### III.- MODELO PROPUESTO

La escuela de las relaciones humanas, crea una redefinición y readecuación de los sentimientos al proceso productivo a través de políticas y reglas organizacionales. Propone el control del proceso de trabajo en el plano informal. Se busca analizar el plano formal y el plano informal, buscando la forma de poder cambiar dichos planos. Se llegó a la conclusión de que las posibilidades de cambio son:

- Más fáciles de realizar en la parte técnica que en la humana.
- El comportamiento individual es más difícil de inferir.
- Es más fácil de cambiar la forma de trabajo, que cambiar el comportamiento ilógico de los trabajadores de donde viene la anomia.

---

<sup>4</sup> Ideo-lógica: Sistema de ideas y creencias en los que la organización basa sus valores.

<sup>7</sup> Cuando un ejecutivo pasa por el lugar de trabajo sin tener contacto directo con los empleados.

<sup>8</sup> Cuando se realiza por medio del concepto de organización que los empleados tienen, y por las políticas que parten de ella.

En el desarrollo tecnico y el desarrollo humano se da una brecha cada vez mayor y esta brecha es una de las causas principales de la ANOMIA, donde el individuo va a perder lo que son sus puntos de referencia en relación a los grupos sociales que le generaban ò indicaban comportamientos, esto sucede por que cada vez son mayores las exigencias de trabajo. (Antes no habia un rompimiento de trabajo y hogar ).

Para analizar la anomia, se tienen que estudiar las normas que esten dentro de una organizaciòn; para combatirla se debe trabajar lo ilògico.

Elton Mayo propone sustraer las normas externas de la empresa e incorporar el esquema de la familia, de la religiòn, de la escuela y del ejercito, en donde los individuos se desarrollaban. Asi la estructura informal va ha servir para combatir la anomia, puesto, que el individuo llega a una organizaciòn (empresa), checa su horario -es un acto formal-, luego transita al plano informal -significa que el individuo puede compensar lo formal con lo informal-, fluctua de lo negativo a lo positivo. Alterna de lo normativo en una empresa a lo ilogico, esto es un mecanismo de contradicicones, no resuelve el problema sòlo evita llegar al conflicto.

El siguiente esquema sintetiza la forma como se aborda el estudio del plano informal.

SISTEMA SOCIAL

---

ORGANIZACIONES

ORGANIZACION  
TECNICA

ORGANIZACION  
HUMANA

COMPORTAMIENTO  
INDIVIDUAL

COMPORTAMIENTO  
SOCIAL

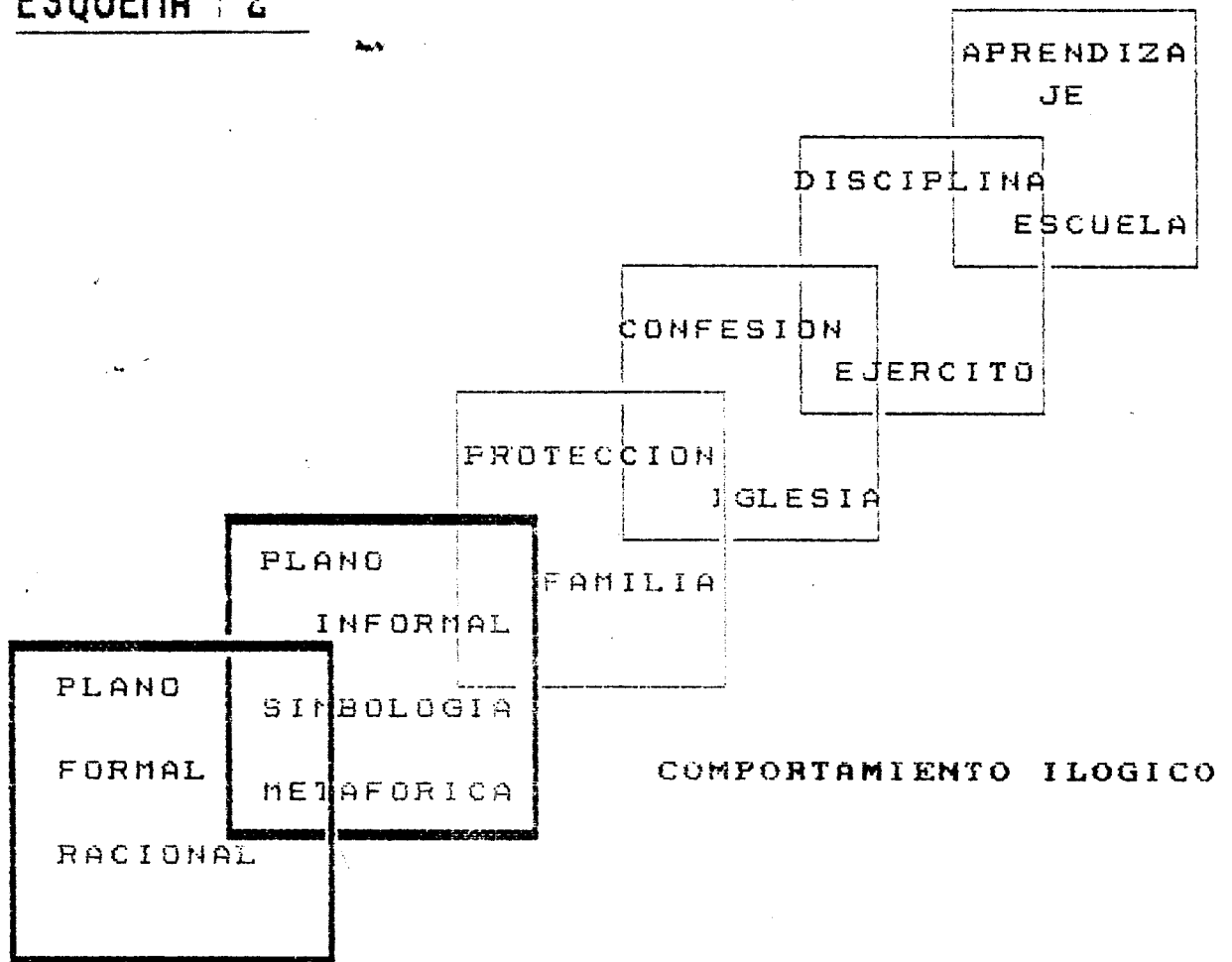
ESTRUTURA  
FORMAL

ESTRUTURA  
INFORMAL

Analizar el comportamiento ilògico e ideològico de los individuos.



ESQUEMA : 2



COMPORTAMIENTO ILOGICO

## PENSAFILM, S.A. DE C.V.

PENSAFILM, S.A. DE C.V., fué creada en abril de 1991 como una necesidad ante los cambios que se han venido originando con motivo del Tratado de Libre Comercio. Esta necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, aunada a la idea de efectuar modificaciones, en cuanto a capital social (mediante un aumento de este) y en cuanto a régimen (pasando de S.A. a S.A. de C.V.), llevó a que, con la formación de PENSAFILM S.A. DE C.V., se buscara corregir ciertas fallas de las empresas "ALPHA PLASTICOS, S.A." y "PELICULAS ENCOGIBLES, S.A." sus antecesoras, de manera tal que se logre con ello alcanzar una mayor eficiencia y una modernización, tan requeridas actualmente para afrontar la apertura comercial, cada día más tangible, inmersa dentro del Tratado Trilateral de Libre Comercio.

A continuación se hablará de los antecedentes de PENSAFILM S.A. DE C.V. En 1970 se constituyó la empresa "ALPHA PLASTICOS, S.A." contando con un capital social de \$ 250,000.00 M/N, con el fin de distribuir películas plásticas de polietileno, policloruro de vinilo y polipropileno, efectuando con ellas además procesos de impresión y bolseado.

En el año de 1973, cuando un embargo petrolero parcial decidido por la O.P.E.P (Organización de Países Exportadores de Petroleo) afectó el suministro de insumos derivados de la industria petroquímica, la materia prima necesaria en la fabricación de la película encogible de P.V.C. (Cloruro de Polivinilo) excedeó, cosa evidente si se toma en cuenta que aproximadamente el 80% de ella se importaba.

Esta situación dió origen a que uno de los fundadores de la compañía, dedicada entonces, como ya se dijo, a la distribución y fabricación de bolsas de películas plásticas, ideara los medios a fin de producir dichos materiales por su cuenta, centrándose fundamentalmente en la película de P.V.C. Así se logró la introducción al mercado que nacionalmente era abarcado por sólo dos compañías: "Perfiles de Plásticos Flexible, S.A." y "Films y Empaques Plásticos, S.A."

En primera instancia, y con ayuda de un técnico conocedor del proceso de fabricación de la película de P.V.C., se prepararon los compuestos químicos utilizados en las primeras pruebas. Por otra parte, se efectuó la compra de una máquina extrusora, marca ASCO, de manufactura italiana, la cual fue adaptada al procesamiento de P.V.C., puesto que originalmente tenía como función la elaboración de botella soplada del mismo material.

El resultado de esta idea fue la constitución de la empresa PELICULAS ENCOGIBLES, S.A., el día 19 de febrero de 1974, con domicilio en la Ciudad de México, D.F. con duración de cincuenta años, un capital social de un millón de pesos y cinco socios. Su objeto social era el siguiente: fabricación, compra, venta, importación, exportación maquila y el comercio en general de implementos y objetos plásticos, así como maquinarias e implementos necesarios para esa industria.

Las operaciones se iniciaron con doce personas en total, entre administrativos, vendedores y obreros; la producción se limitaba a sólo tres toneladas de materia prima mensuales, debido a las limitaciones ya explicadas.

La cartera de clientes estaba integrada por fabricantes de discos (en su mayoría), cervecerías (Cervecerías Cuauhtemoc de Toluca y Monterrey), compañías editoriales, jugueteras y otras que utilizaban el producto para la envoltura de regalos.

Los principales proveedores eran y aún son PRIMEX, INDUSTRIAS RESISTOL Y ARGUS QUIMICA.

En 1979 se realizó un aumento de capital social de un millón de pesos, moneda nacional, a dos millones de pesos, moneda nacional.

