

DONACION POR:

LÓPEZ MACIEL, ELVIRA ARACELI
MAT. 80325877 C.S.H.

UAM-I
✓ CSH
✓ LIC. ADMINISTRACION

070643

✓ NOTAS PARA UN ANALISIS DEL CONCEPTO

TECNOESTRUCTURA

- Aplicación caso mexicano /

✓ (González Arredondo, Blanca Margarita

López Maciel Elvira Araceli

UAM IZTAPALAPA

✓ Febrero 1986

Viernes, 13 May 88 LHC

Mucho agradecemos al Doctor Luis Montañó Hirose por
su asesoría y orientación.

" El poder transferido a los poseedores de los conocimientos relevantes pertenece a una colectividad a la que di el nombre de TECNOSTRUCTURA. "

John Kenneth Galbraith.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION	I
PARTE I. DESARROLLO Y CONCEPTOS DE LA TEORIA DE GALBRAITH SOBRE LA TECNOESTRUCTURA.	
I.1 Desarrollo teórico de la tecnoestructura.....	3
I.2 Conceptos generales sobre la tecnoestructura	26
PARTE 2. COMENTARIOS AL CONCEPTO DE TECNOESTRUCTURA..	34
PARTE 3. INVESTIGACION DE CAMPO.	
3.1 Elaboración del cuestionario	40
3.2 Aplicación del cuestionario	42
PARTE 4. ANALISIS DE LA INFORMACION ESTADISTICA.	
4.1 Análisis y tabulación del cuestionario	45
4.2 Comentarios a los resultados obtenidos	48
CONCLUSIONES	53
NOTAS	58
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	

INTRODUCCION

El siguiente trabajo fué realizado con el objeto de hacer una pequeña investigación, sobre un tema nuevo para nosotros, que creemos que hasta la fecha no se le ha dado la importancia y difusión que éste requiere: La Teconoestructura.

La inquietud que nos motivó a escogerlo es que como Administradores que somos, creemos que es muy importante ya que está muy relacionado con nuestra profesión.

Nuestra fuente de información fué el Economista John Kenneth Galbraith, pudiera ser paradójico que nos hayamos basado en un autor economista para nuestra investigación, pero es quien le dá este nombre, además de que nos fué grato al ir leyendo sus obras la facilidad con que expresa sus ideas.

A través de la lectura de todas éstas extrajimos su teoría, escogiendo de ella los conceptos principales, dándole nuestra propia orientación, para saber si quienes forman la teconoestructura son quienes toman las decisiones o simplemente son ejecutantes de éstas.

Para ello realizamos una investigación de campo elaborando un cuestionario basado en su teoría, por lo que lo dividimos en dos bloques llamandolos de satisfacción y de decisión, el cual fué efectuado en una Empresa Parastatal (Aeronaves de México, S.A.), todo ello con el objeto de saber si los resultados obtenidos a través de és

te, arrojaban alguna aportación para complementar -
nuestra orientación.

Posteriormente expresamos nuestros comentarios de
nuestra investigación, así como las limitaciones a la -
que nos enfrentamos y sugerencias.

PARTE I.

DESARROLLO Y CONCEPTOS DE LA TEORIA DE
GALBRAITH SOBRE LA TECNOESTRUCTURA.

I.I DESARROLLO TEORICO DE LA TECNOESTRUCTURA.

Para abordar o darle forma a nuestro tema empezaremos - con una de las preguntas que formula Galbraith en su libro - El Nuevo Estado Industrial. ¿ Por qué va asociado el Poder - con algunos factores de la producción y no con otros ?

Nosotros haremos con la ayuda de las lecturas de dicho autor una explicación o lo que entendemos a cerca de ésta -- asociación del poder con algunos de los factores de la pro-- ducción. Empezando con la tierra, pasando al capital y termi-- nando con el talento empresarial, punto en el cual nos am-- pliaremos en nuestra explicación, tocando el tema central de nuestro trabajo la Tecnoestructura.

La trinidad clásica de los factores de la producción -- estaba formada por la tierra (incluyendo los recursos natu-- rales), el trabajo(definido en terminos generales que inclu-- ye tanto el esfuerzo físico como el intelectual) y el capi-- tal. Otros economistas han insistido en añadir como cuarto - factor de la producción al empresario osea el esfuerzo hu-- no dedicado a organizar y dirigir los tres restantes facto-- res.

Toda producción exige la intervención de los tres (o - de los cuatro) factores y en este sentido, todos son vitales por igual, pero la importancia que se confiere a los distin-- tos factores ha cambiado extraordinariamente.

Hasta hace dos siglos nadie habría puesto en duda que - el poder estaba decididamente asociado con la tierra. La ri-

queza relativa, la estimación social, la posición militar y la autoridad sanguinaria sobre las vidas del populacho que - estaban en manos de la propiedad de la tierra aseguraban al propietario una situación de predominio en la sociedad y de poder en el Estado.

Así en el nuevo mundo, al igual que en el viejo se suponía que el poder pertenece de derecho al que posee la tierra. Los demás factores de la producción tenían entonces una función mucho menos estratégica. A comienzos del siglo pasado, - la tierra parecía especialmente importante, el trabajo era - importante, quizá en forma excesiva, pero tenía mucho menos - importancia que la tierra. "Uno que tuviera tierra podía conseguir fácilmente fuerza de trabajo y capital (las cantidades que necesitaba) en cambio, el disponer de trabajo y poder manejar capital no garantizaba tan lisamente la posibilidad de conseguir tierra." 1 Como la posesión de tierra facilitaba un acceso privilegiado a la economía y un poder, se tomaron medidas - como la vinculación - para reservar su propiedad a la casta privilegiada o noble. Esto limitó a su vez la posibilidad de adquirir tierra, y aumentó así todavía más en cada momento el poder económico y la autoridad social que la tierra daba a sus propietarios generación tras generación.

Podemos introducir aquí otra de las preguntas que formula Galbraith en su libro el Nuevo Estado Industrial ¿ por - qué cambiadas las circunstancias, se ha admitido la autoridad y el poder sobre la empresa y sobre la sociedad en gene

ral deba encontrarse en manos del propietario del capital?

Con el transcurso del siglo XIX, el capital fue adquiriendo rápidamente una posición predominante dentro de esta trinidad. "Yendose a la frontera (las dos Américas, el África del Sur y Australia tenían enormes extensiones de tierra sin usar y muy utilizables) era posible conseguir mas tierra o sustituir la perdida" 2. La cuestión decisiva era desarrollarlas y para ello eran necesarios puertos, buques de vapor, carreteras, ferrocarriles y equipo agrícola, el trabajo se incorporaba de un modo casi automático, pero cuanto mayor fuese el capital disponible mayor sería el ritmo del progreso.

El relieve que adquiría el capital fue mas destacado por la naturaleza del adelanto Industrial durante el pasado siglo; éste consistió en la expansión de una cantidad relativamente reducida de algunas técnicas espectaculares. De este modo, la fabricación de tejidos se convirtió en una industria fabril, se aplicó el vapor a la fabricación, al transporte y a la minería, reemplazando la energía humana, animal, hidráulica o del viento; el hierro y el acero se fueron haciendo abundantes y baratos pudiéndolos aplicar así a muchos procedimientos nuevos. Lo que ahora se necesitaba era capital ya que la tierra aportaba una parte del producto en constante disminución, la fuerza de trabajo seguía siendo abundante, la posesión de fuerza de trabajo y de tierra no garantizaba ahora el dominio del capital, pero, en cambio, dispo-

niendo de capital era fácil obtener tierra y fuerza de trabajo.

El capital ahora daba poder en la empresa y, consiguientemente en la sociedad.

" La producción esta dominada por los que controlan y suministran el capital; la autoridad de esos magnates de la empresa es completa, ellos dominan la sociedad y determinan su tono moral " 3. En este estadio histórico el poder pertenece única y totalmente al capital. Todo poder disponible natural e inevitablemente es del capital. Su ejercicio es prerrogativa de la propiedad, las pretensiones de los demás factores de la producción está inevitablemente subordinado.

Se han ido acumulando datos que indican el paso del poder de los propietarios a los directores del capital. Es decir el poder de decisión ya no pertenece, como en el pasado a los propietarios de la empresa, a los detentadores del capital. Galbraith menciona que la experiencia del pasado (el poder en la tierra, el poder en el capital) le movería a uno a pensar y a esperar un nuevo paso de poder en la empresa industrial, esta vez desde el capital a la inteligencia organizada, él mismo afirma que así ha ocurrido en efecto ha habido un cambio del poder entre los factores de la producción que contrapesa el que ocurrió entre la tierra y el capital - en los países adelantados hace dos siglos.

El paso del poder deja frecuentemente de percibirse como tal porque, como ocurrió en otro tiempo con la tierra, se

imagina que la posición del capital es inmutable. Tampoco ha pasado el poder al empresario tradicional, al individuo que en otros tiempos utilizaba su acceso al capital para poner a éste en combinación con los demás factores de la producción. Este empresario tradicional es una figura que está desapareciendo en el sistema industrial. Aparte de su acceso a capitales, sus características principales eran la imaginación, la capacidad de decisión y la valentía para arriesgar el dinero, incluyendo frecuentemente el suyo. Ninguna de esas cualidades es hoy de gran importancia para organizar la inteligencia, ni tampoco es eficaz para entrar en competición con la inteligencia organizada.

"El poder ha pasado en realidad a algo que el deseo de encontrarse novedades podría llamar justicadamente nuevo factor de producción."⁴

Este factor nuevo es la asociación de hombres de diversos conocimientos técnicos, experiencias o demás talentos requeridos por la tecnología industrial y la planificación moderna, dichas asociaciones incluyen desde la dirección de la moderna empresa industrial hasta el umbral mismo de la mera fuerza de trabajo y abarca un gran número de personas y una gran variedad de talentos, el éxito de la empresa moderna - depende de la eficacia de esta organización.

La jefatura de la organización mercantil se identificó en el pasado con el empresario, el individuo que unía la -

propiedad o el control del capital con la capacidad de organizar los demás factores de la producción y, en la mayoría de los casos, con la capacidad también de innovar. Al formarse la gran sociedad anónima moderna y al constituirse la organización requerida por la tecnología y la planificación modernas, con la separación del propietario del capital y del control de la empresa, el empresario ha dejado de existir como persona individual en la empresa industrial madura.

"El empresario como fuerza directora de la empresa queda sustituido por la dirección, el Management".⁵ Es ésta una entidad colectiva imperfectamente determinada; en la gran empresa comprende el presidente de la sociedad y de la junta, los vicepresidentes que responden de un equipo importante o de un departamento, los que ocupan otras posiciones en los equipos y, en algunos casos, los jefes de división y de departamentos que no hayan quedado incluidos en la enumeración anterior. El grupo incluye por tanto una parte muy reducida de las personas que participan como informadores en los grupos elaboradores de decisiones. El grupo general decisorio es, en cambio, muy grande; abarca desde los funcionarios más importantes de la sociedad hasta el perímetro más extenso, hasta los empleados y obreros cuya función es atenerse más o menos mecánicamente a la instrucción o a la rutina; sólo quedan fuera del grupo, el cual abarca pues, a todos los que aportan conocimientos especializados, talento o experiencia a la elaboración de decisiones por el grupo. Este grupo es la

inteligencia que guía la empresa, el cerebro de la empresa: no es el Management. No existe un nombre para designar ese grupo de todos los que participan en la elaboración de decisiones, ni para indicar la organización que forman. Galbraith propone llamarle a esa organización TECNOSTRUCTURA.

Para entender mejor el término de tecnoestructura nos ayudaremos de lo que el autor nos explica al tocar el tema de la organización. Con la organización la empresa puede crecer en volúmen, lo cual supone un poder creciente en el mercado, sobre las actitudes de la comunidad y en relación con el Estado. Para el ejercicio de este poder se necesita también especialistas. "En definitiva, no un individuo sólo, sino un complejo de científicos, ingenieros y técnicos, constituyen la inteligencia orientadora de la empresa de negocios "6 Es la tecnoestructura, que, en oposición al individuo, se convierte en el poder dominante.

El empresario (individualista, insaciable, agudo, astuto y valiente) ha sido el héroe único. La gran organización industrial y mercantil no suscita semejante admiración, Galbraith nos dice que es una tarea dura el decir si se quiere buscar la verdad que hay superioridad de la organización sobre el individuo en el cumplimiento de importantes tareas. No obstante, es una tarea necesaria, pues el poder en la empresa industrial y en la sociedad no han pasado a individuos sino a organizaciones y la sociedad mercantil moderna no pue

de entenderse sino como el esfuerzo plenamente logrado de sintetizar organizativamente una personalidad de grupo muy superior para sus fines a una individual.

La necesidad de esa personalidad de grupo arranca de la circunstancia de que en la industria moderna numerosas decisiones (especialmente todas las más importantes) se basan en informaciones nunca poseídas por un solo hombre, lo usual es que se basen en el conocimiento especializado científico y técnico, en la información o la experiencia acumulada y en el sentido artístico o intuitivo de varias personas.

Tiene que haber además un equipo que ponga a prueba y estime la aportación de cada persona desde el punto de vista de su importancia y de su fiabilidad en el momento de aplicarla a la información de la decisión. Así la moderna organización industrial y comercial, o la parte de ella que se ocupa de guiar y dirigir, consta de numerosos individuos ocupados en cada momento de obtener, elaborar, intercambiar y constatar referencias. Una gran parte del intercambio y de la constatación (puesta a prueba) de la información se hace oralmente en una discusión en la oficina o durante el almuerzo, o por teléfono, pero el procedimiento más típico es la organización y la reunión de comités o juntas; la asociación en un comité permite a cada uno de sus miembros conocer los recursos intelectuales y la fiabilidad de sus colegas. La discusión de comité permite a los mismos miembros acumular infor

mación en unas circunstancias que posibilitan el éxamen inmediato para comprobar la importancia y la fiabilidad de cada elemento informativo ofrecido.

