

OK



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Postgrado en Estudios Organizacionales

**Mecanismos de Regulación del Comportamiento y Desarrollo
Organizacional. Un Estudio de Caso.**

**Tesis que en Opción al Grado de Maestro en Estudios
Organizacionales presenta:**

JESÚS RAMÓN JUÁREZ GONZÁLEZ

Director de tesis: Dr. Luis Montaña Hirose

Los Mochis, Sinaloa, México, Agosto del 2001

INDICE

	Página
Introducción.	
Capítulo I. Marco Teórico.	
1.1. La Teoría Burocrática como Modelo de Análisis.....	11
1.2. El Comportamiento Humano en la Organización.....	18
1.3. Cultura e Identidad Social del Individuo.....	21
1.4. Principales Mecanismos de Regulación del Comportamiento.....	26
Capítulo II. Metodología.	
2.1. Estrategia Metodológica.....	45
2.2. Recopilación, Concentración y Ordenamiento de la Información...	55
2.3. Análisis e Interpretación de la información.....	57
2.4. Presentación de Resultados.....	58
Capítulo III. Estudio de Caso.	
3.1. Descripción de la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.....	61
3.2. Mecanismos Formales Aplicados en la Empresa.....	70
3.3. Mecanismos Informales.....	94
3.4. Mecanismos de Regulación, Comportamiento e Identidad Social del Individuo.....	102
3.5. Mecanismos de Regulación del Comportamiento y Desarrollo Organizacional.	125
Conclusiones.	
Bibliografía.	
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entes histórico-sociales que sirven al hombre en el logro de sus objetivos y metas. En palabras de Parsons (1960, p.17) son “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. Por su parte Amitai Etzioni (1979, p.6) las define como “unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos”. Construir esas organizaciones y sus correspondientes interrelaciones requiere de recursos materiales, monetarios, humanos y espacio-temporales.

La internacionalización, regionalización y globalización a que se enfrentan actualmente las economías nacionales, arrastran consigo a las células básicas de éstas: las organizaciones. Al interior, las dinámicas económicas nacionales afectan la conformación y dinámica de las organizaciones. En estos espacios, la competencia exige la regulación de las relaciones interorganizacionales. Al mismo tiempo, obliga a las organizaciones a reglamentar su vida interna de manera particular.

Las prácticas y comportamientos no pueden dejarse al libre albedrío de los miembros de la organización. Estos son seleccionados y se integran a ella sin pleno conocimiento de su dinámica o funcionamiento. Esos dos procesos se encuentran estructurados siguiendo ciertos procedimientos previamente establecidos que regulan la actuación de los individuos en y para la organización.

Para el caso de este estudio entenderemos por **regulación** el proceso por medio del cual la organización establece las pautas de pensamiento y práctica laboral que los

miembros deben observar para la consecución de los fines de la misma en contextos históricos, sociales y geográficamente determinados.

Entenderemos por **mecanismos de regulación** todos los medios o formas tangibles e intangibles, utilizados por la organización para establecer las formas más correctas o adecuadas de actuación de sus miembros para el logro de los resultados establecidos por ésta. En tal sentido, la regulación se establece como una necesidad, como un instrumento y como una ideología para el conjunto organizacional, cuya importancia radica en enmarcar la actuación individual o colectiva en espacios definidos por los intereses, ideología y necesidades de los accionistas y altos ejecutivos de la organización.

Ante ello nos preguntamos: **¿qué dispositivos utiliza la organización para regular la actuación social de sus integrantes?, ¿de qué manera afectan al comportamiento y a la identidad social de sus miembros?, ¿cómo influyen en el desarrollo de la organización?**. Cuestiones que se tratan de responder en esta Tesis y que tienen sustento y pertinencia dentro del campo organizacional toda vez que aluden a dos aspectos centrales de la organización: su cultura y su dinámica.

La Tesis se divide en tres capítulos básicos en que se analizan las cuestiones básicas arriba señaladas. En el primer capítulo, se hace una revisión de la literatura que fundamenta teóricamente los planteamientos formulados en el desarrollo del texto. Se divide en varios apartados para diferenciar los fundamentos teóricos sobre la temática que da cuerpo al estudio de caso para esta Tesis. Se parte de la

teoría burocrática como modelo de análisis; luego, se incluye un apartado sobre el comportamiento humano en la organización; el tercer aspecto que se aborda es el de la cultura e identidad social del individuo, y termina con un apartado sobre los mecanismos de regulación del comportamiento en la organización.

El segundo capítulo, trata sobre la metodología aplicada en el desarrollo de la Tesis. Utilizando la propuesta de la Dra. Teresa Páramo Ricoy (2000) elaboramos en un primer momento lo que ella llama la estrategia metodológica, donde se establece el procedimiento empleado para definir el planteamiento de nuestro problema de investigación de tesis, la delimitación de las dimensiones de análisis, de las preguntas de trabajo, los conceptos básicos de investigación, la muestra, los instrumentos de recopilación de información o trabajo de campo y las proposiciones de análisis que guiaron la investigación. Se incluye en el mismo capítulo, una descripción del proceso de recabación, clasificación, ordenamiento, análisis, interpretación y presentación de resultados de investigación, con el propósito de fundamentar el porqué se hizo de la forma en que se observan en la Tesis.

En el capítulo tres se describe y analiza el estudio de caso en que se sustenta este trabajo. Se hace una descripción de los elementos constitutivos de la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. como son: la evolución histórica de la misma, su visión, misión, política, estructura y cultura corporativa, que la caracterizan y diferencian de otras organizaciones del ramo a que pertenece. Es decir, que le dan identidad como organización independiente. Este capítulo se elabora en base a los

documentos básicos a que tuvimos acceso: manual de bienvenida, manual de descripción de puestos, reglamento interior de trabajo y contrato colectivo de trabajo.

Este capítulo incluye, también, la relación de los mecanismos de regulación establecidos con el comportamiento, la identidad social de los miembros y con el desarrollo de la organización. Se habla de los mecanismos formales de regulación del comportamiento, tomando en consideración los documentos básicos señalados más arriba; de los mecanismos informales que influyen en la dinámica organizacional elaborado a partir de la observación, de los instrumentos de recopilación de información aplicados en el trabajo de campo, así como de las pequeñas charlas que tuvimos con los informantes de la muestra durante la aplicación de dichos instrumentos.

En otro apartado del capítulo, se hace referencia a la influencia de los mecanismos de regulación sobre el comportamiento e identidad social de los miembros de la organización. Esta parte se elabora en base a los resultados obtenidos de los cuestionarios, entrevistas y la observación realizadas en la Empresa antes citada durante el mes de junio del presente año.

Cierra la parte fundamental del cuerpo de la Tesis un apartado sobre las conclusiones principales a que se ha llegado con el trabajo de investigación de campo realizado para cumplir con el requisito del estudio de caso. Se anotan los principales resultados en función del problema de investigación, de los objetivos planteados, de las preguntas de trabajo y de las proposiciones establecidas como

respuestas tentativas a las preguntas de investigación formuladas en la estrategia metodológica.

Quiero agradecer infinitamente a los directivos de la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., nombre utilizado en la tesis para guardar en el anonimato la empresa real que fue objeto de estudio, por todo el apoyo que me brindaron desde el momento de abrir sus puertas para la realización de este proyecto. A los mandos medios, empleados y trabajadores que nos dieron un poco de su tiempo y nos transmitieron parte de su experiencia laboral ampliando nuestra visión de la dinámica organizacional.

A los maestros que aportaron su esfuerzo y conocimientos para formarnos en el camino de la investigación organizacional, especialmente al Dr. Luis Montaña Hirose asesor de este trabajo de tesis, vaya mi alto reconocimiento y respeto. También, agradezco a mis compañeros de grupo por sus observaciones y apoyo durante estos dos años de estudio.

También, deseo dejar constancia de mi agradecimiento al Lic. Vicente López Portillo Tostado, rector de la Universidad de Occidente, por su incansable gestión en pro de la superación académica del personal docente al que orgullosamente pertenecemos quienes hemos abrazado este proyecto.

Un agradecimiento especial para mi esposa Isabel, mis hijas Jeisa Marasi y Jazmín Marlen, que sufrieron junto conmigo muchos momentos de apremio y

desesperación; para mis padres Jesús a Alejandra, que comprendieron y apoyaron este enorme esfuerzo de preparación; a mis hermanos y hermanas por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas; a la señora Eleuteria Urías, madre de mi esposa por sus palabras de aliento en los momentos difíciles; a todos ellos mi eterna gratitud y amor sincero.

Esperamos que este esfuerzo plasmado en la Tesis para obtener el grado de maestro en Estudios Organizacionales, sirva de guía para seguir abriendo puertas en el futuro y realizar otros proyectos de tipo académico que contribuyan a reforzar el conocimiento, los planes y programas de estudio de nivel postgrado y licenciatura relacionados con el campo organizacional. Que permita, a la vez, asumir el reto del mejoramiento continuo dentro del campo académico de la docencia, de la investigación y de la difusión cultural.

CAPITULO I. MARCO TEORICO

1.1. La Teoría Burocrática como Modelo de Análisis.

Una caracterización general de las organizaciones burocráticas nos la muestra Charles Perrow en su libro *Sociología de las organizaciones* (1991, pp.318-332). Afirma el autor que básicamente una organización es una herramienta que utilizan los patronos para generar productos valiosos de los que poder adueñarse. Desde este punto de vista quienes detentan el poder son los propietarios de las empresas y, en menor medida, los altos ejecutivos de las mismas. Por su parte, Etzioni (1979, p.105) afirma que las organizaciones son unidades sociales artificiales,...planeadas, estructuradas deliberadamente, ...que revisan constante y conscientemente sus actuaciones y se reestructuran a sí mismas de acuerdo con ello”.

La empresa, que es el ente socioeconómico más visible de interacción humana en el trabajo y, por consiguiente, es el espacio de socialización del individuo, representa el punto de partida para el estudio de la organización y su dinámica. Como tal, está constituida por dos elementos básicos de acuerdo a los investigadores de Harvard, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y T. N. Whithead: lo técnico y lo humano. El primero da origen a la llamada organización formal, es decir, aquella a la que “corresponden los comportamientos que son objeto de las reglas dictadas por la compañía, así como las políticas encaminadas a instaurar un cierto tipo de relaciones al interior de la organización humana y entre ésta y la organización técnica. (El segundo da lugar a) la organización informal que comprende las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de la empresa” (Desmarez, 1983).

De acuerdo a Weber (1947, pp.329-330) los aspectos más importantes de la estructura burocrática que le impregnan ese carácter racional que la identifica son: a) una organización continua de funciones oficiales ligada por reglas; b) una esfera específica de competencia (división del trabajo, los derechos y el poder); c) el principio de la jerarquía en la organización de oficinas, departamentos, etc.; d) las reglas que regulan la conducta (pueden ser reglas técnicas o normas); e) los miembros del equipo administrativo deben estar totalmente separados de la propiedad de los medios de producción o administración de la organización; f) los recursos de la organización deben estar libres de cualquier control exterior y los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular; y, g) los actos administrativos, las reglas y las decisiones se formulan y se registran por escrito.

La teoría burocrática da por sentada una distribución desigual de los recursos tanto en la fase inicial como en las fases posteriores. El poder contribuye a mantener la desigualdad en la esfera organizacional. Este es impuesto básicamente por la asignación jerárquica del mando en forma vertical. Adquiere por ello un carácter instrumental. Al respecto Merton (1940, 1980, p.275) plantea que "la autoridad, el poder de control que se deriva de una posición reconocida, es interesante al empleo y no a la persona particular que desempeña el papel oficial. La acción oficial suele tener lugar dentro del entramado de reglas preexistentes de la organización. El sistema de relaciones prescritas entre los diferentes empleos supone un grado considerable de reglamentación y una distancia social claramente definida entre quienes ocupan esas posiciones. La reglamentación o formulismo...simboliza y apoya el orden minucioso de los diferentes empleos;....sirve para reducir al mínimo

la fricción restringiendo en gran medida el contacto (oficial) a modos que están definidos previamente por las reglas de la organización....De este modo, el subordinado está protegido contra la acción arbitraria de su superior, ya que los actos de ambos están limitados por una serie de reglas mutuamente reconocidas”.

La vigilancia jerarquizada y el poder disciplinario que implica, “reposa –dice Foucault (1975, 1999, pp.181-182)- sobre individuos y su funcionamiento es el de un sistema de relaciones de arriba abajo, pero también, hasta cierto punto de abajo arriba y lateralmente. Este sistema hace que resista el conjunto, y lo atraviesa íntegramente como efectos del poder en que se apoyan unos sobre otros: los vigilantes son perpetuamente vigilados”.

El control, en tanto instrumento de vigilancia y normalización, es esencial para asegurar la relación medios-fines que está en la esencia de la organización burocrática (Merton, 1963, 1974). En ese sentido, el poder de normalización obliga a la homogeneidad; pero individualiza al permitir desviaciones, determinar los niveles, fijar las especialidades y hacer útiles las diferencias ajustando unas a otras (Foucault, 1975, 1999, p.189).

Para Aktouf (1998, p.190), el control es una práctica entre la vigilancia y la administración de calidad, y coincide con Foucault en su caracterización de éste como una actividad normalizadora, pues consiste en seguir, verificar y evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas respecto a las previsiones y programas, con el fin de cubrir las diferencias y aportar las

correcciones necesarias. Una interpretación dinámica del control, pues, nos permite conocer las fuerzas y debilidades y canalizar los comportamientos hacia el rendimiento (Aktouf, 1998, pp.191-192). Para este autor, el control se interesa más especialmente en las actitudes y en la calidad de las relaciones de un individuo con los otros y con el propio trabajo (Aktouf, 1998, p.201).

Esta teoría maneja, pues, como conceptos básicos la jerarquía, la especialización, la formalización y la estandarización. Autores como Child (1989) y Mintzberg (1979, 1989), e incluso, aunque en menor medida, Perrow (1991) tratan estos aspectos de manera más detallada. La estructura formal de la organización es la clave unitaria más importante de su funcionamiento, prescindiendo del grado en que se siga en la práctica. La coordinación en las organizaciones se logra fundamentalmente a través de controles directos (órdenes ligadas a la jerarquía) y de controles burocráticos como la estandarización, la especialización y la formalización. Es la forma de obtener precisión, seguridad y eficacia (Weber, 1974) en las actuaciones de la organización que lleven al logro de sus fines.

Esta disciplina, sin embargo, "sólo puede ser eficaz, dice Merton (1940, 1980) si las normas ideales son reforzadas por sentimientos vigorosos que impongan al individuo la devoción a sus deberes, un agudo sentido de la limitación de su autoridad y competencia, y la ejecución metódica de actividades rutinarias. La eficacia de la estructura social depende en definitiva de infundir en los participantes del grupo actitudes y sentimientos apropiados". Existe, entonces, limitaciones para

que la racionalidad instrumental y expresiva (Etzioni, 1979) sea eficaz para los fines últimos de la organización.

En ese sentido, Herbert Simon (1957) introduce el concepto de racionalidad limitada para delimitar que las organizaciones viven en medios ambientes cambiantes, sujetas a una sinfín de factores que influyen sobre su permanencia y desarrollo en la sociedad. Entre las principales manifestaciones de la racionalidad limitada son: preferencias inestables y poco claras, información limitada, conocimiento limitado y relaciones causa-efecto ambiguas.

Para Simon (1957, p.73) la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. Esta racionalidad limitada también tiene consecuencias para los actores sociales. Las más importantes son: a) para el patrono significa que las ambigüedades causa-efecto y las preferencias personales que residen en los empleados le permiten utilizar controles no reactivos y establecer o fijar condiciones; b) convierte a los empleados en más susceptibles a controles no reactivos, pero como también los patrones están sometidos a la racionalidad limitada, se produce un tope a su control, y, por tanto, una fuente de poder para los empleados; y, c) garantiza un cambio importante en la conducta de la organización, aunque en gran medida como fruto de las consecuencias involuntarias de acciones voluntarias...cuanto más se centra el análisis en pequeños grupos o en partes de la organización, más cambio y fluidez surgirá (Simon, 1957).

En otras palabras, los empleados, al igual que los patronos, no son pasivos; aun cuando no estén formalmente organizados para oponerse a la autoridad, pueden influir en algún grado sobre las metas de la organización. La formación anterior a su inserción en la organización y el medio ambiente social en el cual se desarrolla influyen en su actuación dentro del espacio laboral yendo, incluso contra la propia racionalidad instrumental de las estructuras burocráticas. Se llega a influir sobre la organización utilizándola de manera particular.

Esta utilización de la organización por patronos y empleados puede ser interna o externa. Los grupos interno (líderes, departamentos o grupos de trabajo) utilizan la organización para fines políticos, protección de poder, control de las condiciones laborales –incluido el nivel de esfuerzo, seguridad, interacciones personales y seguridad del empleo- y satisfacción de metas personales. Los grupos movilizan recursos para controlar o utilizar múltiples productos de las organizaciones. Utilizan, como mecanismos de influencia, desde la ideología hasta la corrupción; éstas reflejan la incapacidad del patrono para ejercer un control completo de las múltiples acciones que suceden cotidianamente dentro de la organización.

En su obra, Perrow (1991) nos habla de la reglamentación en la organización, forma acabada de la regulación intraorganizacional. Afirma Perrow (1991, p.25) que parece ser que “la existencia de múltiples reglas y regulaciones constituye las verdadera esencia de la burocracia. La expresión ‘celo burocrático’ refleja adecuadamente el problema. Las reglas lo rigen todo. Uno no puede dar un paso a no ser que lo haga con el reglamento en la mano, o para utilizar la jerga militar,

según las ordenanzas. Cada sección de cada servicio ha pensado que su autonomía está protegida a través de las reglas...cambiar estas últimas supone una progresión geométrica de nuevas reglas que se van a ver afectadas, y así sucesivamente”.

La eliminación o reducción de las reglas parece ser imposible dentro del marco del modelo burocrático, ya que como lo establece Merton (1957, pp.197 y ss), “la burocracia produce ciertos efectos en las personalidades de sus miembros, que alienta las tendencias a adherirse rígidamente a las reglas y los reglamentos por sí mismos”. Por ello, para lograr la reducción de reglas se proponen algunos caminos que tampoco son absolutos. Primero, la organización puede mecanizar al máximo. La máquina –apoya Perrow (1994, p.26)- “es un conjunto de reglas incorporadas a la máquina misma. Las máquinas garantizan unos productos uniformes, suprimiendo así las reglas relativas a las características de las dimensiones. Garantizan incluso el tiempo de producción y nos dicen con precisión qué tipo de material puede introducirse en ellas. Cuanto más grande sea la máquina, a más personas reemplaza, lo que evita la necesidad de reglas sobre cómo deben interactuar, cooperar o coordinar sus actividades los trabajadores...”. Algo parecido a esta forma sería la de contratar personal que lleve incorporadas reglas complejas. Los profesionales serían la materia ideal para este caso (Etzioni, 1979).

Un segundo mecanismo para reducir las reglas consiste –dice Perrow, ídem- en insistir en la casi total uniformidad del personal de la organización. El contratar personas con las mismas características, inteligencia, autodisciplina, rasgos de

personalidad y demás, se necesitarían menos reglas para controlar la gama de diferencias que normalmente se observan entre las personas.

La tercer forma de reducción de reglas consistiría en la producción únicamente de productos sencillos, más que productos complejos en tamaño, formas y colores. Por último, si formáramos puros grupos expresivos, considerados como organizaciones en las que todos los miembros están de acuerdo en cuanto a las metas de la organización y las técnicas para lograr estas metas son asequibles para todos los miembros (Perrow, 1994, p.29).

En conclusión, podemos afirmar junto con Child (1989, pp.22, 202, 254) que “el enfoque burocrático está intentado para proporcionar el control organizacional, asegurando un elevado grado de predictibilidad en el comportamiento de las personas. También es un medio para tratar de asegurar que clientes o empleados diferentes sean tratados con equidad mediante la aplicación de reglas y procedimientos”.

1.2. El Comportamiento Humano en la Organización.

El comportamiento humano se puede definir como el conjunto de actitudes y actuaciones del individuo en el contexto laboral que afectan el funcionamiento de la organización en su búsqueda constante de resultados previamente determinados. Implica un proceso de aprendizaje que inicia desde el momento en que el individuo

se integra a las actividades de la organización. Ese aprendizaje comienza con la percepción sobre lo que sucede dentro de los espacios del centro de trabajo.

La percepción, como “proceso vital de extracción de información por medio de los sentidos” (Pariente, 2000, p.226), es la base del comportamiento de los individuos en las organizaciones (Robbins, 1996). Tal información se procesa en el cerebro posibilitando la actuación posterior del individuo. El comportamiento, por consiguiente, “está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado” (Robbins, 1996, p.82). Así, “el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas” (Davis y Newstrom, 1991, p.4). Para Crozier (1963, 1974), si en todos los peldaños de la escala en una organización, y en el propio funcionamiento del conjunto, no pudiera haber sino una sola solución mejor, *one best way*, la conducta de cada miembro sería enteramente predecible.

Pero como parte del aprendizaje individual se lleva a cabo en el trabajo, Robbins (1996, p.110) afirma que los administradores de las empresas se preocupan por cómo enseñar a los empleados a comportarse de la mejor manera posible para la organización, e introduce el concepto de modelaje para identificar este hecho. Y continúa, “modelamos el comportamiento mediante el reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada”. Nos plantea cuatro métodos para lograrlo: el reforzamiento positivo (cuando a una respuesta le sigue algo agradable); el reforzamiento negativo (cuando la respuesta

es seguida por la terminación o el retiro de algo desagradable); la sanción (cuando se produce una condición desagradable por eliminar un comportamiento no deseado); y, la extinción (eliminación de cualquier reforzamiento que mantenga un comportamiento).

El mismo autor resume que el reforzamiento del comportamiento en las organizaciones "es necesario...para producir un cambio en (él); que algunos tipos de premios son más eficaces que otros para su uso...(y, que) la velocidad con la que se lleva a cabo el aprendizaje y la permanencia de sus efectos están determinados por la oportunidad del reforzamiento (p. 111).

De acuerdo a los teóricos de Harvard existen cuatro lógicas explicativas de los comportamientos de los individuos en la empresa: la lógica de los sentimientos, la lógica del costo, la lógica de la eficiencia y la ideológica, que Desmarez (1983) sintetiza de la siguiente manera: la primera, "es la lógica por la cual los valores en las relaciones interindividuales de los diferentes grupos presentes en la empresa son expresados"; la segunda, "comprende los medios por los cuales los objetivos económicos del conjunto de la organización son evaluados, y se aplica a la organización humana..."; la tercera, es la que permite evaluar y mantener los esfuerzos de colaboración de los miembros de la organización. Esta se organiza alrededor de la cooperación y está estrechamente asociada a la lógica del costo", y; la última, es el sistema de ideas y de creencias por medio del cual los valores de la organización son afirmados".

1.3. Cultura e Identidad Social del Individuo.

El concepto de cultura fue introducido a las organizaciones por Hofstede, aunque sus orígenes se remontan a los años sesenta con el surgimiento del llamado milagro japonés. Hofstede (1993, p.89) define a la cultura como “la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas de otro”, con lo cual conduce a reconocer a la organización como un espacio multicultural, debido a la conformación jerárquica de la misma que agrupa a los individuos por niveles o áreas de trabajo que a pesar de estar basado en el reclutamiento selectivo de los empleados (Child, 1989, p.229), no incluye limitaciones de tipo cultural para su aceptación siempre y cuando acepten las reglas del juego.

En ese sentido, se presupone como afirman Allaire y Firsirotu (1992, p.26), “ que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte...Las numerosas particularidades de sus orígenes y de su pasado, de sus líderes pasados, de sus modos de adaptación a tecnologías particulares, así como las características de la industria de la cual forman parte y el ambiente sociocultural en el cual viven, contribuyen a crear dentro de las organizaciones una cultura propia y que se traduce en diversas manifestaciones culturales”.

La cultura corporativa u organizacional, que se deriva de tal conceptualización, afirma Montañó (2000, p.285)..“trata de fomentar la identificación de los miembros con la organización, a fin de elevar el nivel de competitividad”. Traducida en valores, normas, mitos y creencias, así como en prácticas organizacionales

institucionalizadas, la cultura corporativa se ha convertido en una herramienta de gran importancia para lograr los fines de toda empresa (Barba y Solís, 1998). Definen a la cultura como elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada (p.163).

A través del involucramiento y la lealtad del individuo, la cultura corporativa busca inducir el comportamiento de los miembros hacia la productividad y la calidad del trabajo (Montaño, 2000, p.288). Un elemento para la búsqueda de tal identificación del individuo con la organización, está definido por la aversión a la incertidumbre (Mintzberg, 1989, Robbins, 1996, Montaño, 2000). Esta conlleva a establecer, como requisito para el funcionamiento de la organización, un “nivel de estructuración de las situaciones, aceptado como mínimo, representado por un conjunto de reglas y normas tendientes a regular el comportamiento social, dando lugar así a cierto nivel de rigidez o de flexibilidad a las relaciones entre los individuos” (Montaño, 2000, p.289).

Sin embargo, el individuo busca mantener su identidad que lo diferencie de los otros. Pero esta identidad es cada vez más de carácter social por su pertenencia a grupos organizados (Deal y Kennedy, 1982). Como miembro organizacional, el trabajador o empleado se somete a la influencia del medio social en que se desenvuelve. Esta conformidad gregaria –como dice Fromm (1956, 1997) afecta su individualidad orillándolo a tomar conciencia de sí mismo y de los otros como personas diferentes, y tiene que ser capaz de sentirse a sí mismo como sujeto de sus acciones. El sentimiento de identidad del hombre se desarrolla en el proceso de

salir de los <vínculos primarios> que lo ligan con la naturaleza (Fromm, 1956, 1997) creando su identidad social. Ahora, el sentir, el pensar y el hacer que introducen Duverger (1983, p.106) y Broom y Selznick (1980, p.91) en sus conceptos de cultura, son determinados por el grupo de pertenencia.

Como sintetizan Barba y Solís (1998, p.164), la cultura, concebida como un instrumento clave compartido de valores y creencias, cumple las siguientes funciones: transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización, facilita la generación de compromiso colectivo, releva la estabilidad del sistema social y sirve como artefacto de autoestima que puede guiar y remodelar el comportamiento. "La cultura –dicen Allaire y Firsirotu (1992, p.15)- llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" que puede afectar sus estructuras, fines y procedimientos.

Montaño (2000) plantea las fuentes de la cultura corporativa. Entre ellas considera:

- a) el desarrollo tecnológico que implica una mayor participación de los trabajadores en todos los niveles jerárquicos;
- b) la creación de consensos artificiales debido a las formas que asumen en la actualidad los procesos de trabajo (formación de grupos o equipos de trabajo colectivo);
- c) la necesidad de contar con una teoría que permitiera reincorporar las nociones de armonía y de objetivos compartidos que pudieran incidir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, y que hiciera contrapeso a las teorías del poder en las organizaciones;
- d) la evolución misma de la sociedad y de sus principales instituciones;
- e) la actitud positiva de los

directivos hacia las nuevas tendencias organizativas; f) el cuestionamiento del paradigma organizacional racional; g) la competitividad internacional que ha provocado diversos efectos en el funcionamiento de las empresas y, por lo tanto, en el comportamiento de los trabajadores, y; h) cierta tendencia hacia una menor participación del Estado en las negociaciones colectivas entre empresarios y trabajadores.

Por tanto, la cultura organizacional no se reduce a una mera reproducción del exterior ni a una dinámica exclusivamente interna. Se construye con ambos entornos (Barba y Solís, 1998) participando de los cambios culturales al proponer espacios colectivos de identificación diversos, tales como la misión, la reformulación y generación de valores, la propuesta de proyectos de carrera y de estilos de vida, etc. (Montaño, 2000, p.308). De este modo, "el ejercicio del control mediante el desarrollo de una identidad cultural con la organización y su administración...es comparable con las (demás) políticas, porque no programa directamente las acciones de los empleados (Child, 1989, p.229).

Además, puede decirse en términos de Crozier (1963, 1974), que las normas culturales en materia de relaciones interpersonales, en lo concerniente a los fines de la organización y a las contribuciones que pueden esperarse de sus miembros, delimitan y modelan el campo de la negociación y condicionan así con bastante rigidez el uso que un grupo puede hacer del poder que le confiere la posición jerárquica que mantiene gracias a la distribución diferenciada de los cargos o puestos. Por consiguiente, los subordinados están sujetos a un control cultural,

cuyo propósito es “el desarrollo de la aceptación pragmática de un apoyo más entusiasta para los objetivos de la organización, convirtiéndose, por tanto, en un medio de conformar el comportamiento de los empleados a las líneas establecidas (Child, 1989, pp.257-258).

Este aspecto implica que en la organización existe el conflicto (Etzioni, 1979; Child, 1989; Perrow, 1991; Allaire y Firsirotu 1992). “Como se presume –dice, Allaire y Firsirotu (1992, p.11)- que los aspectos simbólicos y formales de las organizaciones están en perfecta armonía y se sostienen mutuamente, nos preocupamos poco por las disonancias que pueden existir entre los aspectos culturales y socioestructurales de las organizaciones...”; ya que, como lo establece Child (1989, p.216), “ ..el control en una organización no es sólo un proceso en el cual todos tienen una parte con el mismo objetivo en mente; también es un proceso en el que existe una resistencia y un contracontrol en busca de objetivos conflictivos”.