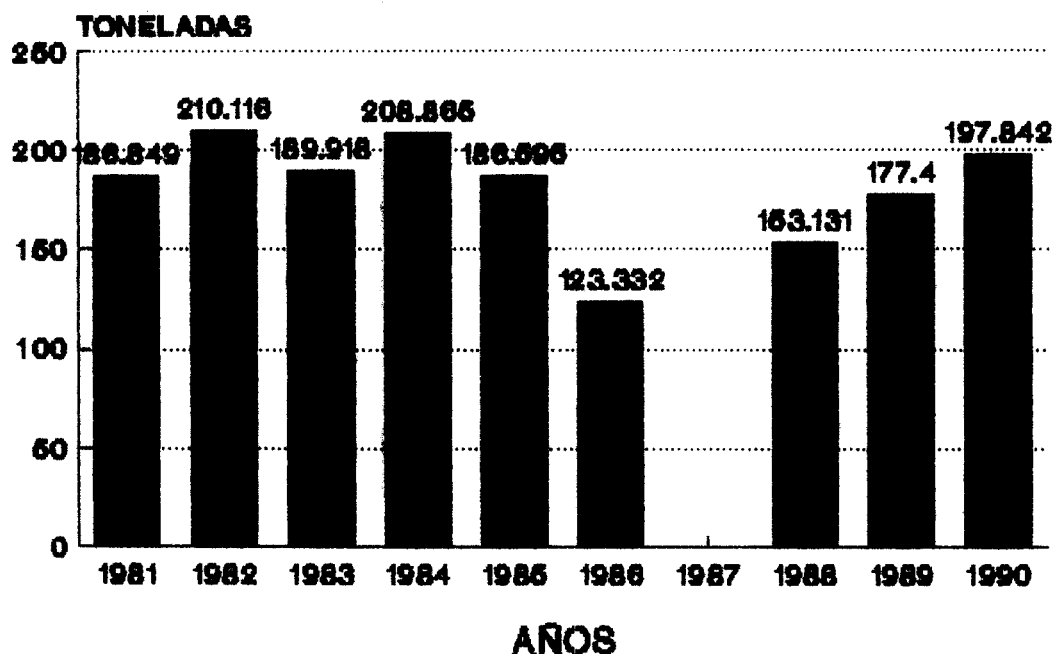
A lo largo de los años ha habido altas y bajas en cuanto al mercado de consumo, debido particularmente a la pérdida de clientes importantes que han sustituido la película encogible de P.V.C. por otros productos (este es el caso de la industria cervecera; al cierre de muchas empresas, sobre todo disqueras (de 30 compañías sólo permanecieron tres o cuatro que han centralizado o desaparecido sus departamentos de empaque); disminución del mercado juguetero por el ingreso de productos de importación a precios muy bajos.

Como puede apreciarse la película encogible ha tenido grandes cambios en su orientación de mercado, pues este ha decrecido. Por otro lado, el consumo de polietileno se ha incrementado, lo que lleva a la empresa a pensar en explotar nuevos mercados.

Con la creación de "PENSAFILM, S.A DE C.V." tanto "ALPHA PLASTICOS S.A." como "PELICULAS ENCOGIBLES, S.A." desaparecen como entidades para incorporarse a la nueva sociedad, adaptada a los nuevos cambios y retos originados por el Tratado de Libre Comercio.

# PENSA

## VOLUMEN DE VENTAS 81-90



# PENSA

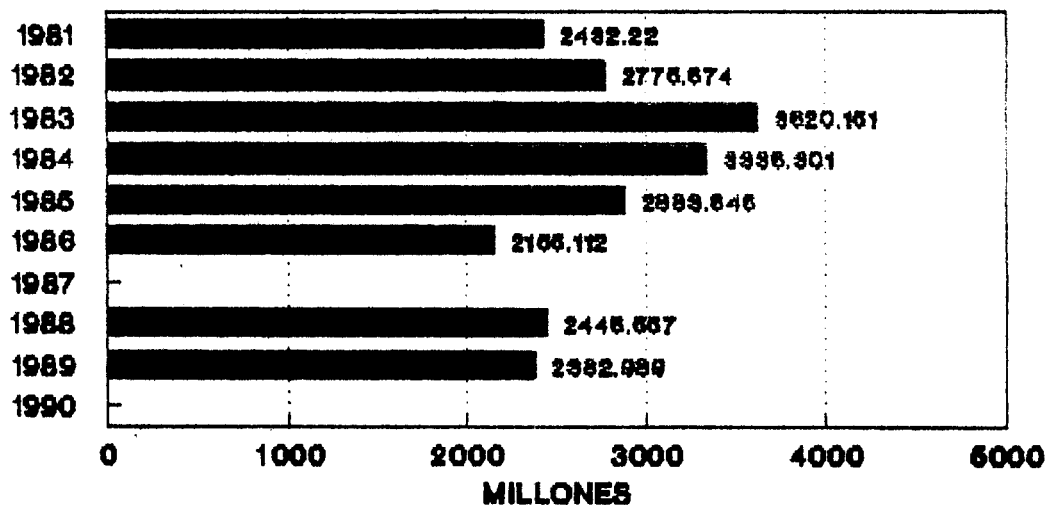
## VOLUMEN DE VENTAS 81-90

<u>AÑO</u>	<u>VOLUMEN</u>
1981	186,849.31 KG.
1982	210,115.90
1983	189,918
1984	208,865.05
1985	186,594.81
1986	123,331.89
1987	
1988	153,130.81
1989	177,400.02
1990	197,842

# PENSA

## VALOR DE LA PRODUCCION

**AÑOS**



■ VALORES ACTUALIZADOS

# PENSA

## VALOR DE LA PRODUCCION

<u>AÑOS</u>	<u>PESOS</u>
1981	\$ 2 432'226,681
1982	2 775'674,337
1983	3 620'151,476
1984	3 336'301,643
1985	2 883'646,236
1986	2 155'112,851
1987	
1988	2 446'557,866
1989	2 382'989,689
1990	

DATOS ACTUALIZADOS A MAYO DEL 91.

## ESTRUCTURA FORMAL

La Empresa PENSAFILM, en la actualidad cuenta con un personal de treinta y cinco empleados divididos en cuatro áreas las cuales son:

- Administración
- Finanzas y personal
- Ventas y
- Producción.

Respecto a sus características generales hemos considerado a la empresa como una estructura medianamente compleja<sup>1</sup>, poco formalizada<sup>2</sup> y con mucha centralización debido a que el Sr. Colin no delega autoridad ni comparte responsabilidades.

En la estructura formal nos basamos en lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo del cual obtuvimos los siguientes datos:

- Las jornadas de trabajo comprenden:
  - DIURNA, de entre 6:00 - 20:00 Hrs. con duración de ocho horas.
  - NOCTURNA, de entre 20.00 - 6:00 Hrs., con duración de siete horas.
  - MIXTA, estacomprendida entre periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, con duración de siete horas y media.
- Goce de salario integro en los dias de descanso: los domingos, 10. de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, semana santa, 10. de Mayo, 15 de Septiembre (medio día), 2 y 20 de Noviembre, 12 de Diciembre, 24 de Diciembre (medio día), 31 de Diciembre y 10. de Diciembre de cada seis años cuando corresponda la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- Goce de vacaciones:
  - De 1 año de servicio 7 días hábiles.
  - De 2 años de servicio 9 días hábiles.
  - De 3 años de servicio 11 días hábiles.
  - De 4 años de servicio 13 días hábiles.
  - Despues de 4 años de servicio, aumentará el periodo de vacaciones en dos días más por cada cinco años aborados.

---

<sup>1</sup>Complejidad: es considerar cuanta diferenciación hay en la organización.

<sup>2</sup>Formalización: Es el grado en que una organización descansa en reglas y proyectos.

- Los horarios a que se sujetaran los trabajadores serán los siguientes

- PRIMER TURNO: Entrada 6:00 - 14:00 hrs., con treinta minutos para tomar sus alimentos, de lunes a sábado.

- SEGUNDO TURNO: Entrada 14:00 - 22:00 hrs., con treinta minutos para tomar sus alimentos, de lunes a sábado.

- TERCER TURNO: Entrada 22:00 - 06:00 hrs., con treinta minutos para tomar sus alimentos, de lunes a sábado.

- La calidad del trabajo que ejecuten los trabajadores, se ajustará a los conocimientos de cada uno en sus respectivas actividades, desarrollando de buena fe su trabajo.

- La empresa está obligada a dar a todos y cada uno de sus trabajadores el material, herramientas, etc., para el desempeño de sus labores en el momento que las requieran para laborar, de no ser así los trabajadores no están obligados a realizar las labores.

- Las vacantes o puestos de nueva creación que solicite la Empresa serán con trabajadores pertenecientes al Sindicato., la Empresa se obliga a mandar por escrito el aviso respectivo, en el cual se solicita el personal que sea requerido al sindicato.

- La Empresa se obliga a cumplir con las medidas de prevención social en caso de accidente, seguridad e higiene, debiendo dotar de guantes, gafas, mascarillas (si las requieren), zapatos de seguridad y un botiquin en lugares donde sea necesario.

- La hora de entrada, los trabajadores disfrutaran de una tolerancia de 10 minutos, cuando por razones imprevistas no pudieran llegar a tiempo; así como un día de premio de puntualidad al mes, así mismo la empresa se compromete a otorgar a sus trabajadores 8 días de salario al año a todos aquellos compañeros que en el transcurso del mismo no tengan retardos ni faltas. Únicamente se tomara como falta justificada de las incapacidades por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Todos los trabajadores de nuevo ingreso estarán sujetos a un periodo de prueba de 23 días, después del cual si sus servicios son satisfactorios de acuerdo con su categoría y salario se considerarán como trabajadores de planta, salvo el caso de que se trate de trabajadores eventuales o por obras determinada.

- La empresa se compromete a entregarles a todos y cada uno de sus trabajadores sindicalizados la cantidad de \$ 5,000.00 (CINCO MIL PESOS 00/100 M.N.) por concepto de gastos del desfile del día 1 de mayo, dicha cantidad será entregada al sindicato antes del día 20 de abril de cada año.

- La empresa se obliga a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, bajo las siguientes bases

a) La capacitación se impartirá dentro de las horas de trabajo, salvo los casos considerados en el artículo 153-E de la ley.

b) Patron y Sindicato están de acuerdo en que aquellos programas, cursos o eventos de capacitación y adiestramiento que se impartirán fuera de las horas de trabajo, la empresa se compromete a pagar a los participantes, el tiempo que permanescan en capacitación a razón de tiempo sencillo de la categoría en que se encuentre laborando en el momento de su capacitación.

c) El patrón preparará técnicamente a los trabajadores miembros del sindicato, en el escalafón, se puedan capacitar en el puesto inmediato superior.

d) El sindicato se compromete a que el personal sindicalizado asista puntualmente a los programas, cursos o eventos de capacitación.

e) Patrón y sindicato convienen en constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, la cual se integrará por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, misma que será registrada ante las autoridades competentes y durará en su cargo, mientras no sean sustituidos o renuncien a integrar la comisión con causas justificadas.

f) La comisión mixta de capacitación y adiestramiento, vigilará el cumplimiento de los planes y programas de capacitación para cumplir con el objetivo que marca el Artículo 153-A de la ley.