En la empresa moderna la decisión no es, pues, problema individual, sino de grupos. Los grupos son numerosos y frecuentemente formales, y sometidos siempre a un cambio constante de composición. Cada uno de ellos contiene los hombres que poseen información o el acceso a ella en la medida en que importa para la decisión en curso, junto con otros hombres - cuya habilidad consiste en resumir y contrastar esa información y obtener una conclusión. De este modo obran eficazmente los hombres en asuntos en los cuales ningún individuo por exaltado o inteligente que sea, tiene más que una fracción del conocimiento necesario, eso es lo que hace posible la empresa moderna.

Galbraith menciona que hay dos factores que, con el creciente volúmen de la empresa y el paso del tiempo, tienden a transferir el poder del individuo a la tecnoestructura, como lo dice en su libro la economía y el objetivo público.

" el primer factor es el carácter firmemente autoritario de la decisión colegial. Como se ha observado, la organización es un pacto mediante el cual combinan los especialistas su información, a fin de tomar decisiones; decisiones que requieren los conocimientos; la experiencias o la intuición de varias o muchas personas "7 Por consiguiente ninguna persona individual puede decidir sobre cosas que le ata ñen al

grupo, ya que deben ser resueltas por grupos (generalmente, por comites), en los que cada miembro aporta el conocimiento especializado que posee.

Una consecuencia de esto puede ser que cualquiera que sea ajeno a la decisión colegial, pero, sin embargo que trate de alterar o interferir sus decisiones, lo hará partiendo de un conocimiento inadecuado, como esta intervención carece por ser individual de la información necesaria, se expone a ser perjudicial. Como resultado de ello, el poder pasa de los dueños o de sus representantes nominales en el consejo directivo el director de la corporación. Y dentro de la corporación y por idénticas razones, pasa a los individuos que participan activamente en las decisiones con la aportación de sus conocimientos.

En general, tanto el número como la complejidad de las decisiones aumentan con el volúmen de la corporación. Por consiguiente también aumenta el monopolio de la tecnestructura sobre el conocimiento requerido por las decisiones, y por tanto, también aumenta el poder de la tecnestructura.

" La segunda influencia que otorga poder a la tecnestructura inherente al crecimiento y a la edad de la corporación. La pequeña corporación, en la que unos pocos accionistas suscriben el capital y delegan la autoridad en una persona, sólo se distingue por detalles jurídicos, y sobre todo por la limitación de la responsabilidad de la empresa poseída y regida por un individuo, con el aumento del volúmen conscientes de -

la debilidad de su posición, " los accionistas adoptan una actitud pasiva, delegan automáticamente su voto para el nombramiento de los administradores, o no se preocupan de votar, entonces los administradores se dan cuenta de que su poder proviene de la dirección y no de los accionistas, en vista de lo cual, limitan su aprobación ritual de las decisiones del director".9.

Las grandes dimensiones de la sociedad anónima y la necesaria planificación guardaba una relación indisoluble con los cambios estructurales en la empresa. En su organización, ningún individuo, por mas poderes que le hubiese otorgado la propiedad, podía disponer de una autoridad decisiva. " todas las decisiones importantes requerían la aportación común de los conocimientos y experiencias de muchas personas encargadas de la producción, especialistas en estudios del mercado, genios de la publicidad, ingenieros, científicos, abogados, contables, expertos fiscales, asesores jurídicos y otros conocedores de las intrincadas normativas gubernamentales".10 El empresario clásico dejaba de existir, pues, la nueva fuente de poder era el acceso a los conocimientos y la capacidad para aplicarlos. El accionista individual no relacionado con la administración empresarial, por importante que fuese su participación en títulos se convertía en una persona o personaje predominantemente pasivo .

El poder así transferido a los poseedores de los conocimientos relevantes pertenecía, pues, a una colectividad, és-

ta surgía como la verdadera fuente de autoridad en el sector de las grandes compañías.

Ya hemos visto que la verdadera diferencia entre la empresa muy grande de los manuales de economía es una diferencia de estructura. Es aquí donde interviene la tecnoestructura " En la gran empresa las decisiones importantes son tomadas no por una persona aislada, sino por muchas personas, nadie tiene por sí sólo todos los elementos necesarios para decidir se hace necesario acudir a los conocimientos, a la experiencia y a juicio de los gerentes, de los directores comerciales de los contables, de los jefes de personal y de todos los demás depositarios de un saber especializado, cada cual contribuye aportando la parcela de su experiencia de especialista" 11 Es este apartado colegiado de decisión al que Galbraith le llama tecnoestructura.

El hecho es que en la corporación madura, el poder pasa del accionista al director, no en teoría, pero sí en la práctica, fué reconocido hace ya tiempo por los economistas. " Y cada vez se acepta más que los propósitos del director puedan ser diferentes de los propietarios, habrá una mayor preocupación por la solidez de los rendimientos y en particular por el crecimiento de la empresa".12 Ya que la elevación al máximo de los beneficios no es, en caso alguno, el objetivo central de la tecnoestructura.

Por encima de cierto nivel de beneficio, los miembros -

de la tecnoestructura reciben su mejor recompensa en el propio crecimiento . Es decir que la separación de la propiedad y el control produce un efecto sobre los fines corporativos. " Se hace más hincapié en la seguridad del beneficio y del crecimiento, y menos en la elevación de aquel al máximo."13 Si el auge de la gran corporación va acompañado de un gran poder para imponer su voluntad a la sociedad - no sólo el poder de fijar precios y costos, sino de influir en los consumidores, y organizar los materiales y componentes de oferta, y movilizar sus propios ahorros y capital, y desarrollar una estrategia para la manipulación del trabajo, e influir en las actitudes de la comunidad y en las acciones del estado-, entonces los objetivos de su inteligencia controladora, de su tecnoestructura adquieren la mayor importancia. Estos objetivos como veremos a continuación, están directamente al servicio del interés pecuniario de la tecnoestructura.

Para entrar de lleno a lo que son los objetivos de la tecnoestructura analizaremos primero lo que Galbraith dice sobre el sistema de planificación. " Existe una acusada diferencia conceptual entre la empresa que está formada o totalmente en manos de un individuo y debe su éxito a esta circunstancia y la corporación que sin excluir del todo la influencia de los individuos, no podrá existir sin organización " 14 Esto sirve para que Galbraith haga una distinción de lo él llama sistema de mercado y el que recibe el nombre de sistema de planificación.

El sistema de mercado debe existir al lado del sistema de planificación. Como puede imaginarse su desarrollo se ve profundamente afectado por este último hecho.

Como en el sistema de mercado no es probable que las ganancias mantengan mucho tiempo por encima del nivel que compense al empresario del esfuerzo y el capital invertidos, no puede confiarse en una fuente segura de reservas. Por consiguiente, la empresa dependerá - a diferencia de la encuadrada en el sistema de planificación - de fuentes exteriores de capital. En el sistema de mercado la empresa puede hacer muy poco, por sí sola, para influir en el comportamiento de sus clientes, le faltan recursos para ese esfuerzo; si el miembro individual del sistema de mercado no puede influir típicamente en sus clientes, tampoco puede hacerlo sobre el Estado. La innovación en el sistema de mercado también es muy limitada, la mayor parte de las innovaciones requieren que exista un capital para cubrir el período de desarrollo y gestación, y para pagar los equipos que le son necesarios. Más aun, carece de talento técnico y científico especializado y de la organización requerida casi invariablemente por el desarrollo técnico moderno.

" La diferencia entre los sistemas de planificación y de mercado no reside en el deseo de escapar al constreñimiento del mercado y de tener un control sobre el medio económico. Estricta en los instrumentos que se emplean para tales fines y en el éxito con que se realizan. Los que participan en el sistema de mercado y quieren la estabilización de sus precios

o el control de sus ofertas deben actuar colectivamente o -
 conservar la ayuda del gobierno. En cambio en el sistema de
 planificación, la empresa consigue automáticamente el con--
 trol sobre los precios, sin ruido sólo por el hecho de que
 es grande " 15 Lo propio puede decirse del control sobre la
 producción total.

El sistema de planificación pretende ejercer control so-
 bre su medio económico y lo consigue, el sistema de mercado
 manifiesta el mismo deseo, lo hace de un modo mucho más vi-
 sible y consigue mucho menos éxito. El primer sistema domina
 al medio ambiente; el segundo permanece generalmente subor-
 dinado a él. Pero el sistema de planificación es parte impor-
 tante del medio ambiente al que está subordinado el sistema
 de mercado suministra la energía, los carburantes, la maqui-
 naria, el equipo, los materiales, el transporte y las comu-
 nicaciones empleadas por el sistema de mercado, también apor-
 ta buena parte de los artículos de consumo y de los servi-
 cios que adquieren o utilizan los participantes en el sistema -
 de mercado; y es un importante comprador de los productos del
 sistema de mercado. Un rasgo especial de esta relación se ma-
 nifiesta con evidencia. " El sistema de mercado compra a pre-
 cios en buena parte sometidos al poder del sistema de plani-
 ficación, y una porción importante de sus productos y servi-
 cios se venden a precios que no controla, pero que pueden -
 estar sometidos al poder del mercado del sistema de planifi-
 cación.

Dada esta distribución de poder, salta a la vista que las cosas marcharán mejor para el sistema de planificación que para el sistema de mercado! 16 Los términos del convenio entre los dos sistemas tenderán naturalmente a favorecer al sistema que controla sus precios y sus costos y, por consiguiente, los precios y los costos del otro sistema. Un efecto ulterior, a menos que haya una movilidad sin trabas entre ambos sistemas, será la desigualdad de rendimientos unos ingresos relativamente seguros y favorables, para los participantes del sistema de planificación y menos seguros y menos favorables para los del sistema de mercado.

Pasando ya a lo que son los objetivos de la tecnestructura. Estos serán los mismos para todas las empresas, grandes o pequeñas. " El pequeño empresario busca, ante todo, - conservar su posición de autoridad, continuar en el negocio y permanecer en su puesto. Podemos llamar a esto, sin pecar de excesivamente progresistas, su objetivo de protección! 17 Después, una vez asegurada su existencia, procura aumentar sus intereses, persigue unos objetivos afirmativos. En la pequeña empresa, ambos propósitos entrañan ganancias. " El objetivo protector necesita un mínimo de rendimiento; si el empresario no lo tiene, pierde su capital y con él, el derecho a continuar al frente de la empresa! 18 Y se ún se presume generalmente, su fin afirmativo consiste en lograr el mayor exceso posible sobre aquel mínimo, sin excesivo riesgo, es decir sin poner en grave peligro el rendimiento míni-

mo que garantizaba el logro del objetivo de protección.

Los objetivos de la tecnoestructura se dividen también - en los que sirven al interés de protección y los que sirven al interés afirmativo. aunque los fines perseguidos son más complejos, en comparación con los del pequeño empresario. "la tecnoestructura tiene dos necesidades de protección debe como el empresario, asegurar su existencia; debe impedir que alguien - un accionista contrario, un acreedor no pagado- la ponga en peligro. Y en consecuencia, debe reducir al mínimo el riesgo de una interferencia exterior en sus decisiones." 19 Como se ha visto anteriormente todas las decisiones importantes se toman por órganos colegiados; sólo de esta manera se puede decidir contando con toda la experiencia e información especializada e importante, y como hemos visto, la interferencia en estas decisiones de cualquier individuo ajeno a la operación estará falto de información y resultará casi seguramente perjudicial, y así les parecerá a todos aquellos que por su propia participación, están enterados de las informaciones que han de pesar en la decisión. " Al aumentar la empresa de volumen y hacerse más complejas sus decisiones, se verá cada vez más impulsada a proteger sus decisiones de la ignorante intrusión de los advenedizos". 20

Esta intrusión puede tener cuatro orígenes distintos. En primer lugar, están los propietarios y los acreedores. El -- dueño del capital tiene indiscutiblemente derecho a controlar las operaciones de la empresa; la institución que presta di-

nero a la empresa tiene de recho, al menos antes de hacer el préstamo, de investigar el empleo que se le dará al dinero prestado. Y posee un derecho sobre el activo de la empresa en el caso de falta de pago.

Los otros tres factores posibles de intervención son los trabajadores (generalmente a través de sus sindicatos), los clientes y el Gobierno. " La tecnoestructura de la corporación madura se opone a toda intervención externa. En general, se emplearán mucho más tacto y discreción para excluir al propietario y al acreedor (y tal vez al consumidor) que al sindicato o al Estado. Los sindicatos y el Gobierno pueden combatirse con furia y con palabras. En cambio, los accionistas son excluidos dándoles la impresión, pero no la efectividad del poder " 21

La estrategia básica con que protege la tecnoestructura su proceso de toma de decisiones frente a los dueños y acreedores, consiste en asegurarles cierto nivel mínimo de ganancias. " Mientras cuentan con cierto grado básico de beneficios los accionistas se muestran sumisos. Esto confirma que la posición de la tecnoestructura en estas condiciones es invulnerable." 22 Un nivel básico de ganancias proporciona también a la empresa y por lo tanto a su tecnoestructura, una fuente de ahorro y, por ende, de capital que está absolutamente sometido a su control. Esto la protege de sus acreedores. Al no necesitar fondos exteriores, no tiene que hacer ninguna concesión a los puntos de vista de quienes habían de proporcionar

los.

" Este es el primer objetivo de protección de la tecnostrutura. Con el trata de asegurar un nivel básico e ininte-rumpido de ganancias. Todo lo que sirva para ese fin es primordial en los esfuerzos de la tecnostrutura y de la corporación" 23

En cuanto al objetivo afirmativo primordial de la tecmostrutura es el crecimiento de la empresa. Este crecimiento se convierte entonces en objetivo importantísimo del sistema de planificación y, en consecuencia en la sociedad donde la gran empresa domina.