En el entorno cultural regional, la propuesta de cultura corporativa u organizacional ha sido limitada. Como dice Montaña (2000), ésta se ha instalado más como un discurso que como un proyecto que modifique sustancialmente la vida interna de las organizaciones, debido fundamentalmente al predominio de las relaciones jerárquicas formales, a que las estructuras informales se encuentran obstaculizadas por los sistemas de recompensa económica diseñados para alentar el trabajo individual excepcional, a que la tradición combativa de los sindicatos los conduce a adoptar una actitud de desconfianza hacia las nuevas formas de organización del trabajo, a que existe en todos los niveles jerárquicos un descuido por la

capacitación y, por último, a la utilización simultánea de diversos modelos organizacionales contradictorios.

Sin embargo, como lo establece Child (1989, p.259)-, “el control cultural ofrece lo que probablemente sea la única forma de conciliar la necesidad fundamental del sistema administrativo con el deseo de los empleados de más participación y autorrealización. También es el tipo de control que está mejor adaptado para manejar la creciente proporción de cambios industriales y de incertidumbre, donde los nuevos mercados, proyectos, procesos, técnicas y otros desarrollos se convierten en una forma de vida”.

1.4. Mecanismos de Regulación del Comportamiento.

La regulación permite la construcción de una particular identidad laboral, política, económica, social, etc. que hace posible la interrelación entre sus miembros. Contar con ese marco, permite a las organizaciones establecer mecanismos de control, de coordinación, renovación y depuración de prácticas y comportamientos. Los principales mecanismos identificados son la jerarquización, la calendarización, el reglamento de trabajo, el contrato laboral, la política de recompensas (incentivos adicionales al salario) y la cultura (lenguaje, simbolismo, identidad, etc.). A continuación se describen las formas de cómo la organización regula su vida interna.

El enfoque tradicional pone énfasis en **la jerarquía** antes que en la capacidad, información, habilidad y actitudes de quienes viven cotidianamente los procesos y las dinámicas en ellas suscitadas. Este elemento de la vida organizacional define en gran medida el rumbo de la misma, su éxito y su permanencia en el mercado. Para alcanzar sus objetivos –dice Crozier (1963, 1974)- toda organización debe darse una estructura jerárquica capaz de contrapesar las luchas entre grupos y entre individuos. Es uno de los marcos que hacen posible la legitimación de las políticas, reglas, normas y actividades promovidas por la organización (Etzioni, 1979; Perrow, 1991).

Desde el punto de vista de March y Olsen (1997, p.67) "las reglas se pueden imponer o aplicar por coerción directa mediante la autoridad política u organizadora, o pueden ser parte de un código de conducta adecuada que se aprende y se interioriza por medio de la socialización o la educación". Ello se refuerza cuando el ejercicio del poder está conformado con las expectativas de los subordinados, es decir, como lo establece Etzioni (1979, pp.91-92) "cuando las órdenes emanadas o las reglas establecidas se conforman con los valores a los que están comprometidos los súbditos, la obediencia será más profunda y más efectiva". De esta forma, la distribución del poder y el sistema de relaciones de poder dentro de una organización influyen en las posibilidades y modalidades de adaptación de sus elementos, como también en la eficacia de la misma (Crozier, 1963, 1974)

La formalización –afirma Child (1989, p.242)- "es un medio para controlar el comportamiento de los empleados de una organización; hace más predecibles sus

actividades en una dirección dada a través de establecer políticas, procedimientos, reglas, definiciones de puestos y órdenes permanentes por escrito que prescriben la acción correcta o esperada...". Con ello se establece la jerarquización del comportamiento. Y la jerarquía, así establecida, produce rigidez y timidez (Perrow, 1991, p.36), lo que produce actuaciones formalizadas.

La autoridad y el poder son actitudes desarrolladas por los individuos aprovechando la posición jerárquica que les confiere una forma determinada de estructurar las funciones y responsabilidades dentro del espacio de la organización (Perrow, 1991). "Los administradores que dirigen estos segmentos –dice Simon, (1957, p. 116)- se conducen, dentro de los límites de discrecionalidad que les están permitidos, de manera muy parecida a la de los grupos que controlan las organizaciones autónomas".

Por lo tanto, la autoridad y el poder, son productos de la subjetividad y no se puede integrar a tales conceptos una objetividad material que no poseen. Es decir, depende de la subjetividad del otro para que los procesos de autoridad y poder puedan tener sentido y referencia alguna en los marcos institucionales de las organizaciones. Crozier (1963, 1974) escribe que "es imposible suprimir completamente el poder discrecional...(ya que éste) es el único medio de que la organización puede servirse para obligar a sus miembros a usar sus márgenes de iniciativa en provecho del organismo entero".

Por otro lado, March y Olsen (1997, p.74), plantean que las divisiones internas del trabajo dan por resultado formas de gobierno construidas alrededor de los principios de la división del trabajo y la especialización...en multitud de funciones y reglas relativamente autónomas. Si se suprimen los vínculos entre separaciones, la división del trabajo crea importantes barreras entre campos de legítima acción: las áreas de racionalidad (Cyert y March, 1963) y responsabilidades locales... La división del trabajo y la especialización se presentan como principios de organización eficiente.

Uno de los efectos de esa integración es la conformación de distintos grupos estructuralmente diferenciados a partir de la agrupación de funciones, actividades y tareas específicas para cada área en que se divide la organización. Se tiene, entonces, un marco espacial laboral y social que crea y recrea un campo ambiental propio en base al cual actúan y defienden los miembros de la organización. La conformidad con las reglas puede verse –según March y Olsen (1997, p.69)- como un acuerdo contractual e implícito para actuar adecuadamente, a cambio de ser tratado de manera apropiada.

Un rasgo característico de la jerarquización, es el llamado ángulo de control o número de subordinados que controla directamente un supervisor (Perrow, 1991, p. 37). Entre más subordinados se controlen por cada supervisor, menos niveles jerárquicos tendrá la organización. La supervisión se convierte en la forma más acordada para controlar a los subordinados. Que dicha actividad sea estricta o no depende de varios factores. Entre ellos se cuentan: a) el grado en que las tareas

son rutinarias o no rutinarias; b) la diferencia entre la experiencia del supervisor y la de sus subordinados; el grado de interdependencia entre las tareas que están bajo un supervisor; la interdependencia de estas tareas con las que se realizan bajo distintos supervisores; c) la interdependencia del departamento como un todo con otros departamentos de la organización, así como con los distintos tipos de combinaciones de tareas rutinarias en cada departamento; d) la medida en que las reglas y reglamentos escritos o las máquinas pueden reducir la necesidad de supervisión personal; e) el grado en que flexibilidad y rapidez de respuesta son necesarias para la organización (Perrow, 1991, p 39).

Los tiempos y espacios cambian, pero no dejan de ser determinantes de los sucesos que afectan a las organizaciones. **La calendarización** de actividades establecida en los programas de la empresa, también regulan gran parte de la actuación individual u organizacional, imponiendo límites o fronteras a las estrategias proyectadas para el desarrollo de las organizaciones. Como dice Child (1989, p.182), “el tiempo se convierte en un recurso particularmente escaso cuando hay presiones para que la organización actúe rápido”. El carácter de las estrategias que están ligadas al tiempo hacen posible al menos una pequeña cantidad de racionalidad en el comportamiento allí donde sin él resultaría inconcebible (Simon, 1957, p.65).

La flexibilidad aparente que caracteriza a la organización tiene que ver con la forma y manera en que las funciones y actividades de las distintas áreas de la organización se llevan a cabo. Dicha flexibilidad surge de la comprensión por parte

de los actores de su responsabilidad por los actos y resultados de cada una de sus áreas (Child, 1989, Galbraith, 1977). El margen estrecho que las separa no impide, sin embargo, el encajonamiento de las responsabilidades dentro de espacios geográficos y temporales preestablecidos por una manera racional, es decir, instrumental, de ver y de hacer las cosas. En este sentido, como dice Simon (1957, p.67), "...las consecuencias que diferencian un comportamiento del comportamiento alternativo (que puede sugerir un programa) pueden surgir únicamente dentro de un breve espacio de tiempo y dentro de un área limitada de descripción".

La planificación y el control van de la mano. No puede existir uno sin el otro, ya que "juntos regulan los *outputs* e, indirectamente, también el comportamiento...Los planes pueden especificar la cantidad, la calidad, el coste y el calendario de *outputs*, así como las características concretas de éstos (color, tamaño, etc.)...Los planes temporales establecen los marcos de tiempo para los *outputs*; los objetivos son planes que detallan las cantidades de *outputs* para plazos determinados de tiempo..." (Mintzberg, 1979, pp.182-83).

Al pasar el tiempo, las actividades y tareas calendarizadas de manera cotidiana y repetitiva se vuelven rutinas organizacionales. Las rutinas —dicen March y Olsen (1997, p.68) "pueden ser reglas de procedimiento que especifican un proceso que debe seguirse en circunstancias determinadas. Asimismo, comprender reglas de decisión que estipulen la manera en que los insumos han de convertirse en productos". La experiencia, más la creatividad de los seres humanos, hacen factible

el logro de metas establecidas y posibilitan el establecimiento y búsqueda de otras que se toman como difíciles o inalcanzables.

El control de las rutinas –afirman Nelson y Winter (1982, p.114)- no se limita a la producción, sino que llega hasta la compra de suministros y a la socialización de los nuevos miembros cuando los portadores de las rutinas se van. Hay que seleccionar, modificar, supervisar y, si todo esto fracasa, adaptar los inputs para que se acoplen a la rutina”. La capacitación del recurso humano, debe ser parte de la calendarización de las actividades organizacionales. Pues representa uno de los motores de su desarrollo y éxito en el mercado.

Además, las rutinas hacen posible coordinar múltiples actividades simultáneas de manera que resulten mutuamente coherentes. Ellas, incorporan identidades, intereses, valores y visiones del mundo, individuales y colectivas, limitando así la asignación de la atención, las normas de evaluación, las propiedades, las percepciones y los recursos.

La lógica de dicho fundamento está en la confianza que surge en los actores al momento de obtener resultados positivos y satisfactorios de las prácticas desarrolladas durante determinados periodos de tiempo en los cuales se invierten determinadas cantidades de recursos y esfuerzos. Los seres humanos participantes convierten de este modo sus éxitos en procesos motivacionales que renuevan sus energías y ambiciones de nuevos logros.

El prestigio que los resultados ofrecen a quienes los hacen posibles, define en gran medida la actitud de los individuos por encauzar sus esfuerzos hacia la obtención de logros más complejos y espectaculares. De este modo el desarrollo organizacional tiene mayores posibilidades de ser logrado en ambientes menos adversos o conflictivos. Es decir, la calendarización requiere de un ambiente o entorno estable (Child, 1989, p.182) para cumplir su cometido de garantizar certidumbre de la actuación de los individuos en la organización.

No obstante, la utilidad de ésta consiste en servir de guía para la búsqueda de objetivos o metas específicas de la empresa a corto o inmediato plazo. De ahí, que como dice Simon (1957, pp.69-70), "...La finalidad superior de planificar y organizar, que precede a toda actividad administrativa, no es simplemente la de colocar a cada participante en la tarea que mejor puede cumplir, sino la de permitir que cada uno forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los demás... Se espera, que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como 'objetivos de la organización'. (Lo que implica) coordinar su comportamiento, proporcionar a cada uno el conocimiento del comportamiento de los demás sobre el que pueden basar sus propias decisiones", cumpliendo así una función motivadora. Como lo establece Mintzberg (1979, p.186), "se pueden usar para obtener un rendimiento mejor" que el posible con prácticas no estandarizadas.

Otro de los mecanismos de regulación son **los contratos de trabajo**. Desde su ingreso al espacio laboral el individuo se ve sometido a una serie de requisitos y

condiciones que normarán su actuación en la organización. Estos se establecen dentro de instrumentos legales llamados contratos. De acuerdo a Simon (1957, p. 110), “el contrato de empleo resulta de la creación de una relación de autoridad continua entre la organización y el empleado”. Las condiciones de esta relación se establecen por medio de la negociación.

Durante los procesos de negociación, el enfrentamiento de intereses surge como una expresión natural de la oposición de los grupos participantes, pues se ubican en posiciones organizacionales diferentes. Los acuerdos se convierten, por acción de la interdependencia, en un marco de referencia para las partes en conflicto. La confianza –dicen March y Olsen (1997, p.76)- tal vez se vea socavada por la desconfianza persistente, pero hay mayor probabilidad de que ello ocurra si consideramos la garantía de confianza como parte del arreglo contractual voluntario y no como producto de las obligaciones normales de la vida política.

El papel de guías que adquieren los acuerdos en las negociaciones definen su importancia para la actuación organizacional. Pueden ser fuentes de solución de problemas o provocadores de los mismos. Uno de los mecanismos para encontrar soluciones a la relación conflictiva entre organización y empleado lo muestra Abruch (1992,20). Dice el autor: “inicialmente tenemos que en la realidad enfrentamos un problema. Un problema se define como aquello que impide u obstaculiza el logro de los objetivos. Para solucionar un problema, normalmente hacemos ciertos supuestos sobre la realidad que deseamos modificar, y con base en ellos inventamos la solución. Si ésta es muy poderosa, quiere decir que

necesariamente tendrá un efecto considerable en la realidad que enfrentamos. La prueba de que esa solución es la verdadera se ve reforzada por su éxito al eliminar o desaparecer el obstáculo. Mentalmente estamos satisfechos con la solución, que gradualmente va formando parte inconsciente de nuestras creencias y patrones de comportamiento”.

El desánimo de los actores por influencia de la incertidumbre, que como dice del Castillo (1995,p.11) “se ve como una fuente inagotable de conflictos, pues controla la actuación de los individuos y reproduce la existencia del poder al crear dependencias mutuas entre ellos o entre los subgrupos organizacionales”, tiende a ser minimizado a partir de los procesos informales que se desarrollan en la organización. Estos surgen como respuesta a la inseguridad, la injusticia, el autoritarismo, etc. engendrados durante el diseño, la construcción y la praxis organizacional por quienes detentan los altos mandos y son considerados como los “cerebros” de las mismas. Sin embargo, las destrezas, habilidades, imaginación y experiencias de los participantes en niveles inferiores son un elemento importante para que la organización pueda cumplir con su cometido (Etzioni, 1979).

Por tal razón, la organización debe buscar formas y mecanismos de acercamiento a dichos actores para poder apropiarse de todo su potencial. Como dice Barba (1992,13) refiriéndose a las condiciones de desconfianza, insatisfacción, temor, señalamiento de culpables y cinismo que todavía prevalece en las empresas modernas, “ el personal nos revela sus verdaderos sentimientos, nos confiesa que

se puede trabajar mejor, más productivamente y con menos fricciones...si hubiera menos grilla y más dirección”.

Una de las formas básicas de llegar a los acuerdos entre las partes es la negociación. Como bien lo establece del Castillo (1995, p.7) a partir del concepto de negociación se construye la categoría de coalición política, con la cual se introduce, a la vez, el concepto de pagos colaterales para lograr la permanencia de los individuos en la organización, traducidos éstos en compromisos determinados por los trabajadores y empleados.

La política de recompensas –dice Child (1989, pp.228-229)- es un ejemplo importante entre una colección de políticas que pueden proporcionar un apoyo importante para las estrategias de control de la administración...(aunque)...las recompensas se pueden extender más allá del diseño de los sistemas de pago”.

“ La mayoría de las organizaciones –dice Etzioni (1979, p.105)- , la mayor parte del tiempo, no pueden descansar en la mayoría de sus participantes para interiorizar sus obligaciones, para llevar a cabo voluntariamente las tareas encomendadas, sin incentivos adicionales”. Por ello, las conductas y relaciones en la organización pueden ser reguladas, también, a través de la política de los bonos y recompensas que, junto con otras formas expresivas (como el reconocimiento social), permiten el mantenimiento de ciertos niveles de productividad y eficiencia organizacional. Los bonos y recompensas, acompañados de capacitación y adiestramiento, contribuyen

de cierta forma a desarrollar las potencialidades de los participantes en la organización.

Generalmente, las organizaciones utilizan algunos programas de reforzamiento del comportamiento para lograr ciertos resultados. Es decir, a los empleados “se les ofrece, dice Simon (1957, p.111), una variedad de incentivos materiales y no materiales que, generalmente, no están directamente relacionados con el logro del objetivo de la organización ni con el tamaño y crecimiento de la misma, a cambio de su buena disposición para aceptar las decisiones como base de su propio comportamiento durante el tiempo que dure su empleo.

Robbins (1996, p.111) establece dos tipos de reforzamientos: el continuo y el intermitente. El primero, -dice el autor- refuerza el comportamiento deseado cada vez que éste se hace manifiesto; mientras que el segundo, no refuerza cada caso de comportamiento deseable, pero el reforzamiento se da con suficiente frecuencia como para que valga la pena repetir el comportamiento.... La evidencia indica que la forma intermitente o variada del reforzamiento tiende a promover más resistencia a la extinción que la forma continua.

En algunos casos –dice Etzioni, (1979, p.91) “la organización puede utilizar su poder para hacerse obedecer por sus miembros. Es decir, puede usar algunos de sus recursos para recompensar a aquellos que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen. Semejante disciplina no requiere que el que recibe la orden esté de acuerdo con ella y ciertamente no que la acepte como moralmente

justificada. Puede cumplir una orden para evitar pérdida de dinero o prestigio y para aumentar su renta o su posición. Hasta cierto punto la organización puede mantener la disciplina manejando diversas recompensas y sanciones a fin de asegurar el máximo de contento y el mínimo de decepción”.

Estos mecanismos llegan a jugar un doble papel que expresa la ambigüedad que las caracteriza en el contorno organizacional. Por un lado, producen satisfacción cuando son obtenidos por los individuos como reconocimiento a los esfuerzos y resultados desarrollados, es el caso de los programas de intervalos fijos que describe Robbins (1996, p.113); por el otro lado, debido a que no todos los actores son merecedores de tales incentivos, y al servir para “crear” estados sociales diferenciados, provocan conflictos y actitudes adversas a la dirección o a la organización, cuyo resultado final es la falta de cooperación, ya “que hace de las relaciones sociales el objeto de sus preocupaciones lógicas...”(Desmarez, 1983).

A pesar de ello, los bonos y recompensas refuerzan ciertas actitudes individuales que contribuyen a producir situaciones sociales positivas dentro de las organizaciones, como es la competencia entre los participantes para la obtención de las mismas, elevándose los niveles de productividad y eficiencia de la organización, lo que beneficia sus intereses de maximización de utilidades económicas y políticas al lograr, a la vez, un mayor nivel de control sobre los participantes (Argyris, 1962).

Por otro lado, una política de bonos y recompensas producen estados de ánimo que regulan la actuación de los miembros de la organización proveyéndoles

elementos ideológicos-normativos que guían su compromiso hacia los objetivos y fines de la organización (Child, 1989). Cuando esas recomendaciones son acatadas al pie de la letra por los participantes, si bien pueden convertirse en simples rutinas, imponen formas concretas de actuar, sirviendo, como se afirma más arriba, de medios de control social al interior de la organización.

Otra forma de controlar la actuación de los individuos en la empresa es a través de **la cultura**. Esta se compone de la tradición, la comunicación, las costumbres, creencias, etc. Muchas actitudes de los individuos son tomadas como cuestiones que tienen su base en la tradición. Definida como proceso de comunicación y transmisión de creencias, doctrinas, ritos, costumbres, hechos, noticias, a través de las generaciones (Ander-Egg, 1984, p.365), la tradición representa un fuerte soporte de muchas prácticas y conductas individuales. La tradición es una fuerza cohesionadora que refuerza la identidad, la pertenencia y el compromiso por objetivos y metas previamente establecidos por la colectividad.

Durante el proceso de trabajo el individuo confiere una importancia relativamente alta al lenguaje de la organización; habla, piensa, observa, actúa y hace de acuerdo a lo que se le indica por medio de una terminología o simbología que se le impone como algo colectivo, pertinente y obligatorio por el grupo. Esta interdependencia surge y se desarrolla como una perspectiva ideológica sobre la que giran un conjunto de prácticas individuales no formales, aunque si racionales, reforzadoras de los procesos y dinámicas de la organización.

Sin embargo, dice Etzioni (1979, p.137) "el conocimiento es en gran parte una propiedad individual; a diferencia de otros medios de la organización, no puede transferirse de una persona a otra por decreto. La creatividad es básicamente individual, y solamente hasta un grado muy limitado puede ser ordenada y coordinada por el superior". Esto llega a erigirse como una norma en la vida organizacional. Su comunicación y transmisión requiere de un lenguaje y simbolismo determinados: la organizacional. Por consiguiente, construye su propio lenguaje y su propio simbolismo para dar identidad y fuerza a su actuación y existencia.

El sentido y significado de las normas depende, del lenguaje organizacional impuesto por los accionistas y por los altos gerentes. Este choca con los lenguajes y simbolismos comunes elaborados en los espacios inferiores de la organización. Una regla establecida tendrá, por consiguiente, tantos significados como formas de ver el mundo existan en los espacios organizacionales. Como dice Abruch (1992, p.19) "las estructuras mentales no son neutrales, determinan tanto la manera como las personas piensan y actúan y, principalmente, lo que constituyen las nociones aceptables de cómo pensar y cómo actuar".

Construir de esta manera un lenguaje común implica también construir un mismo significado para los símbolos, signos y términos utilizados al interior de las organizaciones; es decir, romper con la ambigüedad de los mismos que lleva a producir tantas interpretaciones como intereses o necesidades afloran en los procesos de actuación entre los diferentes actores organizacionales. Como dicen

Barba y Solís (1998, p.174), son los aspectos cualitativos los que permiten la comprensión de las significaciones que los distintos grupos que conviven en la organización le otorgan, desarrollan, mantienen, etc. y que pueden posibilitar los procesos de cambio organizacional.

Abruch (1992,p.35), plantea que “en la mayor parte de los casos, la gente tiende a optimizar su áreas de interés, sin prestar la atención requerida al punto de vista del total del sistema”. Así, la defensa de los espacios tiene que ver con los intereses, las necesidades, los valores y expectativas que cada grupo mantiene y promueve dentro del ámbito organizacional. Y es que como lo afirma Giménez (1999,p.85) “las ideologías, las mentalidades, las actitudes, las creencias y el acervo de conocimientos compartidos, constituyen formas internalizadas de la cultura, resultantes de una interiorización selectiva y jerarquizada de pautas de significados por parte de los actores sociales”.

Esos elementos revisten una vital importancia para los sujetos sociales en cuanto se convierten en base para la formulación de múltiples representaciones sociales del mundo espacial y laboral en que se desenvuelven. Tales representaciones -dice Giménez (ídem)- “son construcciones sociocognitivas propias del pensamiento ingenuo o del sentido común” que configuran la forma de pensar del individuo en medios no profesionalizados.

En términos de Abric (1994, p.19) se definen dichas representaciones sociales como “conjunto de informaciones, creencias, opiniones y actitudes a propósito de un

objeto determinado que constituyen una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, que tiene una intencionalidad práctica y contribuye a la construcción de una realidad común a un conjunto social. Sirven, por tanto, de base para la búsqueda de seguridad y certidumbre laboral en el futuro de mediano y largo plazo". Es decir, conforman una visión estratégica en los individuos y grupos de la organización donde ésta es utilizada como instrumento para la consecución de los objetivos y fines, no solamente de ella, sino también de los individuos participantes. Es que "el personal aprende a jugar el juego de la supervivencia, a cubrirse las espaldas y a 'irse a la cargada' (Barba, 1992; Simon, 1957).

Los conflictos de interpretación conllevan a comportamientos contradictorios en situaciones de incertidumbre que obligan a utilizar la cultura para aumentar la moral y estimular la lealtad a la organización y al trabajo como condición *sin qua non* para que las interdependencias e interacciones observen como resultado tangible la consecución de la eficiencia y el logro de las metas organizacionales (Barba y Solís, 1998, p.172).

Al establecer la pertinencia, dicen March y Olsen (1997, p.73), las reglas y las situaciones quedan vinculadas por criterios de similitud o diferencia y mediante razonamiento por analogía o metáfora. Este proceso se haya influido por el lenguaje y por los modos en que los participantes son capaces de expresarse acerca de una situación similar o distinta a otra. Por ello, según Etzioni (1979, p.107) "la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a la gente, la de los medios materiales a desarrollar sus intereses en obedecer y el uso de medios físicos tiende

a forzarlos a obedecer". Esta es una de las principales razones por las cuales a las regulaciones se les considera como instrumentos de coacción social (Merton, 1940, 1980; Etzioni, 1979).

CAPITULO II: METODOLOGÍA.

2.1. Estrategia Metodológica Utilizada.

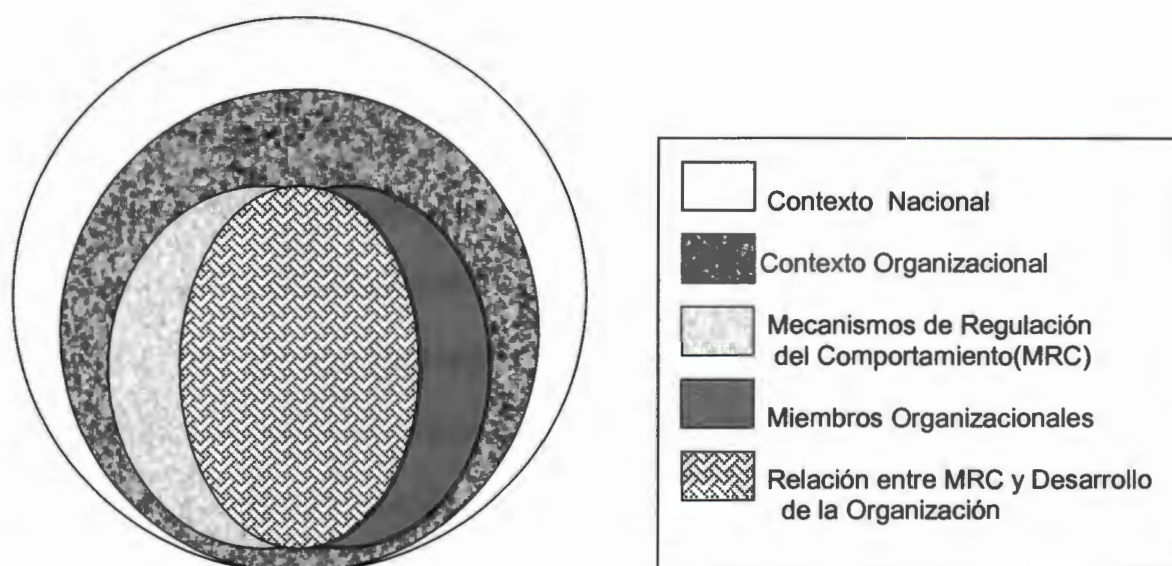
Para la realización de este trabajo de Tesis utilizamos la parte medular de la metodología propuesta por Teresa Páramo Ricoy (2000, pp.191-253), ya que consideramos interesante la forma cómo lo establece y desarrolla para llegar a los resultados esperados: el conocimiento de la realidad, en este caso de la realidad organizacional en uno de sus aspectos.

Cabe destacar, que la estrategia tuvo que ser modificada durante la fase de la investigación debido al cambio de escenario por problemas fuera de nuestra voluntad. Como consecuencia de los cambios estructurales que estaba desarrollando la empresa en que originalmente iniciamos nuestra investigación de tesis, la directiva de la misma optó por retirar su apoyo aduciendo falta de personal capacitado que nos guiara durante la fase de observación y aplicación de los instrumentos. Ello nos llevó a buscar nuevos escenarios, encontrando en la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. el espacio para cumplir con el estudio de caso requerido para la tesis.

En su propuesta metodológica, Páramo Ricoy parte de la ubicación del objeto de estudio en los contextos internacional, nacional y organizacional que le sirven de referencia; es decir, parte del concepto de totalidad para desarrollar su metodología. Nuestro estudio, no incluye la relación con el contexto internacional aunque se tiene conciencia de la influencia que en un momento determinado pueda tener sobre la dinámica empresarial. Por otra parte, el contexto nacional se toma como referencia

por la influencia de la cultura en los procesos analizados y por ser una empresa mexicana con gran presencia nacional. De ahí que no se retome la dinámica nacional como una dimensión de análisis para el caso de estudio que nos ocupa. Esta propuesta se plasma en el siguiente esquema retomado de la propuesta de Páramo Ricoy con las modificaciones descritas más arriba.

Esquema 2.1: Imbricación de los contextos de referencia.



FUENTE: Elaborado en base a la metodología propuesta por Teresa Páramo Ricoy (2000, p.192).

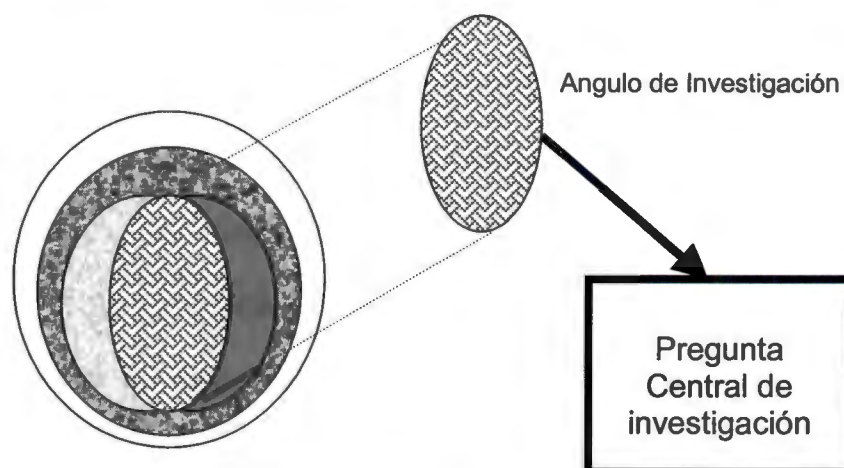
El contexto organizacional se refiere a la situación de la empresa objeto de estudio dentro del ambiente económico y se expresa a través de su evolución histórica en la región y en su participación en el contexto nacional dentro del sector de alimentos manufacturados. Por su parte, los mecanismos de regulación del comportamiento se consideran todos aquellos instrumentos utilizados por la organización para

normalizar la actuación de sus miembros durante la jornada laboral. Mientras que los miembros organizacionales se refieren a todos los individuos que conforman a la empresa y de cuya actuación dependen los resultados propuestos.