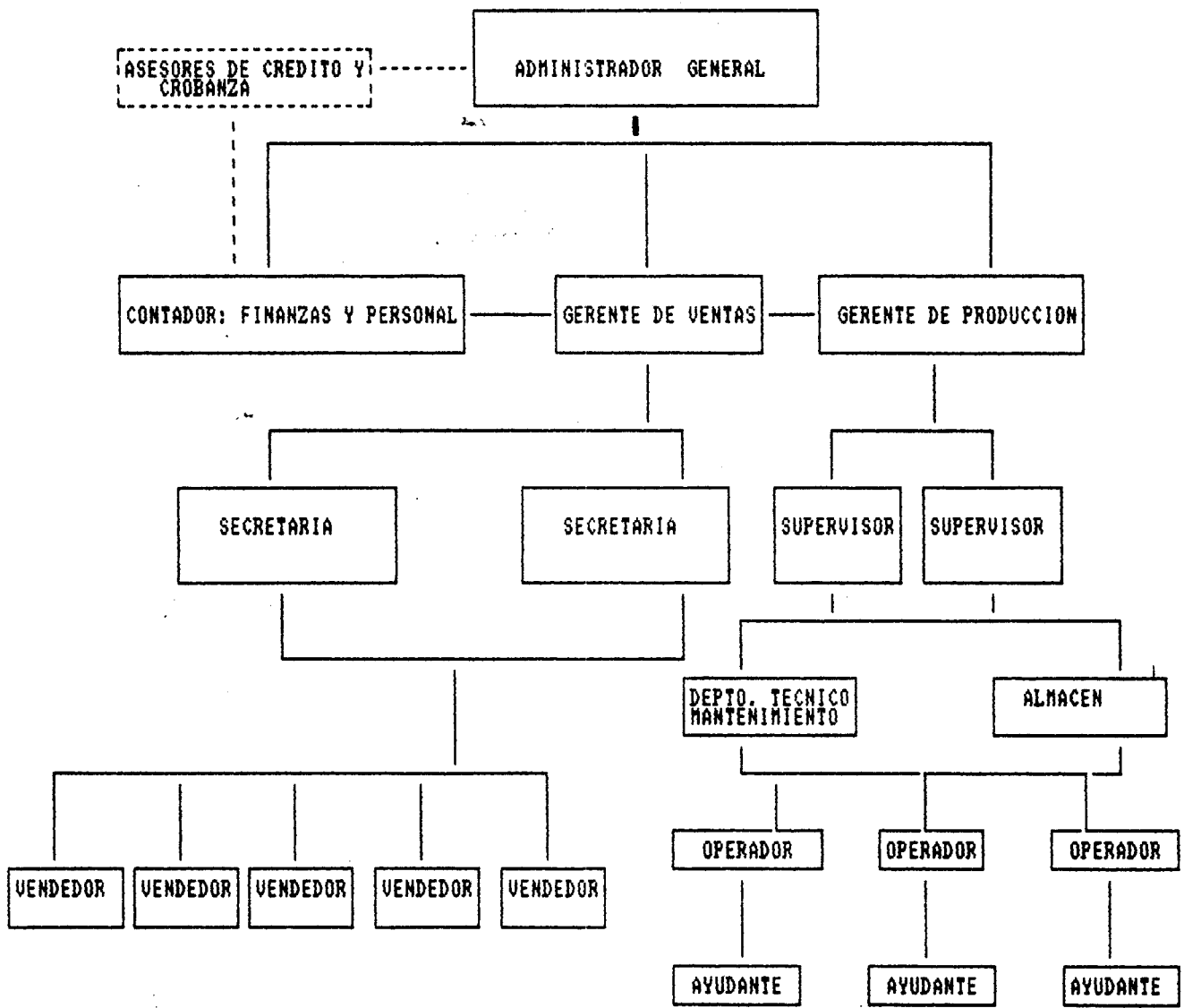
g) Los cursos planes y programas se presentarán para su aprobación a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

h) Cuando un trabajador rehuse tomar la capacitación y adiestramiento que se les ofrece, deben manifestarlo por escrito y se les dará una segunda oportunidad, si en esta segunda ocasión insisten en no capacitarse o adiestrarse, lo hará saber por escrito a la comisión Mixta, en el entendimiento de que esta negativa se tomará en cuenta para los ascensos que pudieran corresponderle además dará causa específica para rescindir su contrato individual de trabajo.

i) El sindicato se compromete a proporcionar al personal necesario para fungir como representantes de los trabajadores en la integración de la comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.



**ORGANIGRAMA DE PELICULAS ENCOGIBLES, S.A.**



NOTA: ELABORACION PROPIA, BASADA EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. (NO SE CUENTA CON UN ORGANIGRAMA FORMALIZADO)

## CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO

La Capacitación y adiestramiento para los trabajadores de nuevo ingreso comprenderán en todos los casos un periodo de hasta 60 días, excepción hecha en los trabajadores como eventuales.

Durante el periodo de capacitación y adiestramiento para los trabajadores de nuevo ingreso; la Empresa se obliga a enseñarlos, capacitarlos y adiestrarlos en forma teórica-práctica para el trabajo que vayan a desempeñar. Dicha enseñanza se proporcionará por los técnicos de la "Empresa" y/o por el personal que se designe para tal propósito.

El trabajador de nuevo ingreso en Capacitación y Adiestramiento se obliga a:

- a) Prestar sus servicios en la empresa.
- b) Asistir puntualmente y no faltar a los cursos de capacitación y Adiestramiento.
- c) Poner todo su empeño para capacitarse y adiestrarse en el trabajo.
- d) Observar con todo cuidado y aplicación las instrucciones y enseñanzas de los supervisores e instructores bajo cuyas órdenes se encuentren.
- e) Hacer los estudios necesarios para su capacitación y Adiestramiento.
- f) Cuidar las máquinas, materiales y herramientas de la empresa evitando cualquier daño a que estén expuestas.
- g) Observar y seguir todas las recomendaciones de seguridad.

- La duración del contrato Colectivo de Trabajo es por tiempo indeterminado, revisable conforme a la ley, por lo que de acuerdo con lo establecido en el artículo 390 de la Ley Federal, las partes se han reconocido su mutua personalidad. Ambas partes convienen como fecha en que vencerá el plazo para efectos de la revisión del presente contrato colectivo de trabajo, el día 6 de Abril de 1991. La Empresa se compromete con el Sindicato y los trabajadores a su servicio, a que si hubiere algún incremento o ajuste salarial convenido por la Comisión nacional de los salarios mínimos o de emergencia, a aumentar los consignados en el Tabulador que forma parte del contrato colectivo de trabajo en vigor, en el mismo porcentaje. Siendo revisable de acuerdo a la ley federal del trabajo, en sus artículos 399 y 399 Bis, teniendo vigencia a partir del 6 de abril de 1990, venciendo el 5 de abril de 1992.

- TABULADOR DE SALARIOS QUE COMO ANEXO NUMERO UNO FORMA PARTE DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, QUE TIENEN CELEBRADO EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LAS INDUSTRIAS DEL PLASTICO, PIELES SINTETICAS, SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA, REPRESENTADO POR SU SECRETARIO GENERAL, SR. PEDRO MARTINEZ CRUZ, ASESOR GENERAL, LIC. ABELDOMINGUEZ RIVERO Y SU ASESOR LOCAL, SR. DANIEL VALLE MUÑOZ Y POR OTRA PARTE LA EMPRESA "ALPHA PLASTICOS, S.A." REPRESENTADA POR SU GERENTE GENERAL ING. ISIDRO COLIN SOTELO.

CATEGORIA	SALARIO DIARIO
AYUDANTE GENERAL	10,080
AYUDANTE "A"	15,180.00
MEZCLADOR	35,250.00
OPERADOR	22,380.00

Despues de obtener los datos descritos en el punto anterior, pasamos a analizar el proceso de contratación de personal, del cual describimos lo siguiente:

- El reclutamiento se lleva acabo por medio del sindicato, si un puesto a quedado vacante, se le comunica y el sindicato provee de personal capacitado para dicho puesto. Tambien se recluta por recomendaciones del Sr. Colin o bien los mismos trabajadores de la empresa recomiendan a sus amistades o familiares.

- La selección la hace el jefe o gerente del área en donde hay un puesto vacante.

- La inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades que necesarias para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa; observamos que la inducción no se lleva acabo tal como debiera ser, pues muchos de los trabajadores no conocen el reglamento interior de trabajo ni la jerarquización.

- Promociones y transferencias: Es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad. Todos estos puntos no se aplican en la empresa, no hay observaciones que permitan crear un clima apropiado para el mejor rendimiento de los trabajadores.

-Motivación al personal: Desarrollar y mantener formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones obrero-patronales. En este punto se observó que las relaciones obrero-patron son de confianza para ambos, hay una comunicación directa con el Sr. Colin, pues con él resuelven sus problemas laborales. En cuanto a motivación, no se toma en cuenta las condiciones de trabajo ya que las instalaciones no han sido modificadas desde su creación, por lo tanto muestran un claro deterioro. El desarrollo del personal es fijo, cada quien se siente satisfecho con lo que hace y no buscan una mejor manera de hacer las cosas, todo se ha vuelto rutinario.

- Capacitación: La capacitación es dada por quien sepa más del trabajo a realizar, o bien se da de compañero a compañero de trabajo, (se lleva a cabo en el Área de producción). En cuanto a los empleados de confianza, no se les dan cursos de capacitación.

- Seguridad e Higiene: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Respecto a este punto las instalaciones son confiables, se puede decir que los accidentes de trabajo son: raspaduras, cortadas, machucones y otros de menor grado, (en el cuestionario aplicado a los obreros, encontramos estos tipos de accidentes).

- Catálogo de puestos: Se describe las actividades que el nuevo empleado desempeñara. En la empresa no se encontró un catálogo de puestos, se tuvo que elaborar uno, basado en los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los empleados de confianza y obreros. En el siguiente inciso se desarrolla lo que debiera ser un catálogo de puestos para la empresa Películas Encogibles S.A.,.

- Reglamento interior de trabajo. En la empresa encontramos un reglamento interior de trabajo obsoleto, el cual tiene que ser modificado para las actuales situaciones, en el anexo agregamos las modificaciones hechas por el contador y el Administrador General al reglamento interior de trabajo. (ver anexo).

- Políticas. No existen políticas fijas. se dan de acuerdo a las circunstancias de trabajo.

- Normas. Como ya se menciona no se cuenta con reglamentos, ni tampoco con normas de la empresa.

Todo lo formal, lo obtuvimos de entrevistas, cuestionarios y documentos proporcionados por el Sr. Colin, dueño de la empresa, y el contador Sr. Juan Manuel López Lira.

**TITULO DEL PUESTO:**  
Contador General

**125398**

**AREA A LA QUE PERTENECE:**  
Finanzas y Personal

**NIVEL ACADEMICO:**  
Licenciado en Contaduria Pública

**CONOCIMIENTOS Y MANEJO DE MATERIAL:**  
Conocimientos contables, fiscales, máquina calculadora y proceso de datos.

**EXPERIENCIA MINIMA:**  
Tres años como mínimo

**REPORTA A:**  
El Administrador General (Dueño)

**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**  
Credito y Cobranzas, Produccion y Ventas

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**  
Asesoría Contable

**ACTIVIDAD GENERAL:**  
Anotar en los libros contables y registros auxiliares, las operaciones que se efectúan. Preparar y presentar a la gerencia administrativa los Estados Financieros y el pago oportuno de las obligaciones fiscales.