El primer efecto del crecimiento es reforzar los obje-tivos de protección de la tecnostrutura. " La gran empresa es, como veremos ahora y con ciertas excepciones, más capaz que las pequeñas de controlar sus precios y sus costos; de - de convencer y dirigir a los consumidores, de defender por razones antes dichas, contra la reducción competitiva del bene-ficio, y, de este modo, proteger sus ganancias y, por ende, - su fuente de capital; de pasar al trabajo los costos que no puede controlar, y de conseguir actitudes necesarias por parte de la comunidad y acciones por parte del Estado" 24 Esto significa que puede protegerse mejor contra oscilaciones ad-versas de la ganancia que podría provocar la interferencia de los accionistas o de los acreedores, y contra las actitudes-adveras del público, que podría provocar la intervención de los sindicatos, de los consumidores o del gobierno.

"Pero el crecimiento de la empresa también sirve más que otra cosa, al interés pecuniario directo de la tecnoestructura " 25 En una empresa estática en volúmen, el individuo, para ascender, tiene que esperar la muerte, la incapacidad o la jubilación de los que están por encima de él en la jerarquía o tiene que confiar en su habilidad para quitarles el puesto. Pero de la misma manera que él puede pretender -- desplazar a otros, otros situados debajo de él pueden confiar en quitarle el puesto. Si puede triunfar en su agresión contra otros, otros pueden agredirle a él. Y si observa a sus superiores, aunque discretamente, buscando prometedoros indicios de incapacidad o enfermedad, sin duda es observado a su vez por otros que limitan parecidas esperanzas.

En cambio, en una empresa en crecimiento, los puestos de trabajo son creados por la expansión. Todos pueden ascender -- todos pueden prosperar. La colaboradora relación de trabajo no se ve perjudicada por recíprocas esperanzas de que se produzca un caso de alcoholismo o un accidente de automóvil. Y al aumentar las ventas, el número de empleados o el valor del activo manejado, también lo hacen los salrios, las cuentas de gastos y la aspiración del individuo a pagos o privilegios extraordinarios.

" el crecimiento adquiere mayor importancia como objetivo, debido a la íntima relación entre los responsables de él y la recompensa resultante ".26 Esta es una cuestión muy importante y muy olvidada. En una organización grande, las ga-

nancias se calculan por división o centros de beneficios de volúmen sustancial. La contribución de cualquier individuo o grupo auto dirigido a las ganancias, se mezcla con la de otros muchos. El cambio en el crecimiento del individuo de un pequeño grupo es directa y visible. Las cifras de venta de un nuevo producto o servicio, constituyen un dato aunque su contribución a las ganancias sea menos clara; y los responsables son conocidos. Es indudable que el crecimiento -- recompensa a menudo directamente a los que son responsables de él la unidad por pequeña que sea, que incrementa sus ventas, aumenta consecuentemente sus empleos y justifica las demandas de los responsables en el sentido de ascensos, pagas y gajes inherentes a la más amplia operación. " La posibilidad de esta autorrecompensa esta muy diluida en la tecnoestructura . Como la mayoría de sus miembros se juegan muchos en el crecimiento, no es de extrañar que todo el cuerpo de la tecnoestructura se empeñe en crecer". 27

El volúmen y crecimiento sirven ilimitadamente a estos fines sirven a los objetivos de protección de la tecnoestructura y, cuanto mayor sea la empresa, mayor será en general, la protección. Y, cuanto mayor sea el desarrollo, más elevados serán los beneficios económicos tangibles y otras recompensas de la tecnoestructura.

Ahora podemos ver ya los dos objetivos que persigue la tecnoestructura con el ejercicio de su poder. " La tecnoestructura protege la autonomía de su decisión es tratando, -

en primer lugar, de asegurar un nivel mínimo de beneficios. Después se recompensa a sí mismo con el crecimiento." 28

Por último y pas no por este camino Galbraith contempla una de las contradicciones más satisfactorias de la doctrina establecida. En toda la ortodoxia neoclásica la motivación del beneficio tiene un papel vital: es la pura energía muscular que mueve y vigoriza toda la máquina económica. Pero como hemos visto a medida que madura el sistema empresarial el poder se trasfiere a la tecnestructura. Tan visible es dicho proceso, que hasta los ortodoxos han admitido que la gran empresa moderna está controlada por su cuerpo gerencial. Sin embargo, esto significa que el beneficio está siendo perseguido y maximizado por personas que no van a recibirlo. Los directivos no propietarios de la empresa hoy trabajan, planifican, realizan o intervienen a fin de aumentar los ingresos de unos accionistas a quienes ni siquiera conocen.

La contradicción puede conciliarse advirtiendo que el crecimiento de la compañía pasa a formar parte de los objetivos de la tecnestructura, con idéntico rango que el beneficio empresarial. "El crecimiento implica mayores responsabilidades y por lo tanto mayores remuneraciones para quienes contribuyen al mismo". 29 En la gran compañía intervienen -- además otra motivación que es la que deriva del deseo de obtener la aprobación de nuestros iguales, así como de la inevitable necesidad de identificación con las metas de la orga

nización a la que uno sirve. Sacando las consecuencias de este planteamiento de la motivación, delujo Galbraith que la gran empresa, a medida que crece, se asimila cada vez más con motivos diferentes y específicos, propios de la organización.

Hasta aquí es lo que podemos decir sobre la teoría de John Kenneth Galbraith.

I.2 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA TECNOESTRUCTURA

TECNOESTRUCTURA: Es un grupo de especialistas capacitados con conocimientos especializados y diversificados. Serán los individuos que participan activamente en las decisiones con la aportación de sus conocimientos.

Las decisiones importantes son tomadas no por una persona aislada, sino por muchas personas, nadie tiene por sí solo todos los elementos necesarios para decidir con lo que se hace es necesario acudir a los conocimientos, a la experiencia y al juicio de los gerentes, de los directores comerciales, de los ingenieros, de los científicos, de los abogados, de los contables, de los jefes de personal y de todos los demás depositarios de un saber especializado cada cual contribuye aportando la parcela de su experiencia de especialistas.

TECNOLOGIA : Es un rasgo central del moderno desarrollo económico y que la organización se equipara con avance técnico ya que de poco serviría la tecnología únicamente con el conocimiento de un hombre solo; casi de modo invariable, su empleo requiere el conocimiento conjunto de varios o numerosos especialistas en una palabra de la organización.

ORGANIZACION: Es un pacto mediante el cual combinan los especialistas su información a fin de tomar decisiones, - decisiones que requieren los conocimientos, la experiencia o la intención de varias o muchas personas. La organización es traída a la existencia la mayor parte de las veces para el ejercicio del poder.

PODER: Es la capacidad de un individuo o de un grupo para imponer sus objetivos a los demás.

Así el poder de la tecnoestructura reside en el carácter firmemente autoritario de las decisiones de la tecnoestructura. En general tanto el número como la complejidad de las decisiones aumentan con el volumen de la corporación. Por consiguiente también aumenta el monopolio de la tecnoestructura sobre el conocimiento requerido por las decisiones y también aumenta el poder de la tecnoestructura.

SISTEMAS DE PLANIFICACION:

Para entender bien este concepto Galbraith dice - que existe una acusada diferencia entre la empresa que está formada o totalmente en manos de un individuo y debe su éxito a esta circunstancia, y la corporación que, sin excluir del todo la influencia de los individuos sirve para distinguir lo que el autor llama sistema de planificación y sistema de mercado.

El sistema de mercado debe de existir al lado del sistema de planificación. Como puede imaginarse su desarrollo se ve profundamente afectado por este - último hecho.

Este sistema cuenta con una fuente segura de reservas y no dependera de fuentes exteriores de capital.

En este sistema la empresa consigue ejercer control sobre su medio económico y lo consigue por el hecho de que es grande, lo mismo se puede decir del control sobre la producción.

El sistema de planificación suministra la energía, los carburantes, la maquinaria, el equipo, los materiales, el transporte y las comunicaciones empleadas - por el sistema de mercado. También aporta buena parte de los artículos de consumo y de los servicios que adquieren o utilizan los partícipes en el sistema de mercado, y es un importante comprador de los productos del sistema. Así las cosas marcharán mejor para el sistema de planificación que para el de mercado.

SISTEMA DE MERCADO:

En el sistema de mercado no es probable que las ganancias se mantengan por mucho tiempo por encima - del nivel que compensa al empresario del esfuerzo y el capital invertido no puede confiarse en una

fuente segura de reservas. Por consiguiente, la empresa dependerá (a diferencia de la encuadrada en el sistema de planificación) de fuentes exteriores de capital. En este sistema la empresa puede hacer muy poco, por sí sola, para influir en el comportamiento de sus clientes, le faltan recursos para ese esfuerzo; si el miembro individual del sistema de mercado no puede influir típicamente en sus clientes, tampoco puede hacerlo sobre el estado. La innovación en el sistema de mercado, también es muy limitada, la mayor parte de las innovaciones requieren que exista un capital para cubrir el periodo de desarrollo y gestación, y para pagar los equipos que le son necesarios.

Mas importante aún, carece de talento técnico y científico especializado, y de la organización requerida casi invariablemente por el desarrollo técnico moderno.

COMITES: Son reuniones en las cuales cada miembro de la tenoestructura aporta sus conocimientos especializados que posee para dar una decisión importante. La discusión de comité permite a los miembros del mismo acumular información en unas circunstancias que posibilitan el examen inmediato para comprobar la importancia y la fiabilidad de cada elemento informativo ofrecido. Además no hay duda de que esa asocia

posee un derecho sobre el activo de la empresa en el caso de falta de pago.

Los otros tres factores de intervención son los - trabajadores, los clientes y el gobierno. En general se empleará mucho más tacto y discreción para ex- - cluir al propietario y al acreedor que al sindicato o al gobierno. Los sindicatos y el gobierno puedan combatirse con furia y con palabras. En cambio, los accionistas son excluidos dándoles la impresión, - pero no la efectividad del poder.

ESTRATEGIA DE LA TECNOESTRUCTURA:

Esta estrategia se utiliza para que la tecnoc estruc tura proteja su proceso de toma de decisiones, fren te a los dueños y acreedores, consiste en asegurar un cierto nivel mínimo (aunque no necesariamente bajo) de ganancias. Nada es tan importante. mientras cuenten con cierto grado básico de beneficios, los accionistas se muestran sumisos. Esto confirma la posición de la tecnoc estruc tura, una fuente de ahorro y, por ende de capital que está absolutamente someti do a su control. Esto lo protege de los acreedores Al no necesitar fondos exteriores, no tiene que ha- cer ninguna concesión a los puntos de vista de - quienes habrían de proporcionarlos.

cion emite un estímulo notable para el esfuerzo intelectual.

COORDINACION: Consiste en asignar el talento adecuado al comité correspondiente, en intervenir de vez en cuando para imponer una decisión y, según los casos, en anunciar la decisión o transmitirla como información útil para que otro comité superior tome otra decisión.

OBJETIVOS: Los objetivos de la tecnoestructura se dividen en: Objetivos de protección, para ello cuenta con dos necesidades de protección; debe asegurar su existencia, debe impedir que alguien (un accionista, un acreedor mal pagado) la ponga en peligro. Y en consecuencia debe reducir al mínimo el riesgo de una interferencia exterior en sus decisiones. Al aumentar la empresa de volumen y hacerse mas complejas sus decisiones, se verá cada vez mas impulsada a proteger sus decisiones de la ignorante intrusión de los advenedizos.

INTRUSION: Puede tener cuatro orígenes distintos. En primer lugar estan los propietarios y los acreedores, el dueño del capital tiene indiscutible derecho a controlar las operaciones de la empresa; la institución que presta dinero a la empresa tiene derecho, al menos antes de hacer el préstamo, de averiguar el destino o empleo del dinero prestado. Y

OBJETIVO AFIRMATIVO :

Este objetivo es el crecimiento de la empresa.

Este crecimiento se convierte entonces en objetivo importantísimo del sistema de planificación y en consecuencia de la sociedad donde domina la gran empresa.

El primer efecto del objetivo afirmativo es reforzar los objetivos de protección de la tecnoestructura.

La gran empresa es mas capaz que la pequeña de proteger mejor contra las oscilaciones adversas de las ganancias que podrían provocar la interferencia de los accionistas o de los acreedores y contra las actitudes adversas del público, que podrían provocar la intervención de los sindicatos, de los consumidores o del gobierno.

El crecimiento de la empresa también tiene o sirve mas que cualquier otra cosa, al interes pecuniario de la tecnoestructura. En una empresa estática el individuo, para ascender, tiene que esperar la muerte, la incapacitada o la jubilación de los que están encima de él en jerarquía. En cambio en una empresa en crecimiento, los puestos de trabajo son creados por la expansión, todos pueden ascender, todos pueden prosperar.

El volúmen y el crecimiento sirven ilimitadamente

a estos fines, sirven a los objetivos de protección de la tecnoestructura, y, cuanto mayor sea la empresa mayor será en general, la protección, y cuanto mayor sea el desarrollo, mas elevados serán los beneficios económicos tangibles y otras recompensas de la tecnoestructura.

PARTE 2

COMENTARIOS AL CONCEPTO DE TECNOESTRUCTURA

COMENTARIOS

El objeto de esta parte del trabajo es analizar los principales conceptos que Galbraith maneja a cerca de la tecnoestructura.

Creimos conveniente ordenarlos de la manera como los presentamos por la relación que ibamos encontrando en cada uno de ellos, ya que a lo largo de sus obras, estos conceptos no se encuentran bien delimitados o definidos, sino entrelazados con otros que aportan poca cosa a lo que nuestro tema trata.