Por último, establecemos la relación entre los mecanismos de regulación del comportamiento y el desarrollo de la organización como el grado de influencia que los primeros tienen sobre el segundo. Se parte, pues, de la confrontación del fenómeno estudiado con la dinámica de la organización, entendida como el conjunto de procesos, acciones y prácticas, tanto de carácter operativo como social, encaminadas al logro de un objetivo o meta a corto, mediano o largo plazo. De este modo, los mecanismos de regulación del comportamiento, formales e informales, se abordan en cuanto a su influencia sobre la actuación de los individuos, su identidad social y el desarrollo de la organización, producto de su interdependencia con el medio ambiente físico y social.

Como no es el objetivo abordar en su conjunto dicha dinámica general, sino sólo uno de sus aspectos organizacionales, se establece un **Angulo de Investigación** (Esquema 2.2) que delimita el espacio de estudio en la organización, del cual se tomó una muestra para corroborar los planteamientos teóricos y metodológicos de la Tesis (ver más adelante). Este paso es importante por cuanto nos permite aclarar mejor hacia dónde queremos avanzar con la investigación. Por ello, del ángulo de investigación se deriva la pregunta central de investigación, base de este trabajo de tesis, como se muestra en el mismo esquema 2.2.

ESQUEMA 2.2. ANGULO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.



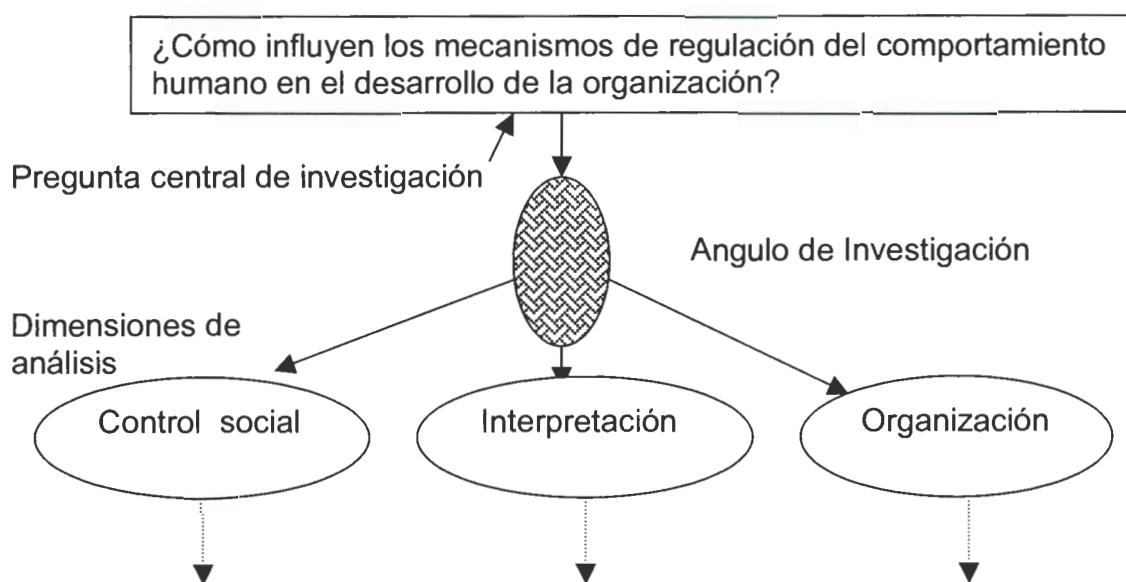
FUENTE: Elaborado en base a la metodología de Páramo Ricoy (2000, p.195).

La **pregunta central de investigación** que acompaña al parámetro arriba anotado, y que sustenta este trabajo de tesis, es la siguiente: ¿Cómo influyen los mecanismos de control del comportamiento humano en el desarrollo de la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.? (ver esquema 2.3). El objetivo general propuesto es identificar y analizar el papel de los mecanismos de regulación del comportamiento en el desarrollo de la organización, con el propósito de elaborar estrategias más acordes con las necesidades internas y externas de la misma.

La forma de aclarar estos aspectos nos planteó la necesidad de dividir el espacio o ángulo de estudio en tres dimensiones de análisis básicas: el control social, la interpretación (social) y la organización. Las **dimensiones de análisis** (esquema 2.3) son los procesos que nos permiten discutir y fundamentar las cuestiones y propuestas elaboradas sobre el objeto de estudio, guiándonos hacia su mejor conocimiento y manejo práctico. Estas dimensiones permiten obtener un punto de

partida para la formulación de las cuestiones fundamentales sobre el objeto de investigación. En otras palabras, aclaran mejor el camino al investigador para llegar a la meta deseada. Las dimensiones nos indican hacia dónde debemos dirigirnos para alcanzar esclarecer las dudas que se nos presentan como se indica en el esquema 4.

Esquema 2.3. Relación entre los elementos metodológicos: (Pregunta Central, Angulo de Investigación, Dimensiones de Análisis).



FUENTE: Elaborado a partir del Método de Páramo Ricoy (2000, p.197).

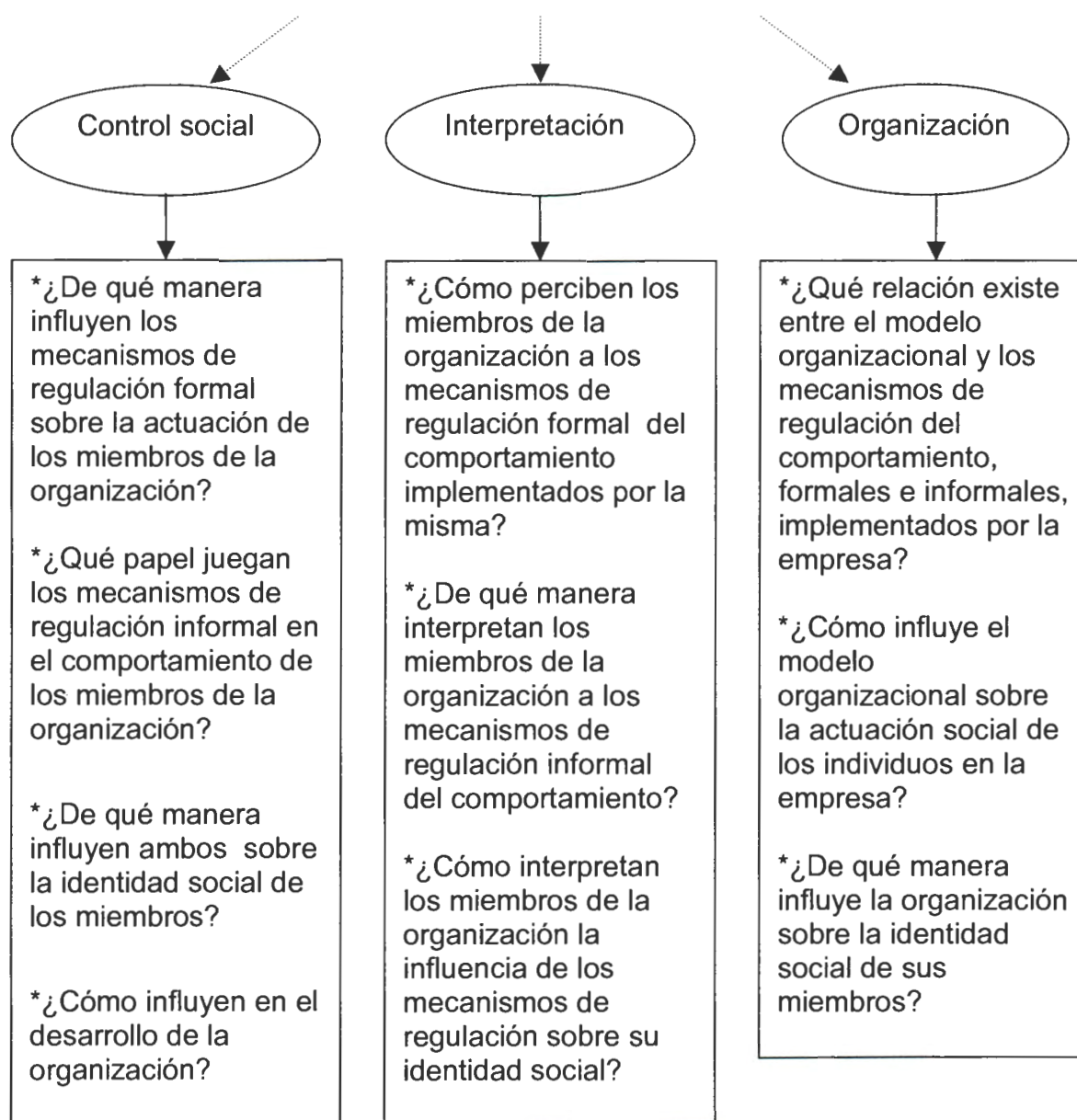
El control social como dimensión de análisis, implica considerarlo como un proceso por medio del cual unos individuos o grupos sociales diseñan, establecen y aplican un conjunto de medidas encaminadas a lograr una conducta o acción determinada, individual o colectiva, dentro de la organización. Es el ámbito de la formalización y normalización del comportamiento humano en el trabajo. Por su parte, **la dimensión**

interpretación, que al ser desarrollada por los individuos es social, se refiere a la forma de cómo los individuos perciben lo que sucede dentro de la organización, tanto en sus aspectos formales e informales, así como en su interacción con el medio técnico y social. Por último, la **dimensión organización** hace alusión a las formas estructurales de los entes socioeconómicos y político-culturales, así como a las relaciones oficiales que promueven para su funcionamiento y desarrollo.

El siguiente paso fue plantear **preguntas de trabajo** (esquema 2.4) para cada dimensión de análisis, lo que implicó elaborar una cantidad indefinida de cuestionamientos sobre los aspectos centrales del problema de estudio. Luego, se siguió un proceso de discriminación hasta lograr obtener unas cuantas guías para cada dimensión.

De este modo, para la dimensión control social se seleccionaron cuatro preguntas sobre la relación entre mecanismos formales e informales y actuación de los miembros de la organización, su influencia sobre la identidad social de los individuos y sobre el desarrollo de la organización; para la dimensión interpretación, se obtuvieron finalmente tres cuestionamientos y; para la dimensión organización otros tres. Cada una de ellas se integra en el esquema que sigue.

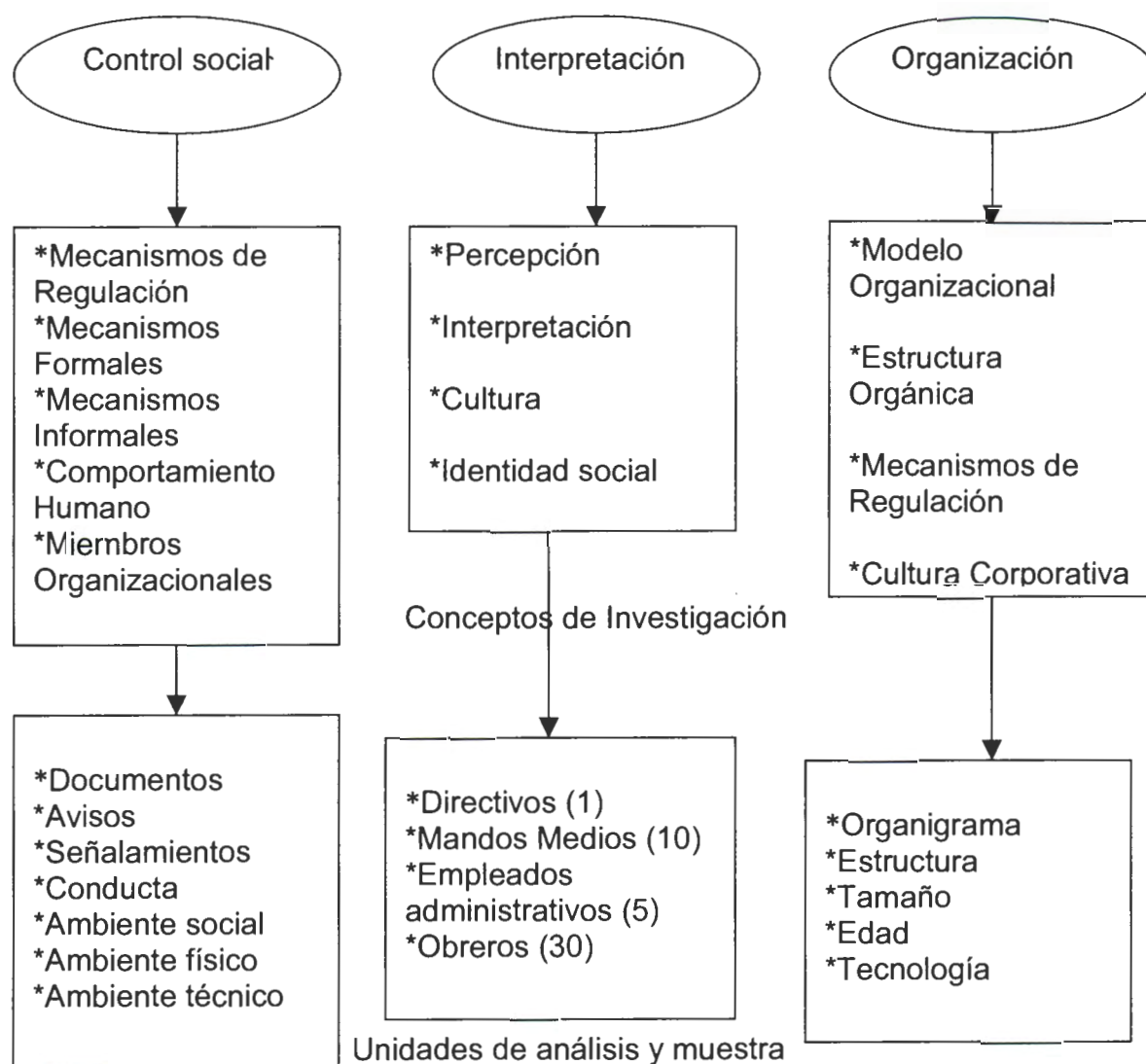
Esquema 2.4: Preguntas de trabajo por dimensión de análisis.



Fuente: Elaborado en base a la metodología de Páramo Ricoy (2000, p.197).

Otra fase consistió en establecer los principales **conceptos de investigación**, las **unidades de análisis** y la **muestra** por dimensión de análisis (esquema 2.5).

Esquema 2.5: Dimensiones de análisis, conceptos de investigación y unidades de análisis.



Fuente: Elaborado en base a la metodología de Páramo Ricoy (2000, pp.199 y 212).

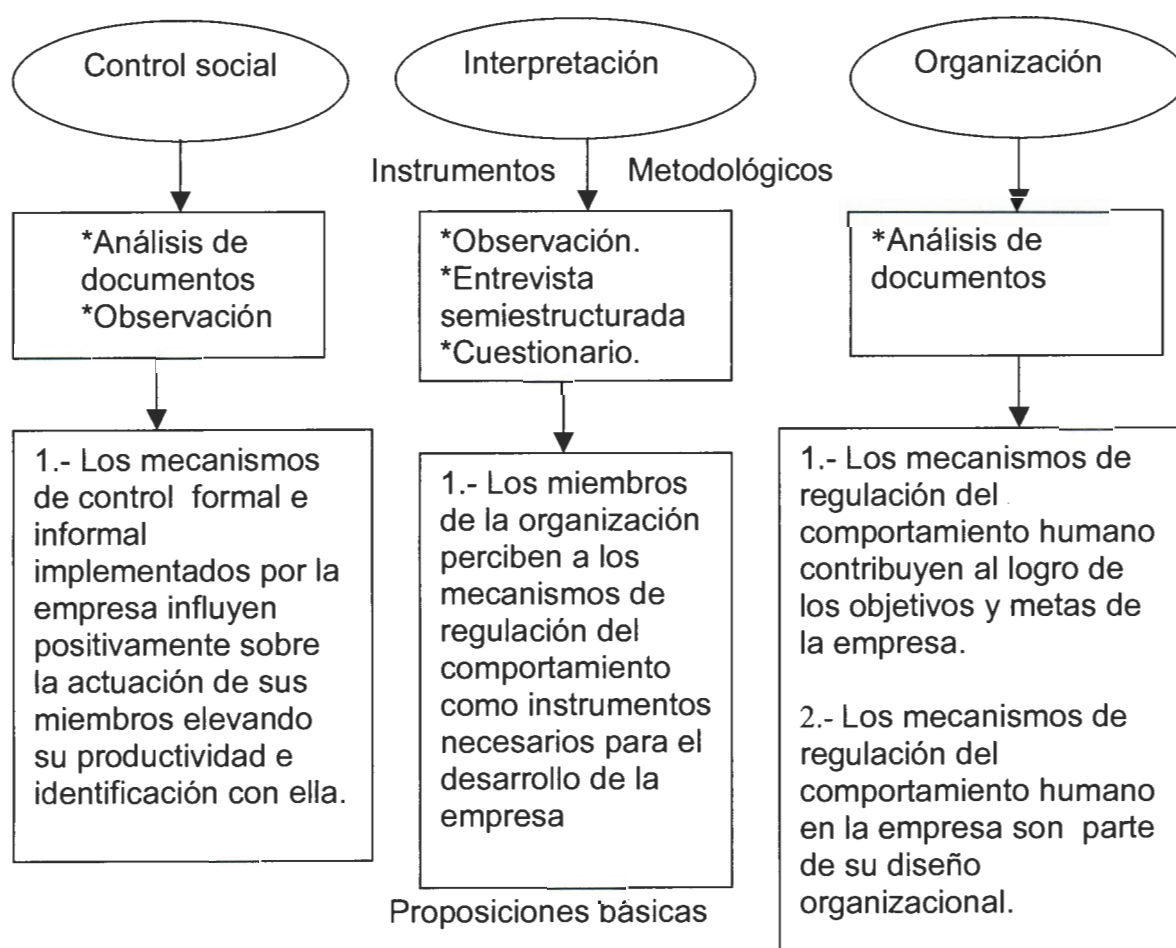
Los conceptos son herramientas metodológicas que se originan de las preguntas de trabajo; representan la base para analizar y discutir los distintos campos que abarca la investigación. Mientras que las **unidades de análisis** contribuyen a especificar sobre quiénes se van a enfocar los esfuerzos durante el proceso de recopilación de datos e información. Los documentos con que cuenta la organización contienen información valiosa para cualquier tipo de estudio que se realice sobre sus procesos y dinámicas. Lo mismo sucede con los ambientes, comportamientos y señalización de las áreas, cuya interpretación conduce al descubrimiento de múltiples relaciones que se dan en la organización.

En el caso de las unidades de la dimensión interpretación, basta con decir que son los constructores, ejecutores y responsables de todo lo que sucede en la organización; son los protagonistas de todas las dinámicas. De ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Cualquier estudio que discrimine a estos elementos sociales, está destinado a ofrecer sólo resultados parciales del contexto organizacional. De ahí, su pertinencia y relevancia como unidades de análisis.

Para la dimensión organización, se delimitan algunos de los elementos que pueden tomarse de referencia ya que son más factibles de obtener. Los organigramas, la antigüedad de la empresa en la región, su tamaño (medido en cantidad de trabajadores) y la tecnología con que cuenta, ofrecen guías de análisis sobre las cuestiones planteadas para la investigación de esta tesis.

La **muestra** es la parte de la población total que compone a la organización; trata de cubrir a todos los grupos involucrados en la organización y juega un papel de referencia empírica y no estadística, para verificar la pertinencia de las **proposiciones básicas** (esquema 2.6) de este estudio. En dicho esquema se delimitan también, los **instrumentos metodológicos** utilizados para la recopilación de la información.

Esquema 2.6: Dimensiones, instrumentos metodológicos y proposiciones.



Fuente: Elaborado en base a la metodología de Páramo Ricoy (2000, pp. 216 y 253).

Las proposiciones representan respuestas tentativas a las cuestiones básicas de investigación planteadas en el esquema 2.4. Fueron otra guía para la construcción de los instrumentos de recopilación de información de campo. Tienen el valor de cubrir algunos huecos que van quedando en la estrategia para obtener una visión más integral del problema estudiado. Es decir, concretizan la idea de lo que se espera verificar con el proceso de la investigación desarrollada.

2.2. Recopilación, Concentración y Ordenamiento de la Información.

Después de planteada la estrategia metodológica, se procedió a la recabación de datos, su clasificación y ordenamiento. Cabe destacar, que la etapa de recabación fue muy accidentada debido a los procesos internos que se estaban revolucionando en la organización como producto de su integración al grupo nacional de la que es propiedad Industrial Progreso, S. A. de C. V.

Al inicio se pensó aplicar por separado cada uno de los instrumentos metodológicos propuestos en la estrategia metodológica y cuyos formatos se pueden ver en el anexo no.1. Esto fue imposible y tuvimos que prescindir de la observación sistemática, recurriendo a tomar notas de las situaciones particulares que se relacionaban con los puntos establecidos en el guión de observación propuesto, al mismo tiempo que aplicábamos los cuestionarios y entrevistas. Además, los cuestionarios se aplicaron personalmente por requerimiento de los directivos de la empresa con la finalidad de que fuese más rápida su aplicación. Con este cambio de estrategia tuvimos la oportunidad de complementar la información que requeríamos

al tener la oportunidad de interactuar con los informantes durante más tiempo (véase anexos 3.1, 3.2 y 3.3).

Para la concentración de la información se usó el programa Excel logrando una matriz de datos (ver anexo 2.1) con todas las variables utilizadas en el cuestionario para trabajadores y empleados. La matriz nos apoya para ubicar la media y la desviación estándar tanto de cada pregunta como de cada cuestionario, a la vez, que nos ayuda a identificar posibles casos atípicos de la muestra. Además, nos facilita el establecimiento de relaciones entre los resultados y otras variables contingentes que influyen sobre los individuos de la organización.

En el caso de la entrevista a mandos medios, como fueron preguntas abiertas su concentración tuvo que hacerse en tablas (ver anexo 2.2) que incluyen las respuestas, las frecuencias totales y los porcentajes. Con estas respuestas se hizo la interpretación correspondiente y cuyos resultados están plasmados en el texto de la tesis. A los resultados de estos instrumentos se agregan los obtenidos con la entrevista al directivo de la empresa (ver anexo 2.3), con lo cual se pretende dar una visión más integral del problema de investigación.

Hecho este paso, se procedió a la clasificación y ordenamiento de la información agrupando las preguntas particulares en función de las preguntas de trabajo descritas en el esquema 2.4 de la estrategia metodológica. Retomando el contenido de las mismas se elaboró otro cuadro de datos (ver anexo no. 2.4) que fue base para construir los esquemas propuestos para cada relación propuesta en las

proposiciones. La razón para este tipo de ordenamiento fue el facilitar la ubicación, la interpretación y el análisis de la información que dan cuerpo y sentido a este trabajo de tesis.

2.3. Análisis e Interpretación de la Información.

Como la propuesta de tesis es de tipo cualitativa, se utilizan sólo aquellas funciones matemáticas elementales que nos permitieron tener un panorama, más o menos claro, de las relaciones de los mecanismos de control con el comportamiento, con la identidad social del individuo y con el desarrollo de la organización. Así, pues, el análisis de los datos se hizo tratando de establecer la relación de mayor o menor influencia que tienen sobre las cuestiones fundamentales de estudio partir de la percepción de los sujetos informantes.

Esta fase del trabajo se basó tanto en los materiales escritos, como en los datos proporcionados por los informantes. Para este último caso, se tomó como referencia los cuadros de ordenamiento de datos haciendo referencia a los porcentajes o peso específico que cada respuesta tiene para la existencia del hecho analizado.

Para cuestiones de interpretación, los promedios generales considerados de muy alta influencia, son aquellos que se ubican en una calificación de 9 a 10; los de alta influencia de 7 a 8; las de rango medio de 5 a 6; las de poca influencia están entre 3 y 4; mientras que las calificaciones promedio de 1 a 2 se consideran sin influencia. Sin embargo, cabe aclarar que hubo preguntas cuya lectura debe ser a la inversa ya

que nos llevan a considerar la posición opuesta, como queda establecida en el texto del informe.

Una última cuestión; dentro del análisis de la información aparecen elementos o factores intervinientes que fueron importantes para la clarificación de algunos aspectos relacionados con la interpretación de datos, pero que no están plasmados en los instrumentos. He aquí una de las debilidades de los instrumentos aplicados. La razón de esto es poder explicar algunas relaciones como las siguientes: por qué aparecen ciertas contradicciones entre los resultados; a qué se deben ciertas percepciones de la dinámica social de la vida organizacional; etc., difíciles de entender por sí solas.

2.4. Presentación de Resultados.

Este aspecto es muy importante en todo trabajo académico. Los instrumentos utilizados para mostrar los resultados de la investigación (representaciones multilineales, matriciales, así como las tablas o cuadros) tienen un gran valor en tanto nos ayudan a mostrar lo que queremos con claridad y precisión. Las representaciones tienen como objeto establecer relaciones de manera más sintética entre las variables. Pero también, hacer más amena la lectura del trabajo y más dinámica la presentación de los resultados.

Las conclusiones de este trabajo de tesis se elaboraron en base las dimensiones de análisis y a las preguntas de investigación que las acompañan tratando de respetar

el sentido de los resultados obtenidos y que se plasman en los distintos anexos que se integran al final del mismo. El análisis crítico de los mismos nos permitió una visión más completa, con lo que pudimos establecer algunas relaciones importantes entre las variables objeto de estudio, así como determinar algunas líneas de acción futuras en el campo organizacional, siguiendo el método del estudio de caso.

CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO.

Este capítulo trata los aspectos generales, así como los relacionados con la dinámica reguladora del comportamiento humano en la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., poniendo énfasis en tres áreas básicas: la empresa en sí, los tipos de mecanismos de regulación social implementados por la organización y la influencia de éstos sobre el comportamiento y la identidad social de los individuos, así como sobre el desarrollo de la organización. Los mecanismos de regulación del comportamiento los dividimos en formales e informales, describiendo y analizando aquellos tipos específicos que los integran y a los cuales pudimos tener acceso en la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.

3.1. Descripción de la Empresa objeto de estudio.

Industrial Progreso nace con el propósito de servir como empresa maquiladora de productos agropecuarios para mantener un stock de materia prima para la matriz. La necesidad de acopio constante, programado y de calidad de materia prima para la elaboración de alimentos enlatados, llevó a Industrial Progreso a desarrollar dos líneas económicas básicas: la producción de materia prima y la manufactura de algunos productos que redituara utilidades para la empresa.

Así, esta empresa inició un ambicioso programa de producción de materia prima para autoabastecerse y abastecer con sus excedentes parte de la demanda de otras empresas del grupo a que pertenece. Se buscaba producir todas las líneas establecidas a bajos costos y con buena calidad, cuidando su relación con el medio ambiente natural que le da sustento. Para obtener los estándares deseados en

producción y calidad, la Empresa adquiere la tecnología más sofisticada del mercado para llevar a cabo sus procesos. Por ejemplo, la tecnología para el envasado aséptico permite un alto nivel de calidad de sus productos que le valen tener acceso no solo al mercado nacional, sino también internacional.

A los pocos años de haber iniciado operaciones, la empresa construye nueva infraestructura para responder a las exigencias del mercado. La demanda de sus productos se incrementa por lo que se decide hacer nuevas inversiones para extender el espacio de producción y de almacenaje de los productos y materia prima. Con estas acciones, Industrial Progreso se pone a la altura de las empresas del ramo operando prácticamente todo el año.

Durante la segunda mitad de los noventa, la evolución de la empresa alcanza su cenit. Se amplían las bodegas y, aprovechando la ubicación geográfica, se abren nuevas líneas para elaborar productos y subproductos de exportación. La empresa vive una etapa de diversificación de su producción, que la ubica entre las plantas de mayor éxito del grupo al que pertenece.

Una de las líneas más recientes que desarrolla la empresa para reducir costos y elevar su competitividad, es la construcción de un centro reproductor de plantas que le permiten mantener cubiertas las necesidades básicas que origina cada ciclo agrícola en la región. Acciones como ésta facilitan y eficientizan los procesos de manufacturación que realiza al contar todo el año con materia prima de un alto nivel de calidad como lo requieren los productos que ofrece al público consumidor.

Actualmente, Industrial Progreso, S.A. de C.V. está adquiriendo maquinaria complementaria para llevar a cabo un programa de expansión, tanto en nuevos productos como en planta física, que la conviertan en la número uno de su clase en la región y en el país. Por ello, se ha fijado como reto principal la adquisición de la tecnología de punta que, al mismo tiempo que contribuya a elevar la productividad y calidad de sus productos, contribuya al mejoramiento y rescate del medio ambiente que la sustenta.