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**  
CONTABILIDAD: Revisar el proceso y la elaboración de los estados financieros mensuales y los anexos, como son:

- Estado de posición financiera
- Estado de resultados
- Estado de costo de producción y ventas
- Balanza de comprobación
- Relaciones analíticas
- Auxiliares de Mayor
- Diario General
- Mayor General
- Resuelve dudas de la contabilización de algunas polizas de ingreso, egresos y de diario.
- Revisa que las polizas tengan documentación que soporte el gasto realizado, con los requisitos fiscales a la brevedad posible.
- Supervisa la elaboración de conciliaciones bancarias así como auxiliares de cuentas colectivas necesarias.
- Analiza Estados financieros y Estado de resultados para verificar que se están dando informes verídicos y confiables.
- COSTOS: Revisa la información de notas de entrada, revisando las cédulas de costos.
- Supervisar la información correcta de paquetes para captura.
- De Almacén: Notas de entrada y salida de materia prima y materiales indirectos.
- Mano de obra directa: Reporte diario de trabajo de los operadores.
- Proceso de valuación: Almacén, materia prima y materiales indirectos.
- Dar visto bueno para sacar listado de captura, de auxiliares de almacén, materia prima y materiales indirectos.
- Concentrado de materia prima, por orden de trabajo.
- Valuación de mano de obra directa.
- Precierre de contabilidad.
- Evaluar los resultados del mes.
- Hacer correcciones si es necesario.
- Resolver dudas de costos:
  - a) valuación de compras.
  - b) facturación de las órdenes de compra.
  - c) descuentos sobre compras.
  - d) Costos de orden
- Elaboración de inventarios anuales auxiliares de producto terminado y producción en proceso, supervisando que los auxiliares de almacén estén valuados correctamente.
- Almacén: organiza y coordina el levantamiento de los inventarios físicos mensuales y finales.
- Coordina la revisión de nóminas semanales, verificando lo siguiente:
  - Cálculo de días pagados.
  - Tiempos extras.
  - Compensaciones.
  - I.M.S.S
  - I.S.P.T.
  - La correcta integración del I.S.P.T. a pagar 1% sobre rem., 5% infonavit y 2% sobre nóminas así como obligaciones estatales.

- Análiza el pago de cuotas obrero patronal del I.M.S.S. Y 1.5 % sobre erogaciones.
- El calculo del P.T.U. anual
- El cálculo del aguinaldo anual.
- El pago de finiquitos.
- Mantiene disponible el importe de la nómina cada fin de semana, de tal manera que no se tenga problemas con el pago a los trabajadores.
- Análiza el presupuesto de cobranza, para tener conocimiento del saldo a cobrar y programar pagos a futuro.
- Hace arqueos de cobranza y compara con saldos contables una vez al mes.
- Programa los pagos del mes, indicando fecha de vencimiento e importe de cada factura.
- Supervisa el cálculo de comisiones, de los representantes de ventas.
- Mantiene informada a la gerencia administrativa del saldo diario de bancos y valores, saldo de proveedores, resultados de las operaciones de la empresa, solicitando autorizaciones para el pago a proveedores, comisionistas y otros gastos.
- Suministra la información que le requieren o aclara dudas con el Director General de los informes o actividades realizadas.
- Elabora y presenta oportunamente las declaraciones de:
  - I.V.A.
  - I. S. P. T. y 1% sobre remuneraciones.
  - 10% I.S.R. retenido sobre honorarios y arrendamiento.
  - 5% de infonavit (aportaciones).
  - Pagos provisionales I.S.R.
  - Vigila que se mantengan actualizados los libros fiscales de la empresa.
  - Comparece ante las autoridades gubernamentales, cuando es necesario y realiza los tramites legales correspondientes.
  - Establece comunicación con el banco, para resolver los problemas que se presenten.
  - Proporciona a los bancos información contable para mantener la línea de crédito abierto, para utilizarlo en caso necesario.
  - Solicita a los responsables de cada área, la información que estos generan, pues constituyen la base para los registros contables.
  - Supervisa al personal a su cargo, asignandoles las funciones que deben de realizar, verificar el cumplimiento de las mismas y los avances logrados, en un periodo determinado.
  - Solicita la actualización de el catalogo de cuentas, modificando, suprimiendo o adicionando las cuentas de nueva creación.

**TITULO DEL PUESTO:**

Secretaria de ventas

**AREA A LA QUE PERTENECE:**

Ventas

**NIVEL ACADEMICO:**

Secundaria y una carrera comercial.

**EXPERIENCIA MINIMA:**

Dos años en el ramo

**REPORTA A:**

Gerente de ventas

**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**

Producción y  
Almacén.

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**

Requiere revision mínima de los documentos que elabora mecanográficamente.

**ACTIVIDAD GENERAL:**

Registro y control de órdenes de trabajo, reportes de vendedores y clasificación de comisiones, archivo general de documentos del departamento de ventas, recibe y hace llamadas telefónicas.

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

Los agentes de ventas le entregan, las ordenes de trabajo, la orden de compra del cliente y la muestra de la forma a producir. Localiza la cotización original de la orden, con sus cálculos.

- Anota en la bitacora las órdenes de trabajo ya autorizadas anotando el numero de orden, los nombres del cliente, del agente de ventas, fecha de ingreso, nombre del producto, medidas, kilogramos, nombre del producto, precio de lista del



kilogramo, precio de lista del total. Precio de lista por tonelada y precio de venta total.

- Las traslada al departamento de producción para su realización.

- El departamento de producción envía nuevamente la orden de trabajo para que las copias las distribuya a los departamentos de:

- Crédito y cobranzas
- Contabilidad.

Para llevar un control de las ventas realizadas por cada agente, se procede con la copia de la orden de trabajo a elaborar el reporte de ventas, registrándolo en su respectivo expediente.

- Se archiva documentación:
- Original de la orden de trabajo
- Hoja de cotizaciones.
- Correspondencia del departamento.
- Atiende las llamadas telefónicas de los agentes de ventas, del director general, y del contador .
- La lista de los precios de la película encogible, las mecanografía y las distribuye a los vendedores.
- Elabora remisiones y facturas.
- Registro de ellas y relación de las mismas.
- Si en las remisiones y facturas existen errores, las corrige.

- Se encarga del envío y la mecanografía de cartas de notificación de crédito, para clientes que obtienen descuentos por pronto pago o por pago anticipado.

Rx

**TITULO DEL PUESTO:**

Vendedor

**AREA A LA QUE PERTENECE:**

Ventas

**NIVEL ACADEMICO:**

Secundaria

**CONOCIMIENTO Y MANEJO DE MATERIAL:**

Manejo de camionetas

Tecnicas de ventas y paquetes de contabilidad

**EXPERIENCIA MINIMA:**

Dos años en ventas

**REPORTA A:**

El Director General

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**

Supervisión flexible

**ACTIVIDAD GENERAL:**

- Entregar los pedidos hechos por los clientes
- Formular los pedidos de los clientes

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

- Visitar a los clientes y levantar el pedido.
- Mostrar los productos elaborados en pensafilm
- Obtener estadísticas y estudios de mercado
- Observar servicio al cliente.

**TITULO DEL PUESTO:**  
Operador

**AREA A LA QUE PERTENECE:**  
Producción

**NIVEL ACADEMICO:**  
Secundaria.

**CONOCIMIENTO Y MANEJO DE MATERIAL:**  
- Máquina bolseadora  
- Máquina extrusora

**EXPERIENCIA MINIMA:**  
Tres años como mínimo.

**REPORTA A:**  
Jefe de producción.

**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**  
Ayudante

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**  
- Revisar que se mantenga 100% confiable el proceso de producción.  
- Supervisar que no se retrase en el pedido

**ACTIVIDAD GENERAL:**  
- Verificar las medidas de las bolsas.  
- Controlar el sello de las bolsas  
- Checar las medidas que esten en pedido.

**ACTIVIDAD ESPECIFICA:**  
- Recibe las órdenes de trabajo autorizadas por el jefe de producción.  
- Verifica que las ordenes de trabajo esten completas, sin errores u omisiones.  
En el proceso de producción realiza lo siguiente:  
- Control de calibre  
- Control de medidas  
- Control de temperatura.  
- Control de cambio de bobina.

**TITULO DEL PUESTO:**  
Ayudante

**AREA A LA QUE PERTENECE:**  
Producción

**NIVEL ACADEMICO:**  
Primaria

**CONOCIMIENTO Y MANEJO DE MATERIAL:**  
Conocimiento de las maquinas de PVC pero no  
especificamente de su manejo.

**EXPERIENCIA MINIMA:**  
Un año

**REPORTA A:**  
Al operador

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**  
- Correcto encendido de la maquina de PVC  
- Supervicion de actividades requeridas.

**ACTIVIDAD GENERAL:**  
- Ayuda al operador en sus funciones de la  
producción.

**ACTIVIDAD ESPECIFICA:**  
- Llenado de tolvas  
- Limpieza del area de trabajo.  
- Surte de materia prima para empaque  
- Empaca el producto final  
- Recolección de material desperdiciado para  
reprocesarlo.  
- checar medidas  
- Limpieza de máquinas, cuando sea requerida.

**TITULO DEL PUESTO:**  
Almacenista

**AREA A LA QUE PERTENECE:**  
Almacen

**NIVEL ACADEMICO:**  
Preparatoria

**CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL MATERIAL:**  
Productos de PVC

**EXPERIENCIA MINIMA:**  
Dos años

**REPORTA A:**  
La secretaria de ventas

**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**

**TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA:**  
Supervision del control de materiales.

**ACTIVIDAD GENERAL:**  
- Registrar diariamente el producto terminado  
- Recibir y entregar material

**ACTIVIDAD ESPECIFICA:**  
- Control diario del producto terminado  
- Registro de las entregas hechas a los  
vendedores.  
- Control de la Materia Prima que entra al  
almacen y de la que entrega a los operadores de cada máquina.

# ORGANIZACION INFORMAL EN LA EMPRESA PENSA.

## INTRODUCCION

La organización informal es una red de relaciones personales y sociales, no establecida o requerida por ninguna autoridad formal, pero que brota espontáneamente cuando las personas se asocian unas con otras. Dentro de la organización informal la mayor importancia se atribuye a las personas y sus relaciones, en tanto que la organización formal hace hincapie en las posiciones oficiales en lo tocante a autoridad y responsabilidad. Por consiguiente, el poder informal se asocia a la persona, en tanto que la autoridad formal se asocia con una posición y el individuo la posee sólo mientras ocupa esa posición. El poder informal es personal mientras que la autoridad formal es institucional.