Cabe mencionar que en las obras que leimos de Galbraith no hay una sola dedicada exclusivamente a este tema de la tecnoestructura.

Fuimos armando tales conceptos con información - recabada de las mismas obras de este autor, para saber de donde surgió el término que estamos manejando en - nuestra investigación.

Una de las observaciones que nos saltan a la vista son los siguientes conceptos: si Galbraith nos dice que por medio de la organización unimos a un grupo para lograr un determinado objetivo, nosotros pensamos que ese grupo al que se refiere la organización sera la tecnoestructura ya que ésta estará formada por - un grupo de personas que poseen conocimientos; especialización, experiencia, etc. que motivados por la organización como concepto podran llegar a ese fin deseado.

Otro de los conceptos importantes es el que se re

fiere a poder el cual va inherente al proceso de decisión de la tecnoestructura mas importante de esta, ya que se reúne toda la información que aporta cada -- uno de sus miembros.

Vimos esn esta información recabada de las lecturas que nuestro tema no se maneja como nosotros pensabamos encontrarlo " Tecnoestructura y el Poder ", sino -- que encontramos el poder y posteriormente la tecnoes--- tructura.

Por tal motivo es que hicimos una especie de arma zón con la información, para tratar de dar a entender -- la tecnoestructura y su poder.

En lo que se refiere al término que Galbraith maneja de Management al principio no lograbamos comprender lo que él trataba de decir porque teníamos la idea de que se refería a una sola persona y no a un conjunto de personas; inclusive creemos que él mismo lo desecha -- al decir que no hay un nombre para designar a este grupo decisorio y por lo tanto él le da el nombre de tec-- noestructura que en lo particular por su misma defini-- ción nos queda mas claro que el de management.

De este término de mamagement nos salta otra duda, de que si el management es el director o administrador o si es un grupo como el que Galbraith define como tecnoestructura. O si el administrador esta dentro de esa -- misma tecnoestructura o esta sobre la tecnoestructura.

Un comentario mas que nos preocupa, es el que se refiere al crecimiento, en lo que respecta cuando Galbraith dice que para la tecnoestructura es mas importante el crecimiento y obtener un nivel básico de beneficios. Nosotras creemos que esto si se puede aplicar pero solo a aquellas empresas que ya tengan una posición -- bien ganada y bien sólida dentro de la economía, puesto que las pequeñas lo que les va a importar primero son sus beneficios en lugar de importarles crecer, les importa mantenerse y no desaparecer.

En cuanto al poder creemos que Galbraith dejó ver claramente como el poder ha venido evolucionando a través del tiempo en los diferentes factores de producción iniciandose en la tierra, la cual con la propiedad de ella su dueño detentaba el poder al que lograba poseerla.

Mas tarde el poder llegó al capital por la necesidad de hacer producir la tierra y desarrollar con ayuda del capital las técnicas rudimentarias de aquel entonces. En aquella época era el capitalista el que poseyendo el capital era ya dueño del poder, existían pequeñas empresas en donde el capitalismo por el hecho de detentar el capital y el poder que le era inherente, era a su vez el que ejercía todas las funciones en cuanto a la administración de su empresa.

Actualmente Galbraith dice que este mismo poder --

Ahora está en manos de quien posee los conocimientos aunque no posea el capital. Este poder como en otras épocas no solo lo posee una sola persona como en otras épocas, sino que es un grupo (encargados de la producción, especialistas en estudio de mercado, genios de publicidad, ingenieros, científicos, abogados, contables, expertos fiscales, asesores jurídicos); grupo porque debido al desarrollo de las empresas estas han exigido la intervención del mismo, ya que el dueño, los accionistas les es imposible manejar ellos mismos las múltiples actividades que implica su empresa.

Galbraith en algunas lecturas le designa a este grupo con el nombre de management, cambiándolo después a uno más apropiado tecnoestructura que diera la idea de grupo, no de una sola persona como se deduce de la palabra management.

Nosotros entendimos que el concepto de Organización Galbraith lo maneja de dos formas: Organización en cuanto a empresa, que se va desarrollando de pequeña (en la que un solo individuo era el que se hacía cargo de ella, es decir tenía personalidad individual) a grande (en la cual ya no era un individuo sino un grupo de individuos que le daban una personalidad de grupo); la otra forma en que vimos esta organización es cuando la tecnoestructura necesita organizar la información que aporta cada uno de los miembros del grupo

que la constituye para tomar las decisiones mas importantes dentro de una empresa.

En cuanto a los comités se refiere, creemos que son utilizados en dos formas:

La primera es en cuanto a instrumento que utiliza la tecnoestructura para intercambiar las ideas, información y aportaciones de cada uno de sus miembros.

La segunda, es donde intervienen los accionistas, que utilizan la información y las decisiones ya tomadas por la tecnoestructura para "que ellos decidan" algo - que ya se decidió.

Refiriendonos a los peligros de la tecnoestructura cuando en una empresa sus ganancias o beneficios son bajos, sus acciones estarán bajas lo que hará que sean fáciles de adquirir por otras mas solventes al adquirirlas la tecnoestructura de las adquiridas sufrirá un trastorno ya que la organización de la misma será modificada de acuerdo a la que tiene ahora sus acciones, con lo cual habrá despidos, traslados y jubilaciones. Por lo que la tecnoestructura se defenderá al obtener un nivel básico de beneficios y evitar ser adquirida por otras en perjuicio de sus intereses al mismo tiempo que propugnará por un crecimiento de la empresa, este crecimiento le reedituará prestigio, ascensos y dinero.

Pasando a los objetivos de la tecnoestructura, el autor los divide en dos: el primero es el de protección

con este objetivo entendemos que una de las finalidades primordiales de toda empresa grande o pequeña ya que ambas necesitan de fuentes de financiamiento tanto externas (acreedores) como internas (accionistas) la tecnoestructura se sirve de este objetivo para proteger se de estos factores tanto internos como externos. De los internos haciendo creer a los accionistas que ellos son los que ostentan el poder de decisión, dándoles una seguridad de un nivel básico de beneficios (utilidad o dividendos); en cuanto a los externos la tecnoestructura debe de reflejar solvencia como arma de protección a posibles acreedores.

Para protegerse de estos dos factores la tecnoes-tructura utiliza otro de los objetivos denominado por Galbraith afirmativo, que implica el crecimiento de la empresa, el cual le sirve también de protección ya que al crecer una empresa asegura un nivel básico de beneficios, y al mismo tiempo muestra que puede hacerle frente a sus acreedores. En varias de las lecturas Galbraith hace notar que el principal objetivo de la tecnoestructura es el crecimiento, porque asegurando el nivel básico de beneficios la siguiente meta es la de crecer lo cual le reditua mayores recompensas en el sentido pecuniario ante sus miembros y sobre todo poder.

PARTE 3.

INVESTIGACION DE CAMPO

3.I ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Consideramos que debido al planteamiento de nuestra orientación " Saber si quienes forman la tecnoestructura son quienes toman las decisiones o simplemente son ejecutantes de estas " para esto fué necesario la elaboración de un cuestionario (instrumento de investigación de campo mediante el cual se obtiene información) cuyo resultado nos auxilió en nuestra orientación.

Cada una de las preguntas que se incluyeron en el cuestionario nos parecieron estar dirigidos a conocer aspectos específicos de nuestra orientación:

Para realizar correctamente la elaboración de las preguntas del cuestionario, las escribimos en tarjetas, con el fin de darle un orden adecuado, posteriormente - ya que consideramos que la redacción, los terminos utilizados, el ordenamiento y la presentación de las preguntas jugaban un papel importante para que los entrevistados las comprendieran correctamente y proporcionaran una información válida y confiable, aplicamos los cuestionarios en la empresa Aeronaves de México, S.A.

Nuestro cuestionario se inició pidiendo a los entrevistados datos generales: edad, sexo, ocupación, escolaridad y otros.

En relación al tipo de preguntas a lo largo del cuestionario, estas las clasificamos en cerradas y a--

Abiertas porquelas primeras presentan las alternativas de respuesta a continuación de la pregunta y en las segundas porque las respuestas no estan escritas - ya que es difícil conocerlas con precisión y porque - consideramos al formularlas que se requería de opiniones expresadas en forma mas amplia sobre el tema de es tudio, siendo necesario dejar un espacio adecuado para la respuesta.

Otra consideración en la elaboración del cuestionario es que para tener mayor confianza en los datos - recabados éste sería anónimo.

El cuestionario fué elaborado siguiendo la conceptualización de Galbraith de lo que es su teoría de la tecnoestructura.

Edad _____ Sexo _____ Puesto _____

Nivel de Sueldo _____

Máximo grado de estudios _____

Mucho agradeceremos su colaboración y veracidad en las respuestas de las preguntas que a continuación se le hacen.

1.- ¿Qué tanto le gusta su trabajo?

Me gusta mucho () Me gusta algo o en parte ()

Me es indiferente () Me desagrada algo o en parte ()

Me desagrada mucho o totalmente ()

2.- ¿Le gusta que lo tomen en cuenta?

Me gusta mucho () Me gusta algo o en parte ()

Me es indiferente () Me desagrada algo o en parte ()

Me desagrada mucho o totalmente ()

3.- ¿Le da satisfacciones su trabajo?

Muchas () Algo o en parte () Pocas ()

Me es indiferente () Nada ()

4.- ¿Está Ud. enterado del proceso de toma de decisiones de su Empresa o Departamento? SI () NO ()

5.- ¿En su Empresa o Departamento existe una organización en la cual combinan los especialistas su información, a fin de tomar decisiones, decisiones que son producto de un proceso individual o grupal? SI () NO ()

6.- ¿Las decisiones que se toman en su Empresa o Departamento son producto de : INDIVIDUAL () GRUPAL ()

7.- ¿Si la decisión es individual qué cargo ocupa esta persona en la Empresa o Departamento? _____

8.- ¿ Si es un grupo, que puestos ocupan dentro de la Empresa o Departamento? _____

9.- ¿La mayoría de ellos son jóvenes? SI () NO ()

10.- ¿Con que frecuencia se reúne Ud. con su grupo de trabajo?

11.- ¿Que tanto participa Ud. en las juntas de trabajo?

Me gusta mucho participar () Me gusta participar algo o en parte ()

Me es indiferente el participar () Me desagrada algo o en parte ()

Me desagrada mucho o totalmente ()

12.- ¿Le gusta que le deleguen responsabilidades?

Me gusta mucho () Me gusta algo o en parte ()

Me es indiferente () Me desagrada algo o en parte ()

Me desagrada mucho o totalmente ()

13.- ¿Cree Ud. que su opinion personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo? SI () NO ()

14.- Si su respuesta es si, en que aspecto. _____

15.- ¿Cree Ud. que la experiencia con que cuenta es de gran ayuda para tomar decisiones en la Empresa o en su Departamento?

Mucha ayuda () Algo o en parte de ayuda () Poca ayuda ()

Es indiferente () Nada de ayuda ()

16.- ¿Es satisfactorio para Ud. saber que con su contribución se toman grandes decisiones? SI () NO ()

17.- ¿Usted cree que un grupo decisorio le da cierto poder a los individuos que participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos? SI () NO ()

18.- ¿En función de que factores considera Ud. que se toman las decisiones?

Factor Producción () Sociedad () Personal () Políticos ()

Otros () Especifique _____

19.- ¿Cree Ud. que las decisiones mas importantes de una Empresa requieren la aportación común de los conocimientos y experiencias de muchas personas? Lo requieren mucho () Lo requieren algo o en parte () Lo requieren poco () Es indiferente ()

No se requiere en nada ()

20.- ¿Considera Ud. que sólo aquellos que poseen los conocimientos necesarios para participar en el proceso de decisión ejercen influencia en estas?

SI () NO ()

21.- Explique porque _____

22.- ¿A que decisiones llega cuando se reúne con su grupo de trabajo?

23.- ¿Considera que el intercambio que se hace en el proceso de toma de decisiones es el adecuado?

SI () NO ()

24.- ¿Que sugiere? _____

25.-¿Cree Ud. que las decisiones que toman son ejecutadas por quienes las toman o con que grado de apego se llevan a cabo una vez tomadas?

26.- Anote del 1 al 10 en forma progresiva según Ud. considere.

¿A que factores responden los objetivos de su empresa?

- Que los empresarios ante todo conserven su posición de autoridad ()
- Continuar en el negocio y permanecer en su puesto ()
- No perder su capital ()
- Protegerse de los agentes externos ()
- Evitar las interferencias exteriores en la toma de decisiones ()
- El crecimiento de la Empresa ()
- El máximo de beneficio ()
- Contar con cierto grado básico e ininterrumpido de beneficios ()
- Expansión ()
- Beneficio Social ()

3.2 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este inciso se refiere al lugar donde fueron aplicados los cuestionarios, eligiéndose como muestra a treinta personas del Departamento de Carga y Correo de la Gerencia de Control de Ingresos.

Aeronaves de México S. A. inició oficialmente sus actividades el 14 de Septiembre de 1934 mediante un vuelo México-Acapulco-México, surge como una empresa privada y a lo largo de 25 años absorbió seis empresas que le confirieron un mayor tamaño, complejidad e importancia.

En el curso de su historia Aeroméxico fué el producto de la fusión de 13 empresas formando 8 subsidiarias alimentadoras y una línea fluvial.