Dado que la demanda de sus productos y servicios ha ido creciendo, la empresa se ha visto en la necesidad de incrementar su planta física y sus procesos con la consecuente contratación de más trabajadores. Sin embargo, como depende de ciclos agrícolas definidos, esta dinámica no ha sido radical, sino más bien moderada. Es hasta años recientes que la empresa ha proyectado laborar todo el ciclo anual, tratando de dar ocupación a sus trabajadores de planta, así como a una parte de obreros eventuales.

Tal dinámica le ha valido para ser considerada como una inversión de éxito y como un soporte eficaz para la proyección de nuevas inversiones en infraestructura lo cual creará más empleos directos e indirectos en la región norte del Estado de Sinaloa y de todo el Noroeste del país.

Como toda organización económica, la empresa Industrial Progreso, S.A. de C. V., basa su actuación en una visión y una misión. En ese sentido, y dadas las condiciones actuales del mercado, la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.

se ha propuesto como **visión**, convertirse en la líder en el mercado mexicano de productos alimenticios, así como incursionar en nuevos mercados y acrecentar su presencia en los ya establecidos de nivel internacional, proporcionando la mayor satisfacción posible a sus clientes, basándose en el desarrollo de personal altamente calificado y comprometido; así como en el empleo de tecnología de punta para la creación de nuevos productos.

Para cumplir con su Visión, la empresa busca, por un lado, contratar los mejores hombres y mujeres de la región con un alto grado de responsabilidad, eficiencia, integridad, honestidad y lealtad para cada una de sus áreas de trabajo y dirección; y, por otro lado, realiza una búsqueda y adquisición constante de la tecnología más avanzada para mejorar la calidad de sus productos, así como la entrega al cliente en tiempos récords. La satisfacción al cliente es un principio básico que mueve a la empresa.

La **misión** de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., es proporcionar a los consumidores productos de alta calidad que preserven el buen sabor de la comida, ayuden a su preparación y sean de precios accesibles; la misión exige de los miembros de la organización el compromiso de actuar de una forma pertinente para lograrla.

Esta empresa produce alimentos para el consumo humano, por lo tanto, debe producir bajo las más estrictas normas de calidad, es decir, de higiene y salubridad.

Por tanto, exige de los trabajadores mucha responsabilidad y la observancia de una ética laboral y social adecuadas.

Esta claridad en la visión y en la misión de la organización facilitan la elaboración de estrategias que permiten penetrar los diferentes segmentos del mercado. La ubicación de estos elementos en el nivel estratégico del desarrollo de la empresa, constituyen una base para buscar penetrar y asentarse en las preferencias de los consumidores y ubicar a la empresa entre las mejores de su clase a nivel nacional e internacional.

En la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., la seguridad es una política que tiene como objetivo fundamental la preservación de los recursos en buen estado para eficientizar el proceso productivo. Industrial Progreso desarrolla una política de seguridad basada en los siguientes rubros: prevención de accidentes, salud y salubridad e higiene. La prevención de accidentes y la salud del trabajador son vistas como factores importantes para el logro de las metas organizacionales. Ello obliga a establecer algunas indicaciones dentro de las instalaciones para prevenir que los trabajadores y empleados falten a las normas establecidas.

Por su parte, la política de higiene y limpieza implementada por la empresa busca mantener en buenas condiciones de salubridad las instalaciones y espacios donde se producen los distintos productos que se ofrecen al mercado. Se cuida que la calidad no se vea alterada por la falta de higiene y limpieza de las personas, los instrumentos, el piso y las propias máquinas. El uso de uniforme, batas, mallas,

cascos, pelo corto o recogido, botas, tapabocas, anteojos, guantes, etc. es una norma que debe observarse por los trabajadores encargados de la producción, por los supervisores, jefes de áreas y por los mismos empleados y directivos cuando transitan o permanecen en las áreas que así lo requieren. Además, la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. tiene como política lograr la integración y compromiso organizacional de cada uno de sus miembros. Para ello, establece como una directriz importante el ofrecimiento de incentivos extras a los estipulados por la Ley Federal del Trabajo.

Esta empresa cuenta con una estructura organizacional de tipo burocrático-maquinal (ver anexo no. 3.4), a pesar del adelgazamiento que ha sufrido durante los últimos años, producto de reestructuraciones demandadas por el entorno económico y facilitadas por la tecnología de la informática. Si bien permanece la planta laboral casi inamovible, es clara la tendencia a la reducción de la misma dado el nivel de automatización que se implementa, tanto en los procesos productivos como en los de control interno.

En ese esquema organizacional, la máxima autoridad formal es el Director quien se ocupa de coordinar todas las áreas de la empresa y representarla ante instancias organizacionales superiores. Otro nivel jerárquico está integrado por las Gerencias de Área. Destacan la de Recursos Humanos (encargada de la selección, contratación y capacitación de los trabajadores); la de Producción (que coordina, junto con Control de Calidad todo lo referente a los procesos de elaboración de los productos característicos de la empresa); la de Mantenimiento (encargada de dar

apoyo al área de producción, brindando servicio a la maquinaria o equipo que sufre averías o descomposturas); y, la de Campo (con tareas de control sobre cultivos y abastecimiento de materia prima para la elaboración de productos enlatados).

Algunas Gerencias tienen bajo su control a Encargados de turno y de área, así como de Supervisores con la finalidad de que las actividades se lleven a cabo de manera adecuada en cada proceso. Otras áreas que dan apoyo a la actividad principal de la empresa son: Departamentos de Sistemas, Logística, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranza, Costos e Inventarios, Almacenes, Comedor, etc.

Elemento importante para el funcionamiento y fortalecimiento de la organización es, sin duda alguna, la cultura corporativa. Esta se compone del conjunto de valores, normas, creencias, mitos, costumbres y prácticas que la organización desarrolla de manera cotidiana o temporal con el fin de mantener a los miembros integrados a sus objetivos y metas.

Los cambios exigen mayor entrega al trabajo; por esta razón el individuo organizacional debe llegar a quererlo como propio, cumplir compromisos, actuar con empeño, seguridad y rapidez. Los resultados deben rebasar las expectativas, mejorar continuamente cuidando los detalles, hacer las cosas bien y a tiempo, ser eficientes y productivos, para de esa forma satisfacer al cliente, a nosotros mismos como personas y a la organización. Esa es la cultura que promueve la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. entre sus miembros.

La empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., cuenta con una planta laboral heterogénea en todos los sentidos. Como se estableció en el capítulo 2, nuestro estudio se sustentó en una muestra que trata de cubrir todas las áreas de la empresa, así como los distintos segmentos sociales que la componen. Aunque reflejan la tendencia de la población total de la empresa, los datos que se presentan aquí son válidos sólo para la parte proporcional que ha sido seleccionada para el estudio. La matriz de datos del anexo 2.1, y que no incluimos en el texto por razones de espacio, muestra los promedios de respuestas y las variables generales que identifican a los trabajadores y empleados de la empresa y que es base para el análisis que se presenta en puntos posteriores.

De acuerdo al área de actividad donde laboran, tenemos que la mayoría de las mujeres (72.7%) se ubica en el área productiva, el 18.2% en el área de apoyo administrativo y el 9.1% en el área de apoyo técnico. Por su parte, el 54.2% de los hombres se ubica en la producción, 12.5% en el área de apoyo administrativo y el resto en el área de apoyo técnico. Como se observa, la mayoría de los hombres se ubica en las tareas más complejas y de mayor esfuerzo (manipulación de maquinaria, descarga, carga y almacenaje, mecánica, torneado, etc.

Por escolaridad, tenemos que un 45.45% de las mujeres se concentran en el nivel primaria, y solo un 27.3% tiene estudios universitarios. Estas últimas laboran en el área administrativa y de control de calidad fundamentalmente, mientras que las demás lo hacen en actividades productivas. En el caso de los hombres, la mayor

concentración está en el nivel medio de secundaria y preparatoria (dos tercios del grupo) y solo un 20.8% tiene estudios técnicos o superiores.

De acuerdo a la zona de residencia, tenemos que el 65.71% son del área rural (45.71% son hombres y el resto mujeres), y el 34.29% vive en la zona urbana (22.86% hombres y el resto mujeres).

Distribuidos por género, tenemos que la mayoría de los miembros de la organización son del sexo masculino (68.57%) y el resto del sexo femenino. Agrupados por edad, tenemos que el 8.57% de los varones se encuentra en el grupo de 20 a 25 años y el 6% de las mujeres; el 25.71% y el 8.6% respectivamente, en el grupo de 26 a 30 años; en el grupo de 31 a 35 años tenemos un 11.43 % de hombres y un 14.3 de mujeres; de 36 a 40 años hay un 14.28% de varones y un 2.9% de mujeres, mientras que el grupo de 46 a 50 años se integra por un 8.57% de los varones y ninguna mujer. Del grupo de 41 a 45 años no se encontró ningún caso.

Por estado civil tenemos a un 77.14 de trabajadores y empleados casados y a un 22.86% de solteros. De los casados, 18.52% son mujeres (14.28% de la muestra) y el 81.48% hombres (62.86% de la muestra). De los solteros, el 75% son mujeres (17.14% de la muestra), y el resto son hombres (5.71% de la muestra total). En cuanto a la antigüedad en la empresa, encontramos que hay 6 trabajadores con 1 a 2 años laborando; 11 de 3 a 4 años; 7 de 5 a 6 años; 5 de 7 a 8 años, y; 5 con más de 9 años de trabajo en la empresa.

Con respecto a los promedios obtenidos, la empresa tiene una distribución desigual por género muy pronunciada que se centra en el intervalo de 7.01 a 7.6 de acuerdo al total de preguntas del cuestionario. En este grupo se encuentra el 54.17% de los varones, mientras que las mujeres están representadas en un 45.45%; el otro grupo importante es el intervalo de promedios entre 6.4 y 7.0 de calificaciones sobre la temática de estudio; en él se ubican 9 hombres (25.71%) y 5 mujeres (14.28%). En el otro intervalo, de 7.61 de promedio para arriba, se encuentran solamente dos hombres y una mujer. Es decir, la mayoría de las mujeres se ubican por debajo de la media, mientras que la mayoría de los varones está por arriba de la misma.

Quizás sea dicha heterogeneidad en la composición de la base laboral, y por consiguiente de la muestra de estudio, la razón de las distintas percepciones encontradas en muchas de las cuestiones que se plantean en los instrumentos de recopilación de datos y que se plasman en los siguientes puntos.

3.2. Mecanismos Formales Aplicados en la Empresa.

Toda empresa tiene necesidad de contar con instrumentos que le ayuden a implementar de manera eficaz las estrategias de desarrollo que la conviertan y/o la mantengan como una de las mejores de su clase. La versatilidad de la fuerza de trabajo obliga, a pesar de todo, a echar mano de los instrumentos regularizadores de la actuación de los individuos en la organización. Dicha actuación tiene que estar en función del tipo de producto planeado o deseado por la empresa de

acuerdo al segmento del mercado que la sostiene. De ella depende en gran medida que integre las características adecuadas de calidad y presentación por las cuales el público lo prefiere. Los mecanismos formales de control del comportamiento juegan, pues, un importante papel en los procesos de desarrollo organizacional.

Entre los principales mecanismos aplicados por la Empresa estudiada, según los mandos medios entrevistados, tenemos: el Reglamento Interior de Trabajo, el Manual de Bienvenida, Contrato Colectivo de Trabajo y el Estudio de Puestos o Manual de Descripción de Puestos. Sin embargo, dichos instrumentos no son plenamente conocidos por el grupo a quien más van dirigidos: los trabajadores. La mayoría de éstos afirman que no lo conocen bien (principalmente el Reglamento Interior de Trabajo), o conocen muy poco (Manual de Bienvenida, Contrato Colectivo de Trabajo), pero que si saben de su existencia y pueden echar mano de ellos cuando se ofrezca. Es que se ha convertido en una política de los directivos el mantener archivados los reglamentos normativos del comportamiento y dar más énfasis a la comunicación directa. A continuación se describen cada uno de ellos.

La empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. establece en el **Reglamento Interior de Trabajo**, la obligatoriedad para todo trabajador que preste sus servicios a la Empresa enterarse debidamente del contenido del Reglamento, de lo contrario no podrá alegar ignorancia o desconocimiento de sus preceptos (artículo 4º).

La empresa considera a este mecanismo como reforzador de la eficacia y eficiencia laborales encaminados a la consecución de las metas organizacionales cuando enfatiza que todos los trabajadores deberán acatar, en el desempeño de su trabajo, las disposiciones contenidas en el Reglamento (artículo 2). Esta consideración se refuerza con lo que estipula el articulado posterior del Reglamento, el cual establece la forma cómo los trabajadores deberán realizar sus labores cotidianas y cómo deberán comportarse. Se impone, por tanto, una normalización de las actividades y una normalización de la conducta de los individuos durante su estancia en las instalaciones de la empresa.

Los artículos 22, 24-30, 33-35, 37-40 describen, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 134 de la Ley federal del Trabajo, las obligaciones de los trabajadores. Entre las más importantes, y que regulan su actuación organizacional, están:

- 1) cooperar ampliamente poniendo la mayor atención posible a sus labores y tomando las precauciones necesarias para evitar accidentes;
- 2) prestar toda clase de ayuda necesaria y colaborar en las campañas de seguridad promovidas, así como acatar las instrucciones que la empresa disponga;
- 3) observar las medidas preventivas e higiénicas para su protección;
- 4) someterse al registro individual que realice el personal de vigilancia asignado para ello;
- 5) mantener limpio y en buen estado el equipo de seguridad, herramientas, utensilios a su cargo y demás áreas a su servicio;

- 6) abstenerse de ensuciar, destruir o contaminar los espacios e instrumentos de trabajo propiedad de la empresa o de terceros;
- 7) reportar todo objeto que pierda o encuentre en las instalaciones de la empresa;
- 8) someterse a los exámenes médicos necesarios para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad contagiosa y/o incurable;
- 9) desempeñar el trabajo convenido con la eficacia debida, tener la consideración y respeto a sus jefes y compañeros, así como obedecer en todo lo que se relacione con su trabajo.

Dichas disposiciones se complementan con las de los artículos 23, 36 y 41 donde se establecen las prohibiciones a los trabajadores y que afectan también su comportamiento en la organización. De acuerdo a dichos artículos del reglamento los trabajadores no deben:

- 1) ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, las de sus compañeros y las de terceros;
- 2) cometer actos inmorales dentro de la empresa, pintar, rayar o escribir en paredes;
- 3) hacer trabajos ajenos a la misma durante la jornada laboral; manejar o usar cualquier maquinaria sin conocer su funcionamiento y sin estar autorizado para ello;
- 4) comerciar, prestar dinero, hacer colectas, rifas, juegos de azar, etc. dentro de la empresa;

- 5) abandonar o suspender sus labores, visitar otros departamentos, salir de la planta sin permiso durante sus horas de trabajo;
- 6) distraer la atención de sus compañeros o demás personas que trabajen en la empresa;
- 7) entrar o permanecer en la fábrica fuera de sus horas de labores;
- 8) destruir o alterar el contenido de los avisos que se fijen dentro de la empresa;
- 9) hacer mal uso de los equipos y maquinarias;
- 10) formar grupos y sostener conversaciones durante la jornada de trabajo, salvo cuando se trate de asuntos relacionados con el trabajo y con el permiso previo;
- 11) recibir cualquier clase de visitas sin permiso de la empresa;
- 12) presentarse a laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, narcóticos o similares, salvo que sea prescripción médica.

El objetivo central de la existencia del Reglamento Interior de Trabajo en la empresa pareciera ser, por consiguiente, el romper con la incertidumbre de la actuación de los individuos que podría obstaculizar el cumplimiento de las metas organizacionales; es decir, hacer más previsibles los comportamientos futuros de los individuos, como dice Robbins (1996), en los espacios laborales para asegurar la consecución de las metas, principalmente aquellas de carácter económico.

La empresa cuida muy de cerca el cumplimiento de sus compromisos productivos para lograr sus metas. Así, en el artículo 18 del Reglamento se dispone que “El trabajador que falte a su trabajo sin permiso y sin causa justificada, la Empresa lo sancionará...”. Con ello se busca garantizar el compromiso de los trabajadores a

cumplir con los programas de desarrollo establecidos. Este aspecto de la política de la empresa da sustento al artículo 6° que dice: “los trabajadores tienen la obligación de desempeñar su trabajo en las labores y en el lugar que la Empresa les asigne. Ésta, cuando así lo requieran las actividades del trabajo, podrá rotar turnos a los trabajadores y señalar como día de descanso uno que no sea necesariamente domingo”. Esta política de la empresa se ve reforzada (¿o se sustenta?) por la particular situación del mercado laboral que ofrece un excedente de mano de obra, sobre todo no calificada, para llevar a cabo los procesos productivos más rutinarios y menos complejos.

La armonía e integración de los individuos a la empresa se sustenta en lo dispuesto por el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, donde se establece que la empresa “se obliga a observar a los trabajadores la debida consideración absteniéndose del maltrato físico o de palabra”. Esta condición del relacionamiento social en la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., se integra a sus documentos oficiales buscando una conducta de mutua colaboración entre jefes y subordinados que permita un funcionamiento adecuado de la organización.

Por otra parte, este mecanismo de regulación facilita el flujo de comunicación a lo largo y ancho de la organización, permitiendo que la información necesaria para la toma de decisiones llegue a tiempo al lugar indicado. De esta manera, la planificación del desarrollo de la empresa se establece como una actividad interconectada, dinámica y no parcelada. Algunas medidas que la empresa toma para que la comunicación fluya son: la obligación del personal a comunicar las

deficiencias y anomalías que adviertan durante el horario de trabajo a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vida de sus compañeros de trabajo o los de la propia Empresa.

Otro documento interno de la empresa Industrial Progreso, S. A. De C. V., es el **Manual de Bienvenida**. En él se establecen algunos aspectos de la organización que, de una manera u otra, intervienen en la normalización del comportamiento humano en el trabajo y contribuyen al desarrollo de la misma. Aquí la historia, la misión, la visión, la estructura, los valores humanos, los principios o normas de conducta y las prestaciones y servicios que la Empresa ofrece a sus trabajadores, tienen como objetivo el conocimiento, la integración e interiorización de la organización por parte de los trabajadores y empleados.

El Manual de Bienvenida se ha convertido en un referente obligatorio para el reconocimiento de que la organización tiene una importancia distinta a la vida cotidiana, familiar y comunitaria, de los individuos que la integran. Desde la construcción del espacio organizacional (misión, visión y políticas) hasta la producción misma (selección, contratación y socialización del individuo), son tareas que corresponden a la organización y no al individuo en particular. ¿Cómo se interpretan estos elementos dentro de la estructura del Manual de Bienvenida?. A continuación se analizan dichos aspectos en relación al objetivo de estudio.

El hecho de que la organización busque proporcionar a los consumidores alimentos de alta calidad que preserven el buen sabor de la comida, ayuden a su preparación

y sean de precios accesibles, conlleva el compromiso de actuar de una forma pertinente para lograrla. La producción de alimentos no es responsabilidad de las máquinas utilizadas para su elaboración, sino de los individuos que participan en ella. Estos deben actuar de manera normalizada dado las características de los productos que se ofrecen al mercado.

Los alimentos son los productos más delicados que una empresa puede fabricar debido al tipo de necesidad que satisfacen, por lo que deben ser elaborados bajo las más estrictas normas de calidad, es decir, de higiene y salubridad. Por tanto, exige de los trabajadores un alto grado de responsabilidad y la observancia de una ética laboral y social formalizadas. De ahí la pertinencia de incluir la misión de la empresa en el contenido del Manual de Bienvenida y que éste sea el primer documento que el trabajador y el empleado conozcan para su integración a la misma.

La empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. busca convertirse en la líder en el mercado mexicano de ingredientes alimenticios e incursionar en nuevos mercados y acrecentar su presencia en los ya establecidos de nivel internacional, proporcionando la mayor satisfacción posible a sus clientes basándose en el desarrollo de personal altamente calificado y comprometido; así como en el empleo de tecnología de punta para la creación de nuevos productos.

Tal visión exige a la Empresa desarrollar un proceso de normalización de la conducta de sus miembros. La sola normalización de habilidades o de los procesos

de trabajo no bastan para lograr que los individuos actúen positivamente en relación al objetivo último de la organización. Promover entre sus miembros que se desea y se puede llegar a tener éxito en el mercado, y que tal hecho sólo es posible con su participación activa, puede contribuir a la identificación plena de sus miembros con sus objetivos y metas.

Al reforzar esa visión con una política de distribución colectiva de los beneficios que se logran, ha creado pautas de comportamiento acordes con dicho objetivo. Un alto grado de responsabilidad, eficiencia, integridad y lealtad de los miembros con la organización, sin importar niveles jerárquicos, es una condición para que se obtenga y mantenga un liderazgo fuerte en el sector de bienes y servicios en que se desenvuelve. Hacia ese objetivo debe canalizarse el esfuerzo de los individuos y grupos de la organización. La visión representa, en tal sentido, el punto de referencia para la elaboración de las estrategias de acción que la organización debe desarrollar para llegar al liderazgo en el mercado, en este caso de alimentos procesados. Por tanto, la normalización del comportamiento también es pertinente si se quiere lograr dicho objetivo estratégico.

Las actitudes son un factor importante para lograr las metas y objetivos de la organización. Cada individuo que participa en ella debe reconocer que mucho del logro de las metas depende de la forma en cómo se relacione con los demás, en cómo los trate, en cómo se entregue al esfuerzo cotidiano por ser cada vez mejores. De ahí entonces que Industrial Progreso, S. A. de C. V. promueva los siguientes valores humanos: apreciar el trabajo de los demás; saber escuchar y

aceptar diferencias; cultivar el don del respeto por lo diferente; aceptar la equidad y la justicia; ser congruente entre el decir y el hacer; ser constantes y consistentes; ser honestos; hablar con la verdad; ser rectos; ser leales y fieles a los principios de la empresa; ser discretos; asumir compromisos y obligaciones; responder por los actos realizados, etc.

Los valores son considerados por la Empresa como elementos unificadores de los seres humanos en el medio organizacional y como creadores de personas integrales. Además, los valores representan medios invaluable para el desempeño de las funciones y tareas organizacionales a pesar de que la empresa no es propiedad colectiva de sus miembros, aunque les brinda la oportunidad de desarrollar sus potencialidades humanas y productivas. Aquí reside la esencia de los valores promovidos por la empresa, así como de su aceptación por parte de trabajadores y empleados. ¿Cómo es posible que suceda esto?; la respuesta no es fácil pero se puede adelantar que la necesidad de sustento o supervivencia, en contraposición a la idea del buen trato o de la flexibilidad, puede ser la principal razón para que los individuos se adapten, aunque de manera negociada, a las exigencias de la organización empresarial. Aunque pueden haber otras poderosas razones para ello, como se verá enseguida.

El Manual de Bienvenida también incluye un apartado sobre las prestaciones económicas. A parte del salario, la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. ofrece a sus trabajadores un fondo de ahorro, al cual la empresa aporta una parte, calculado sobre el sueldo y entregado al inicio de cada año. Ofrece además,

aguinaldo, prima vacacional, participación en utilidades, días de descanso adicionales a lo establecido por la Ley, vacaciones, seguro de vida, seguro social, seguro de automóvil a quien lo posea y requiera, un plan de retiro por vejez. Por otro lado, ofrece a los trabajadores otras prestaciones como el comedor, Fonacot, uniformes, chamarras, despensa, capacitación (incluso para sus esposas) y actividades deportivas.

El efecto esperado por esta estrategia organizacional es la identificación del trabajador con los intereses de la empresa. Muchas de las prestaciones establecidas no son obligadas por la Ley Federal del Trabajo, por lo que podemos inferir una serie de razones legítimas, aunque también irracionales para la empresa, y que puedan ser ilógicas dentro del contexto de las relaciones laborales formales.

Y es que se vive una etapa de revolución mental en el individuo que influye en su actuación social dentro del grupo laboral. Lo hace más activo y crítico a nivel político; estas habilidades le permiten influir sobre sus compañeros, ser más propenso a la capacitación continua; lo animan a participar activamente en las actividades sindicales, etc. Para contrarrestar esta evolución de los individuos organizacionales, la empresa tiende a implementar mecanismos de control basados más en la recompensa social o económica que en la normatividad. Esta política es lógica en cuanto le permite tener controlado al individuo, pero es irracional en su lógica de maximización de las ganancias. Esta se logra con ayuda de otros mecanismos, como se desprende de los puntos siguientes.

El **Contrato Colectivo de Trabajo** es, para los fines de este trabajo, un documento formal e institucional de carácter jurídico laboral que regula las relaciones entre la Empresa y el Sindicato de Trabajadores al servicio de la misma; determina las competencias de ambas partes dentro y durante el proceso productivo que tiene por objeto la empresa. Especifica las condiciones en que deben actuar cada una de las partes dentro de las instalaciones que albergan la maquinaria y equipos necesarios para la producción de los bienes y servicios que ofrece al mercado.

En este documento, la Empresa declara estar dedicada a la explotación de productos agropecuarios y los que eventualmente pudieran procesarse en la planta industrial. Como la producción agrícola es cíclica, la empresa agrupa a sus trabajadores en tres grupos básicos: los de planta, los temporales y los eventuales. Esto implica que las épocas de trabajo queden divididas en tres ciclos anuales: la zafra, la de receso y la de reparación de maquinaria o preparación de zafra.

La contratación de dicho personal es selectiva. Los solicitantes de empleo en la empresa deben ser proporcionados por el sindicato, ser mayores de 16 años, saber leer y escribir, tener aptitud, competencia e instrucción apropiada para el puesto y no tener antecedentes penales. Es decir, una serie de requisitos que garanticen la realización eficaz y eficiente de las distintas actividades del proceso productivo, así como de las actividades de apoyo al mismo, que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Una forma de cómo la empresa garantiza la obediencia de las órdenes y disposiciones regulatorias del comportamiento de sus miembros, es formalizando el ejercicio de la autoridad, y por consiguiente del poder, dentro de sus instalaciones y procesos. Así lo establece el Contrato que a la letra reza: La empresa estará facultada para ejercer la autoridad en todo lo concerniente al trabajo que desempeñen los trabajadores, así como movilizar a éstos transitoriamente tanto de su trabajo como de su turno sin perjuicio alguno para ellos.

Con esta cláusula, la empresa asegura, a la vez, el cumplimiento de sus metas al establecer explícitamente su poder de movilización de las fuerzas internas que hacen posible la producción de los bienes y servicios para la que fue creada. Se deduce de ello que la empresa considera al recurso humano como un recurso estratégico del cual depende en gran medida su éxito y competitividad mercantil.

Sin embargo, la empresa se ha cuidado bien de impregnar a las normas y reglas establecidas un cierto grado de humanidad lo que en cierta forma busca la creación de compromiso e identificación de los trabajadores con sus metas y objetivos. No es fortuito que el reglamento incluya entre sus elementos una mezcla de apoyo económico-social a los trabajadores que se traducen en prestaciones monetarias, permisos, apoyos, reconocimientos, etc., ya descritos en el punto anterior.

Eso significa que la empresa busca la lealtad y compromiso de sus trabajadores a través de cualquier medio que sea posible. Pero no expresa que la retención del trabajador sea realmente una política racional de la empresa. Si el mercado de

trabajo le ofrece la posibilidad de obtener sustitutos a bajos costos, la empresa preferirá la contratación de nuevos trabajadores a tener que erogar por un trabajador que no está reeditando laboralmente. Por ejemplo, ¿Qué pasaría con las metas organizacionales si en un determinado periodo de tiempo, digamos un mes, se le presentan un considerable número de casos de incapacidades laborales?.

Una posible consecuencia podría ser el incumplimiento de sus metas y objetivos de corto plazo. Ello mostraría una situación de ineficiencia e ineficacia que son el sello característico de las organizaciones en crisis, es decir, organizaciones carentes de confianza para proveedores y consumidores. Ninguna empresa está dispuesta a enfrentar retos de esa índole, pues ponen en entredicho la imagen y responsabilidad de la organización en su conjunto.

El documento analizado establece, también, que tanto los representantes de la empresa, como los trabajadores y representantes sindicales están obligados a respetarse recíprocamente. De lo contrario serán sancionados conforme a las Leyes aplicables. El objetivo implícito de este acuerdo es el asegurar buenas relaciones laborales, tanto interpersonales como grupales, que lleven a elevar la motivación y la productividad de los trabajadores. La armonía entre el pensar y el actuar de las personas, aunque sea influenciada por reglas y normas previamente establecidas por la organización, representa un esfuerzo valioso de los actores por construir espacios de desarrollo organizacional y personal que reditúe en mejoras para ambas partes.

Una de las formas que la empresa establece para evitar conflictos por cuestiones salariales durante la vigencia del contrato de trabajo, es el tabulador de sueldos y salarios integrado al Contrato Colectivo. En el Contrato queda convenido que el personal calificado como de planta permanente gozará del sueldo que corresponda a los distintos trabajos o plazas que ocupe. Así, a pesar de las inconformidades que surjan durante la vigencia del contrato, éstas no deberán ser externadas aduciendo riesgos, complejidad o importancia de las actividades que la persona realice dentro de su área de trabajo. Los tabuladores indican, también, cómo se debe comportar al respecto cada individuo en su relación con la organización.

Una de las formas que la empresa establece para evitar conflictos por cuestiones salariales durante la vigencia del contrato de trabajo, es el tabulador de sueldos y salarios integrado al Contrato Colectivo. En el Contrato queda convenido que el personal calificado como de planta permanente gozará del sueldo que corresponda a los distintos trabajos o plazas que ocupe. Así, a pesar de las inconformidades que surjan durante la vigencia del contrato, éstas no deberán ser externadas aduciendo riesgos, complejidad o importancia de las actividades que la persona realice dentro de su área de trabajo. Los tabuladores indican, también, cómo se debe comportar al respecto cada individuo en su relación con la organización.