El poder de la organización informal está dado por los miembros del grupo, y no ha sido delegado por los gerentes, por lo cual no sigue la cadena de mando oficial. Tiende más bien a provenir de los compañeros de trabajo que de los superiores dentro de la jerarquía formal, y puede atravesar líneas organizacionales y penetrar en otros departamentos. Por lo común, es más inestable que la autoridad formal, ya que está sujeto a los sentimientos de las personas. Debido a su naturaleza subjetiva, la gerencia no puede controlar a la organización informal como lo hace con la formal.

Por lo común el gerente posee cierto poder informal (personal) con su poder formal (de posición); pero, generalmente, no cuenta con un poder informal mayor que cualquier otra persona del grupo. Esto significa que el gerente y el líder informal son casi dos personas distintas en los grupos de trabajo.

Como resultado de las diferencias entre las fuentes del poder formal e informal, las organizaciones formales pueden crecer hasta alcanzar tamaños inmensos; pero las informales (cuando menos las íntimamente cercanas) tienden a permanecer pequeñas para mantenerse dentro de los límites de las relaciones personales. El resultado es que una organización grande suele tener cientos de organizaciones informales que operan en toda su extensión; algunas de ellas quedan completamente dentro de la institución y otras son parcialmente exteriores a ella. Debido a su tamaño naturalmente reducido y a su inestabilidad, las organizaciones informales no son sustituto adecuado de los grandes conglomerados formales de personas y recursos que se necesitan en las instituciones modernas.

Los trabajadores reconocen los diferentes papeles que desempeñan las organizaciones formales e informales, incluyendo el papel secundario que desempeña normalmente la informal.

En todas las instituciones, bajo el manto de la relaciones formales existe un sistema más complejo de relaciones sociales que se componen de muchas relaciones informales. Aunque existen

muchos grupos informales diferentes, y no sólo uno, se les puede citar colectivamente como la organización informal, y representan una influencia poderosa en la productividad y la satisfacción en el empleo.

## RELACIONES INFORMALES EN LA EMPRESA PENSAFILM.

En este aspecto, se tratará de explicar las relaciones informales que se dan dentro de la empresa estudiada, basándonos por una parte, en cuestionarios aplicados a una muestra de dieciséis personas (entre obreros y empleados), y por otra parte, en observaciones directas.

La manera de cómo se abordara el estudio de las relaciones informales en esta empresa será:

- La empresa como familia
- La empresa como escuela
- La empresa como ejercito
- La empresa como iglesia.

### LA EMPRESA COMO FAMILIA

#### a) Definición de familia.-

Una definición sobre la familia<sup>1</sup> habla de ella en los siguientes términos:

La familia es un grupo de personas unido por lazos de parentesco (matrimoniales o sanguíneos). Constituye la célula de la sociedad. Sus funciones son la reproducción, la educación de los niños, la organización de la existencia y del tiempo libre de sus miembros. Las principales relaciones que se establecen dentro de ella son:

- Las biológicas - económicas (sexuales, procreación).
- Las económicas (relaciones de propiedad, dirección de la economía doméstica),
- Jurídicas (registro del matrimonio por el Estado).
- Morales (sentimientos de amor, afecciones conyugales, paternas y filiales).

Las relaciones conyugales - familiares vienen determinadas por el modo de producción y las relaciones productivas materiales que imperan en la sociedad. Al establecerse la propiedad privada

---

<sup>1</sup> I. BLAUBERG. Diccionario Marxista de Filosofía, 6a. reimpresión, Ediciones de Cultura Popular, México 1977.

aparece la familia monogámica o matrimonio individual, cuya finalidad es el dominio del hombre en la familia y la procreación de hijos que deben heredar su riqueza.

Otra definición<sup>2</sup>, de familia menciona que es la forma por la cual, en la mayoría de las sociedades, se organiza la crianza y cuidado de los niños. Se forma de el padre, la madre, los hijos y a veces, otras personas emparentadas o no, que conviven en el mismo hogar. Con frecuencia los roles de la familia se pueden establecer independientemente de la consanguinidad, apareciendo entonces otras figuras sociales simbólicas o rituales, como por ejemplo el compadrazgo y la adopción.

#### b) Aplicación.

Ya se habló de que además de la estructura formalmente establecida por cada organización, existe una estructura informal con capacidad de influir en la primera y que se refiere a las relaciones de amistad que se efectúan entre los miembros de la organización.

En la empresa "PENSAFILM" se forman grupos informales, tanto por relaciones de amistad entre los miembros de la organización como por las relaciones de parentesco entre algunos integrantes.

Las relaciones de parentesco afectan grandemente a la compañía, como sucede en muchas empresas pequeñas, en ella intervienen ya sea como empleados, obreros o directivos miembros de la familia del empresario, por una parte, y por otra, de los empleados.

De esta manera tenemos que de entre las 35 personas que laboran en la empresa, 13 son integrantes de cinco familias diferentes. En primer lugar, la familia del administrador cuya esposa y dos hijos ocupan los puestos de secretaria de ventas y vendedores. En segundo lugar encontramos al contador y un vendedor, los cuales son hermanos. En tercer lugar encontramos otra secretaria de ventas, su hermano que es almacenista y su sobrino que ocupa el cargo de obrero. En cuarto lugar encontramos a un supervisor cuyo hermano es obrero. Finalmente encontramos a dos obreros que laboran como obreros.

Entre las implicaciones de lo anterior están que:

- para el administrador general estas personas son de confianza pues supone que no harán movimientos que afecten negativamente a la empresa, sino al contrario. Además pueden proporcionarle información sobre lo que se efectúa en la compañía.

- Por otro lado, esto puede tener sus bemoles ya que si estas personas no llegan a cumplir con sus deberes adecuadamente,

---

<sup>2</sup> Dávalos, Federico. Virginia, Meza. "Glosario de Ciencias Histórico-Sociales" parte 1, ANUIES, Mexico 1977.



es más difícil tomar medidas correctivas, debido principalmente a los lazos afectivos

En cuanto a las relaciones de amistad, se dan casos de compadrazgos

Se observó que las relaciones entre los trabajadores generalmente son, en su mayoría, buenas(56%) o regulares(25%), mientras que pocos expresaron tener una mala(13%) relación con sus compañeros. Lo mismo puede decirse de las relaciones entre los trabajadores y los supervisores o jefes superiores.

En cuanto a celebraciones de cumpleaños y de bienvenida, se observó que no se existen, al contrario, están prohibidos los corrillos. Sin embargo, según datos obtenidos de los cuestionarios aplicados, el 44% de los trabajadores sólo conviven en la empresa, y los demás se reúnen en sus casas, en el bar, o bien, solo sostienen relaciones laborales.

Las relaciones que se dan entre el patrón (administrador único), con los empleados y trabajadores son de tipo paternalista. A cada uno de los empleados se les trata como hijos a los cuales se les protege, a veces se les reprende y luego se les perdona. Sin embargo, en ocasiones extremas elimina al personal problemático. El patrón o administrador general muestra una gran preocupación por la gente y sus necesidades. Las actitudes y los sentimientos de las personas son generalmente más importantes que el trabajo que deben desempeñar, lo cual a veces es contraproducente para la compañía. No se cuenta con controles adecuados para evaluar el trabajo de los empleados y obreros por lo cual existe una exagerada confianza en la gente y en que hagan bien su trabajo. El administrador gusta de encargarse de todos los problemas de la empresa y de personal; con tal actitud, muchas veces los trabajadores no respetan las decisiones que sobre ellos toman sus jefes inmediatos, resolviendo sus problemas directamente con el administrador porque da la última palabra, ocasionando que los jefes inmediatos pierdan autoridad.

Tocante a los conflictos, el 31% de la muestra declaró que los tienen frecuentemente, El 19% manifestó que los conflictos se dan de vez en cuando, el 13% declaró que nunca y finalmente, el 25% se abstuvo de contestar. Entre las causas se citaron el cambio de turno y el día de pago (cada viernes), debido a envidias por sueldos diferentes, que piensan como no merecido; a veces se dan compadrazgos que favorecen al compadre o a amigos, lo que se traduce en descontento. A lo largo de la historia de la compañía, han aparecido casos de grupos que se confabulan para afectar a la empresa. En este sentido, algunas personas que no logran obtener ventajas personales de una situación, azuzan a sus compañeros en contra de la empresa llegando a la substracción ilegal de recursos tales como inventarios, equipo y materiales de trabajo. El 69% de los trabajadores y empleados expresaron que las fricciones entre ellos no afectan sus labores.

## LA EMPRESA COMO ESCUELA

### a) Definición de escuela.

El termino escuela se aplica a toda institución colectiva, pública o privada, donde se imparte cualquier genero de instrucción. Tambien se dice que la escuela es una organización para la enseñanza y la educación. Mediante la educación y la enseñanza las personas llegan a adquirir los conocimientos necesarios para realizar alguna tarea. La educación dentro de la organización reviste una gran importancia ya que permite aprovechar todos los recursos materiales y tecnicos, además de aumentar niveles de vida.

### b) Aplicación.

En la contratación de los trabajadores no se exige experiencia alguna por lo regular. La enseñanza de los obreros va de acuerdo a las necesidades de la empresa; en el horario de trabajo se imparte capacitación sobre el manejo de las máquinas y sobre la elaboración del producto a los obreros de nuevo ingreso. Sin embargo sería recomendable que los obreros recibieran además cursos de electrónica o de reparaciones básicas de maquinas para que supieran que hacer en el momento en que surgiera una falla simple.

En este sentido, al adaptarse a los requerimientos dentro del proceso de producción, el trabajador solo cumple con las tareas asignadas y en el horario estipulado.

El ascenso de ayudante-operador, implica ir conociendo gradualmente el proceso productivo, el cual es enseñado por los compañeros que lo conocen mejor.

En al área de ventas, almacén y mantenimiento existe la tendencia por parte del administrador general de contratar también personal que no ha tenido experiencia previa, por lo que aprenden sobre la marcha.

## LA EMPRESA COMO EJERCITO.

### a) Definición de ejercito.

Al hablar de ejercito nos referimos a "las fuerzas armadas organizadas de un Estado y cuya misión principal es defenderlo frente al exterior".

Tales fuerzas armadas tienen una estructura jerarquica. Las comunicaciones, ya sea personales o institucionales, se llevan acabo tomando como base el principio normativo de ordenar y

obedecer, siendo la disciplina algo esencial. Por ello, la racionalidad del individuo se subordina a la racionalidad de la organización.

En el ejército se establecen estrategias a seguir para alcanzar objetivos, las cuales pueden ser defensivas u ofensivas. Así también se establecen tácticas con las que las operaciones o acciones se ajustan a los planes desarrollados por las estrategias.

#### b) Aplicación.

La jerarquía empresarial no es estrictamente respetada, en relación a los problemas laborales, los obreros suelen resolverlos con la autoridad máxima y no como en el ejército donde se siguen niveles de autoridad. La disciplina en PENSA no es estricta, ya que los reglamentos no se aplican al pie de la letra. Incluso existe un desconocimiento de su contenido, por la mayoría de los trabajadores y empleados.