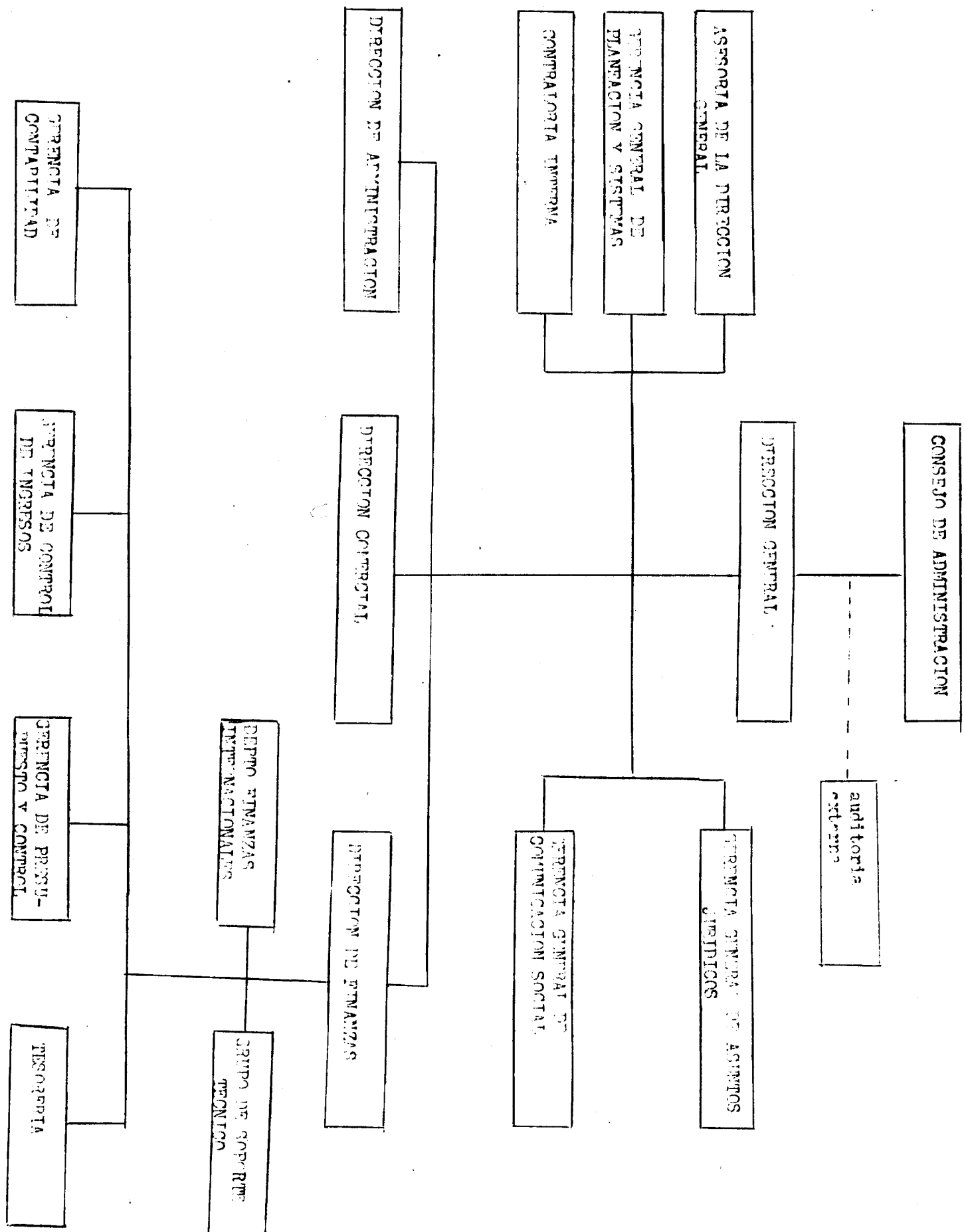
Su servicio está dirigido al mercado interno, se orientó para permitir la redistribución de la riqueza y apoyar a un México mas equilibrado y justo, responde con servicio a la cultura de nuestro tiempo y el transporte aéreo sigue siendo promotor del desarrollo socioeconómico que coadyuva a la descentralización de la vida nacional, a la generación de empleos y a la captación de divisas extranjeras.

25 años fue de empresa privada y 27 es de empresa del estado.

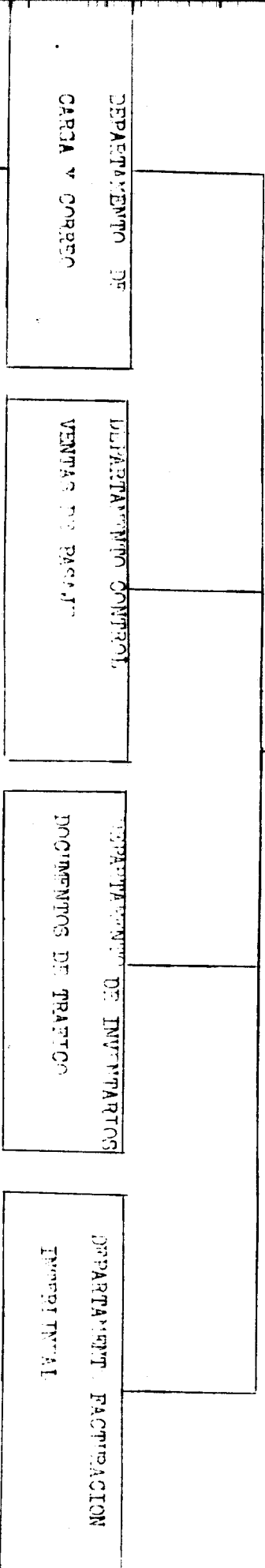
Es fuente de trabajo para mas de 10,000 personas, sus rutas se extienden por dos continentes y su flota

es una de las mas grandes de América Latina.

Al cumplirse en 1984 el cincuentenario de su fundación, Aeroméxico cuenta con todos los recursos humanos y técnicos para hacer frente a las necesidades del país con un máximo de eficiencia, con fuerza de trabajo consciente de su responsabilidad histórica acrecentada por las mayores exigencias de las circunstancias y por el hecho de saberse con profundas y fuertes raíces, Así entra Aeroméxico al exclusivo círculo de las aerolíneas que han cumplido medio siglo de servicio.



GERENCIA DE CONTROL DE
IMPUESTOS



DEPARTAMENTO DE
CARGA Y CORREO

DEPARTAMENTO CONTROL
VENTAS DE PASAJEROS

DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS
DOCUMENTOS DE TRÁNSITO

DEPARTAMENTO FACTURACION
INTERNACIONAL

CONTROL VENTAS
CARGA Y CORREO

SECCION
REGISTRO CONTABLE

SECCION VENTAS
INTERNACIONALES E
INTERMEDIARIAS

PARTE 4.

ANALISIS DE LA INFORMACION ESTADISTICA

4.1 ANALISIS Y TABULACION DEL CUESTIONARIO

En esta parte de la investigación se recogieron los cuestionarios a los entrevistados, posteriormente se les asignó un número a cada uno de los cuestionarios (del I al 30) se utilizó una hoja en la cual se separaron las preguntas según el tipo de respuesta:

- I, 2, II, I2 me gusta mucho, me gusta algo o en parte, me es indiferente, me desagrada algo o en parte, me desagrada mucho o totalmente, añadiendo en nuestra hoja de tabulación no respondió, para ubicar aquí aquellas personas que por alguna razón no contestaron.
- 3, I5, I9, muchas, algo o en parte, poco, me es indiferente, nada, no respondió.
- 4, 5, 9, I3, I6, I7, 20, 23 sí, no, no respondió, sí y no, ya que hubo personas que contestaron las dos opciones.
- 6 grupal, individual, no respondió, grupal e individual para personas que contestaron también las dos opciones
- I8 factor producción, sociedad, personal, políticos, --- otros, especifique.
- 7, 8, IO, I4, 2I, 22, 24, 25 que fueron preguntas abiertas.
- 26 que constaba de IO respuestas a elegir del I al IO en grado de importancia según los entrevistados consideraran.

Calificamos cada uno de los cuestionarios y anotamos las respuestas en la hoja de tabulación; para sacar un total de cada pregunta lo que hicimos fue que de -

cada pregunta sumamos cada una de las respuestas
ejemplo :

Pregunta Núm. I

Me gusta mucho 18 personas contestaron.

Me gusta algo o en parte 12 personas contestaron.

Me es indiferente 0

Me desagrada algo o en parte 0

Me desagrada mucho o totalmente 0

Dando la suma un total de 30, con lo cual sacamos un porcentaje de los que contestaron me gusta mucho - que fué de 60% y me gusta algo o en parte de 40% y - así sucesivamente.

En el caso de las preguntas abiertas se pasaron a la hoja de tabulación las respuestas como las contestaron con el objeto de escoger de entre todas ellas la - que apareciera con mas frecuencia.

Posteriormente ya obtenidos los porcentajes se hizo una gráfica para cada una de las preguntas que conformaron el cuestionario.

Por último lo dividimos en dos bloques el de satisfacción y el de decisión enmarcando en el primero las - preguntas (1,2,3,12,13,16,23,26,) por considerar que estas preguntas tienen relación con la variable satisfacción.

En el segundo bloque enumeramos las preguntas (17, 6,9,10,13,15,18,19,20,22,23,25,26) también por conside

rar que estan dentro de la variable decisión.

Tanto los porcentajes como las gráficas de los dos bloques fueron de gran ayuda para hacer nuestros comentarios.

Puesto que se escogió en el bloque de satisfacción la pregunta número uno que fué ¿que tanto le gusta su trabajo? Escogimos de entre los 30 cuestionarios los que tuvieron la contestación (mucho) a la pregunta uno en total fueron 18 cuestionarios y sobre ellos se trabajó para saber los porcentajes del bloque de satisfacción, tomando como base 100% de la pregunta uno.

Hicimos lo mismo con la pregunta I7 que fué ¿Ud. cree que un grupo decisorio le da cierto poder a los individuos que participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos? a la que debieron contestar sí; se volvieron a escoger de entre los 30 cuestionarios los que tuvieran esta contestación y en total fueron 20 y sobre estos se trabajó para saber los porcentajes del bloque de decisión tomando como base 100% de la pregunta I7.

1.- ¿Qué tanto le gusta su trabajo?

30

20

10

0

0

0

0

0

0

0

ME GUSTA MUY GUSTA POCO O EN PARTE
MUCHO

2.- ¿Le gusta que lo tomen en cuenta?

0

V. MUY	ME GUSTA	ME ES INDIFFERENTE
MUCHO	POCO	EN PARTE

3.-¿Le da satisfacciones su trabajo?

0

MUCHAS MEDIO EN POCAS
PARTE

070643

4. +6 Esta usted enterado del proceso de toma de decisiones de su empresa o departamento?

NO

SI

NO

SI Y NO

5.- ¿En su empresa o departamento existe una organización en la cual combinan los especialistas su información a fin de tomar decisiones, decisiones que son producto de un proceso individual o grupal?

SI

NO

SI Y NO

6.-¿ Las decisiones que se toman en su empresa o departamento son producto de : ?

GRUPAL

INDIVIDUAL

GRUPAL E INDIVIDUAL

Si la decisión es individual qué cargo ocupa esta persona en la empresa o departamento?

JEFES DE DEPARTAMENTO

-¿ Si es un grupo, que puestos ocupan dentro de la empresa o departamento?

JEFES DE DEPARTAMENTO Y JEFES DE SECCION

9.-¿La mayoría de ellos son jóvenes?

SI

NO

SI Y NO

.-¿ Con qué frecuencia se reúne usted con su grupo de trabajo?

CADA TRIMESTRE

11.- ¿Qué tanto participa usted en las juntas de trabajo?

ME GUSTA ME GUSTA ME ES
MUCHO MUCHO EN INDIFERENTE
PARTE

12.- ¿ Le gusta que le deleguen responsabilidades?

ME GUSTA MUCHO ME GUSTA ALGO ME ES INDIFERENTE ME DESAGRADE UN POCO ME DESAGRADE MUCHO O TOTALMENTE

13.-¿ Cree usted que su opinión personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo?

0

S I

N O

S I Y N O

070643

-¿ Si su respuesta es si, en que aspecto?

SE TOMA EN CUENTA LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA

15. ¿Cree usted que la experiencia con que cuenta es de gran ayuda para tomar decisiones en la empresa o en su depto?

MUCHAS

ALGO EN

POCO

ME ES

NINGUNA

PARTE

INDIFERENTE

16.-¿Es satisfactorio para usted saber que con su contribución se toman grandes decisiones?

SI

NO

SI Y NO

17. ¿Usted cree que un grupo le da cierto poder a los individuos que participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos?