Además, la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., cuenta con otro documento de control formal: el **Manual de Descripción de Puestos**. Este documento hace referencia a las funciones, actividades y responsabilidades que competen a cada área de trabajo. Sus objetivos fundamentales son: a) determinar

la posición del personal en la empresa; b) facilitar los cambios organizacionales; c) establecer la comunicación entre los diferentes departamentos; y, d) integrar un mejor equipo de trabajo.

La empresa no sólo desarrolla procesos internos, sino también externos. Aunque se trabaja en el encadenamiento productivo para regular costos, calidad de materia y el tiempo de surtido, hay distintos accesorios y servicios que la empresa tiene que comprar o contratar de otras compañías o negocios regionales, nacionales o internacionales para cumplir con sus objetivos y metas. Dicha dinámica impone a la organización la necesidad de establecer áreas administrativas de contacto directo con las distintas esferas del entorno con las cuales desarrolla determinadas relaciones económicas, políticas, de investigación científica, de capacitación, jurídicas, deportivas, de apoyo comunitario, etc. Así, los departamentos que la integran se encargan de dichas relaciones, exigiendo de sus encargados un comportamiento determinado para cada caso específico.

Mantener relaciones externas es una necesidad para la empresa; por tanto, debe manejarlas con atención, cordura y respeto tratando de equilibrar los intereses ajenos con los propios. Los representantes de las áreas se ven obligados a conducirse de manera honesta y responsable en tanto que sus acciones afectan directa o indirectamente tanto los intereses de la empresa, de los clientes y proveedores, como los propios pues de ahí depende su permanencia en el puesto y en la organización.

¿Cómo mantener una excelente cartera de clientes o de proveedores eficientes, sino es a través de un alto nivel de atención, respeto y responsabilidad? En ese sentido, los departamentos administrativos, de logística, de control de calidad, de compras y ventas, de cobranza, etc. juegan un papel importante en la estructura de la organización por cuanto son responsables de las relaciones de la empresa con sus componentes internos y externos. De ellos depende en gran medida el logro de los resultados esperados, así como el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

A nivel interno, la empresa se compone de funciones, actividades y de personal que las realiza. Éstas requieren coordinación, supervisión, atención y apoyo para cumplir eficientemente con su cometido. Dichas tareas deben ser ejecutadas por personal con capacidades y habilidades apropiadas. El conocimiento de los otros es una necesidad para los mandos, pues se enfrentan a personas con capacidades, visiones e intereses múltiples que los hacen inciertos en sus comportamientos ante formas específicas de trato. Por consiguiente, los miembros de este grupo de mando deben integrar en su personalidad las mínimas características de liderazgo que contribuyan a establecer relaciones armónicas con el personal a su cargo. Es decir, que ayuden a un manejo adecuado de los casos que se presenten en las áreas de trabajo correspondientes.

Dos aspectos de gran relevancia deben observarse respecto al Manual de Descripción de Puestos. Por una parte, es que establece de manera clara y precisa qué le corresponde a cada individuo hacer en relación a la empresa dentro de cada

área de competencia. Por tanto, indica hasta dónde debe llegar cada uno de sus miembros, sin que su actuación perjudique a otros miembros o a la propia compañía. Con esta delimitación de las funciones y actividades se evitan la duplicidad, la ingerencia o invasión de autoridad y, como consecuencia de ello, se evitan los conflictos internos.

Por otra parte, este documento delimita las relaciones entre las áreas internas. Establece con qué otras áreas cada departamento debe mantener un contacto directo, como efecto de encadenamiento, para que los procesos de trabajo se lleven a cabo de manera sistemática y sin demoras o deficiencias. Con ello se asegura cierta certidumbre en la actuación de los individuos y del logro de los resultados propuestos.

Además, queda convenido que cuando se trabaje más de un turno, habrá rotación de servicios por lo que los trabajadores del tercer turno pasarán al segundo, los del segundo al primero y los del primero al tercero. Mantener en buenas condiciones la fuerza de trabajo disponible es una necesidad de toda empresa. Representa una política que busca reproducir el principal factor de desarrollo organizacional: el humano. Se trata, pues, de asegurar un alto nivel de eficiencia y calidad del trabajo realizado en cada una de las áreas organizacionales.

Aunque dicha política empresarial puede contribuir a la normalización del comportamiento, y con ello a la identificación del individuo con los objetivos de la organización, también puede ser contraproducente ya que la capacitación implica

un nivel cada vez mayor de autosuficiencia laboral del individuo lo que lo posibilita para la obtención de empleo en otras empresas, o bien, para el autoempleo como técnico profesional.

Pero, ¿están acordes dichos mecanismos con las necesidades de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.? De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra de estudio podemos afirmar que lo están en alto grado, ya que el 80% de los mandos medios considera que han contribuido, parcial o totalmente, al cumplimiento de las metas, a evitar conflictos, etc., como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.1: Relación entre los mecanismos de control y las necesidades de la organización.

RELACION	INFORMANTES	PORCENTAJE
Las metas se han cumplido de acuerdo a lo programado.	7	70
Han evitado conflictos.	5	50
Los trabajadores se portan conforme a las reglas establecidas.	1	10

Fuente: Entrevista realizada a mandos medios de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V (en adelante IPSA). Año 2001.

Los mandos medios que niegan dicha relación, son aquellos que se relacionan más con el personal como son el gerente de producción y el gerente de recursos humanos por razones diferentes; uno, porque afirma que a los trabajadores no les gusta que los manden, y el otro, porque considera que no son necesarios los reglamentos para mantener motivado al personal bajo su cargo. Por su parte, casi la totalidad de trabajadores y empleados aceptan que los mecanismos de regulación del comportamiento influyen positivamente en varios aspectos de la dinámica organizacional.

La relación entre los mecanismos de control formal y los resultados a que contribuye es recíproca, ya que los resultados también indican si los mecanismos deben o no modificarse. Al respecto, cabe destacar que la percepción de los trabajadores y empleados en torno a la necesidad de cambiar las reglas, normas y políticas de la empresa refleja un desacuerdo mayoritario como se desprende del cuadro 3.2.

El hecho de que más del 70% de los informantes opine que no deben cambiarse dichos preceptos, indica que la empresa ha logrado un alto grado de adaptación de sus trabajadores a los objetivos de la misma y que está menos propensa a ser obstaculizada por conflictos grupales. Además, esta posición es reforzada por los mandos medios, pues, sólo plantean que se aplique a todos los participantes, que se platique con la gente y que se planteen de manera más clara para su mejor entendimiento.

Cuadro 3.2: Posición de los trabajadores respecto a cambiar las reglas, normas y políticas de la empresa.

POSICIÓN DEL INDIVIDUO	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	5	13.28
En desacuerdo	14	37.14
Medianamente de acuerdo	13	37.14
De acuerdo	3	11.43

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Esto es importante resaltarlo por cuanto nos muestra que el desarrollo de la organización no puede verse de manera unilineal, sino dinámica. La imbricación de los elementos que la componen, así como de los factores que la afectan, provocan una multiplicidad de interrelaciones que es difícil establecer una relación causal unívoca entre ellos.

Los conflictos, por ejemplo, son parte inherente de la organización productiva. En nuestro caso de estudio, si bien existen diferencias en las experiencias de cada área de trabajo, en algunas no se han tenido problemas graves, por lo que no las consideran sus representantes como zonas conflictivas dentro de la empresa. Los principales problemas vividos en Industrial Progreso, S. A. de C. V., han sido pequeñas rencillas, enojo de las personas, distanciamiento personal temporal, discusiones y en algunos casos se ha tenido que recurrir a la rotación de personal que, aunque es mínima, indica la posibilidad de una situación crítica para la

empresa si no se atienden a tiempo los factores que la originan. El siguiente cuadro sintetiza lo antes expuesto:

Cuadro 3.3: Problemas causados por la aplicación de los mecanismos de regulación del comportamiento en la empresa.

PROBLEMAS	INFORMANTES	PORCENTAJES
Pequeñas Rencillas	6	60
Enojo de los subordinados	4	40
Rotación de personal	3	30
Distanciamiento temporal	1	10
Ninguno	2	20

Fuente: Entrevista realizada a mandos medios de IPSA. Año 2001.

El hecho de que un 30% de mandos medios afirmen que en sus áreas se han dado casos de rotación de personal, no significa que dicho problema sea grave; los directivos de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. se jactan de tener un índice muy bajo de rotación que, entre otras cosas, no la conciben solamente como renovación de la planta laboral, sino también como un cambio de un área a otra dentro o fuera de la planta, tratando de aprovechar el surgimiento de nuevas necesidades o la inquietud de muchos trabajadores por superarse, diversificando con ello sus fortalezas laborales.

Es importante destacar que de acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores y empleados sobre la dinámica laboral, se puede afirmar que el modelo organizacional de la empresa influye en la creación de un ambiente laboral propicio para el cumplimiento de las metas de la misma y de los trabajadores, como se muestra en el esquema 3.1, aunque pueden suscitarse problemas cuando se presentan diferencias de opinión, como es el rompimiento drástico de la unidad del grupo de trabajo, según percibe el 48.67% de trabajadores y empleados.

Esquema 3.1: Efectos del modelo organizacional sobre el ambiente laboral.



Fuente: Documentos oficiales de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.

El hecho de que se considere que la organización promueve la superación personal de sus miembros tiene sentido en cuanto a lo descrito más arriba de la diversificación laboral del individuo por su capacitación. Pero también es importante

para el desarrollo interno de la empresa en la medida en que una mayor preparación del individuo influye directamente en la eficiencia y eficacia organizacional. Recordemos que esta es una condición para elevar el nivel de competitividad y, por consiguiente, del éxito mercantil de cualquier empresa.

Estas relaciones, aunque se muestran de manera unilineal, en realidad son de reciprocidad, ya que los resultados influyen en la toma de decisiones, a través de la retroalimentación, para la conservación o modificación del modelo. Resulta pertinente mencionar que el modelo organizacional no surge por obra de un solo individuo; tampoco surge de una sola necesidad o de un solo factor ambiental. El modelo se origina y se nutre de una inmensa variedad de elementos tangibles e intangibles, estáticos o dinámicos, predecibles o contingenciales, cuyo menor o mayor impacto determinan cierta dinámica en alguna de sus áreas, procesos o funciones, o bien, en toda la organización.

Por ello, si el entorno se muestra dinámico para la empresa, su organización debe ser dinámica ya que requiere estar acorde a los cambios que éste sufra e integrarse de manera competitiva, y no sólo de forma comparativa, al mercado a que pertenecen los bienes que produce. Su visión puede complementarse con un análisis pertinente de sus fuerzas y debilidades en función de establecerse como una empresa con las mejores prácticas y con productos de calidad mundial.

Pero el control de la organización sobre sus miembros no puede lograrse sólo de manera prescriptiva; requiere del uso de otro tipo de mecanismos que integren al

individuo a la dinámica organizacional, pero sin usar las órdenes, reglas y políticas preestablecidas. A estos mecanismos de control se les denomina informales y contribuyen a una interpretación multidimensional de la dinámica organizacional. En el siguiente apartado se describen algunos de esos elementos informales que hacen más compleja la determinación causal de la que hablamos aquí.

3.3. Mecanismos Informales.

La Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. recurre también a los mecanismos de regulación informal para obtener un comportamiento adecuado de sus miembros. Estos mecanismos no dependen de las normas y reglas establecidas por la organización, sino que se construyen socialmente a través de la interacción cotidiana de los individuos que integran las distintas áreas de trabajo de la empresa.

Los mecanismos informales tienen como característica básica que no pueden ser considerados como armas legales para la defensa o acusación de unos individuos sobre otros. Tampoco pueden esgrimirse como propiedad de un solo individuo o grupo, ya que al surgir de la interacción de unos con otros, éstos se colectivizan y son reapropiados por todos los participantes. A pesar de esto, los mecanismos de regulación informal juegan un papel importante en la dinámica empresarial al originar una serie de interacciones positivas entre los individuos, mismas que contribuyen a su integración organizacional.

En la empresa objeto de estudio, se lleva a cabo con regular frecuencia la interacción no formal entre los individuos con el objeto de combatir el estrés provocado por la rutina de las actividades que se llevan a cabo en los procesos productivos y administrativos. Una de los principales mecanismos utilizados es la **comunicación informal**; ésta contribuye a mejorar las relaciones interpersonales e intergrupales en la organización. Esto se expresa, como se vio antes, en un mínimo de casos de conflictos entre trabajadores y jefes o supervisores. Como bien lo establece el directivo entrevistado en una de las pláticas informales: “Requerimos gente que se ponga la camiseta. Con los reglamentos se logra poco; por ello, desarrollamos una estrategia de relación continua con la gente...”, como requisito para la adaptación de los individuos a los objetivos de la organización (ver anexos 2.3).

Se toma la comunicación informal como un mecanismo de integración y construcción de espacios organizacionales con la idea de satisfacer la necesidad de intercambio de ideas, experiencias o vivencias entre los individuos, no solamente durante los descansos laborales, sino también en pequeños espacios de tiempo durante su jornada siempre y cuando no afecten el desarrollo de los procesos productivos bajo su responsabilidad. Es decir, como lo establece en un comentario el directivo, se busca que las personas se integren e identifiquen con la empresa como si fuera su propia familia (ver anexo 2.3). Entre mejor se sientan en el trabajo, los individuos podrán rendir mejor; podrán cumplir con las tareas encomendadas de manera más eficiente. Así lo perciben los trabajadores de la empresa estudiada cuando hablan de que la buena relación entre compañeros de

trabajo los motiva para incrementar su nivel de productividad laboral, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4: Relación entre compañeros de trabajo e incremento de la productividad laboral.

PERCEPCION	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alta	24	68.57
Alta	7	20
Media	2	5.86
Baja	2	5.86

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

La efectividad de este mecanismo se expresa en los múltiples contactos interpersonales de carácter colaboracionista que se dan entre los miembros de algunas áreas de trabajo como son la de producción, la de control de calidad, la mecánica y la de almacenaje, donde los parámetros de control exigen a los individuos una coordinación eficaz para obtener el nivel de calidad requerido por los productos que se elaboran en la planta: puré y pasta de tomate, ensaladas, salsas, chiles en raja o en escabeche, etc.

Una estrategia que pocas empresas locales han puesto en práctica, a pesar de estar estatuidas en los contratos de trabajo, es **el trato** que debe darse a los subordinados por parte de los jefes y supervisores de áreas. El considerar al recurso humano como parte importante de la empresa tiene repercusiones para el desarrollo de la misma, toda vez que de tal recurso depende el logro de las metas organizacionales.

En la visión de los directivos y de los mandos medios, el tratar bien a los trabajadores y empleados significa mantener una base laboral unida y comprometida con los objetivos de la empresa. Además, con el buen trato al personal se mantiene una imagen y un prestigio que influye para la permanencia en un puesto o la obtención de otro mejor. En otra palabras, el buen trato a los subordinados puede ayudar a crear espacios de poder o a mantenerlo por mucho tiempo. Para que se cumplan cabalmente los procesos de trabajo requeridos para la elaboración de los productos que ofrece al mercado, la organización flexibiliza la relación entre jefes y subordinados en la perspectiva de incrementar el compromiso y desempeño laboral de los últimos, sin descuidar los lineamientos básicos establecidos.

Una expresión de este trato a los empleados se observa en la puesta en práctica por la empresa de un programa de capacitación a sus esposas que, contribuya con el bienestar de la familia proveyéndola de recursos extraordinarios a los ingresados por el trabajador. Un instrumento, sin duda efectivo, que compromete al individuo a observar determinadas pautas de conducta organizacional, pero también, para

facilitar el control del trabajador sin tener que utilizar los medios coercitivos establecidos en los reglamentos respectivos.

El buen trato es un eje sobre el que gira el funcionamiento eficiente de la organización de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. Esta característica de la relación jefe-subordinado requiere, para que sea efectiva, de un patrón cultural distinto al ejercido en la organización tradicional. Por lo tanto, debe impulsarse a pesar del tipo de estructura organizacional de la empresa, como es el caso de Industrial Progreso, S. A. de C. V., ya que se demuestra que puede aplicarse y funcionar de acuerdo a los intereses de la organización, como puede observarse en el cuadro 3.5. Ello debe verse como un “sacrificio” válido por los resultados satisfactorios que produce. Tal vez, requiera capacitación del personal .pero ésta debe considerarse como inversión, ya que no afecta de manera crítica los presupuestos organizacionales.

Cuadro 3.5: Influencia de la buena relación entre jefes-subordinados sobre el desempeño laboral en la empresa.

GRADO DE INFLUENCIA	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alto	23	65.71
Alto	7	20
Regular	4	11.43

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

La empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., promueve una serie de acciones que la caracterizan y dan sentido e identidad. Valores como el respeto, la productividad, la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad y compañerismo, etc. que promueve entre sus miembros, hacen de esta organización un centro de formación cultural permanente. Por consiguiente, **la cultura** se convierte en otro mecanismo de regulación del comportamiento humano en Industrial progreso, S. A. de C. V.

Las normas de trabajo y comportamiento establecidas (cuadro 3.6) ofrecen un ambiente de desarrollo personal sustentado, precisamente, en los valores que promueve. Normas como la puntualidad, la limpieza, la rápida comunicación de problemas, etc. hacen posible que los procesos de trabajo se den en las condiciones de eficacia y eficiencia requeridas para elaborar un producto de calidad satisfactorio para el cliente.

Cuadro 3.6: Percepción individual sobre la influencia de las normas y reglas de comportamiento en el éxito empresarial.

PERCEPCIÓN INDIVIDUAL	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	11	31.14
De acuerdo	24	68.86

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

El trabajo en equipo ha sido una constante de la producción industrial. Con él se busca la participación, colaboración y compromiso de las personas con los objetivos de la empresa. Como medio de eficientizar los procesos, el trabajo de equipo permite establecer un flujo de comunicación e información mucho más rápido para la toma de decisiones en cada área.

En ese sentido, el espíritu de servicio se observa como una norma de conducta a seguir por la necesidad de contar con personal humilde, cooperador, etc. ya que los procesos productivos no pueden realizarse de manera individual sino colectiva; de ahí la aplicación del slogan de que todos necesitamos de todos para salir adelante. Por lo tanto, mantener una actitud de apertura al cambio convierte a las personas en innovadoras, creativas, en seres adaptables a las constantes transformaciones del medio económico y empresarial; antes que oponerse al cambio el individuo debe ser promotor del mismo por cuanto es una tendencia “natural” que las organizaciones tienen que seguir para mantenerse en el mercado.

Pero los cambios exigen mayor entrega al trabajo; por esta razón el individuo organizacional debe llegar a quererlo como propio, cumplir compromisos, actuar con empeño, seguridad y rapidez. Cuando se participa buscando la realización personal, es buscar ser positivo y entusiasta. Los resultados deben rebasar las expectativas, mejorar continuamente cuidando los detalles, hacer las cosas bien y a tiempo, ser eficientes y productivos, para de esa forma satisfacer al cliente, a nosotros mismos como personas y a la organización.

Las actitudes, por lo tanto, son un factor importante para lograr las metas y objetivos de la organización. Cada individuo que participa en ella debe reconocer que mucho del logro de las metas depende de la forma en cómo se relacione con los demás, en cómo los trate, en cómo se entregue al esfuerzo cotidiano por ser cada vez mejor. De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, los trabajadores muestran una percepción positiva al respecto, así se plasma en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.7: Buenas relaciones y logro de metas individuales o grupales.

NIVEL DE RELACION	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alto	29	82.86
Alto	6	17.14

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Apreciar el trabajo de los demás, ser amigable y tratar bien a las personas, o saber escuchar y aceptar diferencias, es cultivar el don del respeto por lo diferente. Es aceptar la equidad y la justicia como elementos unificadores de los seres humanos en el medio organizacional. Por otro lado, el pensar, el decir y el hacer las cosas de manera congruente, hace a las personas sujetos integrales. En esta dinámica la honestidad representa un valor invaluable para el desempeño de las funciones y tareas organizacionales; es hablar y actuar con ética y rectitud.

La empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. promueve la lealtad y responsabilidad de sus miembros buscando que sean fieles a los principios de la empresa, que sean discretos sobre los procesos y fórmulas de sus productos; busca la afinidad de intereses; que se asuman los compromisos y obligaciones laborales y sociales que a cada uno corresponde.

3.4. Mecanismos de Regulación, Comportamiento e Identidad Social de los Individuos.

En este apartado se hace un análisis de la relación de influencia que guardan los mecanismos de control sobre el comportamiento y la identidad social de los integrantes de la organización. Los resultados y su discusión son importantes por cuanto ayudan a obtener una visión más objetiva del fenómeno estudiado. Se tomaron de base para la elaboración de este capítulo fundamentalmente los resultados del cuestionario aplicado a trabajadores y empleados.

En primer lugar, se aborda la relación entre mecanismos de control y el comportamiento de los individuos en el contexto de la organización. De manera general, un acercamiento a dicha relación lo podemos encontrar en los resultados de las primeras dos cuestiones de la dimensión de control social y en la segunda de la dimensión organización: ¿De qué manera influyen los mecanismos de control sobre la actuación de los miembros de la organización?, ¿De qué manera lo hacen los mecanismos informales? y, ¿Cómo influye el modelo organizacional sobre la actuación social de los individuos en la empresa?.

Establecer la influencia de los **mecanismos de control formal** sobre la actuación de los miembros de la organización, es una cuestión pertinente al objeto de estudio en tanto permite establecer algunas relaciones entre ambas variables. Una constante de éstos es que los mecanismos de control formal, a pesar de su contenido autoritario, contribuyen de manera positiva sobre la actuación de los miembros de la empresa. Los resultados indican que la normatividad es una forma de control de la actuación aceptada por los individuos en la organización estudiada, así se establece en el siguiente cuadro de resultados:

Cuadro 3.8: Grado de conformidad de los individuos con el control organizacional.

GRADO	CALIFICACION	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alto	9-10	17	48.57
Alto	7-8	18	51.43

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Además, nos indican que si bien pueden existir ciertas percepciones de que los mecanismos de control practicados por la empresa afectan al desempeño laboral de los trabajadores, éste fenómeno no tiene mucho peso sobre la dinámica de la organización. Con una lectura inversa tendríamos que esta posición de trabajadores y empleados significa un mejor desempeño laboral. De acuerdo a comentarios verbales de algunos trabajadores, se puede estimar que la conformidad existente con tales instrumentos tiene expresión objetiva en el incremento de la productividad; ésta, según el directivo entrevistado, se ha

reflejado en una mejora en la participación de los trabajadores y empleados en las utilidades generadas, y aceptado por trabajadores y empleados (ver anexo 2.3).

Se puede inferir a partir de dichos resultados la existencia de una mayor confianza entre los participantes de la organización y que, como producto de ello, la flexibilidad en la relación jefes-subordinados tenga parte de su origen en los mismos. Esto es sólo un supuesto que requeriría de una investigación aparte que pudiese arrojar mejor luz al respecto. Lo que se puede afirmar es que existe una heterogeneidad de posiciones con respecto a que la desconfianza sea el factor determinante para que la empresa imponga dichos controles; así se expresa en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.9: La desconfianza en los trabajadores como causa de la supervisión laboral.

GRADO DE DESCONFIANZA	INFORMANTES	PORCENTAJES
Muy alta	7	20
Alta	9	25.71
Media	8	22.86
Baja	5	14.28
Muy baja	6	17.14

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Como se observa, es muy alto el porcentaje de informantes que considera la desconfianza como factor que lleva a la empresa a realizar una supervisión constante de las actividades y funciones de sus miembros. Esta posición se fundamenta por el hecho de que los propios trabajadores y empleados aceptan que es necesario que se supervise continuamente el trabajo que realizan, así como por el hecho de que consideran adecuados los medios utilizados por la empresa para llevar a cabo dicha actividad. Además, consideran que las normas de trabajo respetan la dignidad del trabajador. Los resultados al respecto son elocuentes, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.10: Percepción de los individuos sobre la supervisión en la empresa.

CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN				
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
La empresa supervisa por desconfianza	6	5	8	9	7
Es necesario que se supervise el trabajo	0	0	11	21	2
Los medios de supervisión son adecuados	0	0	3	16	16
Las normas de trabajo respetan la dignidad de los trabajadores	0	0	0	22	13

Fuente: Cuestionarios aplicados a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Por su parte, el 70% de los mandos medios establecen que la forma de comportarse dentro de la empresa es impuesta por la misma, mientras que el 20% afirma que la formación obliga a conducirse con honestidad y responsabilidad. El restante 10% dice que se establece de mutuo acuerdo. Según este sector, los mecanismos de regulación del comportamiento no están totalmente acordes con las necesidades de la empresa lo que hace necesario modificarlos en cierta medida, así lo propone el 50% del grupo y alrededor del 70% de los trabajadores y empleados. Pero, nos preguntamos, ¿a qué se debe que la empresa aplique dichos mecanismos de regulación del comportamiento?. Una respuesta inmediata es el control de los individuos y de los recursos. Pero para los mandos medios de Industrial Progreso hay cinco razones básicas para ello. Estas se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.11: Razones para controlar el comportamiento de los individuos en la empresa.

R A Z O N E S	TOTALES	%
A las distintas funciones y labores	8	80
Las personas piensan y actúan diferente	6	60
Así lo exigen los accionistas.	3	30
Para tener el mínimo de accidentes	2	20
Para producir de forma más estandarizada	1	10

Fuente: Entrevista aplicada a mandos medios de IPSA. Año 2001.

La empresa, como diversidad social y técnica, se organiza en áreas que se encargan de funciones y actividades productivas concretas, o de apoyo a las mismas. En ese sentido, la regulación del comportamiento humano tiene sentido por cuanto que la complejidad de los roles establecidos, y la propia constitución social diferenciada, producen relaciones y situaciones no sólo de colaboración necesaria, sino también de confrontación entre los individuos y grupos organizacionales. En síntesis, podemos afirmar que la percepción de los actores organizacionales sobre los mecanismos formales es muy heterogénea, pero que ella nos permite visualizar un papel importante de los mismos en el funcionamiento y desarrollo de la organización, como se muestra en el siguiente esquema:

Esquema 3.2: Interpretación de los mecanismos de control formal por los miembros de la empresa.



Fuente: Elaborado en base de los resultados del cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

De acuerdo a dichas relaciones, se infiere que la percepción de los individuos sobre dichos mecanismos es heterogénea, a pesar de que se aplican por igual a todos los miembros de la empresa. La razón puede estar en que no a todos se les han aplicado, o bien, a que no todos los conocen bien; a quienes se les han aplicado posiblemente los consideren autoritarios y conflictivos. Esta relación no la podemos constatar aquí, pero sería pertinente y oportuno su análisis posterior. Algunos otros factores que pueden influir en esta posición son: el tipo de actividades que desarrolla cada individuo, la antigüedad en la empresa, la edad, el estado civil e incluso el nivel de estudios.

Los mecanismos formales de regulación del comportamiento de los individuos no son los únicos implementados por la Empresa. También ha puesto en práctica algunos **mecanismos de tipo informal** que le han retribuido grandes beneficios. Uno de los mecanismos más utilizados ha sido el de la comunicación personalizada; es decir, la relación de los directivos y mandos medios con los trabajadores, aun sin mediar asuntos de trabajo.

Esta estrategia ha sido desarrollada de manera permanente con la idea de crear un ambiente de trabajo que lleve a elevar la productividad sin necesidad de recurrir a las reglas y normas previamente establecidas para controlar su actuación. La observación durante el trabajo de campo y durante las visitas de contacto para el desarrollo de este estudio, así como lo planteado por muchos de nuestros entrevistados, permite afirmar que la informalidad es una de las formas de buscar la integración de los trabajadores que mejores resultados le ha dado a la Empresa

Industrial Progreso, S. A. de C. V. Los datos obtenidos de la pregunta sobre si la buena relación con los supervisores y jefes ayuda a tener un mejor desempeño en el trabajo, arrojó una relación positiva, como se muestra en el siguiente cuadro:

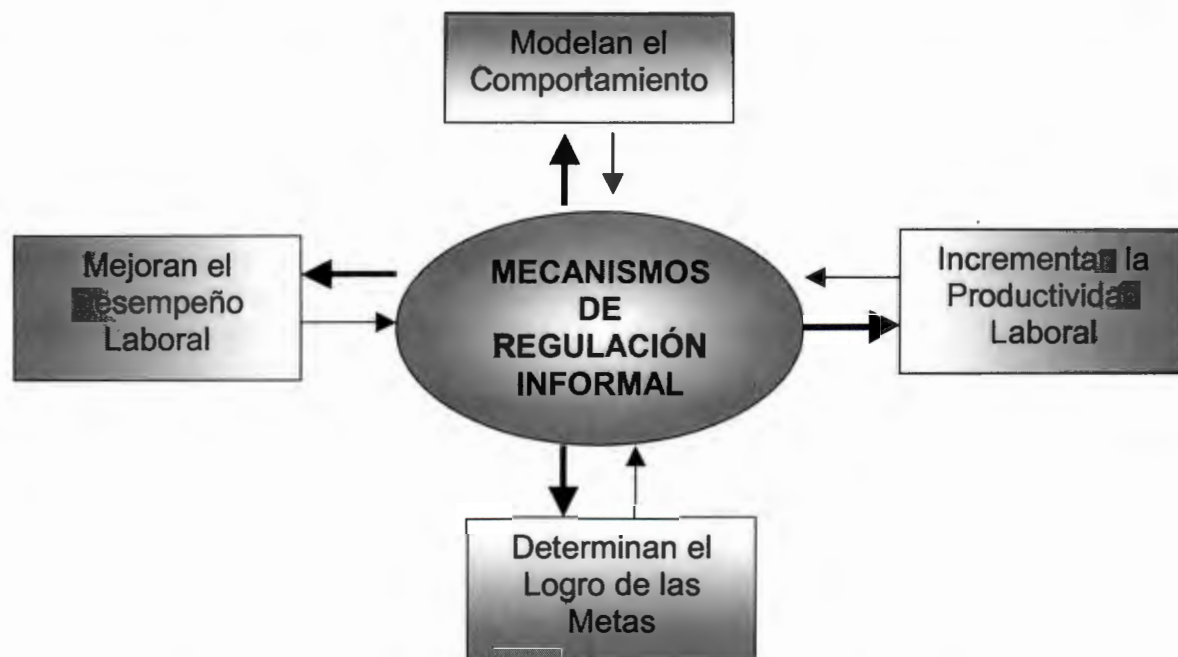
Cuadro 3.12: Grado de influencia de la informalidad en el desempeño laboral.