La supervisión sobre los obreros es flexible e incluso relajada. No siempre lo que se ordena se obedece, ya que algunas veces los empleados ponen reparos en hacer las cosas, o las efectúan fuera de tiempo.

No se efectúan estudios que permitan establecer planes a largo plazo. Por lo general los problemas se enfrentan cuando surgen.

### LA EMPRESA COMO IGLESIA

#### a) Definición de Iglesia.

Por Iglesia se entiende, lo siguiente<sup>3</sup>:

- "Organización visible de los que creen en un ritual religioso común, dogmáticamente establecido",

- "Institución que, mediante actos simbólicos y prescripciones rituales, o sólo estas, se propone mantener constantemente a sus miembros en la convicción de la religión y de su promesa; que administra también la vida religiosa de la comunidad y distribuye medios de salud y consuelo".

Además, la religión es actividad; es algo que ocurre en la mente y un acto abierto; es creencia y rito. El poder que está más allá de los hombres y que mantiene el bienestar de los mismos tanto mundano como espiritual, se imagina y concibe como ciertas formas y poderes, y es abordado con oraciones y ofrendas.

Generalmente el poder se concibe con cualidades personales;

---

<sup>3</sup> Pratt, Henry. Diccionario de Sociología, 8a reimpresión Económica. Mexico 1980.

el dios puede enojarse, apaciguarse y gratificarse.

Cualquier religión tiene tres aspectos principales que son:

- Concepción de la naturaleza y carácter de la divinidad.
- Una serie de doctrinas sobre los deberes y obligaciones recíprocos entre la divinidad y la humanidad.
- Una serie de normas de conducta ideadas para conformar la vida y la voluntad de Dios y para asegurar al creyente la aprobación de su conciencia y cualesquiera recompensas o liberación de penalidades, en este mundo o en el otro, incluidas en las doctrinas de esa fe.

b) Aplicación.

La religión que predomina entre los empleados es la católica. El 31% de los trabajadores consideran que la religión es muy importante. Otro 31% declara que le es poco importante. El 38% no contestó a la pregunta.

La religión es un elemento importante porque es considerada como un factor que norma la conducta.

Durante todo el año se tiene un altar a la Virgen dentro del área de trabajo. El único festejo religioso que se celebra en la compañía es el día de la Virgen de Guadalupe; en este día se realiza una misa en la empresa para todo el personal y después se hace una comida con antojitos mexicanos.

En este sentido, la religión contribuye así, al funcionamiento de la empresa (sociedad) por medio del poder, la autoridad y el significado sagrado que proporciona al sostenimiento de la conducta de los trabajadores y a su comprensión de su lugar en el universo.

La vida actual, a través de la religión, es concebida como un resultado de poderes misteriosamente superiores a los del hombre; son superiores, y, sin embargo los hombres de hecho participan de ese poder gracias a la bondad de esos seres y la efectividad de los ritos.

## CONCLUSIONES

En la investigación realizada, describimos como se presentan las estructuras formal e informal en la empresa; la influencia que ejerce lo informal sobre lo formal es, principalmente a que no se cuenta con adecuada planeación, organización, dirección y control.

La estructura informal de la empresa, presenta obstáculos para lograr dichos cambios. El bajo nivel educativo de la mayoría de los obreros ocasiona dificultades en la capacitación; la situación económica afecta el desarrollo individual del trabajador, que se preocupa por obtener mayores ingresos, dejando a un lado su creatividad, esto ocasiona tedio y frustración del esfuerzo potencial creador, pues, el tiempo libre lo dedican a reuniones en el bar o en casa de algún amigo. Al haber menos gente preparada, no sólo obreros sino empleados e incluso directivos, se dan más procesos de ensayo-error, que detienen el avance tecnológico.

El mundo cambiante al que nos enfrentamos exige modificaciones en el tipo de Administración empírica seguida hasta ahora por el sr. Colin deberá responder con decisiones efectivas y eficientes ante las amenazas y oportunidades del tratado de libre comercio.

Concluimos que la empresa necesita un amplio estudio de los sectores industriales y de la competencia, así como un departamento de investigación y desarrollo, para que impulse el crecimiento de la empresa, también es importante hacer énfasis en la aplicación de una adecuada administración, aunque sabemos que la responsabilidad no se delega, sino que se comparte. Estamos convencidos de que permitiendo que cada responsable de área o departamento desarrolle sus funciones de manera objetiva y decedentes, se le dará al personal indicado las posibilidades de desarrollo individual acordes a cada persona, reeditando como fruto, una armonía de crecimiento paulatino y planificado.

Para lograr lo antes mencionado, es necesario conocer nuevas técnicas de ventas para capacitar adecuadamente a los vendedores, saber como emprender acciones ofensivas o defensivas en el sector industrial para poder enfrentar el tratado de libre comercio.

Estamos de acuerdo que ante los inminentes cambios, los empresarios del ramo del PVC tendrán que ser más eficientes en su sistema de producción y de mercadotecnia.

Concluimos también que la película encogible ha tenido grandes cambios en la orientación del mercado, pues mientras ha decrecido en el área del PVC encogible, se ha incrementado en el área de polietileno encogible.

Por estas nuevas expectativas son necesarios nuevos desarrollos de película de alta resistencia con un mayor rendimiento, trabajando bajo filosofía de calidad total, errores cero. También se debe destacar la necesidad de un completo desarrollo en estrategias de mercadotecnia que implique un adecuado plan motivacional de beneficio, claro, tanto a la empresa como a la fuerza más importante de la industria en todo el mundo, EL FACTOR HUMANO.

## BIBLIOGRAFIA

- Casar, "La organización industrial en Mexico" Ed. FCE, Mexico 1990.
- Claude S. George Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo". Las empresarias y el Poder. México 1990. 1era edición, editorial, Grijalbo.
- Davalos F. y Meza V., "Glosario de Ciencias Historias-Sociales ". Parte I y Parte II. México 1977. Editorial; EDICOL
- Edwin B. Flippo., "Princios de Administración de personal". México 1978. 1era edición, ed. MC Graw hill
- Fremont E. Rast., Rosenzweig James "Administración en las organizaciones" México 1989. 2da edición, Ed. MC Graw Hill.
- Ibarra, Eduardo y Montañós, Luis "Mito y Poder en Organizaciones" Un Análisis Critico de la Teoria de la Organización. México 1987, 2da Edición; Editorial Trillas.
- Keith, Davis "El Comportamiento Humano en el Trabajo". México 1987, 6a Edición; Editorial MC Graw Hill.
- Story, Dale "Industrias, Estado y Política en México". Las Empresarias y el Poder. México 1990 1era Edición; Editorial Grijalbo.
- Unger, Rurt "Las Exportaciones Mexicanas ante la Reestructuración Industrial Internacional". La Evidencia de las Industrias Quimica y Automotriz. El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica/Economía Latinoamericana, México 1990
- Gjrlitz, Axel. "Diccionario de Ciencia Política". Ed. Cast.

**A N E X O S**



ENTREVISTA CON EL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA EMPRESA  
PENSAFILM, S.A. SR. ISIDRO COLIN SOTELO.

1.- Cuales son las estrategias seguidas respecto a la modernización ?

A falta de recursos suficientes se tiene que utilizar lo que se tiene. Optimizar maquinaria en lo que se refiere, mejores sistemas de producción al nivel que estamos actualmente de manera que se logre una mejor eficiencia y todo lo que se pueda ahorrar con esto, utilizarlo para poder cambiar por maquinaria más moderna. También se debe buscar estar en condiciones de que los bancos puedan otorgar el financiamiento correspondiente para cambiar y modernizar la planta productiva.

2.-Cómo se contrata al personal que labora en la empresa ?

En el primer nivel, se tiene actualmente una planta que se ha reducido. Hay gente que tiene cierto nivel de preparación, como ingenieros o una experiencia que permita tener gente capacitada para las áreas de elaboración del compuesto como de producción de película.

3.-En el segundo nivel, no se necesita gente tan capacitada, gente que se pueda preparar de acuerdo a las necesidades de la empresa con salarios no muy altos.

Por otro lado se puede llegar a tener gente de apoyo de salarios mínimos, de manera que no se encarezca tanto el costo de la mano de obra.

3.-Se dan cursos de capacitación ?

En otras ocasiones se han intentado hacer cursos de capacitación impartidos por la gente que tiene mayor preparación. Los cursos de capacitación nos los dan personas de fuera; puesto que se enseñan experiencias prácticas, la gente más preparada se encarga de preparar a la gente de nivel más bajo (capacitación interna). Este tipo de capacitación interna se da porque es muy específico lo que se requiere conocer del proceso de producción.

4.-Los obreros conocen todo el proceso de producción?, Realizan los obreros todos los pasos del proceso de producción ?

Si en principio, porque pasan por diferentes niveles empezando por operaciones simples hasta ir avanzando de manera que llegan a conocer todo el proceso de fabricación, de modo que ahí se puede tener una rotación de puestos porque en un momento dado es un equipo que debe de funcionar, realizando las diferentes funciones, de tal manera que después de cierto tiempo estén capacitados para realizar las diferentes funciones que se realizan cotidianamente.

5.- Respecto a la contratación, se pide mucha experiencia o exigencias para que las personas entren a laborar?

Cuando se trata de personas que deben de tener un conocimiento amplio, se requiere gente que haya trabajado en otras industrias, sino iguales, similares, y desde luego se

especializan sobre la marcha en los procesos que se manejan en la fabrica, que no son tan comunes y que tienen sus diferencias en relación a lo que se hace en otras industrias; una vez que estas personas, despues de cierto tiempo de estar en la fàbrica, tiene los conocimientos suficientes, transmiten la informaciòn a los que tienen mäs bajos conocimientos. De esta manera tenemos gente que parte de nivel de ingenieria que sirven de punta para preparar a los obreros.

6.-Hay alguna persona o departamento que se encargue de elaborar o mejorar las tecnicas de producciòn ?

No se tiene, no se cuenta con la capacidad de hacerlo; lo que se està haciendo es a nivel de improvisaciòn, con los elementos que se tiene a mano.

Cuando se ha tomado algùn tipo de curso de capacitaciòn esto es mäs bien para cubrir ciertos requerimientos pero no son pràcticos puesto que son demasiado generales y no ayudan mucho.

7.-La rotaciòn de puestos ayuda a los empleados a que su trabajo no sea aburrido ? El trabajo que realizan los obreros es para ellos aburrido ?

El hecho de que esten trabajando como equipo y de que en un momento dado tienen que realizar diversas funciones, hace que en cuanto a su tiempo se encuentren un poco saturados, hace que dificilmente les quede tiempo para aburrirse. El realizar diferentes operaciones cuando trabajan en equipo les permite tener alguna variaciòn en su trabajo que no sea tan rutinario.

8.-Quien se encarga de contratar a las personas?. Quien da el visto bueno?.