00

0

0

0

0

0

SI

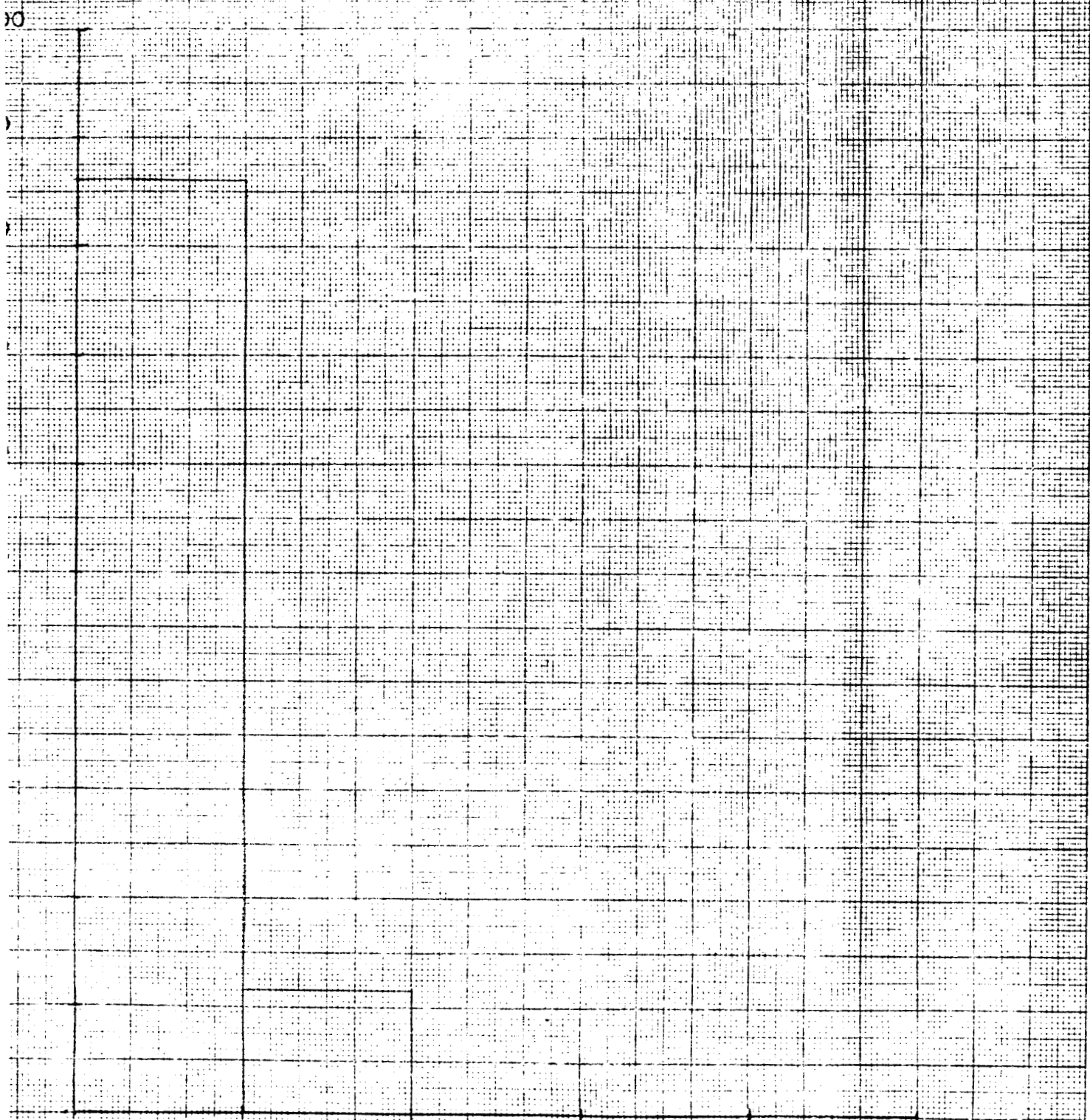
NO

SI Y NO

18. En función de que factores considere usted que se toman las decisiones?

F. PRODUCCION SOCIEDAD PERSONAL POLITICOS OTROS

19.- ¿Cree usted que las decisiones más importantes de una empresa requieren la aportación común de los conocimientos y experiencias de muchas personas?



MUCHAS

ALGO O EN

POCO

MEAS

NUNCA

PARTE

INDIFERENTE

20.-¿ Considera usted que sólo aquellos que poseen los conocimientos necesarios para participar en el proceso de decisión ejercen influencia en estas?

SI

NO

SI Y NO

- Explique por qué?

LA DECISION SE DEBE VALORAR SOBRE AQUELLAS PERSONAS QUE TENGAN
MAYOR CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA.

8. A que decisiones llega cuando se reúne con su grupo de trabajo?

A NINGUNA

235-2 Considerar que el intercambio que se hace en el proceso de
toma de decisiones es el adecuado?

)

SI

NO

SI Y NO

¿ QUE SUGIERE ?

UNA MAYOR PARTICIPACION Y COMUNICACION DE TODOS SUS MIEMBROS

-¿ Cree usted que las decisiones que se toman son ejecutadas por quienes las toman o con que grado de apego se llevan a cabo una vez tomadas?

CON UN GRADO DE APEGO MINIMO

-6. Anote del 1 al 10 en forma progresiva según usted considere

que factores responden los objetivos de su empresa?

CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

BENEFICIO SOCIAL

EXPANSION

CONTAR CON CIERTO GRADO BASICO A INTERRUMPIDO DE BENEFICIOS

EL MAXIMO DE BENEFICIO

NO PERDER SU CAPITAL

PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS

EVITAR LAS INTERFERENCIAS EXTERIORES EN LA TOMA DE DECISIONES

QUE LOS EMPRESARIOS ANTE TODO CONSERVEN SU POSICION DE AUTORIDAD

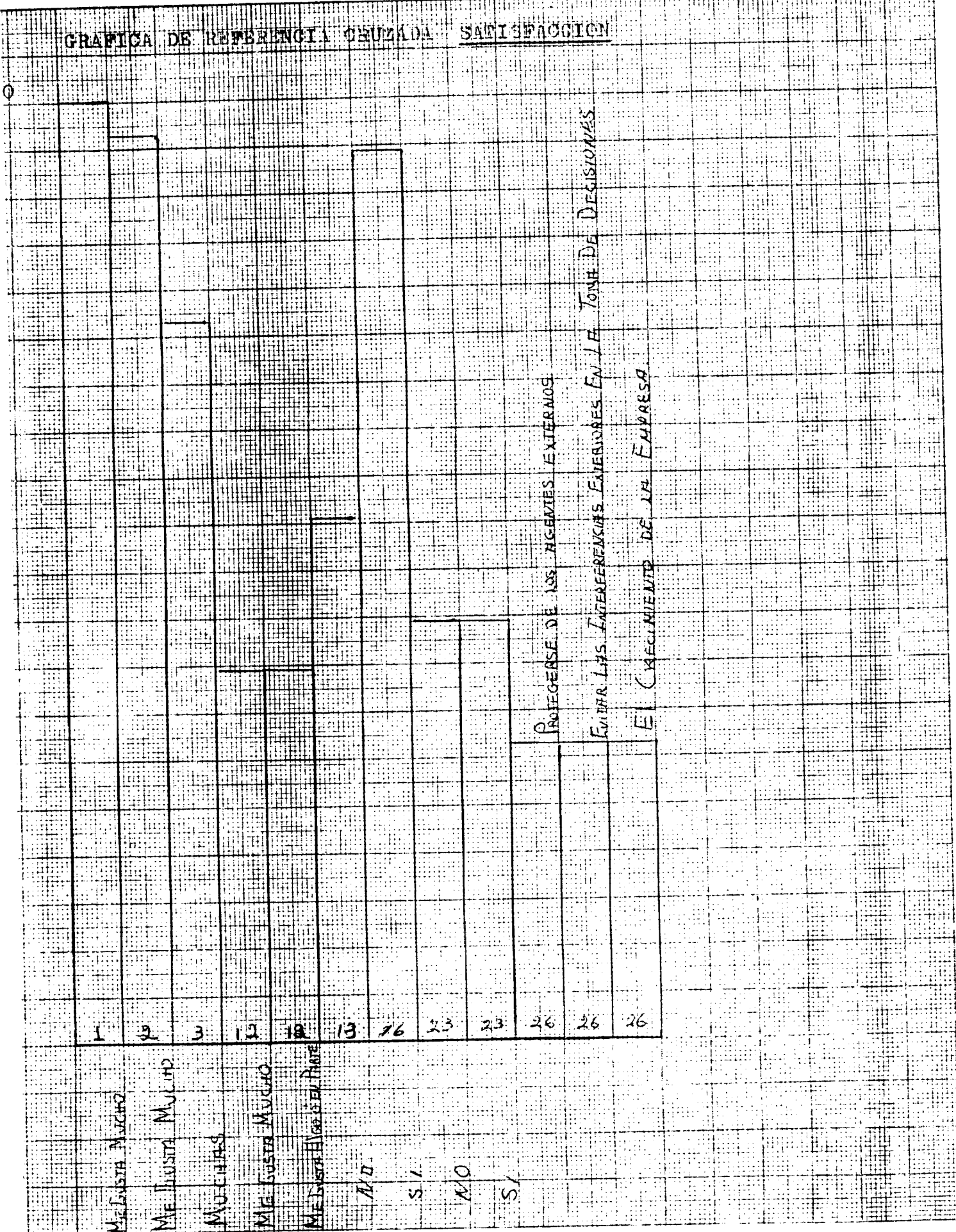
CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO

BENEFICIO SOCIAL

GRAFICA DE REFERENCIA CRUZADA SATISFACCION

1 ME JUSTA MUCHO
 2 ME JUSTA MUCHO
 3 MUCHAS
 12 ME JUSTA MUCHO
 18 ME JUSTA MUCHO
 13 ME JUSTA MUCHO
 26 SI
 23 NO
 23 SI
 26 SI
 26 SI

PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS
 EVITAR LAS INTERFERENCIAS EXTERNAS EN LA TOMA DE DECISIONES
 EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA



RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS DEL BLOQUE SATISFACCION

1.- ¿Qué tanto le gusta su trabajo?

R. ME GUSTA MUCHO

2.- ¿Le gusta que lo tomen en cuenta?

R. ME GUSTA MUCHO

3.- ¿Le dá satisfacciones su trabajo?

R. MUCHAS

12.- ¿ Le gusta que le deleguen responsabilidades?

R. ME GUSTA MUCHO R. ME GUSTA ALGO O EN PARTE

13.- ¿ Cree ud. que su opinión personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo ?

R. NO

16.- ¿ Es satisfactorio para Ud. saber que con su contribución se toman grandes decisiones?

R. SI

23.- ¿ Considera que el intercambio que se hace en el proceso de toma de decisiones es el adecuado?

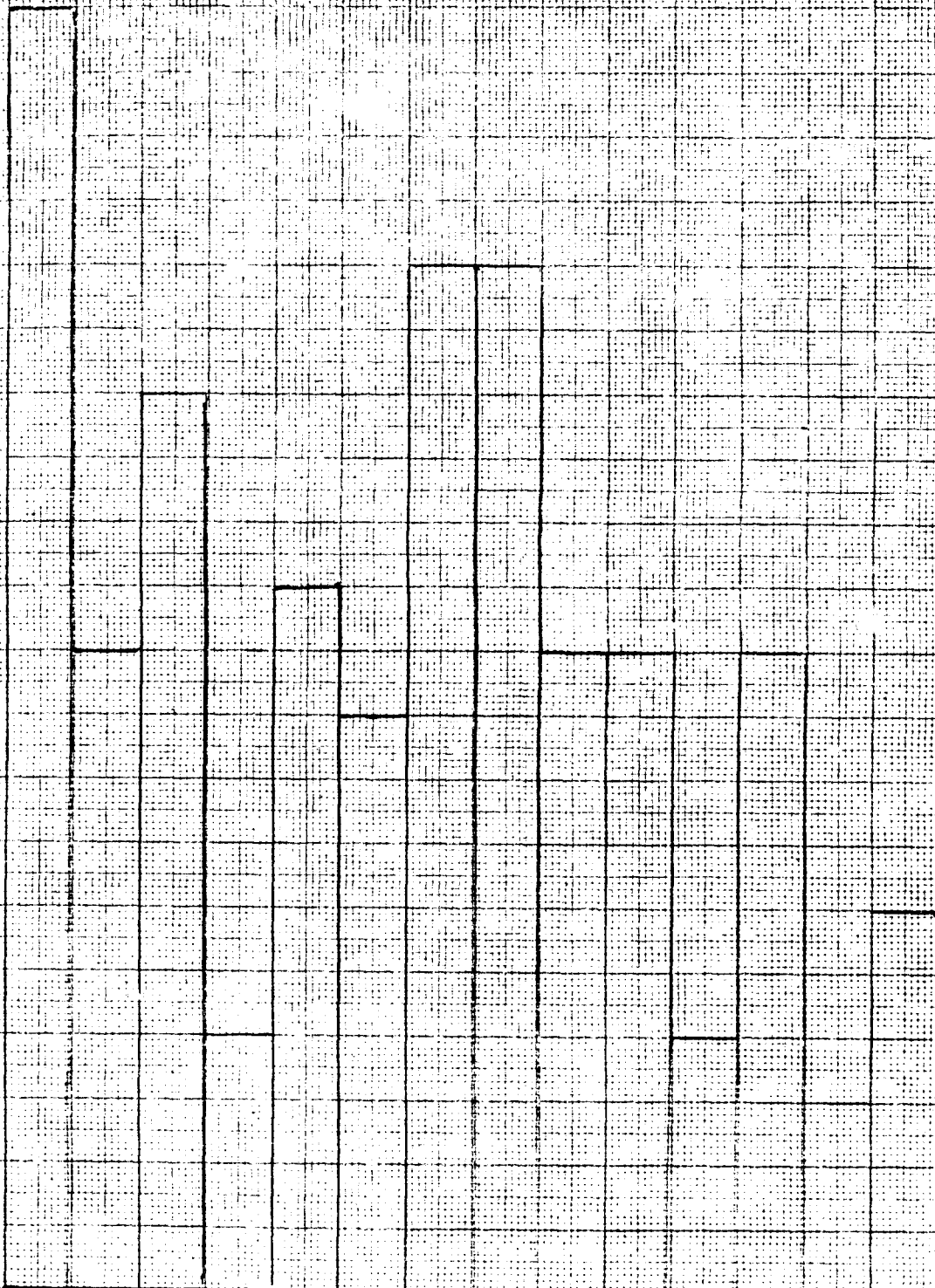
R. NO R. SI

26.- Anote del 1 al 10 en forma progresiva según Ud considere ¿ A qué factores responden los objetivos de su empresa?