GRADO DE INFLUENCIA	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alto	23	65.71
Alto	7	20.00
Mediano	4	11.43
Bajo	1	02.86

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Esa característica de las relaciones en la empresa objeto de estudio, es muy remarcada por el directivo entrevistado (ver anexo 2.3) cuando afirma en varias ocasiones la política de contacto directo y constante con los subordinados. El resultado de tal política se muestra en el siguiente esquema, donde se especifica el papel que juegan los mecanismos informales de control sobre los miembros de la empresa y que influyen en el desarrollo de la misma. Y aunque todos se pudieran agrupar en términos del desempeño laboral, se plantean por separado para especificar los aspectos concretos que afectan dichos mecanismos en el individuo organizacional.

Esquema 3.3: Mecanismos informales y actuación de los miembros de la empresa.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Según los resultados de la investigación, la productividad aparece como la principal respuesta dada por los informantes al respecto. Ello muestra que los cambios que se han estado implementando en la Empresa, sobre todo los de tipo relacional, están teniendo un peso positivo y significativo, pues, de acuerdo a la información proporcionada por directivos de la organización, ésta ha elevado su nivel de producción y de calidad en sus productos, así como su presencia en el mercado regional, nacional e internacional.

Comparando los resultados de la pregunta anterior con los de éste apartado, tenemos que los mecanismos informales de control del comportamiento son reforzadores eficaces de la motivación de los trabajadores hacia la consecución de

las metas organizacionales, sobre todo las de corto plazo. Esta realidad planteada por la dinámica de Industrial Progreso, S. A. de C. V., lleva a preguntarse el por qué existen, en pleno mundo de las revoluciones tecnológicas, organizaciones encerradas en prácticas obsoletas y autocráticas de relacionamiento interno y externo.

El papel que juegan los mecanismos informales en los procesos de integración, ayuda a visualizar la pertinencia de su práctica en el entorno de la empresa con el objeto de construir ambientes alternos de desarrollo organizacional. No es fortuito que, en un ambiente cultural adverso a las nuevas prácticas de producción de bienes y servicios, la Empresa objeto de estudio haya logrado ya un alto grado de convencimiento sobre las bondades de las nuevas pautas culturales sobre las que deben sustentarse el pensamiento y acción de empleados y trabajadores.

El hecho de que un 43% y un 42.85% de los trabajadores y empleados de la muestra estén total o altamente de acuerdo, respectivamente, en que la empresa es un lugar sólo para trabajar, como se muestra en el cuadro 3.13, debe llevarnos a la reflexión sobre la tendencia que está siguiendo la regulación del comportamiento de los miembros de la organización Industrial Progreso, S. A. de C. V. Las implicaciones posibles de esta dinámica pueden ser detonantes para el desarrollo de la organización si se mantiene una relación equilibrada entre los intereses de la empresa y los de sus actores laborales. De lo contrario puede suceder lo que la lógica del antagonismo de intereses marca: que se den enfrentamientos esporádicos, a veces muy fuertes, entre las partes por imponer las

reglas y condiciones para la actuación social al interior de los espacios organizacionales.

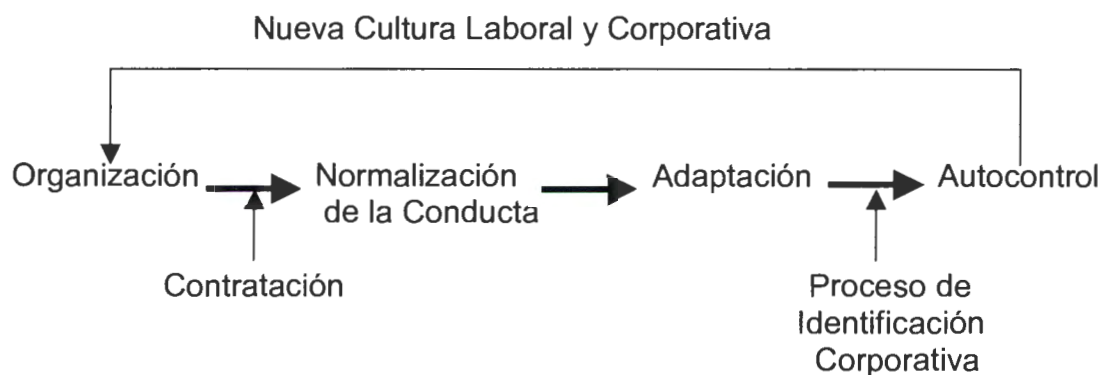
Cuadro 3.13: Percepción de los trabajadores y empleados sobre la empresa como lugar sólo de trabajo.

NIVEL DE ACUERDO	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy alto	15	42.85
Alto	15	42.85
Medio	3	8.57
Bajo	2	5.71

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA, año 2001.

La interpretación que se hace de esta dinámica informal, es que puede tratarse de una estrategia bien planeada de la empresa para lograr la implantación del autocontrol en la realización de los procesos productivos, como se muestra en el esquema 3.4, donde se muestra que existe una relación directa entre los mecanismos de regulación del comportamiento, la adaptación social organizacional y el autocontrol, cuyo resultado más visible es una nuevo tipo de cultura laboral y corporativa que hace énfasis en la colaboración, más que sujetarse a las prescripciones legalmente establecidas por la empresa.

Esquema 3.4: Proceso de autocontrol en la organización.



Fuente: Elaborado en base al análisis del proceso de integración de los individuos a la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.

El proceso de autocontrol se justifica mejor en las estructuras alargadas aunque flexibles. Como en Industrial Progreso, S. A. de C. V. todavía existe la forma maquinal burocrática, aunque la tendencia por la automatización que se está desarrollando puede ser hacia el adelgazamiento, ella parece ser indicador de dicha relación. Por otra parte, debe considerarse que las prácticas informales pueden ser aparentes y tener fines distintos a los aquí expresados. Una razón para ello, es la consideración de que en la organización no sólo se llevan a cabo procesos productivos, sino también, relaciones de poder (que no se aborda aquí por la complejidad del mismo y quede ser objeto de otro estudio) dadas por la distribución jerárquica de la autoridad y de las funciones.

El hecho de que algunos mandos medios consideran a los trabajadores como el sustento de sus propias posiciones de mando (ver anexo 3.2), lleva a establecer

que detrás de las prácticas informales pueden estar ocultos intereses personales. Esas prácticas, al contribuir al desarrollo de la empresa, se establecen como parámetros válidos de motivación para lograr la integración de los miembros y, a la vez, como medio de evaluación de la propia organización del trabajo.

Ahora, en relación a la primera parte de la segunda cuestión, los resultados nos muestran una influencia bidireccional del modelo sobre la actuación organizacional de los trabajadores y empleados. En el esquema 3.5 podemos observar dicha relación:

Esquema 3.5: Modelo organizacional y actuación de los individuos en la empresa.



Fuente: Elaborado en base a los resultados del cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de Industrial Progreso, S. A. de C. V. Año 2001.

Ésta es, aparentemente, una contradicción del modelo organizacional toda vez que para lograr la interiorización de los objetivos de la empresa por parte de sus

miembros, debe promover la participación de ellos en las decisiones como parte activa (en la proyección) y no solo como parte pasiva (operacionalización) de la misma. Sin embargo, no debe extrañar que una organización con modelo burocrático-maquinal como Industrial Progreso, S. A. de C. V., aún y a pesar de la promoción de una cultura corporativa más humanizada y humanizadora, lo que se busca es el control y no la participación de sus miembros en las áreas políticas de la misma, como se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.14: Participación de los miembros de la organización en la definición de las normas de conducta:

NIVEL DE PARTICIPACION	INFORMANTES	PORCENTAJE
Muy bajo	27	77.14
Bajo	7	20
Regular	1	2.86

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA, año 2001.

Los individuos que actúan dentro de las organizaciones están expuestos a la influencia de múltiples factores que moldean su comportamiento o actuación en ellas. El modelo organizacional que da forma a los procesos que se desarrollan al interior de la empresa, impone ciertas pautas de conducta que deben ser observadas por su miembros. Por un lado, como se vio más arriba, el modelo organizacional crea un ambiente general de trabajo y superación personal

adecuado; pero, por el otro, no les permite mayor participación en la toma de decisiones que aquellas relacionadas con ciertos aspectos de sus tareas rutinarias.

La flexibilidad en la relación personalizada entre jefes y subordinados no ha llegado en este caso a la toma de decisiones de mediano o gran alcance para el desarrollo de la organización. Sin embargo, ello no ha repercutido en el logro de las metas establecidas; antes bien, como suponemos que representa una carga más de trabajo intelectual y manual, los miembros del núcleo operativo prefieren mantenerse un poco al margen de dicha dinámica.

Es importante resaltar, aunque parezca reiterativo, que es bajo el grado en que se considera negativa la influencia del modelo sobre la actuación de los individuos en la empresa Industrial Progreso, S. A de C. V.; así lo expresa el hecho de que menos del 20% de la muestra en referencia afirme que le perjudica en alto grado sobre su desempeño laboral

Debemos recordar que a la configuración burocrático-maquinal la caracteriza una dinámica autoritaria y conflictiva por la prescripción de reglas y normas que deben seguirse al pie de la letra. Ello conduce a reflexionar la tesis de que depende del tipo de configuración la dinámica que observe la organización, porque de acuerdo a la percepción de los actores esta relación se niega en gran medida por la dinámica de la empresa en estudio.

Respecto a la segunda parte de la pregunta, cabe mencionar que la identidad social de los individuos se modifica poco por influencia del modelo de la organización. Los dos principales aspectos que nos muestran los resultados de investigación, es que el modelo logra modificar la forma de pensar y actuar de las personas en el sentido de que las obliga a adaptarse a los procesos, ambientes y políticas particulares de la organización y, que como corolario de esto, el individuo sufra un proceso de alejamiento y desintegración social en relación a la vida familiar y comunitaria (como se puede observar más adelante en el cuadro 3.17).

La institucionalización e isomorfización a que la organización somete al individuo, implican cambios culturales que afectan la identidad social de sus miembros creando, como alternativa, una identidad corporativa que subsume a las identidades sociales familiar y comunitaria. De ahí que se deba preguntar, ¿A cuántas interacciones se reduce la vida familiar y comunitaria del trabajador o empleado? Dado que las empresas se ubican cada vez más alejadas de las zonas de residencia, las interacciones intra e interfamiliares disminuyen reduciéndose la identificación de los operarios con su medio de origen.

La interacción informal se convierte, entonces, en una válvula de escape para los sueños o frustraciones individuales provocadas por la rutina y el cansancio laboral. De ahí en fuera... todo seguirá bien mientras la organización ofrezca los medios para seguir conservando una cierta identidad social, aunque sea corporativa como se establece más adelante. Esta identidad corporativa es necesaria para la consecución misma de los fines organizacionales ya que brinda elementos

cohesionadores como el sentimiento de pertenencia, el estatus organizacional, así como la propia imagen corporativa externa. Tales elementos regulan la forma de actuar de los individuos estandarizando los esfuerzos individuales con la perspectiva del logro común de resultados que aportan beneficios colectivos como las utilidades, los bonos, etc.

La dinámica descrita en los puntos anteriores lleva a plantear cómo influyen los mecanismos de control sobre la **identidad social** de los miembros de la organización. La alineación de la conducta individual a los requerimientos de la organización exige un cambio de actitudes de las personas que laboran en ella. Sin embargo, tal exigencia no debe atentar contra los patrones socioculturales básicos de los individuos ya que pueden originar conflictos de identidad con repercusiones para la empresa.

De acuerdo a la investigación de campo, y apegados a la información proporcionada por los trabajadores y empleados, se logró construir el esquema 3.6 que sintetiza los principales efectos encontrados sobre las dos vertientes del individuo dentro de la organización: su actuación organizacional y su identidad social. Cabe destacar que es muy variada la percepción que tienen los trabajadores y empleados al respecto. Si nos basamos en la preferencia de cumplir o no con la empresa antes que con la familia y la comunidad, el promedio general sobre esta cuestión es de 6.35 de calificación de acuerdo a los informantes en referencia. Tenemos, por consiguiente, una perspectiva positiva de participación de

los trabajadores y empleados en la realización de los planes y programas de trabajo de la empresa en cuestión.

Esquema 3.6: Mecanismos de control e identidad social del individuo en la empresa.



Fuente: Elaborado en base a los resultados de la investigación de campo en la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. Año 2001.

Al respecto debe señalarse que la identidad social del individuo en la organización no debe verse como un aspecto aislado del entorno organizacional en que se desarrolla, sino como un resultado multidimensional producto de las interacciones o interdependencias que lleva a cabo cotidianamente con otros individuos y grupos en condiciones similares.

En el caso de estudio llama la atención el hecho de que, si bien existen excepciones a la regla, la gran mayoría de los trabajadores y empleados entrevistados afirman que la responsabilidad, honestidad y compromiso son los principales motores de su actuación en la organización; establecen que nadie tiene que obligarles a hacer algo para lo que fueron contratados: desde el momento mismo de aceptar las condiciones de trabajo, dicen, se acepta la obligación de hacer bien las cosas (ver anexo 3.1). De ahí, que los resultados reflejen un alto grado de acuerdo en la obediencia, como se observa en el cuadro 3.15.

Cuadro 3.15: Grado de obediencia a las órdenes por los trabajadores y empleados.

GRADO DE OBEDIENCIA	INFORMANTES	PORCENTAJES
Muy alto	19	54.28
Alto	8	22.86
Regular	4	11.43
Bajo	4	11.43

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Esa es, quizá, una de las características más importantes de la mano de obra empleada por Industrial Progreso, S. A. de C. V. y que se ha convertido en una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del ramo productivo a que pertenece. Aunque el ser obediente no significa que debe ser sumiso como un

sacerdote a la religión que profesa. Significa que se tiene un alto grado de conciencia del papel que se juega como trabajador dentro de la empresa.

¿Se muestra una contradicción con la práctica tradicional de la relación obrero-patronal de la mayoría de las empresas regionales? Tal vez, ya que no es muy natural encontrar casos de empresas con alto grado de relacionamiento informal como el estudiado en una región caracterizada por tener empresarios y dirigentes burocráticos y, en muchos casos autocráticos, en la realización de sus funciones directivas.

Los directivos de la empresa Industrial Progreso piensan y actúan diferente. Para ellos la empresa requiere gente que se ponga la camiseta, pues afirman que con los reglamentos se logra poco. Es la razón por la cual implementan una política de puertas abiertas: los trabajadores entran a sus áreas sin necesidad de burocratismos y ellos entran a las áreas de trabajo sin objetivos precisos de fiscalización, sino de recopilación de información sobre el estado de cosas del trabajo (que lleva implícito el control de lo que ahí pasa) y del estado anímico de los trabajadores. Su objetivo central en la relación constante con los trabajadores es motivarlos, tomarlos en cuenta, como parte activa de la organización (ver anexo 2.3).

La autosuficiencia de los trabajadores, traducida como autocontrol laboral, está establecida como una meta oculta de la organización. Los indicadores que dan una idea de esto los establece el directivo entrevistado al afirmar que la empresa

requiere de personas que sean más productivas; con la autoestima por los cielos, identificadas y con la camiseta bien puesta. Esto significa que los mecanismos de control están pasando de la fase burocrática a una donde la interiorización de objetivos y fines de la organización se acerca al estado superior de control organizacional sobre los individuos que la integran: el autocontrol.

De acuerdo a la corta experiencia vivida en la empresa durante la fase de contacto y recopilación de información, así como del análisis de documentos, se puede afirmar que, al modificar en cierto grado la conducta o forma de ser de los miembros de la organización, los mecanismos de control del comportamiento contribuyen a crear ambientes que afectan, directa o indirectamente, la dinámica organizacional. Los flujos de comunicación se hacen más efectivos dando como resultado una toma de decisiones mucho más rápida. Además, las actitudes hacia la organización cambian de manera positiva promoviendo una interacción más dinámica entre los distintos niveles jerárquicos, rompiendo lo rutinario de las órdenes, de la supervisión y de las propias labores productivas.

Así, podemos afirmar que la identificación de los individuos con la organización aumenta en proporción directa al grado de flexibilidad con que se les trata y toma en cuenta en el contexto laboral. Es importante recalcar que la percepción de la organización por parte de los trabajadores antes que ser totalmente consciente, y por consiguiente objetiva, está impregnada de la subjetividad inherente a su visión o intereses que defienden. El siguiente cuadro muestra tal percepción de los trabajadores y empleados:

Cuadro 3.16: Influencia de los mecanismos de control sobre la identidad social del individuo.

PERCEPCIÓN INDIVIDUAL	INFORMANTES	PORCENTAJES DE LA MUESTRA
Ayudan a observar buen comportamiento	35	100
Ayudan a ser obedientes	27	77.14

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Si tomamos en cuenta los puntos de vista de los trabajadores y empleados, podremos observar que éstos han aprendido a diferenciar su papel laboral con el familiar y social comunitario. Aunque todavía hay personas con una forma de pensar tradicional, sobre todo en el grupo de mayor edad, el trabajo de campo indica que la mayoría de los integrantes de la Empresa Industrial Progreso tienen claridad sobre su papel durante la jornada laboral (ver anexo 3.1).

La cultura familiar y comunitaria, que moldean al individuo desde sus primeros años, influye de manera directa en su desempeño laboral facilitando o retardando el proceso de adaptación a la realidad organizacional. Esto no quiere decir que los valores, costumbres, creencias, etc., que desarrolla el ser humano como algo

propio de su identidad, determinen su actuación dentro de la organización, pero sí definen en cierto grado su comportamiento y actitudes en el trabajo.

La identidad social del individuo se asocia generalmente con su identificación al medio en que desarrolla sus actividades cotidianas. De acuerdo con el estudio realizado, podemos constatar que los trabajadores y empleados, a pesar de que afirman que no se debe dar todo el esfuerzo a la empresa, tampoco defienden la primacía de la familia o de la comunidad como determinantes de su actuación en la organización, como se establece en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.17: Empresa e identidad social del individuo.

INDICADOR	INFORMANTES	PORCENTAJES DE LA MUESTRA
La empresa es más importante que la familia.	25	71.43
La empresa es más importante que la comunidad	31	88.57

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. Año 2001.

Esto es importante desde el punto de vista organizacional; en primer lugar, porque queda claro que son espacios diferentes; en segundo lugar, se elimina lo externo

como punto de referencia de la dinámica organizacional; en tercer lugar, ya que al delimitarse los dos anteriores aspectos, la imposición de reglas y normas sólo tendrán como referente las necesidades básicas del proceso productivo, y; en cuarto lugar, se eficientiza la toma de decisiones respecto a conflictos que surgen al eliminar los factores de contaminación externa.

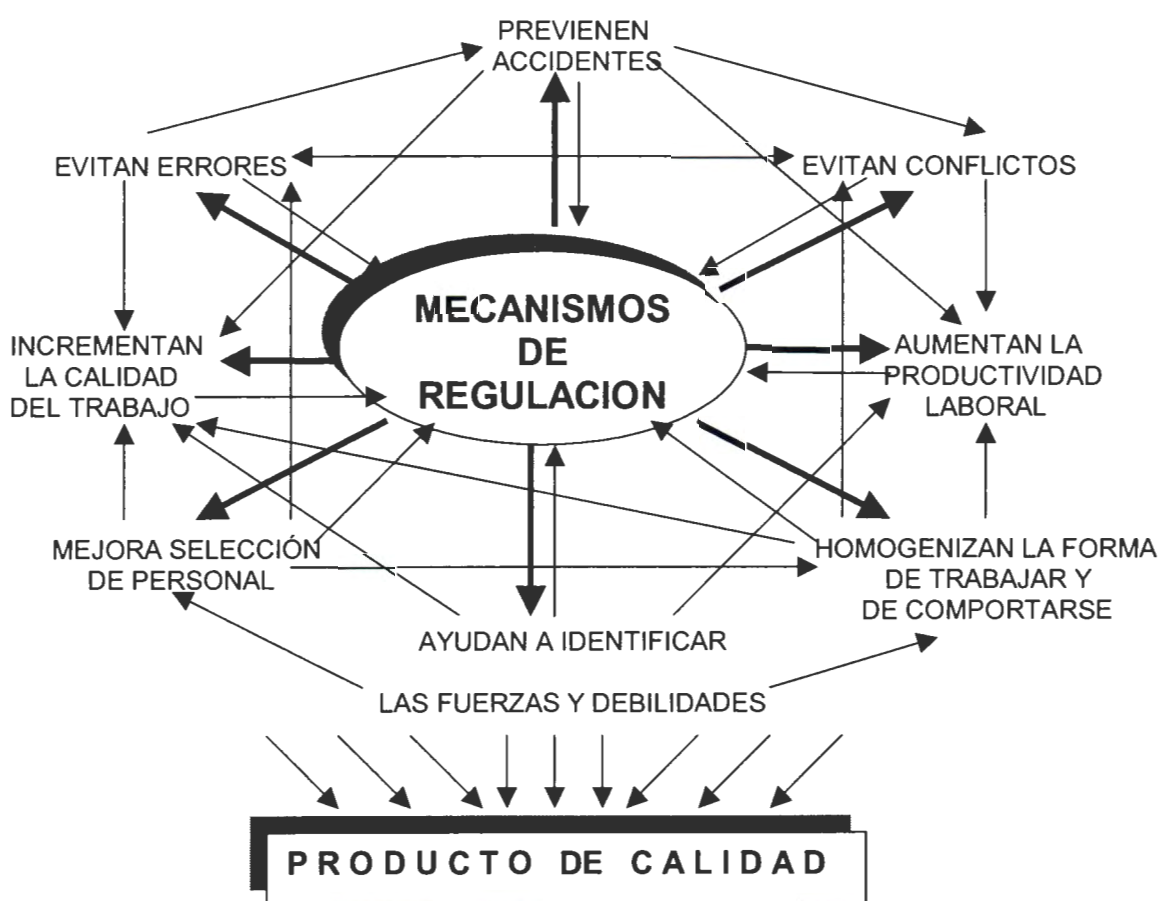
3.5. Mecanismos de Regulación del Comportamiento y Desarrollo Organizacional.

Por último, se plantean los resultados del estudio con respecto al papel que juegan los mecanismos de regulación del comportamiento en el desarrollo de la organización. Se integran los diversos puntos de vista de los principales actores de la organización de la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V. para identificar las percepciones que cada grupo tiene sobre tal relación.

Los mecanismos de control del comportamiento tienen un papel importante en el **desarrollo de la organización**, sino no serían un elemento constituyente de su vida institucional. Hemos mencionado hasta aquí ciertos aspectos relacionados con algunas contribuciones de dichos mecanismos de regulación del comportamiento a la dinámica organizacional. En este apartado trataremos de ser más explícitos en cómo los miembros de la organización plantean dicha cuestión, ya que su visión de las cosas influye en la manera de hacer las cosas en el ámbito organizacional.

Los resultados sobre esta relación están sintetizados en el siguiente esquema elaborado a partir de la información proporcionada por los diferentes grupos de la muestra de estudio en la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V.

Esquema 3.7: Papel de los mecanismos de regulación del comportamiento en el desarrollo de la organización.



Fuente: Elaborado en base a las Entrevistas a Directivo y Mandos Medios, así como al Cuestionario aplicado a Trabajadores y Empleados de Industrial Progreso, S. A. de C. V. Año 2001.

Los resultados del estudio nos muestra que los mecanismos de control ayudan a lograr la efectividad de la organización al establecer todas las fuerzas y debilidades con que cuenta la misma; así lo dicen el 40% de los mandos medios. Por un lado, la productividad se incrementa en alto grado gracias a la existencia de tales controles. Según los resultados obtenidos, tanto los directivos, como los mandos medios, trabajadores y empleados coinciden en dicha apreciación (ver anexos 2.2, 2.3 y 2.4). Otorgan una gran importancia a dicha relación, ya que los mecanismos de regulación del comportamiento son herramientas indispensables para el establecimiento de las pautas de conducta que deben observar los individuos dentro de la organización.

Por otra parte, ayudan a evitar errores, accidentes y conflictos que son causas de pérdidas materiales y financieras que muchas veces obstaculizan el nivel de competitividad en las transacciones realizadas en el mercado. Al igual que la productividad, estos indicadores recibieron una calificación en conjunto muy alta (arriba del 9), lo que expresa que hay una percepción muy homogénea sobre dicha relación. Una forma de prevenir dichas situaciones en la organización, es realizando una adecuada selección del personal de acuerdo a las características de los puestos y funciones establecidas para el cumplimiento de la misión organizacional, como lo establece el 20% de los mandos medios.

Además, al identificar las debilidades de la organización se tiene la posibilidad de corregir las desviaciones existentes en todos los ámbitos de la empresa y con ello incrementar la unidad organizacional en pro de los objetivos o metas de corto y

mediano plazo. No puede asegurarse el éxito de la organización con el sólo hecho de tener un buen diseño estructural; se debe actuar anteponiendo el interés general, por lo que la retroalimentación entre los factores debe brindar la información y las señales básicas de qué aspectos de los mecanismos de regulación del comportamiento deben modificarse para hacer más efectiva la organización.

Por lo tanto, el desarrollo de la organización no puede ser visto determinado solamente por factores externos (tecnología, competencia, Gobierno, política, etc.), como se aprecia más adelante en el cuadro 3.18; depende, también, de las propias dinámicas internas que propicie y promueva. Desde el punto de vista de los directivos, la política de puertas abiertas, una relación autocrítica entre jefes y subordinados, la aplicación flexible de las reglas y normas, así como la promoción en cantidad y calidad de la comunicación informal, pueden crear las condiciones esperadas para lograr un desarrollo organizacional acorde a las exigencias del entorno caótico y cambiante; a la vez, puede permitir el rápido cumplimiento de programas y compromisos con clientes y acreedores (ver anexo 2.3).

El producto exige comportamientos adecuados de parte de los productores. Una adecuada selección del personal contribuye, según los mandos medios y directivos, a elevar el nivel de homogeneidad de las formas de trabajar y de comportarse, a la vez que mejora el desempeño laboral del individuo. Esta homogeneización busca cumplir el objetivo de evitar errores y prevenir conflictos que, al afectar negativamente la productividad, dañan las finanzas de la empresa y

con ello el nivel de utilidades para los trabajadores y empleados. Además, hace posible una mejor coordinación de las actividades por parte de los directivos, de los jefes de departamentos y de los jefes de área, permitiendo que la empresa funcione eficientemente y cumpla eficazmente su cometido.

En ese contexto el control social juega un papel de coadyuvante y no de determinante del desarrollo organizacional. El conjunto de fuerzas internas y externas se conjugan para impregnar de una cierta intensidad a los procesos de cambio en la empresa que influyen, de una forma u otra, en la configuración misma de la organización.

Aunque la tendencia pueda vislumbrarse como un proceso hacia la autorregulación del comportamiento, ésta se conjugará siempre con la tecnología y demás factores para dar sustento al crecimiento y desarrollo organizacional como se aprecia en el esquema 3.9 y que se sustenta con los datos del cuadro 3.18. Como quiera que sea la relación de influencia de cada factor, es decir, la interdependencia entre las variables intervinientes, debe verse como punto de partida para el análisis del desarrollo de la organización. La percepción de los trabajadores y empleados puede ser una evidencia empírica importante para justificar esa relación ya que viven de cerca el proceso productivo de la organización, así como los cambios que se efectúan a nivel de la estructura y de los mecanismos de control operativo.

Cuadro 3.18: Factores contingenciales y desarrollo de la organización.

PERCEPCIÓN DE LOS INDIVIDUOS	NIVEL DE PERCEPCIÓN				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
El tamaño e importancia aumentan su productividad	20	6	3	2	1
La antigüedad determina que haga bien su trabajo	21	9	3	1	1
El nivel de ventas influye para que se asuman nuevos retos	11	3	13	2	4
La tecnología ayuda a ser más eficiente en el trabajo	33	2	0	0	0
La existencia de otras empresas del ramo obligan a que los jefes sean más flexibles	5	5	7	12	6

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores y empleados de IPSA. Año 2001.

Las principales variables que resaltan son la tecnología, la edad y el tamaño, mientras que el nivel de ventas se ubica como un factor importante de motivación individual y que influye en la dinámica de la empresa estudiada. Sin embargo, nos encontramos con una situación que niega la variable competencia como factor importante para que la flexibilidad se incremente en la relación mando-

subordinado. Por ello, la ética tendrá que asumir el papel de mediadora en la relación entre el comportamiento, la tecnología y el medio ambiente organizacional, haciéndolos compatibles con las necesidades de sustentabilidad de su desarrollo (ver antecedentes históricos).