En principio se pide personal al Sindicato de acuerdo para el àrea en que lo vamos a ocupar; y posteriormente el encargado de producciòn tiene que ver sobre la marcha si el candidato reúne las cualidades.

Al candidato se le da un periodo de prueba de 3 meses màmimo (contrato temporal) para ver sus características, despues si es apto para el trabajo se le da contrato de planta con las prestaciones que marca la ley.

9.-Los empleados hacen sugerencias sobre su trabajo?. Se utilizan estàs?

Si se toman en cuenta cuando hay alguna sugerencia producto de la observaciòn y de la pràctica diaria.

10.-Las decisiones se realizan en grupo, o solamente en base a una persona?

Por lo general, las personas que tienen que hacer sugerencias o tomar decisiones son los supervisores o el gerente de producciòn?

Cuando hay algo que requiere tomar una decisiòn, se hace, se pone a prueba, se lleva a efecto o se desecha en caso de que no de los resultados requeridos.

11.- Aportan muchas sugerencias los empleados o de vez en

cuando?

Los obreros dan aviso si algo está mal y entonces se hace lo que se considera que es bueno, tanto para el proceso de producción como para el personal, en todo caso.

12.- Existe un reglamento interior de trabajo?, Cuántos reglamentos existen?, Que tanto benefician o perjudican al trabajador?

El Sindicato al hacer un contrato colectivo, este se hace sobre la base de un reglamento interno, de manera que se tiene un contrato aprobado tanto por el sindicato como por los obreros.

En dicho contrato están consideradas todas las normas de trabajo interno, la disciplina que hay que observar, las sanciones, buscando una relación cordial empresa-trabajador en beneficio de los trabajadores y empresa.

13.-Se han desarrollado manuales de descripción de los trabajos?

Se adolece de ello, prácticamente se tiene informalmente pero no se ha establecido un manual de procedimientos específicos de cada área, lo cual no dejaría de ser adecuado para tener un manual de políticas de la compañía en todas las diferentes áreas. Falta hacerlo y darle vigencia.

14.-Que preferiría, ser más productivo o tener mayor calidad en el producto? Porque?

Todo es parte de la misma, los puntos que deben de verse es, tanto producir con mayor eficiencia, como producir con mayor calidad; producir con un costo más bajo que permita ser más competitivos en un mercado de alta competencia. Esto, aunado a las necesidades provocadas por el Tratado de Libre Comercio, provoca que todos esten preocupados de cómo resolver de raíz esa problemática y esto debe de llevar a una eficiencia en todos los ordenes para poder ser competitivo en un mercado internacional muy interrelacionado, el cual, aunque de manera indirecta, nos afecta por la entrada a nuestro mercado de países altamente desarrollados en todas las áreas, de modo que si no adecuamos nuestras políticas a esos renglones que acabo de mencionar, corremos el grave riesgo de ser desplazados en nuestro propio país por esos otros países de alta tecnología.

15.-Considera usted que la calidad de su producto es adecuada o debe mejorarse?

En un momento dado se dan las circunstancias para dar a buena calidad; sin embargo se deben tener estándares de calidad más estables, sin tantas variables, ya que es la única manera para mantener una clientela que se ve más presionada por la competencia. La única manera es tener estables todo lo requerido a calidad, servicio y costo.

16.-Se llevan a cabo investigaciones sobre nuevos productos o nuevas máquinas?

No se tiene un departamento de mercadotecnia que este haciendo investigaciones de mercados nuevos, los mismos vendedores, de algun modo, en su trato con el exterior, con los

cliente, van detectando nuevas aplicaciones en nuevos mercados. Básicamente esta es la forma en que se está trabajando en el sentido de buscar mercados nuevos pero en sí no hay un departamento que este haciendo este trabajo actualmente.

17.-Respecto a las relaciones que llevan aquí los obreros. Que tanto afecta a la producción el que ellos festejen un día, por ejemplo religioso?. Afectan a la producción o sigue igual?

En este país tenemos demasiados días de descanso, que dadas las circunstancias si nos afectan porque por lo general se corta el ritmo de trabajo de una semana, se reduce el número de días de trabajo del mes. Todo esto en un país que esta en crecimiento, con tantos problemas, (hay demasiados días de descanso, trátense de días religiosos o festejos cívicos) nos afecta por cortar el ciclo de trabajo, que ya muchas veces tiene uno problemas por otra serie de cosas.

18.-Cuando los obreros llegan a tener entre sí un festejo, por ejemplo un cumpleaños o dar la bienvenida a un compañero, que tanto afecta eso también o no a la producción?

Eso no se da, se tienen días ya establecidos por los convenios del contrato, como el día de las madres, 1 de mayo, el día del informe presidencial, 24 de diciembre, 1 de enero, en los cuales, se les da medio día. Eso perjudica a la empresa más que beneficiarla, dado que para efecto de los ciclos de recuperación de efectivo, el hecho de no trabajar un día es un dinero que no se produce y que no se va a recuperar en su momento, de modo que cuando una industria no está tan boyante es perjudicial tener tantos días de descanso cuando se debería tener un trabajo más intenso. En un momento dado sería preferible tener un trabajo más continuado.

19.-Las relaciones que se dan con sus empleados, cómo se dan?. Son tensas, de amabilidad, de confianza o de desconfianza?

Se tiene una buena relación laboral. La empresa ha estado teniendo problemas por escases de materia prima, recuperación de dinero.

Cuando hay trabajo, al personal le da gusto que halla materia prima para trabajar y que no falte nada, el día que no tienen nada que hacer están incómodos.

Contestando la pregunta, las relaciones son buenas. Lo que la gente desearía es que no faltara ni escaseara las materias primas ni el trabajo, para poder tener un empleo seguro.

20.-Porque se da esta falta de materia prima?

Por diversas causas: En principio, el flujo de caja que no es adecuado, baja de ventas, problemas de calidad, bajas en el mercado (que ha disminuido en algunos aspectos por desplazamiento del producto por otros más baratos, por otros sistemas de empaque que puedan ser más prácticos para los clientes).

21.-Cómo se lleva a cabo el proceso de producción a grandes rasgos?

Hay varias áreas. La primera se refiere a la elaboración de

la materia prima, con las características necesarias para fabricar la película que se procesará posteriormente. Para esto se tienen que fabricar compuestos de diversos tipos que están divididos en tres variables: compuesto plastificado, compuesto semirígido y compuesto rígido.

La segunda fase es el proceso de extrusión. La tercera parte se refiere al tratamiento para darle al producto diferentes características: encogimiento, calibre, refine, corte, embobinado y empaçado.

22.-Cuántas personas se requieren en cada una de las partes del proceso de producción?

Cada turno se efectúa con un máximo de tres trabajadores, con las que se cubren, por turno, las diferentes fases.

23.-Que horarios tienen los turnos?

De 6.00 - 14.00 P.M.

14.00 - 22.00 P.M.

22.00 - 6.00 A.M.

De lunes a sábado y en general de 6.00 a.m. del lunes a las 19.00 p.m. del sábado.

24.-Se han notado distracciones en el trabajo?. Que ocasionarian?

Se llegan a dar distracciones en el trabajo. Esto podría ser ineficiencia por descuido, por falta de responsabilidad, no hay otra razón de peso para hablar de distracciones ocasionadas por otra razón, sino más bien bien por poca responsabilidad. Esto no se da de manera grave, pero si es cuestión de supervisión por parte del personal.

25.-Que porcentaje de accidentes se dan a la semana en el trabajo?

De acuerdo a los últimos 6 u 8 años de trabajo, prácticamente no se han tenido accidentes que lamentar, como no sean, por descuido, alguna cortadura o machucón, pero sin mayores consecuencias (accidentes menores).

26.-Se tienen algunas medidas de seguridad para evitar los accidentes?

Por lo general, lo que marcan las normas de seguridad social como tener protecciones en donde se mueven rodillos, donde se manejan bandas y poleas, catarinas, spokets; para evitar cortaduras o introducción de mano donde no debe.

27.-Son efectivas las normas de seguridad?

En principio si.

28.-Cuáles son las políticas de venta?

Se refieren a precios, forma de pago, descuentos de pronto pago, cobro de intereses. (en caso de que no se recupere el dinero en el tiempo previsto) con cargo a los clientes que no cumplan con el plazo de pago.

Se tiene también niveles de consumo, de manera que se tiene un precio de acuerdo a la cantidad de kilos que se compran.

29.-Que rango tiene la variación respecto a las toneladas que compran los clientes?

Se manejan escalas de precios que varían de menos de 100 kgs. hasta llegar a una tonelada (a partir de la cual hay un precio de mayoreo).

Escalas:

Kgs.	Precios
1 - 100	\$ 11,500
101 - 250	11,000
251 - 500	10,000
501 - 750	10,000
750 - 1000	9,500
1000 ó más	9,000

En casos especiales por volumen o por pronto pago habrá concesiones de precio.

30.-En cuanto a la participación en el mercado. Que empresa tiene mayor participación (líder) que empresa le sigue los pasos tratando de desbancarlo (seguidor)?

En primer lugar está FOLMEX, en segundo lugar Empaques Plásticos y PRORUSA, en cuanto a capacidad de producción.

La empresa está tratando de aumentar su capacidad de producción para tener un incremento de participación en el mercado.

31.-Aproximadamente, cuál sería la participación en el mercado de la empresa?

En este momento, en temporada alta, se está en un nivel de 20 toneladas.

En temporada baja se tiene de 8 a 10 toneladas. Se está tratando de hacer más estable en base a otras líneas de producción como son la banda de garantía, y PVC rígido, de manera que se pueda obtener menos desfases en los meses más bajos que son: marzo, abril, mayo, básicamente. En el periodo de mayo hasta diciembre o enero, el consumo sube. Depende de la presión que cada empresa ejerza en el mercado, será mayor o menor su participación.

32.-Una idea general del porcentaje de participación en el mercado?

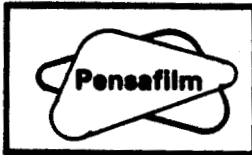
La empresa cuenta actualmente con un 10% del mercado, a nivel nacional, aunque la mayoría de la producción se vende en el D.F.

33.-No hay empresas fuera del D.F. o del área metropolitana dedicadas a la elaboración de la película de PVC encogible.?

Que se dediquen a fabricar y a vender, no. Casi todo está centralizado en el D.F.