- R. PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS
- EVITAR LAS INTERFERENCIAS EXTERNAS EN LA TOMA DE DECISIONES
- EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
- QUE LOS EMPRESARIOS ANTE TODA CONSERVEN SU POSICION DE AUTORIDAD.
- CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO
- EXPANSION
- NO PERDER SU CAPITAL
- EL MAIOR DE BENEFICIOS
- CONTAR CON CIERTO GRADO BASICO E ININTERRUMPIDO DE BENEFICIOS
- EXPANSION
- BENEFICIO SOCIAL

GRAFICA DE REFERENCIA CRUZADA DECISION

0



17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

SI

ERUPAL

NO

PRIMERA TRIMESTRE

NO

SEGUNDA TRIMESTRE

TERCERA TRIMESTRE

MUCHAS

SI

NO

MESES DE ABRIL

NO

MESES DE MAYO

ERUPAL

17.- ¿ Usted cree que un grupo decisorio le da cierto poder a los individuos que participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos ? R. SI

6.- ¿ Las decisiones que se toman en su empresa o departamento son producto de: Individual o Grupal R. GRUPAL

9.- ¿ La mayoría de ellos son jóvenes ? R. NO

10.- ¿ Con que frecuencia se reúne Ud. con su grupo de trabajo ?
R. CADA TRIMESTRE

13.- ¿ Cree Ud. que su opinión personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo ? R. NO

15.- ¿ Cree Ud. que la experiencia con que cuenta es de gran ayuda para tomar decisiones en la empresa o en su departamento ?
R. ALGO O EN PARTE

18.- ¿ En función de que factores considera Ud. que se toman las decisiones ? R. FACTOR PRODUCCION

19.- ¿ Cree Ud. que las decisiones mas importantes de una empresa requieren la aportación común de los conocimientos y experiencias de muchas personas ? R. MUCHAS

20.- ¿ Considera Ud. que solo aquellos que poseen los conocimientos necesarios para participar en el proceso de decisión ejercen influencia en estas ? R. SI Y NO

22.- ¿ A que decisiones llega cuando se reúne con su grupo de trabajo ?
R. MEJORAR LA PRODUCCION

23.- ¿ Considera que el intercambio que se hace en el proceso de toma de decisiones es el adecuado ? R. NO

25.- ¿ Cree Ud. que las decisiones que toman son ejecutadas por quienes las toman o con que grado de apego se llevan a cabo una vez tomadas ? R. SOLO EN ALGUNOS CASOS

26.- Anote del I al 10 en forma progresiva según Ud. considere.

- EXPANSION

- CONTAR CON CIERTO GRADO BASICO E ININTERRUMPIDO DE BENEFICIOS BENEFICIO SOCIAL, CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO.

- PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS, NO PERDER SU CAPITAL, EL MAXIMO DE BENEFICIOS.

- EL MAXIMO DE BENEFICIOS.

- CONTAR CON CIERTO GRADO BASICO E ININTERRUMPIDO DE BENEFICIOS
- CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO, QUE LOS EMPRESARIOS ANTE TODO CONSERVEN SU POSICION DE AUTORIDAD.
- EL MAXIMO DE BENEFICIOS.
- PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS.
- PROTEGERSE DE LOS AGENTES EXTERNOS, CONTINUAR EN EL NEGOCIO Y PERMANECER EN SU PUESTO.
- QUE LOS EMPRESARIOS ANTE TODO CONSERVEN SU POSICION DE AUTORIDAD.

	PREGUNTA	RESUESTA	M E MUCHO	GOSTA	ME GOSTA AL
1			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28
2			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
11			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
12			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
<hr/>					
6				MUCHAS	ALGO O EN ?
8	B		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
9	15		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
10	18		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
11			20 21		
<hr/>					
13				SI	NO
14			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
15	5		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
16			3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
17	18		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
18	18		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
19	18		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
20			3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
21	18		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
22			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
23					
24				GRUPO	INDIVIDUAL
25	6		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
26			2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
27				F. PRODUCCION	SOCIEDAD PERSONAL
28			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					

NO CONTESTO

7

134 7 10 11 13 (12) 5 8 4
15 21 22 23 24 27 (SOBEREANTO) (SECRETARÍA) (DIRECTOR DE LA EMPRESA) (JEFE DE SECCION) (JEFE DE DEPTO) (JEFE DEPTO) (JEFE DEPTO) (JEFE DEPTO) (JEFE)

8

(JEFE DE DEPTO 1 Y 3 JEFE SECCION) (JEFE 9 - SOBORNADOS - EMPLEADOS) (JEFE DEPTO 10)
(SOBEREANTO 11 JEFE DEPTO) (JEFE DEPTO 11 - JEFE SECCION) (SOBEREANTO 12) (JEFE DE DEPTO 13)
SECCION - SOBORNADO) (DIRECTOR FINANCIEROS - GERENTE DE CONTABILIDAD - GERENTE DE RECURSOS FINANCIEROS - GERENCIA CONTABILIDAD - GERENCIA DE INGRESOS) (NO CONTESTO) (14)

10

(DICIEMBRE) (MAYO) (NO CONTESTO) (DICIEMBRE) (SEPTIEMBRE) (TRIMESTRE) (DICIEMBRE) (Enero)
(EXPERIENCIA DE) (NO CONTESTO) (NO CONTESTO) (CON LA FRECUENCIA QUE SE DA)
(NO EXISTE) (EXPERIENCIA) (CUANDO SE REALIZA EL DICTAMEN A TRATOR)

14

(ES POR LOS DEPTOS DE LOS BUDGETS DEL PROBLEMA PUEDE TENER LA 20200)
(PODE LA COMERCIA ADICIONA DENTRO DEL AÑO) (SE TOMA HOY)

18

(POR LA COMERCIA ADICIONA DENTRO DEL AÑO) (SE TOMA HOY)

20

(NO CONTESTO)

24

(SOLOS UN GRUPO EN EL QUE TODOS DEBERIAN PARTICIPAR) (A GORDO)

28

(PRECISA HABER POR TENER UN CONOCIMIENTO EN UNA FORMA QUE

32

(NO ES NECESARIO TENER BUENOS CONOC)

36

(DENTRO DE LAS LIMITACIONES QUE PODRIAN TENER DE HACER OTRAS OP)

22

(TRATA DE FACILITAR LA PROYECCION SIN CALIDAD) (POR LO REGULA A
MEJOR SUPERVISION) (A NINGUNA) (EN LAS POCAS OCAIONES DE REU
PODER EN PRACTICA NI SE LLEVA UNA VIGILANCIA ESTRECHA DE
COMO FUNCIONES) (POSITIVA) (NINGUNA) (NO CUESTO) (NO CUESTO
O DECISIONES ACOORDADOS) (NO CUESTO) (DE JUZO INMEDIATO)
CONCLUSIONES QUE BENEFICEN A LA EMPRESA EN TODOS LOS ASPECTOS
LA DECISION) (NO CUESTO) (NO CUESTO) (MEJORA EN LA ORGANIZACION)

24

(NO CUESTO) (UNA MEJOR PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS) (NO CUESTO
A TOMAR MEJORES DECISIONES) (QUE NO SEA UNILATERAL) (QUE SE LLEVE A
(CONSIDERAR TODAS LAS PROPOSTAS Y TOMAR UNA DECISION DE ACUERDO
EN CONFORMIDAD CON LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS QUE VERDADERAMENTE
QUE TRABAJA EN EL AREA DE LA CUAL SE TOMARAN DECISIONES) (NO
(NO CUESTO) (NO HAY) (MAS PARTICIPACION) (NO CUESTO) (NO CUESTO
LA GENTE) (NO CUESTO) (MAYOR CONSIDERACION Y PARTICIPACION)

25

(NO CUESTO) (CONSIDERO QUE SON EJECUTADOS EN UN 50%) (DEBERIAN
DE INMEDIATO OTRAS POR NO QUEDAR BIEN CLASIFICADAS DE PETER
REGULARIDAD) (90% SE EJECUTAN POR GRUPOS NO LAS TOMAN) (SIN
ADES OBJETIVOS TAJADOS) (NO SE ADESA ALO PLANEADO) (NO) (COMO
CAPACIDAD SE LO PERMITE) (A VECES SI A VECES NO) (SON EJECUTADAS
(INMEDIATO) (SE TOMAN DECISIONES A NIVEL DEPARTAMENTAL
(EXISTE FOLLETO DE INFORMACION) (SON DELEGADAS A OTROS MIEMBROS)
(SE ADESA A AQUELLAS PORQUE SE LE PONE MAS OJOS Y
ALGUNOS CASOS LA REALIZAN O PARCIALMENTE) (NO LAS EJECUTAN
QUE LAS DE MAYOR EXPERIENCIA TOMAN) (NO CUESTO) (EN PAIS DE

4.2 COMENTARIOS A LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Estos comentarios se refieren a los dos bloques (satisfacción y decisión) en los cuales dividimos nuestro cuestionario, la necesidad de esta división fue porque las respuestas que arrojaron los entrevistados se inclinaban más hacia estas dos posturas; también nuestros comentarios son de algunas de las gráficas que elaboramos de cada una de las preguntas del cuestionario, complementándose en algunos casos - estas últimas con los bloques.

En el bloque de Satisfacción relacionamos la pregunta - base ¿Cree usted que su opinión personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo? los entrevistados contestaron no; esta pregunta la podemos relacionar con la pregunta

23 ¿Considera que el intercambio que se hace en el proceso de toma de decisiones es el adecuado? a lo que contestaron - el mismo porcentaje si y no; esta pregunta a su vez tiene relación con lo que contestaron los entrevistados en la 16 ¿Es satisfactorio para usted saber que con su contribución se toman grandes decisiones? contestaron si.

La relación que podemos encontrar con estas tres preguntas es que los mismos que contestaron no en la pregunta 17 - supone los que son los mismos que contestaron no a la pregunta 23 posiblemente porque ellos consideran que deba de haber un mejor intercambio en el proceso de decisión en el cual si se les tome en cuenta su opinión personal. Y los que contes-

taron si a la pregunta 23 porque posiblemente estos últimos que contestaron si sean los que realmente toman una decisión y los que contestaron no sean los que posiblemente contribuyan solo a realizar tal decisión.

Otra observación que podemos mencionar es en cuanto a la pregunta 12 ¿ Le gusta que le deleguen responsabilidades? hubo dos contestaciones con el mismo porcentaje: unos contestaron me gusta mucho y otros contestaron me gusta algo o en parte. Consideramos que posiblemente a los que les gusta mucho son aquellos cuya opinión personal si pueda influir grandemente en la toma de decisiones, pero sólo por su nivel jerárquico, (jefe depto y jefes sección); y los que contestaron me gusta algo o en parte son aquellos que no se les toma en cuenta su parecer en las decisiones, y por lo tanto les gusta algo o en parte que les deleguen responsabilidades de lo que ellos no estan totalmente de acuerdo.

Con las observaciones que anteriormente hicimos, llegamos nosotras mismas a preguntarnos el por qué los entrevistados contestaron a la pregunta numero 1¿ qué tanto le gusta su trabajo? contestando me gusta mucho, si al analizar este bloque vemos que se contradicen en su contestaciones, suponemos que al contestar me gusta mucho, se refieren no a las actividades que realizan, sino a remuneraciones económicas, prestigio y prestaciones de la empresa.

Pasando al bloque de decisiones también tomamos como base una pregunta en este caso fue la número 17 ¿ Cree Ud.

que un grupo decisorio le da cierto poder a los individuos - participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos? la cual la relacionamos con las siguientes preguntas (17, 6,10, 13,15,18,19,20,22,23,25,26) a esta pregunta los entrevistados contestaron que si, lo cual confirma la pregunta 6 ¿ Las decisiones que se tomen en su empresa o depto son producto de : individual o grupal? a lo que ellos contestaron que es grupal; relacionando esto con la pregunta 9 ¿ La mayoría de ellos son jóvenes ? nos responden que no , esto quiere decir que la mayoría de ellos son personas mayores, pero si la mayoría de los entrevistados oscilan sus edades entre los 24 y 56 años y teniendo el mayor porcentaje de 31 a 40, volvimos a ver cada uno de los cuestionarios y notamos que tanto el jefe de departamento como los jefes de sección están entre las personas de entre 40 y 56 años, esto tiene entonces relación con lo que contestaron que la mayoría de ellos no son jóvenes y supusimos entonces que esto se relacionaba con la pregunta 13¿ Cree que su opinión personal influye grandemente para tomar una decisión de grupo ellos contestaron que no, porque no obstante que la mayoría participa en el grupo decisorio con su opinión personal esta no tiene el suficiente peso como la de los jefes esto confirma lo que contestaron en la pregunta 15 ¿ Cree usted que la experiencia con que cuenta es de gran ayuda para tomar decisiones en la empresa o en su departamento? algo o en parte. Con lo anterior suponemos y con la contestación

de la pregunta 19 ¿ Cree usted que las decisiones más importantes de una empresa requieren la aportación común de los conocimientos y experiencia de muchas personas? a la cual ellos respondieron que si lo requieren mucho, porque las juntas se enriquecen de opiniones o aportaciones del grupo pero al tomar la decisión final, la hacen personas que aunque no tengan los conocimientos necesarios para tomar esa decisión lo hacen por la jerarquía de su puesto, esto lo confirmamos por la respuesta que dan a la pregunta 20 ¿ Considera que sólo aquellos que poseen los conocimientos necesarios para participar en el proceso de decisión ejercen influencia en estas? la cual fue si y no. Si porque son pocas personas las que poseen los conocimientos necesarios para participar en el proceso de decisión y esto mismo lo relacionamos con la pregunta 15 ¿La experiencia con que cuenta es algo o en parte de ayuda. Y no porque probablemente los que ejercen influencia en el proceso de decisión no tengan los conocimientos necesarios para participar en este proceso.

Otra relación que encontramos es entre las preguntas 22 ¿ a que decisiones llega cuando se reúne con su grupo de trabajo? y la 18 ¿ En función de que factores considera UD. que se tomen las decisiones? es la de que coincidieron en su respuesta, de que el factor en función del cual se toman las decisiones es el factor producción y a la decisión que se llega cuando se reúne un grupo es para la decisión de mejorar la producción.