Uno de los grandes beneficios que el comportamiento positivo de los miembros ofrece a la organización, es la disminución constante de costos; por consiguiente, de desviación de recursos hacia actividades no productivas. Los resultados son elocuentes cuando el índice de accidentes se mantiene al mínimo. En el caso de la Empresa Industrial Progreso , salvo un accidente mayor que se presentó fuera de sus instalaciones, pero cuyos costos en parte asumió, no ha sufrido pérdidas de importancia por la actuación de sus trabajadores. Esto le ha permitido mantener un programa de capacitación constante sobre las tecnologías de producción que se han estado adquiriendo; a la vez, se han podido destinar recursos a programas de capacitación gratuita a las esposas de los trabajadores (ver anexos 2.3 y 3.3), con lo que se ayuda a incrementar el bienestar social de las familias de sus miembros.

CONCLUSIONES

Debemos decir –junto con Etzioni (1979) que el mayor problema que enfrentan las organizaciones de nuestros días es cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción, que haga posible la reducción de regulaciones autoritarias.

Una de las conclusiones que surge de este proyecto es que sin los procesos regulatorios las organizaciones se verían desprovistas de instrumentos legales, políticos y simbólicos socialmente reconocidos y establecidos por la racionalidad que las guía, aunque no sean del todo aceptados, que les permitan controlar el accionar general de individuos y grupos dentro de sus espacios.

La regulación de la acción social obstaculiza en algunos casos y promueve en otros, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones productivas y de servicios. En ese tenor, permite observar la conveniencia o no de ciertos marcos normativos vigentes o con posibilidades de implementarse a corto, mediano o largo plazo. La decisión de promoverlos debe basarse en el reconocimiento previo de las condiciones en que ha de aplicarse; también, de los aspectos esenciales que debe agrupar para evitar obstaculizar, desde el diseño mismo, tanto el funcionamiento normal de la organización, como el cumplimiento de objetivos.

En la Empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., la regulación ha contribuido a normalizar la actuación de sus miembros, encontrándose una relación de influencia positiva entre los mecanismos de control y la interiorización de la organización por

parte de sus miembros, contrario a la postura teórica de que los controles provocan distanciamiento social y conflictos organizacionales. Esta influencia se expresa en la creación de condiciones necesarias para la realización de los procesos de trabajo de una manera más eficaz y eficiente, como es el caso de la homogeneización de formas de pensar y de hacer las cosas de la empresa.

En ese sentido, se concluye también, que cuando el control es alto, pero existe un buen comportamiento de los miembros de la organización, se puede lograr la máxima eficiencia laboral. Si el nivel de control organizacional es bajo y hay un mal comportamiento, entonces la ineficiencia será el sello característico de la empresa. Significa, entonces, que la eficiencia y eficacia no dependen solamente de las buenas intenciones o de los controles formales prescritos por la organización; requiere de la participación consciente y activa de los individuos que la integran.

Aunque puede ser un caso aislado en la industria regional, este ejemplo permite ubicarse como un parámetro de las nuevas dinámicas organizacionales que tienden a implantarse debido a los cambios culturales suscitados por la educación, la comunicación y la globalización económica. Los individuos están cada vez más informados y conscientes de su papel en la sociedad; de que son la parte medular de los procesos productivos en las empresas y de los cambios sociales que influyen en las dinámicas organizacionales.

El nivel cultural, si bien aun es bajo en la región, permite una concientización de la necesidad de actuar responsablemente como condición para exigir y tener

participación en los beneficios de la producción. Se establece entonces una relación recíproca entre productividad y control informal que puede enunciarse de la siguiente manera, de acuerdo a los resultados de la investigación de tesis: cuando la comunicación, sobre todo informal, se da de manera fluida entre todos los miembros de la organización y se da al mismo tiempo una supervisión en lo mínimo posible, las posibilidades de que el nivel de productividad aumente, son mayores, como en el caso de estudio.

La regulación, en cuanto forma de control, conforma un código de actuación específico y predeterminado de los miembros de cualquier grupo organizado. Las pautas de comportamiento que implican dichos códigos representan la institucionalización y, por consiguiente, legalización, del sometimiento de los miembros a las exigencias y necesidades de la organización. Ésta ya no requiere de actuar con la fuerza del garrote para imponer sus ideales y necesidades. Al contar con instrumentos prescriptivos e ideológicos consensuados solo es cuestión de recurrir a ellos para exigir de los individuos un modo particular de ser y de actuar en sus espacios de control.

Tal característica de los mecanismos de regulación del comportamiento los define, también, como mecanismos de defensa cuyo papel conductor de la actuación social de los individuos en la empresa les confiere un lugar importante en el diseño organizacional. Y son considerados mecanismos de defensa por cuanto son una manifestación anticipada de control que persiguen enfrentar y neutralizar todo tipo de dificultades u obstáculos que se presentan a la organización como resultado de

su dinámica. Esto es válido, sobretodo, para los mecanismos de tipo prescriptivo desde el momento en que son impuestos de manera predeterminada a los miembros de la organización, aunque no escapan a dicha lógica los de tipo expresivo como la comunicación, el buen trato, los culturales, etc.

Cada pauta de comportamiento que se le impone al individuo, define una forma de pensar y de hacer las cosas. A la vez, define un modo y ritmo de vida organizacional que se sobrepone a los modos y ritmos de vida familiar o de otra índole de cada uno de sus integrantes. Este modo y ritmo de vida espacial constituye un marco de referencia de los individuos en torno al cual gira gran parte de su preocupación cotidiana. ¿A dónde va el individuo que no esté presente su marco laboral de referencia?. De esta forma la interiorización de la organización puede concebirse como un proceso de adaptación continua que puede desembocar en el autocontrol individual o identidad corporativa del individuo, reforzada por la disminución de controles del comportamiento de carácter formal o prescriptivos.

Se concluye también, que el autocontrol se expresa en el reconocimiento de que las labores o funciones encomendadas por la empresa, son responsabilidad personal y como tal deben ser realizadas en concordancia con los requerimientos del proceso y del producto, no sólo de las prescripciones establecidas en reglamentos y manuales; el resultado inmediato de este proceso es la construcción de una nueva cultura laboral y organizacional que responda a los retos del cambio (ver anexo no. 2.3).

Por otro lado, al ser identificados los principales mecanismos de regulación interna en la organización de Industrial Progreso, S. A. de C. V., se pudo constatar que su forma y contenido corresponden a la configuración burocrático-maquinal que ésta desarrolla para guiar su funcionamiento interno y su interacción con el medio ambiente. Una estructura de este tipo requiere para funcionar de la formalización y normalización de los procesos de trabajo, pero sobre todo del comportamiento del individuo como condición sin qua non para lograr las metas establecidas en cada uno de ellos.

De acuerdo al análisis de los documentos básicos de la Empresa estudiada, se puede concluir que los mecanismos de regulación del comportamiento contribuyen al logro de los objetivos y metas de la empresa, pues en todos se encuentran prescripciones indicativas de lo que se pretende lograr y la forma en que cada uno de los individuos que conforman la organización debe contribuir a ello.

Aunque el contenido de los mecanismos utilizados por la Empresa en cuestión tiene un fuerte tinte tecnocrático, el ambiente social pareciera contradecir este aspecto. Sin embargo, visto desde la perspectiva del control y del poder, los mecanismos informales implementados por la organización para mantener normalizados los comportamientos individuales representan, en su esencia, formas elaboradas de subsunción del trabajo al capital.

La búsqueda e implementación de este tipo de instrumentos de control intangibles, y aparentemente menos grotescos, corresponde a los desafíos impuestos por el

desarrollo de una conciencia social del individuo que le permite construir mecanismos de defensa más modernos y ante los cuales la organización debe estar preparada.

Tenemos, entonces, que los mecanismos de regulación implementados por la organización tienen como función básica el asegurar una cierta certidumbre de la actuación laboral de sus integrantes para que los programas de desarrollo establecidos se lleven a cabo de manera normal y en un ambiente lo más armónico posible. Un grado óptimo de desempeño laboral de los miembros de la organización, traducido en una elevada productividad, un mínimo nivel de ausentismo laboral, disciplina laboral, un alto grado de autocontrol personal, etc., ya no es posible solo a través de la aplicación de tales instrumentos formales, sino también de la implementación cada vez mayor de mecanismos informales.

Promueven, además, un clima organizacional en el cual las fuerzas sociales actuantes desarrollan sus potencialidades, sus actitudes y sus mecanismos de defensa respecto al trabajo. El clima hace referencia al conjunto de condiciones, de relaciones y situaciones que contribuyen a la ejecución de un programa organizacional. En ese sentido, el clima organizacional no nace *sui generis* durante el proceso de la producción y socialización de los individuos, sino desde la concepción y diseño de la compañía o empresa.

En esa perspectiva, los mecanismos de regulación se erigen como parte esencial del diseño organizacional al establecer un conjunto de relaciones entre las áreas

de trabajo y entre los miembros de la organización, siendo factible prever algunos posibles comportamientos humanos anómalos, así como la forma de atacarlos antes de que afecten seriamente al conjunto organizacional. Hacer menos incierta la dinámica interna de la organización representa una de las cualidades básicas del líder integral. Al establecer esta condición se logra que la misión y la visión empresarial tomen “cuerpo y alma”, facilitando el camino hacia el éxito y liderazgo mercantil de la misma.

En consecuencia, dado que dichos resultados de investigación en esta empresa arroja una relación positiva entre los mecanismos de regulación y el desarrollo de la organización, nos lleva a plantear las siguientes cuestiones, ¿es necesaria la desregulación del comportamiento humano en las organizaciones que se desenvuelven en una cultura regional todavía tradicionalista y que le teme al cambio? ¿Debe dejarse a la tecnología el papel de principal motor del cambio organizacional? ¿Tenemos dirigentes capaces de liderar a nuestra organizaciones en proceso de internacionalización acelerado?

Si respondemos que no, entonces, el hecho que se plantee la liberalización del mercado no implica, necesariamente, la disyuntiva de eliminar los controles internos en las organizaciones; si exige volver la mirada hacia nuevas alternativas de control basadas fundamentalmente en el trato, la comunicación informal de calidad (es decir, aquella que se expresa no solo en las interacciones de esparcimiento o recreación, sino también, y sobremanera, aquella que busca el acercamiento con fines de superación personal en base a las preocupaciones

individuales, familiares y comunitarias), el reconocimiento social por el esfuerzo realizado y no solamente por los logros obtenidos, etc.

Como los miembros de la organización perciben a los mecanismos de regulación del comportamiento como instrumentos necesarios para el desarrollo de la empresa y, además, nos ayudan a identificar las fuerzas y debilidades de la organización, tenemos entonces que dichos mecanismos deben permanecer para mantener el orden y una estandarización del trabajo que faciliten el logro de sus objetivos y metas, pero observando la esencia humana del relacionamiento de individuos y grupos que conforman a las organizaciones, tal como se manifiesta en el caso de Industrial Progreso. Y por cuanto los individuos consideran legítima su participación en los beneficios que otorga la empresa, mantienen un elevado compromiso con sus metas como referente tangible de sus esfuerzos por lograr altos niveles de productividad, cuyo fruto es un mayor monto de utilidades.

Quizá la aportación más válida de este trabajo de tesis sea con mucho, el estudio de caso realizado y que nos ofrece algunos conocimientos, todavía parciales, de la dinámica regulatoria organizacional, que abre la posibilidad de construir un marco de referencia para una investigación más profunda de su dinámica general en el entorno local, regional, nacional e internacional. Es decir, nos ofrece algunas bases para justificar más fehacientemente la pertinencia de esta temática en el contexto organizacional y proponer ajustes a las estructuras organizacionales para hacerlas más flexibles y acordes a los nuevos paradigmas organizacionales.

En ese sentido, y como respuesta tentativa a Etzioni ofrecemos, siguiendo a Desmarez (1983), como una señal a los directivos de las empresas regionales, que para salir adelante “la dirección debe adquirir las habilidades sociales susceptibles para que los grupos (sistemas sociales) colaboren al objetivo, declarado común, de la organización”. Pues, como resulta de nuestro estudio, cuando el control formal de la organización sobre sus miembros es bajo y la flexibilidad alta, se pueden lograr comportamientos adecuados para la consecución de sus fines.

Tal vez, el reto más grande para los directivos, pero también para los investigadores de la organización, es llevar a cabo estudios profundos y consecuentes con las necesidades de desarrollo integral, no sólo de crecimiento de ganancias monetarias, sino del personal que labora dentro de las empresas de bienes y servicios. Estamos históricamente obligados a aportar los elementos de análisis suficientes para la elaboración correcta de las estrategias organizacionales.

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

Abric, Jean-Claude (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Editorial PUF, París, Francia.

Aktouf, Omar (1998). *La Administración: Entre Tradición y Renovación*. Gaëtan Morin Editores / Universidad del Valle, Colombia.

Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu (1992). "Teorías sobre la Cultura Organizacional", en H. Abravanel (coordinador), *Cultura Organizacional*. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia.

Ander-Egg, Ezequiel (1984). *Diccionario del Trabajo Social*. Editorial El Ateneo, México.

Argyris, Chris (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press, Homewood, Illinois.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1998). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente Editorial, México.

Barba Lluch, Guillermo (1992). *Domine el cambio: administre con sentido común*. Editorial Diana, México.

Barnard, Chester (1948). Organization and Management. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Broom, Leonard y Philip Selznick (1980). Sociología. Editorial CECSA, México.

Child, John (1989). Organizaciones. Guía para problemas y práctica. Editorial CECSA, México.

Cyert, Richard M. y James G. March (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Crozier, Michel (1963, 1974). El Fenómeno Burocrático. Editorial Amorrortu, Buenos Aires.

del Castillo, Arturo (1995). Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas. Revista CIDE, División de Administración Pública No. 36, México.

Davis, Keith y John W. Newstrom (1989,1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw-Hill, México.

DiMaggio, Paul J. Y Walter W. Powell (1996). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Walter W. Powell y Paul DiMaggio (compiladores), El nuevo institucionalismo en

el análisis organizacional. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica, México.

Desmarez, Pierre (1983). *Sociologie du Travail*. Dunod, Paris.

Durverger, Maurice (1983). *Sociología de la Política*. Ariel, Barcelona.

Etzioni, Amitai (1979). *Organizaciones modernas*. Editorial UTEHA, México.

Galbraith, Jay (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley.

Giménez, Gilberto (1999). *La importancia estratégica de los estudios culturales en el campo de las Ciencias Sociales*. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, México.

Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences*. Sage, Londres.

Hofstede, Geert (1993). "Cultural Constraints in management theories". *Academy of Management Executive*, vol. 7, num, 1, pp. 81-93.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Colegio Nacional de Ciencias

Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México.

Merton, Robert K. (1940, 1980). Teoría y Estructura Sociales. Fondo de Cultura Económica, México.

Merton, Robert K. (1957). Social Theory and Social Structure. The Free Press, Glencoe, Ill.

Mintzberg, Henry (1979). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel, España.

Mintzberg, Henry (1989). Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos, Colombia.

Montaño Hirose, Luis (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. En Enrique de la Garza Toledo (compilador), Tratado de Sociología del Trabajo. Un enfoque para América Latina. Fondo de Cultura Económica, México.

Nelson, Richard y Sydney Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press, Boston.

Páramo Ricoy, Teresa (2000). Methodological Design, capítulo V de su tesis doctoral. Inédito.

Pariente, José Luis (2000). Teoría de las Organizaciones. Un Enfoque de Metáforas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.

Parsons, Talcott (1960). Structure and process in modern societies. The Free Press, Glencoe, Illinois, EUA.

Perrow, Charles (1991). Sociología de las organizaciones. McGraw-Hill, España.

Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Roethlisberger, Fritz y William Dickson (1936, 1976). Management and the Worker. The Harvard University Press, Cambridge.

Weber, Max (1974). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica, México.

140

A N E X O S

ANEXO 1

FORMATOS DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

ANEXO 1.1. ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

INDICACIONES: Este es un estudio que servirá para realizar nuestro trabajo de tesis de la maestría en Estudios Organizacionales, que actualmente realizamos en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, por lo cual le solicitamos atentamente su apoyo y colaboración respondiendo, por favor, lo más aproximado posible las cuestiones que a continuación se plantean. **Muchas gracias de antemano.**

1.- Sabemos de antemano que toda empresa requiere normalizar los comportamientos que lleven a la obtención de los resultados programados. Para el caso de esta empresa, **¿cuáles son las razones por las que se aplican controles formales, como el reglamento, las recompensas, etc., al comportamiento de los individuos?**

2.- Como podemos observar hay una variedad de motivos para controlar dicho comportamiento, entonces, **¿ por qué razones se promueven también controles informales como la convivencia, la autovigilancia, etc.?**

3.- Suponemos que hay reacciones sobre tales mecanismos. **¿ Cuáles han sido las del sindicato?**

4.- **¿Y las de los individuos a quienes se les han aplicado?**

5.- Pero creemos que la empresa también tiene algunos beneficios con su aplicación., **¿Nos podría explicar de qué manera contribuyen tales mecanismos de regulación del comportamiento al desarrollo de la organización?**

ANEXO 1.2. ENTREVISTA PARA MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA

INDICACIONES: LA INFORMACIÓN QUE SE PIDE SOBRE SU EXPERIENCIA EN ESTA EMPRESA RESPECTO A LAS SIGUIENTES CUESTIONES, SE USARÁ SÓLO CON FINES ACADÉMICOS PARA ELABORAR NUESTRA TESIS DE MAESTRÍA, POR LO QUE LE SOLICITAMOS, POR FAVOR, NOS RESPONDA LO MÁS APROXIMADO POSIBLE A CADA UNA DE ELLAS. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1.- Es una realidad la aplicación de algunos mecanismos de control del comportamiento en su área de trabajo, ¿de qué manera se establece la forma en que Ud. debe comportarse en la empresa?

2.- ¿Cuáles son los mecanismos de control del comportamiento que se aplican en su área de trabajo?

3.- Sabemos que hay razones para ello, ¿A qué se debe la aplicación de dichos mecanismos?

4.- Pero dichos mecanismos de control deben corresponder a las exigencias de la empresa, ¿Considera que tales mecanismos están acordes a las necesidades de desarrollo de la empresa?

5.- ¿Por qué lo considera así?

6.- ¿En qué sentido considera que los mecanismos de control del comportamiento humano contribuyen al desarrollo de la empresa?

7.- Pero todos quisiéramos que la vida de la organización fuese color de rosa, más no siempre es así y surgen algunos problemas por la aplicación de dichos mecanismos de control del comportamiento, ¿Qué problemas han originado dichos instrumentos dentro de su área de trabajo?

8.- Creemos que dichos problemas se pueden prevenir, reducir o eliminar introduciendo algunos cambios a los mecanismos de control utilizados, ¿Cuál sería su propuesta de cambios respecto a los mecanismos de control existentes en esta empresa?

9.- ¿Algo más que desee agregar sobre los mecanismos de control del comportamiento en esta empresa?

GRACIAS POR COLABORAR EN NUESTRA FORMACIÓN PROFESIONAL

ANEXO 1.3. CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

INDICACIONES: DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA EN LA EMPRESA Y EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, ¿QUE CALIFICACIÓN LE DARÍA A CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES?. POR FAVOR MARQUE LA CALIFICACIÓN QUE CONSIDERA PARA CADA UNA DE ELLAS. TENGA LA SEGURIDAD DE QUE LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SE UTILIZARA SOLO CON FINES ACADÉMICOS PARA ELABORAR NUESTRA TESIS DE MAESTRIA EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA. **Gracias por su colaboración.**

1.- Los equipos de trabajo, maquinaria, el medio ambiente, etc., influyen de manera positiva en su forma de comportarse dentro de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- Su identificación con la empresa se manifiesta en comportamientos positivos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- La buena relación con sus compañeros de trabajo lo motivan para incrementar su productividad laboral:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- La buena relación con los supervisores y jefes ayuda a que Usted tenga un alto desempeño en su trabajo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- El hecho de ser trabajador de esta empresa le obliga a hacer todo lo que se le ordene:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- El comportamiento que se le exige en la empresa se parece a la de un religioso:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- Los reglamentos que regulan su comportamiento en la empresa parecen aplicarse a soldados en guerra:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- Tener un alto nivel de convivencia con sus compañeros de trabajo incrementa su productividad laboral:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- El platicar con sus compañeros en las horas de trabajo ha perjudicado su desempeño, responsabilidad y productividad:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10- Las indicaciones escritas y los señalamientos que hay en la empresa le imponen una forma de comportarse dentro de la misma:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.- Es necesario que se supervise continuamente el trabajo que realiza:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12- Los medios que la empresa utiliza para supervisar su trabajo son los más correctos y adecuados:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13- Es correcto que la empresa imponga las formas de conducta que los trabajadores deben observar dentro de la misma:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.- La empresa supervisa el trabajo porque desconfía de las personas que contrata:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15- Las normas de trabajo de esta empresa respetan la dignidad humana del trabajador:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16- Conoce los reglamentos, el manual de descripción de su puesto, los convenios, etc. que regulan su comportamiento y relación con la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17- Las disposiciones del reglamento interior de trabajo son benéficas para los trabajadores:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18- Su participación en la definición de las normas de conducta que deben observarse en su área de trabajo es importante para la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19- No es correcto dar todo nuestro esfuerzo a la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20- La política de recompensas que lleva a cabo la empresa es la adecuada:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21.- Una mayor calidad y rendimiento en su trabajo dependen de las recompensas e incentivos que recibe de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22- La unidad del grupo de trabajo se rompe por las diferencias de opinión respecto a las normas, reglas y políticas de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23.- Las formas de comportamiento que se le imponen afectan de manera negativa su desempeño laboral:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24- Las reglas y normas ayudan a elevar su productividad laboral:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25- El cambio de tecnología de producción ayuda a ser más eficientes en el trabajo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26- La empresa es un lugar sólo para trabajar:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27- La mayor parte del éxito de la empresa depende de las reglas y normas de comportamiento establecidas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28- Manejar de manera personal la información sobre el trabajo que realiza ayuda a elevar su rendimiento laboral en la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29- La conducta de sus compañeros influye sobre su nivel de productividad en la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30-El hecho de que tenga un jefe o supervisor cerca de Usted influye en su comportamiento laboral y social dentro de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31- Sus valores y creencias influyen en la forma en cómo se comporta en la organización:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32- Es más importante pasar su cumpleaños y los de sus hijos y esposa junto a ellos, que en la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33- Es preferible cumplir los compromisos sociales en el pueblo que en la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34.- La mejor forma de solucionar los problemas es aplicando las reglas establecidas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35.- Tiene sentido el que le indiquen dónde debe actuar con más cuidado dentro de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36.- El uso de uniforme le da seguridad en su actuación dentro de su área de trabajo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37.- Es importante la limpieza y el aseo personal para realizar su trabajo de manera eficiente:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38.- Es importante imitar los pasos de los fundadores y personajes importantes de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39.- Observar un lenguaje adecuado dentro de la empresa es importante para su buen funcionamiento:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40.- Los individuos más preparados de esta empresa se mueven con más libertad dentro de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

41.- Las buenas relaciones entre los que trabajan en la empresa determina el logro de sus metas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

42.- El tamaño e importancia regional de la empresa influyen en su motivación para aumentar su productividad:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

43.- El tiempo que tiene laborando en la empresa determina que usted se comporte de manera positiva y haga bien su trabajo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

44.- El hecho de que la empresa esté en primer lugar de ventas en el mercado regional influye para que usted trate de que se logren las nuevas metas que se establecen:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

45.- La empresa pone supervisores para que usted trabaje y no pierda el tiempo en otras cosas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

46.- Su forma de comportarse depende del trabajo que realiza:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

47.- Las costumbres, valores y creencias de su pueblo son más importantes que las de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

48.- En esta empresa se debe actuar de acuerdo a las leyes aprobadas por el gobierno:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

49.- La existencia de otras empresas como ésta en la región contribuye a que los jefes se porten más flexibles con usted:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

50.- En conclusión: las reglas, normas y políticas de esta empresa tienen que cambiarse:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____ AÑOS.

LABORES QUE REALIZA: _____

—

ESCOLARIDAD: _____ **ZONA** **DONDE** **VIVE:** **CIUDAD**____
PUEBLO____

SEXO: **M**____ **F**____ **EDAD:**____ **ESTADO**
CIVIL_____

GRACIAS POR PARTICIPAR EN NUESTRA FORMACIÓN PROFESIONAL.

ANEXO 1.4. GUION DE OBSERVACIÓN

___Señalamientos (áreas peligrosas, señales de ubicación, rutas de evacuación, áreas de acceso restringido).

___Tipo de maquinaria (manual, automática, peligrosa o no, delicada o no).

___Equipo de seguridad personal (uniforme, casco, guantes, tapabocas, anteojos, botas, etc.).

___Equipo de seguridad empresarial (extinguidores, botiquines).

___Relación entre el personal (es continua o no; amigable o no; formal o informal; respetuosa o no).

___El tránsito de las personas por las instalaciones (lo hacen por lugares adecuados o no; es rápido o lento).

___Las actitudes de las personas ante los cuestionamientos que se les planteen (gestos, ademanes, pausas, titubeos, desviar la atención hacia otro tema, responder con sentimiento o con otra pregunta).

JESÚS RAMON JUÁREZ GONZALEZ

MAESTRIA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA – UNIDAD IZTAPALAPA

ANEXO 2: CONCENTRACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS.

ANEXO 2.1. MATRIZ DE DATOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES Y EMPLEADOS.

	P R E G U N T A S															P R
CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	10	8	6	8	10	2	1	8	9	10	8	7	8	8	7	9
2	10	10	10	9	10	3	7	7	4	9	5	10	9	2	7	9
3	9	9	10	10	10	1	3	6	2	10	8	9	9	2	9	2
4	10	10	3	9	4	4	2	7	4	9	7	8	8	3	8	10
5	9	10	10	10	7	6	5	5	2	10	7	9	9	2	9	3
6	10	9	9	9	9	1	1	3	1	8	6	8	9	6	8	9
7	8	10	10	10	10	7	4	6	3	10	9	8	8	1	9	10
8	9	10	10	10	9	9	5	7	2	10	8	9	9	7	9	7
9	9	10	10	9	10	3	1	6	2	9	6	10	8	6	7	10
10	10	10	10	10	10	10	1	9	1	10	8	10	8	5	7	10
11	10	10	10	10	10	7	7	6	5	10	9	10	8	4	10	10
12	10	10	10	10	10	4	1	4	10	10	7	10	7	3	7	10
13	10	10	10	10	9	5	3	7	1	8	7	8	8	1	9	10
14	8	9	8	9	10	7	7	3	1	8	8	9	8	6	9	10
15	10	10	10	9	9	6	6	7	7	10	6	5	8	6	7	1
16	9	10	10	10	5	4	1	6	5	10	8	10	10	8	9	1
17	9	8	10	8	5	5	3	7	9	8	5	9	10	2	10	7
18	8	9	9	9	9	6	10	6	3	4	8	8	7	4	7	8
19	10	10	10	10	10	5	4	8	3	7	8	7	9	6	7	5
20	8	9	9	6	9	9	9	7	3	8	5	8	9	6	8	5
21	10	9	8	7	8	7	3	7	9	9	7	6	7	4	7	2
22	9	10	8	9	10	8	1	6	6	9	8	7	9	8	8	8
23	9	10	8	8	7	1	1	7	3	9	6	8	8	9	9	8
24	7	10	8	8	3	3	3	7	4	9	7	9	9	9	7	5
25	7	9	6	10	7	7	7	6	4	8	8	8	10	8	9	9
26	10	10	9	9	3	3	1	9	1	8	8	8	8	8	7	7
27	8	8	9	6	9	6	6	6	4	8	8	8	8	9	7	7
28	10	10	10	6	6	1	1	7	7	8	8	9	9	9	7	6
29	10	10	10	10	10	10	10	7	4	5	5	9	8	9	9	5
30	10	8	8	8	7	7	7	2	5	9	6	8	9	9	7	4
31	8	9	3	3	6	7	3	3	1	9	8	9	9	6	9	3
32	8	10	9	9	8	4	4	7	3	9	5	8	10	8	8	6
33	10	10	9	9	7	9	9	3	3	10	6	6	7	10	8	6
34	7	9	8	7	8	7	7	7	4	8	6	8	8	8	7	7
35	9	10	9	7	3	9	8	8	4	9	7	9	9	8	9	9
MEDIA	9.09	9.51	8.82	8.6	7.91	5.62	4.4	5.9	3.97	8.71	7	8.38	8.49	5.94	8.06	6.8
D.S.	1.01	0.7	1.8	1.59	2.28	2.67	2.96	1.71	2.5	1.36	1.2	1.21	0.85	2.7	1.01	2.85

(continuación de matriz de datos...)