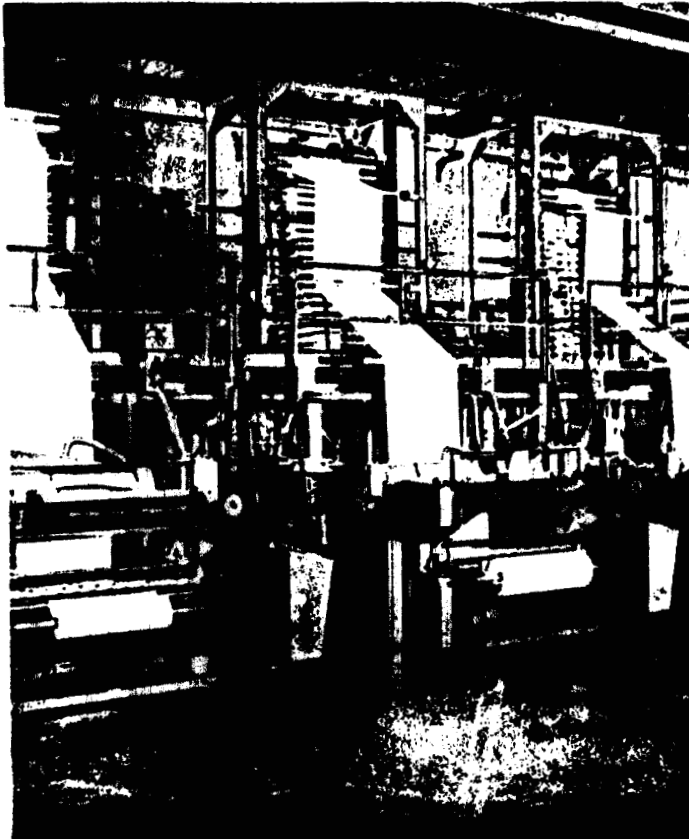
34.-Que porcentaje del mercado tienen las demás empresas dedicadas a la misma actividad?

FOLMEX aproximadamente 50% (produce 100 toneladas).  
Empaques Plásticos y PRORUSA, aproximadamente 30% entre las  
dos.  
PENSAFILM, S.A. produce 10%.  
Otras empresas comparten la producción en un 10%.



**Pensafilm, S.A. de C.V.**

**DIVISION  
PELICULAS:**



- **PELICULA TERMOENCOGIBLE**
  - *PVC*
  - *Polietileno*
  - *Para empaque automático*
- **ESTIRABLE**
  - *de PVC*
  - *Polietileno*

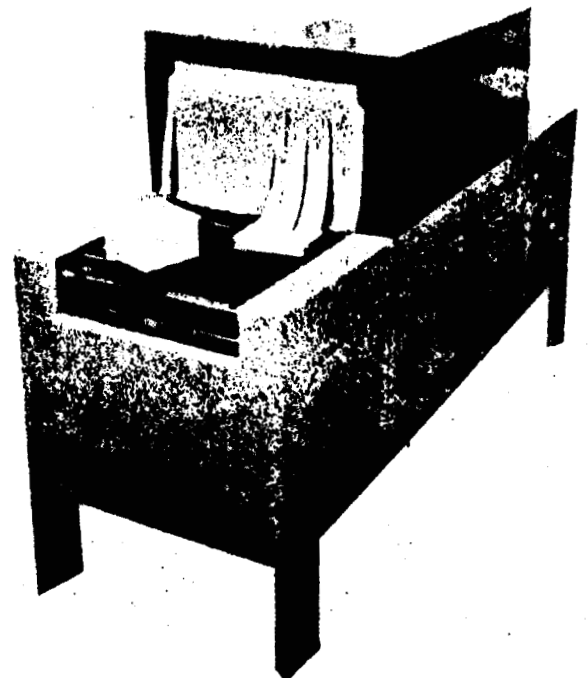
16 de Septiembre No. 53-C  
Naucalpan, Edo. de México  
576 4103 • 576 4985

**DIVISION MAQUINARIA  
Y SERVICIO**

**SELLADORAS**




- **TUNELES DE ENCOGIMIENTO**



- **BOLSAS DE P.V.C.**
- **BANDAS DE GARANTIA**

16 de Septiembre No. 55






---

PACKING SYSTEMS DE MEXICO S.A. DE C.V.

**¿COMO EMPACARIA USTED ESTOS PRODUCTOS?**



UD. NO NECESITA SER UN EXPERTO PARA HACERLO, PUES NOSOTROS LO SOMOS Y ESTAREMOS MUY CONTENTOS DE HACERLO POR UD. ASI COMO LO HEMOS HECHO CON MUCHOS OTROS PRODUCTOS.

- ✓ BLISTER PACK (Empaque de burbujas)
- ✓ SKIN PACK (Empaque flexible)
- ✓ ENCOJIBLE (Empaque de Oleras)
- ✓ FORMADO AL VACIO (Charotas, Exhibidores, Etc.)

- ✓ ASesorIA TECNICA DE:
- ✓ ENVASE
- ✓ EMPAQUE
- ✓ EMBALAJE

- ✓ PELICULAS PARA EMPAQUE (P.V.C., P.E.T. POLIESTIRENO, POLIETILENO, POLIPROPILENO.)
- ✓ VENTA DE MAQUINARIA (NACIONAL, DE IMPORTACION NUEVAS Y USADAS.)
- ✓ HERRAMIENTALES (PARA EL PROCESO DE EMPAQUE)

AV. VALLE DE MEXICO No. 10-C EL MIRADOR, NAUCALPAN DE JUAREZ. C.P. 88080 TELEFONO: 573-88-18 FAX 573-83-08

---

**P.V.C., ESTIRENO, POLIETILENO  
BLISTER Y SKIN PACK**

**PACKING SYSTEMS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**  
Av. Valle de México No. 10-C  
Col. El Mirador  
53050 Naucalpan de Juárez Edo. de México  
Tel.: 373.83.18  
Fax: 373.83.08  
Blister y skin pack, película para empaque (PVC, PET), poliestireno, polietileno, polipropileno.

**PACKY DE MEXICO, S.A.**  
Lago Chapala No. 3  
Col. Anáhuac  
11320 México, D.F.  
Tel.: 396.52.77, 531.70.40, 396.52.55  
Almacén y acondicionamiento de productos farmacéuticos, bolsas de papel transparente, celofán.

**PALMEX**  
Cholula No. 30  
México, D.F.  
Tel.: 286.73.65  
Bolsas de polietileno.

**PANAMERICANA DE VIDRIO, S.A.**  
Gral. Agustín Millán No. 10  
Naucalpan Edo. de México, 53600  
Tel.: 576.31.33  
Fabricante de envases de vidrio para perfumería

**PAPEL CARTON Y DERIVADOS, S.A.**  
Rosas Moreno No. 317  
Barrio de Sn. Juan  
Celaya, Gto. 38000  
Tel.: (91046) 300.02 264.63, 271.94  
Cajas de cartón corrugado.

**PAPELES OROZ, S.A.**  
Nautla No. 101  
Col. Bella Vista Iztapalapa  
09860 México, D.F.  
Tel.: 686.35.18, 686.29.79  
Bolsas de papel.

**PAPET, S.A.**  
A. Rodín No. 272  
03120 México, D.F.  
Tel.: 611.17.77  
Envases de cartón.

**PARAFINADOS INDUSTRIALES, S.A.**  
Dr. Mora Ots. No. 130  
Del Norte  
Monterrey, N.L.  
Tel.: 51.42.37, 54.99  
Bolsas de papel parafinados.

**PELICULAS PLASTICAS, S.A. DE C.V.**  
Calz. San Jorge No. 8  
Fracc. Ojuelos  
Zinacantepec, Méx.  
Tels.: (91-72) 14.52.15, 14.54.93  
Fax: 14.57.55

Películas para envase, bolsas de polietileno, polipropileno y celofán.

**PELICULAS PLASTICAS TRANSPARENTES, S.A.**  
Guillermo Barroso No. 33  
Fraccionamiento Las Armas  
Tlalnepantla Edo. de México, 54080  
Tels.: 394.84.78, 394.89.66, 394.43.02

Fabricación de películas y bolsas de polietileno, sacos industriales.

**PENICHE PROPANGA, S.A.**  
Calle 20 No. 66  
Mérida, Yuc.  
Tel.: (91-99) 27.11.66, 27.16.92, 27.55.66  
Bolsas de polietileno.

**PENSAFILM, S.A. DE C.V.**  
16 de Septiembre Alce Blanco  
Naucalpan Edo. de México, 53370  
Tels.: 576.49.85, 576.41.03  
Fax: 576.41.03  
Fabricación de películas de PVC, polietileno, fabricación, distribución y maquila de plástico, bandas de garantía.

**PERFILES DE PLASTICOS FLEXIBLES, S.A. DE C.V.**  
Calle 3 No. 14  
Fracc. Industrial Alce Blanco  
53370 Edo. de México  
Tels.: 576.93.00, 03.88  
Fax: 576.23.72  
Películas plásticas para empaque, con las más modernas aplicaciones de las diferentes telas plásticas, PVC, biorientado.

**PHOTO CHROMATIC DE MEXICO, S.A.**  
Centeno No. 833-B  
Col. Granjas México, D.F.  
08400 México, D.F.  
Tel.: 657.12.33  
Etiquetas.

**PLACAS YOLITA DE MEXICO, S.A.**  
8a Calle del Rosario No. 230-H  
Col. Centro  
México, D.F.  
Tel.: 768.52.04  
Fabricación de rollos y bolsas de polietileno.

**PLALO, S.A.**  
Calle 30 No. 159 S.L.  
44380 Guadajajara, Jal.  
Tels.: (91-36) 7.39.47, 17.74.10  
Bolsas de polietileno.

**PLAMESA, S.A. DE C.V.**  
Sidar y Rovirosa No. 59-B  
Tlalnepantla Edo. de México, 54000  
Tel.: 565.57.13, 575.54.88  
Fax: 390.58.00  
Fabricación de sacos industriales de plástico.

**PLAMMEX**  
Fco. I. Madero s/n.  
Col. Ampliación los Reyes  
56400 La Paz Edo. de México  
Tels.: 855.06.51, 855.06.97  
Tapas de plástico y aluminio.

**PLANCARTE, S.A. DE C.V.**  
Nápoles No. 48-403  
Col. Juárez  
06600 México, D.F.  
Tels.: 528.98.24, 511.98.26  
Envases de plástico.

**PLASTANK, S.A.**  
Carret. Monterrey-Saltillo  
Km. 67 No. 509  
Santa Catarina, N.L. 66350  
Tels.: 36.30.23, 36.31.32  
México:  
Tels.: 551.46.65, 551.82.17  
Tambores de plástico.

**PLASTEX POTOSINA, S.A.**  
Carret. Río Verde Km. 6.5  
San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel.: 2.20.76  
Bolsas de polietileno.

**PLASTHERM DE YUCATAN, S.A.**  
Calle 15 No. 308  
Ciudad Industrial  
Mérida Yuc.  
Tel.: (91-99) 23.72.99  
Bolsas y sacos de polietileno.

**PLASTHERMO, S.A.**  
Cantera No. 425  
B. Juárez  
Zapopan Jal., 45190  
Tels.: 23.01.80, 23.10.67, 23.11.52  
Garrafrones de plástico, tapas y envases de plástico.

**PLASTIC PRESS, S.A.**  
Av. Insurgentes Sur 300-612  
México, D.F.  
Tel.: 574.74.78  
Fábrica de contenedores de plástico (cajas), jaulas para aves vivas, envases de plástico.