En relación a la pregunta 23 ¿ Considera que el intercambio que se hace en el proceso de toma de decisiones es el adecuado? ellos contestaron que no y sugieren que se debe de tener una mayor participación y comunicación de todos sus miembros, suponemos que no les dan la oportunidad de participar a todos, solamente a aquellos que concuerden con las ideas del jefe. Esto tiene también pensamos relación con la respuesta de la pregunta 10 ¿ Con qué frecuencia se reúne usted con su grupo de trabajo? su respuesta fue que cada tres meses, ya que si ellos sugieren más participación y comunicación de todos, sus juntas deberían ser más frecuentes, con relación a la pregunta 25 ¿ Cree Ud. que las decisiones que se toman son ejecutadas por quienes las toman o con que grado de apego se llevan a cabo una vez tomadas? no pueden ser ejecutadas por quienes las toman porque son los jefes las personas que toman las decisiones y si son ellos quienes las toman entonces las personas que las ejecutan las llevan a cabo solo en algunos casos porque están en desacuerdo o descontento, primero de que no se les tome en cuenta su opinión personal y segundo porque no les permiten participar a todos en esa decisión ya tomada.

Al finalizar este bloque de preguntas encontramos que en la pregunta 26, lo más importante para ellos es la expansión respuesta que creemos no tiene relación con ninguna de las respuestas anteriores de todo el bloque.

CONCLUSIONES

Uno de los logros que obtuvimos al realizar esta -
pequeña investigación fué conocer el significado del -
término tecnoestructura, como un nuevo concepto que mane-
ja John Kenneth Galbraith a través de sus múltiples -
obras.

De las cuales fuimos extrayendo los principales -
conceptos referentes a este término, tales conceptos nos
dieron pauta a nuestra orientación, la cual se fundamenta
creemos nosotros en lo que la teoría señala a cerca de -
la tecnoestructura y decisiones, por lo que consideramos
que en el capítulo referente a la investigación de campo
nos fué necesario elaborar un cuestionario para ver como
se comportaba nuestra orientación en la realidad una vez
recabada esta información. Para esto nos vimos en la nece-
sidad de dividir nuestro cuestionario en dos bloques, ya
que las respuestas obtenidas se inclinaban hacia estas
dos: satisfacción y decisión, dando como resultado final
lo siguiente:

Galbraith al hacer mención de el poder de la tec-
noestructura menciona que ahora el poder ya no está en
manos de los poseen la tierra y el capital, sino que ---
ahora está en manos de quien posee los conocimientos --
aunque no posean el capital ni la tierra, esta parte de
la teoría , la encontramos relacionada en la respuesta
de la pregunta diecisiete, en donde los entrevistados

nos dicen que un grupo decisorio sí les da cierto poder a los individuos que participan activamente en las decisiones con las aportaciones de sus conocimientos.

Otro resultado del cuestionario que tuvo relación con lo que dice Galbraith de que las decisiones importantes son tomadas no por una persona aislada, sino por muchas, ya que nadie tiene por sí solo todos los elementos para decidir, por lo que es necesario un grupo, esto se confirma con la respuesta de la pregunta número seis, en la que se les preguntó si las decisiones que toman en su empresa o departamento son individual o grupal a lo que contestaron que grupal. Consideramos que si es un grupo, cada uno debe tener una aportación, la cual puede influir en la decisión de grupo, por lo tanto opinamos que en la realidad los resultados no se ejecutan a lo que él menciona en su teoría en cuanto a grupo, porque si bien vimos en nuestra investigación que sí existe el grupo pero no todos contribuyen aportando la parte que les corresponde de su experiencia.

Galbraith menciona que existe un poder de la tecnoestructura pero este está en el carácter firmemente autoritario de las decisiones de la tecnoestructura; no obstante entendimos que tecnoestructura se refería al grupo de personas que poseen conocimientos y experiencia para tomar una decisión.

Concluimos que en la empresa donde hicimos nuestra investigación existe un grupo que toma decisiones, en el cual todos aportan ya sea su conocimiento o experiencia pero en el momento de tomar una gran decisión pierde su esencia de grupo porque su opinión no influye sino que simplemente se les escucha y a la hora de adquirir su carácter firmemente autoritario de decisión como tecnoestructura (como grupo que es) se olvida de su personalidad de grupo.

En cuanto al bloque de satisfacción y la teoría de Galbraith encontramos la siguiente relación: el autor - menciona que los objetivos de la tecnoestructura son de protección y afirmativos; en los de protección a los que él se refiere es que se debe reducir al mínimo el riesgo de una interferencia exterior en sus decisiones y la respuesta a la pregunta veintiseis referente a que factores responde los objetivos de su empresa los entrevistados contestaron de entre los factores a elegir por orden de importancia precisamente evitar las interferencias exteriores en la toma de decisiones. Y en lo que se refiere al objetivo afirmativo los entrevistados contestaron como en grado de mayor importancia el crecimiento de la empresa, concordando con lo que dice Galbraith en cuanto a que el objetivo afirmativo es el crecimiento de la empresa siendo un reforzador del objetivo de protección de la tecnoestructura, ya que si una empresa es

tá en crecimiento evitará que tanto los empresarios como los acreedores y las actitudes adversas del público provoquen un peligro para ésta y por lo tanto su tecnoestructura debido a este mismo crecimiento de la empresa tendrá un beneficio económico, tangible y otras recompensas.

En cuanto a las limitaciones con que nos enfrentamos fueron las siguientes: no todas las obras de este autor estaban en español, no sabíamos en cuales de ellas trataba el tema por lo que tuvimos que leerlas todas; además otros de los libros de consulta nos fué muy difícil conseguirlos.

Respecto a la investigación de campo no tuvimos acceso mas que al Departamento de Carga y Correo de la Gerencia de Control de Ingresos de Aeronaves de México S. A. para la aplicación del cuestionario y a una escasa información sobre esta empresa.

Por lo que se refiere a sugerencias proponemos que se realice una investigación de campo de alguna de las empresas de la iniciativa privada para que así se puedan comparar resultados y se dé una opinión mas profunda. Además de que este tema es muy amplio que puede dar pie a muchas investigaciones.

Pra finalizar diremos que en esta pequeña investigación tan solo hemos esbozado una pequeña parte de lo que es la tecnoestructura.

Nosotros proponemos que se haga una investigación a fondo, debido a lo novedoso del tema, a la relación que tiene con la Licenciatura en Administración y a la poca difusión que hasta la fecha se le ha dado.

N O T A S

- I. Galbraith Kenneth, John. El Nuevo Estado Industrial p.88
2. Ibid., p.85
 3. Ibid., p.78
 4. Ibid., p.90
 5. Ibid., p.104
 6. Galbraith Kenneth, John. La Economía y El Objetivo público p.90
 7. Ibid., p.90
 8. Ibid., p.92
 9. Ibid., p.93
 10. Galbraith Kenneth, John. Memorias una vida de - nuestro tiempo p. 578
- II. Galbraith Kenneth John. Introducción a la Economía p.89
12. Ibid., p.93
 13. Galbraith Kenneth, John. La Economía y el Objetivo Público p.97
 14. Ibid., p.55
 15. Ibid., p.60
 16. Ibid., p.61
 17. Ibid., p.99
 18. Ibid., p.99
 19. Ibid., p.100
 20. Ibid., p.100
 21. Ibid., p.102
 22. Ibid., p.101
 23. Ibid., p.102
 24. Ibid., p.106
 25. Ibid., p.106

26. Ibid.,p.I08

27. Ibid.,p.I09

28. Ibid.,p.II3

29. Ibid.,p.II4

B I B L I O G R A F I A

- Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación
9 ed., México, Editores Mexicanos Unidos, S.A.
1982, 134 pp.
- Bizberg Ilán. La acción obrera en las truchas México,
Colegio de México, 1982, pp.
- Galbraith Kenneth, John. A Contemporary guide to Economics, peace and laughter Essays edited by An -
- Area D. Williams, Boston, Houghton Mifflin, 1971,
382 pp.
- Ambassador's Journal personal account of the Ke-
- nedy years. Boston, Mass, Houghton Mifflin, 1969, -
656 pp.
- Annals of an abiding liberal Houghton Mifflin -
- Company, Boston, 1979, 384 pp.
- A theory of price control Cambridge, Mass, Harvard
- University Press, 1952, 81 pp.
- Como controlar a los militares Tr. del inglés por
- Luis Bernard Granica Editor, Argentina, 1970 (liber
- tad y cambio, 4) 84 pp.
- Desarrollo Económico Tr. del inglés por Carlos -
- Grau Petit, Ariel, Barcelona, 1972 (Ariel quincenal,
72) 108 pp.
- Dinero de donde viene a donde va Tr. del inglés de
- Jaime Vázquez, Diana, México, 1976, 336 pp.
- Economía y Subersión Tr. del inglés de J. Ferre -
- Alau, Plaza & Janes, Barcelona, 1972, (rotativa) 154
pp.
- El Capitalismo Americano el concepto del poder -
- compensador Tr. del inglés de J. Berenguer Amenos
- intr. de Fabián Estapé, 5a. ed. Ariel, Barcelona,
1972 (zetein) 202 pp.

- El crac del 29 Tr. Angel Abad, La Habana, Instituto del libro, Ciencias Sociales, 1969, (ciencias politicas) 238 pp.
- El Nuevo Estado Industrial 5a. ed. Barcelona, Ariel, 1972, (Demos Biblioteca de Ciencia Económica) 504 pp
- El origen de la pobreza de las masas Tr. del inglés de Ma. Eugenia de la Rosa, Diana, México, 1982, 127 pp.
- How to get out of vietnam a workable solution to the worst problem of beer time New York, New American Library 1967, 47pp. (signet special broad side)
- Introducción a la economía una guía para todos (o casi) Tr. del francés por Gustavo Muñoz, prol. de Fabián Estapé 2a. ed. Grijalbo, 1980 (estudios y ensayos, 55) 234 pp.
- La economía y el objetivo público Tr. del inglés de J. Ferre Aleu, ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1975 (tribuna) 318 pp.
- La economía y el arte de la controversia Tr. del inglés de Carlos Grau Petit, Ariel, Barcelona, 1960, 164 pp.
- La época de la incertidumbre Tr. del inglés de Roberto Hurtado Vázquez, Diana, México, 1979, 407 pp.
- La hora liberal Tr. del inglés por Carlos Grau Petit, ed. Ariel, Barcelona, 1961 (zetein, I) 222 pp.
- La sociedad opulenta Tr. del inglés por Carlos Grau Petit, intr. de Fabián Estapé 2a. ed. Ariel, Barcelona, 1969, (zetein) 342 pp.
- Marketing efficiency in Puerto Rico Richard H. Hol

ton, Cambridge, Massachusettes Harvard University Press, 1975, 204 pp.

- Memorias una vida de nuestro tiempo tr. del inglés de José Antonio Bravo, Grijalbo, Barcelona, 1982 (economía y empresa) 614 pp.
- Pasajero en China tr. del inglés de J. Ferrer Aleu ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1975, (rotativa) 140 pp.
- Perspectiva del Desarrollo Económico México, Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, 1963, 42 pp.
- Subdesarrollo y conducta social versión y pról. de Antonio Panesso, Tercer Mundo, Bogotá. 1967 (el dedo en la herida, 16) 79 pp.
- The underdeveloped country Toronto, Canada, Broadcasting Corporation, 1965, 45p (massey lectures for 1965)
- Viaje a Polonia y Yugoslavia El desarrollo económico en perspectiva tr. del inglés por Carlos Grau Petit, Ariel, Barcelona, 1962 (nuestro siglo por dentro) 189 pp.
- Who needs the democrats and what it takes to be needed New York News American Library, 1970, 78 pp.
- Economía y humor tr. de J. Ferrer Aleu, 1976, Plaza & Janes, S.A. editores, Barcelona, 160 pp.
- Rojas Soriano Raúl Guía para realizar investigaciones sociales 6a. ed. México, (textos universitarios) 1981 274 pp.

A N E X O S

Las edades oscilan de 24 a 56 años, siendo las edades de 31 a 40 las de mayor porcentaje.

DE 24 a 30 = 30%
DE 31 a 40 = 46%
DE 41 a 56 = 24%

El sexo de las personas entrevistadas dio por resultado que la mayoría son de sexo masculino :

HOMBRES	MUJERES	
20	9	29
	1 NO CONTESTO	1
		<hr/>
		30

Los puestos de los entrevistados son los siguientes :

SUBCONTADORES	20
EMPLEADOS	3
JEFE DE SECCION	3
JEFE DEPTO	1
CONTADOR GENERAL	L
SUPERVISOR	L
	<hr/>
	29
	<u>1</u> NO CONTESTO
	30

El nivel de sueldo de los entrevistados es

EMPLEADO	\$ 118,000	1
SUBCONTADOR	120,000	1
SUBCONTADOR	140,000	11
SUBCONTADOR	170,000	3
SUBCONTADOR	210,000	6
SUBCONTADOR	215,000	4
JEFE SECCION	250,000	2
JEFE DEPTO	300,000	1

29

1 NO CONTESTO

30

Máximo grado de estudios de los entrevistados

PREPARATORIA	1
VOCACIONAL	1
CONTADOR PRIVADO	7
6o SEMESTRE ECO.	1
5o " LIC HISTORIAL	
PASANTE RELA.IND.	1
" ADMON IND.	1
6o SEMESTRE LAE	1
1o" C.P.	1
2 " "	1
3o ""	1
2o ANO C.P.	1
3o SEMESTRE CP.	1
PASANTE C.P.	4
CONTADOR PUBLICO	<u>5</u>

29

NO CONTESTO

30