E G U N T A S															P R	
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
8	1	8	10	10	8	4	10	10	9	8	9	1	2	2	1	1
8	1	8	10	10	9	4	10	9	6	8	9	9	8	8	7	3
8	1	9	10	10	2	3	10	10	7	8	10	2	2	9	3	3
9	3	6	10	10	8	3	9	9	6	7	10	9	2	9	6	2
8	3	9	9	3	9	7	9	10	9	9	9	2	2	8	3	2
8	2	8	8	8	8	8	8	9	9	8	8	10	8	9	5	2
8	1	8	8	3	10	9	8	8	1	9	10	8	1	8	8	3
7	1	8	9	9	8	2	8	9	3	8	9	9	2	9	9	1
6	1	8	10	3	3	4	9	9	8	7	10	2	2	2	8	3
9	1	8	10	10	2	3	10	10	10	10	10	2	1	2	1	1
8	3	7	10	5	10	4	10	10	10	10	10	10	1	8	1	1
8	1	7	9	3	6	4	10	10	9	8	2	2	9	10	2	2
8	1	9	10	10	1	2	10	10	5	8	8	9	1	9	1	1
9	4	9	9	3	3	3	10	10	8	8	1	1	10	8	1	1
8	1	7	7	5	10	4	10	9	10	9	1	10	10	10	5	1
9	1	10	8	10	5	4	10	10	10	7	1	1	1	5	8	1
2	5	10	10	4	8	7	9	9	4	8	3	1	2	6	2	2
7	3	6	10	10	6	8	8	9	8	9	7	4	3	9	6	6
9	2	7	10	10	9	3	9	10	8	7	10	9	3	9	2	3
7	2	7	9	10	10	1	10	10	8	8	9	6	3	10	5	9
6	4	9	9	6	5	2	7	9	9	8	3	3	3	7	3	9
7	1	6	7	5	9	4	9	10	10	8	7	8	8	3	9	5
8	1	8	10	10	8	8	6	9	8	7	9	4	4	9	4	1
8	1	6	10	10	5	8	8	8	7	8	6	6	1	8	3	3
9	1	8	9	9	8	4	8	10	8	8	7	4	4	7	7	2
8	1	8	9	9	6	4	8	10	8	8	6	6	3	9	5	1
8	1	8	9	9	3	4	7	10	7	7	9	4	4	8	8	2
8	2	8	9	10	1	1	8	9	8	8	9	8	3	8	2	1
9	1	9	10	10	1	3	8	7	8	9	4	4	1	10	10	1
7	1	7	10	10	2	4	10	10	10	8	8	6	4	10	10	1
7	1	9	10	10	9	4	10	10	8	9	9	4	2	8	9	2
6	3	7	8	9	6	1	7	9	9	9	10	4	1	10	3	3
7	6	8	10	10	5	4	9	10	10	10	10	4	1	9	10	1
8	1	8	10	10	8	4	9	9	9	8	7	3	1	9	3	1
8	1	9	10	10	7	4	9	9	8	10	10	4	2	9	3	3
7.66	1.83	7.91	9.31	8.03	6.23	4.18	8.86	9.4	8.14	8.26	7.43	5.11	3.32	8	4.94	2.44
1.3	1.32	1.07	0.9	2.73	2.94	2.11	1.12	0.74	2.89	0.89	2.96	3.03	2.76	2.32	3.04	2.03

(continuación de matriz de datos...)

E G U N T A S																
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	9	10	10	1	10	2	5
10	10	10	10	1	10	10	10	9	9	10	10	10	3	10	8	6
10	8	9	8	1	10	10	10	5	10	10	9	5	3	10	8	3
10	9	9	10	2	10	10	10	9	10	9	9	6	2	10	8	4
3	9	9	9	2	10	10	10	2	8	6	9	3	3	6	2	3
9	9	9	9	4	9	9	9	8	10	8	10	9	2	10	5	5
10	8	8	8	4	10	10	8	10	10	10	10	10	3	9	3	3
9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	8	8	8	3	10	8	6
9	9	10	9	1	10	9	9	8	2	2	10	3	9	10	9	5
10	8	7	8	1	10	9	8	9	10	5	8	8	2	10	10	4
10	7	10	9	1	10	10	10	10	10	6	8	3	1	10	1	4
9	7	10	10	8	9	8	8	10	9	5	9	9	2	9	2	2
9	10	10	10	10	9	9	10	4	10	4	8	5	1	8	1	4
10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	1	10	10	5
10	8	8	9	2	10	8	10	10	10	9	10	10	2	9	8	5
10	10	9	6	1	10	1	10	9	10	4	9	8	1	10	5	4
8	7	8	6	5	9	2	10	10	10	6	8	9	2	10	3	1
9	8	9	10	3	10	8	10	9	8	5	8	7	5	10	4	7
9	8	9	10	1	10	1	10	9	4	6	9	4	1	10	5	6
10	10	10	10	4	8	9	8	8	8	1	9	8	2	9	4	6
9	9	9	6	1	9	7	9	10	10	6	9	8	1	10	4	7
9	8	10	10	2	9	10	10	9	8	6	10	9	6	3	8	4
8	8	8	9	1	9	10	10	7	7	7	10	10	3	10	3	5
9	9	9	7	5	9	9	10	10	10	10	9	9	2	10	9	7
10	10	8	8	2	9	9	10	6	6	6	9	8	2	8	5	4
8	10	10	10	8	9	8	8	5	5	5	8	8	1	9	4	6
8	8	8	9	4	9	9	8	8	8	6	9	8	3	9	6	6
8	9	9	7	9	9	9	10	4	7	3	9	9	4	10	4	4
7	8	8	10	1	10	10	9	10	10	10	9	9	3	10	1	1
8	8	9	10	3	9	10	10	5	7	1	10	8	1	9	4	2
10	10	9	8	8	10	2	9	9	8	9	9	7	3	9	6	3
9	9	10	6	8	10	9	10	5	5	1	9	8	1	8	4	3
9	9	10	6	5	9	10	9	10	10	6	9	9	5	10	5	5
9	8	9	8	4	8	9	9	5	9	6	10	8	4	9	3	4
9	9	9	10	8	8	10	10	7	9	6	10	8	4	9	5	2
8.97	8.74	9.06	8.65	4.12	9.43	8.34	9.44	7.94	8.46	6.24	9.14	7.68	2.63	9.23	5.06	4.31
1.32	0.95	0.82	1.43	3.26	0.65	2.61	0.78	2.25	2.02	2.71	0.73	2.06	1.72	1.4	2.63	1.62

(continuación de matriz de datos):

ME-DIA	D. S.	AÑOS LAB.	LABOR PRINCIPAL	ESCO LARID	ZONA RESID	SEXO	EDAD	EDO. CIVIL
7.2	3.27	10	MECANICO	SEC	PBLO	H	32	CAS
7.88	2.66	10	OPERADOR LINEA	SEC	CD	H	48	CAS
6.9	3.35	4	OPER. DESCARGA	UNIV	PBLO	H	22	SOL
7.22	2.84	9	OPER. PROCESOS	SEC	PBLO	H	27	U. L.
6.56	3.08	5	AUX. ALMACEN	PREP.	PBLO	H	36	CAS
7.32	2.65	5	AUX REC. HUM.	UNIV	CD	M	31	CAS
7.36	2.97	9	MTTO. TORNO	SUP	PBLO	H	47	CAS
7.72	2.57	2	MECANICO	PREP.	CD	H	37	CAS
6.7	3.2	2	PREPAR. DE ZARZA	PRIM	PBLO	H	30	CAS
7.12	3.49	2	ALMACENISTA	PREP.	PBLO	H	27	CAS
7.48	3.23	6	OPERADOR LINEA	SEC	PBLO	H	37	CAS
7.02	3.15	5	VIGILANCIA	PRIM	PBLO	H	33	CAS
6.82	3.43	1	AUX. REC. HUM.	UNIV	PBLO	M	31	SOL
7.46	3.18	3	ESTERILIZADOR.	SEC	CD	H	36	CAS
7.44	2.86	7	MECANICO	PRIM	PBLO	H	50	CAS
6.68	3.48	2.6	OPER. EVAPORAD.	SEC	PBLO	H	25	CAS
6.42	2.98	3	LIMP. IMPUREZAS	PRIM	PBLO	M	25	SOL
7.28	2.14	3.5	LIMP. IMPUREZAS	SEC	PBLO	M	22	SOL
7.02	2.95	8	ENVASADO	SEC	PBLO	H	26	CAS
7.32	2.57	4	TRACTORISTA	PREP.	CD	H	26	CAS
6.72	2.6	2	LIMP. IMPUREZAS	PRIM	PBLO	M	28	CAS
7.42	2.43	5	MUEST. CALIDAD	UNIV	PBLO	M	31	CAS
7	2.79	3	PREPARAD. CHILE	SEC	PBLO	H	25	CAS
7.14	2.59	8	LAVADO TOMATE	TEC	CD	H	38	CAS
7.12	2.34	3	AUX. ALMACEN	PREP	CD	H	28	CAS
6.8	2.73	6	OPER. ENVASADO	TEC	PBLO	H	28	CAS
7.02	2.09	7	PREP. VERDURAS	SEC	PBLO	M	26	SOL
6.82	2.91	7	PREP. CHILE RAJAS	PRIM	PBLO	M	29	CAS
7.24	3.27	3	PREP. VERDURAS	PRIM	CD	M	31	CAS
6.92	2.93	3	PREP. VERDURAS	PRIM	CD	M	32	SOL
6.92	2.91	6	ENLATADO	SEC	CD	H	28	CAS
6.72	2.81	5	TRACTORISTA	SEC	CD	H	35	CAS
7.84	3.09	7	ELAB. DE SALSA	SEC	CD	M	36	SOL
6.92	2.44	6	PREP. VERDURAS	SEC	PBLO	H	32	CAS
7.52	2.55	6	CONTROL CALIDAD	PROF	PBLO	H	26	SOL
7.12	2.87	5.09						
7.11								
1.83								

**ANEXO 2.2. CONCENTRACIÓN DE DATOS DE LA ENTREVISTA LOS MANDOS
MEDIOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PROGRESO, S. A. DE C. V.**

1.- ¿De qué manera se establece la forma en que Usted debe comportarse en la empresa?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Lo impone la empresa.	7	70
B) De mutuo acuerdo	1	10
C) Autocontrol (por ser profesionistas)	2	20

2.- ¿ Cuáles son los mecanismos de control del comportamiento que se aplican en su área de trabajo?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) El manual de descripción de puestos	10	100
B) Reglamento Interior de trabajo	10	100
C) Contrato de Trabajo.	10	100
D) Manual de Bienvenida	5	50
E) Reglamento de Seguridad e Higiene	5	50

3.- ¿A qué se debe la aplicación de dichos mecanismos?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) A las distintas funciones y labores que se realizan.	8	80
B) A que las personas piensan y actúan de manera distinta.	6	60
C) Así lo exigen los accionistas.	3	30
D) Para tener el mínimo de accidentes posible.	2	20
E) Para producir de forma más estandarizada.	1	10

4.- ¿ Tales mecanismos están acordes a las necesidades de la empresa?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Totalmente	6	60
B) Parcialmente	2	20
C) No	2	20

5.- ¿Por qué lo considera así?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Porque las metas se han cumplido	7	70
B) Porque han evitado conflictos.	5	50
C) Se requiere ser más estrictos para que se hagan bien las cosas	2	20
D) Los trabajadores se portan		
E) Los trabajadores pueden dar más	1	10

6.- ¿ En qué sentido los mecanismos de control del comportamiento contribuyen al desarrollo de la empresa?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Homogenizan la forma de pensar y comportarse	8	80
B) Permiten el logro de metas.	7	70
C) Muestran las debilidades de la organización cuando se aplican	4	40
D) Ayudan a ser más cuidadosos con la selección del personal	2	20
E) Evitan problemas	2	20
F) Mejoran la coordinación	1	10

7.- ¿Qué problemas ha originado la aplicación de dichos instrumentos dentro de su área de trabajo?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Pequeñas rencillas.	6	60
B) Enojo de los subordinados.	4	40
C) Rotación de personal.	3	30
D) Distanciamiento personal	1	10
E) Ninguno	2	20

8.- ¿Cuál sería su propuesta de cambios respecto a los mecanismos de control del comportamiento existentes en esta empresa?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Que se platique con la gente.	6	60
B) Hacerlos más entendibles.	5	50
C) Que abarque a los jefes.	3	30
D) Ninguno.	1	10

9.- ¿Algo más que desee agregar sobre los mecanismos de control del comportamiento en la empresa?

RESPUESTAS	TOTALES	%
A) Todos deben conocer los reglamentos, normas y políticas	1	10
B) Que se hagan más estudios para para conocer nuestra realidad.	5	50
C) Se debe dar más participación a todos para lograr una mejor integración	4	40
D) Que deben ser menos drásticos en las sanciones.	3	30
E) Nada	2	20

ANEXO 2.3. ENTREVISTA A DIRECTIVO DE LA EMPRESA.

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTIVO DE INDUSTRIAL PROGRESO, S. A. DE C. V.

* Licenciado buenas tardes.

R: Buenas tardes.

* Usted cree que en esta empresa ha habido una modificación en la cultura de los mandos medios con respecto a su función dentro de ella?

R: Es muy bueno el comentario. Creo que, en la medida en de que supervisar, el jefe de área, el mando medio tenga la cautela, el trato, busque la forma de conocer las necesidades de identificarse con el trabajador, con el que hace el trabajo de esfuerzo físico, en la medida que esta persona se identifique, en la medida en que esta persona logre entender el trabajo de cada uno de ellos, de los subordinados, que muchas veces repito, es más el esfuerzo físico que mental pues, la persona se va a sentir motivado, estimulado, si hacemos ver, si lo hacemos ver como lo que es una parte importante como el que está en unos mandos superiores, ¿no?; nosotros, es una cultura de la empresa, de la industria de nosotros, de estar muy de cerca con la gente, tener la comunicación abierta con la gente, ustedes quizá lo habrán constatado, nosotros somos, aunque estemos en una área administrativa somos de puertas abiertas; los mismos supervisores siempre, siempre en los cursos, en las platicas tratamos que haya una identificación, que haya una buena comunicación para que la gente trabaje con más animo; que sea más productiva; con la autoestima por los cielos, ¿no?; creo que es muy importante, ¿no?, que haya una identificación y con la camiseta bien puesta.

*Usted considera, entonces, que a pesar de esto podemos utilizar nuevos mecanismos de control formal del comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa?

R: Mire; es muy importante; nosotros, eh, no tenemos establecido o soportado a través de documentos el comportamiento de la gente. Lo que buscamos, es, siempre buscamos es estar muy cerca de ellos, ¿cómo?, estando, viendo la productividad, la eficiencia, las actitudes ¿y como la hacemos? Estamos tratando de estar,..., con una capacitación constante; evaluando los resultados diarios; evaluando el ambiente laboral,..., el clima laboral que existe; eso nos va dando a nosotros formas de identificar al elemento que no está identificado con nosotros; ..., rápido se detecta a una persona que tiene una actitud, no vamos a decir negativa, porque quizás traiga una carga, vamos a decir, traumas, problemas familiares o socioeconómicos, como suele suceder; en este tipo de trabajos, hay mucho trabajo manual que por lo general es gente que se siente de alguna forma frustrada porque

a pesar de trabajar ocho horas diarias con trabajos fuertes, duros, de esfuerzo físico, aquí es comprensible que muchas veces amanecen con actitudes hostiles, negativas, porque ven que a pesar de trabajar ocho horas muchas veces no le alcanza por el costo de la vida. Entonces, debemos tener mucho cuidado, mucho tacto, de estar muy cerca de ellos a través de las pláticas, de los cursos, de las atenciones personalizadas que tenemos nosotros, no nada más como recursos humanos, como supervisores, como jefes de área estamos midiendo, evaluando el comportamiento. Es una las medidas que tomamos.

*Nosotros observamos en el recorrido por la planta que hay unos señalamientos, por ejemplo, que consideramos que están dentro de los mecanismos formales para controlar un poco el comportamiento. Dice un cartel por ejemplo, no entres desfajado, con ropa sueltas, porque alguna banda se los puede llevar por ahí, y dañar no solo a la ropa sino físicamente a las personas; ..., usted cree que, o considera, que en este caso dichos señalamientos sí les indican a los trabajadores ciertas formas de comportarse dentro de la empresa?

R: Yo creo que hay una serie de factores que si influyen y ayudan de alguna manera, ¿no?, a que la persona vaya adquiriendo algo de cultura; como ciertamente usted lo menciona tenemos algunos cartelones alusivos tanto de seguridad como de higiene que son flachazos, medios de comunicación que también son validos, ¿no?. Así como marcamos áreas de concentración, de evacuación, áreas restringidas de que no anden comiendo, que no anden con batas sueltas; eso es un reflejo de que la industria, la empresa, se preocupa por el trabajador; por la seguridad de él mismo y por la higiene de lo que estamos haciendo. Entonces, el trabajador se da cuenta de que a través de algunas señales alusivas, le decimos que es muy importante que cuiden, que no vayan a incurrir en un accidente por andar bromeando, por andar descuidados, por llegar desvelados; de alguna manera le decimos que es muy importante la seguridad y, por ende, la productividad, la eficiencia y, y el ambiente. Yo creo que es muy importante también eso.

*En ese sentido, ¿nos podría Usted decir más o menos un nivel de accidentes que exista mensual en la planta?.

R: Fíjese; ahí es precisamente donde se refleja lo que estamos comentando; nosotros, a pesar que somos una industria grande, mediana-grande, de que tenemos en temporada de 400 a 500 gentes laborando; nosotros tenemos un índice muy bajo de accidentes. Por decirle un número: el año pasado tuvimos dos accidentes menores, menores que desgraciadamente siempre sucede, el descuido; no es por falta de medidas como, como lo verán, como se los comento, hay cursos de capacitación e higiene. Tres accidentes en el año que nos dio un índice muy bajo de el riesgo, porque en función del promedio de trabajadores que tenemos es bajísimo. Si traemos en promedio 250, a 300 promedio mensual, durante 3, 4 o cinco meses de 500 obreros, y que se nos accidenten tres; estoy hablando de accidentes menores, de accidentes menores de que se arrancó una uña, de que se cortó una parte del dedo. Gracias a Dios no fueron consecuencias fatales; nada

que lamentar. Por ese lado vemos también resultados muy halagadores de que la gente toma conciencia; de que la cultura de la gente ha cambiado mucho. Que si recordarán antes, hace años, el mismo obrero se aplastaba el dedo con el martillo para que lo incapacitaran aun a costa de la seguridad física, ¿no?. Entonces, ahora el trabajador dice “si yo me accidento, incluso, pierden, porque nosotros tenemos algunos estímulos, nosotros tenemos sueldo bastante decorosos; creo que tenemos muy buenos sueldos, y el trabajador trata de producir, porque sabe que entre más produzca, el reparto de utilidades, hasta la fecha, ha sido muy bueno. Entonces, el trabajador dice “no me conviene incapacitarme”, voy a cuidar a la máquina y voy a cuidarme yo para que las utilidades sigan creciendo. Gracias a Dios nos va bien, ¿no?, y ojalá, para que todas las industrias, todas las compañías también hagan un esfuerzo con los trabajadores dándoles los logros, ¿no?.

*Mire, a pesar de que Usted nos comenta de que no está por escrito, reglamentado, la forma de comportarse, etc. de los trabajadores en la empresa, desde su punto de vista, ¿considera que los mecanismos de control del comportamiento contribuyen de alguna forma al desarrollo de la organización en su conjunto?.

R: Definitivamente, Mire, si,..., comentaba que el comportamiento no lo podíamos regular por un papel, ¿no?. Pero de hecho si podrán ver que tenemos un reglamento, tenemos escritos, tenemos, hacemos algunos, tenemos pizarrones donde constantemente mandamos chispazos o flechazos, ..., conceptos muy claros, sencillitos de, de cómo invitamos a que la gente reflexione, de que es muy importante comportarse, repito, desde la higiene, desde el comportamiento, desde la seguridad de ellos mismos; yo creo que si es bueno tener el reglamento, el folleto, como lo tenemos; pero, nosotros nos abocamos más a lo práctico: tratamos de estar más cerca del trabajador, tratamos de que sienta que nos preocupamos por saber, desde el momento en que llega, tenemos áreas, tenemos supervisores por área para que no se nos pierda el contacto con el trabajador. Entonces, yo creo que se complementa el tener un reglamento, tenerlo escrito, invitando a la gente a que reflexione, que es muy importante que,..., el comportamiento, la actitud que debemos tener día con día; entonces, y más los comentarios que se dan a través de cursos, más los comentarios, repito, que damos a través de señales, de cartelones alusivos, nos han dado buenos resultados. Entonces, yo creo que si se complementan. Repito, una de las cosas más importantes para nosotros es esa; estamos o tratamos, buscamos la forma de estar muy cerca de ellos, a través del supervisor que no se le pierda, que por el número de trabajadores no se pierda el contacto. Cada quien, si hay 15 bajo su cargo, o 20, estar de cerca para ver actitudes, comportamientos; ver, ver físicamente como vive esa persona>; saber que nos preocupa, que nos interesa.

*Por último Licenciado,..., en caso de cambiar algo de los reglamentos, etc. que, a pesar de que no se están aplicando de manera estricta pero existen. En caso de cambiar, algo, desde su punto de vista, ¿qué se debería de cambiar del contenido de los reglamentos?

R: Mire, de cambiar algo, así de fuerte o radical, no creo que sea el caso. Yo creo que nosotros lo que debemos hacer, es lo que vamos a hacer, lo que estamos haciendo, es superar lo que hicimos ayer; yo creo que a la gente hay que invitarla a que siempre tenga una actitud de mejorar continuamente; de mejorar lo que hicimos ayer. Eso es una de las cosas que tratamos de estar cambiando. No esperar a hacer un cambio; saben que ahora ya no vamos a portarnos así, ni nos vamos a vestir así, ¡no!, estamos tratando que día con día mejoremos lo de ayer; eso es una, hummm, es una idea, una actitud que siempre estamos tratando de inculcarle al trabajador; de que, de que debemos que estar al día, de que debemos mejorar. El mercado es muy competitivo, las situaciones de la economía son difíciles. La persona que nunca se capacita, la persona que no mejore, la persona que no se prepare se va a ir rezagando; y por ende, pasaría lo mismo con la industria; sino, si nos quedamos con gente que no tiene aspiraciones, que son conformistas, pues, nos va a pasar lo mismo. Si la gente no se prepara, se estanca. Vienen otros que lo van a superar. Pasa lo mismo con la industria. Le decimos: si esta industria trabaja con gente que no tiene aspiraciones, que son conformistas; si la industria junto, junto con su gente va a desaparecer. Creo que los tiempos no están para eso. Tenemos que estar superándonos constantemente: actitud de mejora continua, superar lo que hicimos ayer. Eso es yo creo lo que básicamente estamos haciendo: mejorar, mejorar, mejorar. Día con día hacer mejor las cosas; prepararnos, capacitarnos, actualizarnos, estudiar, y que la cultura en veces tan arraigada en algunas personas de cumplir un horario, de hacer un trabajo por ocho horas y ganar un sueldo, que quede en la historia. Aquí hay que trabajar para ganar más; prepararnos para ganar más, para que crezcamos juntos, ¿no?. No se si le conteste la pregunta.

*Bueno Licenciado, pues, muchas gracias. Esperamos seguir en contacto con Usted en el futuro. Nos debe una visita cuando esté el maíz en su apogeo.

R: ¡Claro que sí!. Gracias a ustedes, estamos, están en su casa, estamos acá a la orden. Es un honor para nosotros que nos visite gente como Ustedes, que no sea el reflejo de otra cosa sino que no nos debemos conformar. Que así como Ustedes andan preparándose, nos motiva también la gente que hace el esfuerzo por salir adelante, ¿no?.

*Lo invitamos a que se haga master.

R: Gracias, muchas gracias, estamos a la orden.

*Gracias.

ANEXO 2.4. CUADROS DE DATOS ORDENADOS POR DIMENSION Y PREGUNTAS DE TRABAJO.

DIMENSION CONTROL SOCIAL.

1.- ¿De qué manera influyen los mecanismos de regulación formal sobre la actuación de los miembros de la organización?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) Incrementan la calidad del trabajo.	25	71.43	muy alta
B) Afectan negativamente el desempeño laboral.	7	20	muy baja
C) Incrementan la Productividad Laboral	35	100	alta
D) Imponen Formas de Comportarse	27	77.14	alta
E) Previenen accidentes.	35	100	muy alta
F) Aseguran mi trabajo	35	100	muy alta

2.- ¿Qué papel juegan los mecanismos de regulación informal sobre la actuación de los miembros de la organización?

RESPUESTAS	TOTAL INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) Incrementan la productividad.	25	71.43	media
B) Ayudan a mantener un alto desempeño laboral	34	97.14	muy alta
C) Modifican el comportamiento	28	80	alta
D) Motivan para el trabajo	32	91.43	muy alta

3.- ¿De qué manera influyen los mecanismos de regulación sobre la identidad social de los miembros de la organización?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMAN.	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) En la forma de comportarse	30	85.71	muy alta
B) Lo hacen pasivo	34	97.14	muy alta
C) Lo hacen imitativo	9	25.71	baja

4.- ¿Cómo influyen los mecanismos de regulación del comportamiento humano en el desarrollo de la organización?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) Aseguran su éxito	35	100	alta
B) Ayudan a identificar las debilidades internas.	4	40	media
C) Elevan la productividad	30	85.71	alta
D) Incrementan la calidad del trabajo	26	74.28	alta
E) Evitan errores	32	91.43	muy alta

FUENTE: Elaborado en base a los resultados del cuestionario aplicado a trabajadores y empleados (incisos a, c, d y e) y la entrevista a mandos medios (inciso b).

5.- ¿Cómo perciben los miembros de la organización a los mecanismos de regulación formal implementados por la empresa?

RESPUESTAS	TOTAL INFORMANTES	% ENTRE RESPUESTAS	EVALUACION
A) Parecen aplicarse a religiosos.	19	54.28	media
B) Parecen aplicarse a militares.	14	40	baja
C) Son indicativos.	33	94.28	alta/muy alta
D) Son necesarios	35	100	alta
E) Son adecuados.	34	97.14	alta/muy alta
F) Se aplican por desconfianza.	22	62.86	media
G) Solucionan los conflictos.	34	97.14	muy alta
H) Deben modificarse.	9	25.71	baja
I) Respetan la dignidad humana	35	100	alta
j) Benefician al trabajador	34	97.14	alta

6.- ¿De qué manera interpretan los miembros de la organización a los mecanismos de regulación informal del comportamiento?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANTES	% DE INFORMANTES	EVALUACION
A) Provocan conflictos intragrupo	22	62.86	alta
B) Son más importantes los compromisos familiares	12	34.28	baja
C) Son más importantes los compromisos comunitarios/sociales	3	8.57	muy bajo
D) Son lo más importante en el trabajo	2	5.71	muy baja
E) Determinan el logro de las metas	35	100	muy alta

7.- ¿Cómo interpretan los miembros de la organización la influencia de los mecanismos de regulación sobre su identidad social?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANTES	% DE INFORMANTES	EVALUACION
A) No es correcto dar todo	35	100	Alta
B) Los más preparados tienen más libertad.	31	88.57	Muy alta
C) El pueblo es más importante que la empresa.	3	8.57	Muy baja
D) La familia es más importante	12	34.28	Baja

8.- ¿Qué relación existe entre el modelo organizacional y los mecanismos de regulación del comportamiento, formales e informales, implementados por la misma?

A) La existencia de varios niveles jerárquicos exige la reglamentación y normatividad de la actuación y relacionamiento de los individuos.
B) La división del trabajo por departamentos exige una normatividad ex profeso para que la coordinación entre ellos sea efectiva y se cumplan las metas.
C) Es necesario regular el comportamiento por la diferenciación de funciones y actividades.

Nota: Cuadro elaborado en base a los documentos oficiales de la empresa

9.- ¿Cómo influye el modelo organizacional sobre la actuación social de los individuos en la empresa?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) Crea un ambiente técnico adecuado	35	100	Muy alta
B) Crea un ambiente social adecuado	35	100	Muy alta
C) Crea disciplina laboral autoritaria	14	40	Baja
D) Hace participativo al trabajador en la toma de decisiones	1	2.86	Muy Baja

10.- ¿De qué manera influye la organización sobre la identidad social de sus miembros?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) Lo adapta a su dinámica	35	100	muy alta
B) Lo hace obediente	29	82.86	alta
C) Lo hace autocontrolable	30	85.71	media
D) Lo hace participativo	1	2.86	muy baja
E) Lo conscientiza de su papel en ella	32	91.43	alta
F) Lo hace imitativo de personajes	9	25.71	baja
G) Lo aleja de la cultura comunitaria	34	97.14	baja / muy baja

11.- ¿Cómo influye el entorno en la actuación e identidad de los miembros de la organización?

RESPUESTAS	TOTAL DE INFORMANT	% DE INFORMANT	EVALUACION
A) La tecnología lo hace más eficiente	35	100	muy alta
B) El tamaño e importancia de la empresa lo motivan laboralmente	27	57.14	alta/muy alta
C) La edad de la empresa determina su comportamiento positivo	31	8.57	alta
D) El mercado lo motiva a cumplir con las nuevas metas organizacionales	23	65.71	media
E) Las leyes determinan la actuación empresarial	33	94.28	muy alta
F) La competencia obliga a los jefes a ser más flexibles	12	34.28	baja

ANEXO 2.5: DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS OBSERVADOS.

1) Relación entre jefes y subordinados.

En la empresa objeto de estudio, pudimos constatar desde el principio que la relación entre ambos grupos es de mucho respeto y de compañerismo.

Se observa una relación de gran calidez y apoyo mutuo entre jefes y subordinados, siempre y cuando se justifique por ambas partes y no contravengan las disposiciones de la empresa en cuanto productividad y eficiencia laboral.

Un aspecto importante de la relación jefe-subordinado, es la preocupación de los primeros por los problemas de salud y familiares de los segundos. La atención que se observa es de un alto nivel de humanismo y comprensión de las situaciones particulares extralaborales de los trabajadores.

2) Señalamientos y avisos.

En esta empresa existen señalamientos preventivos que indican a los individuos, empleados y visitantes, cómo se debe de actuar y comportar dentro de sus instalaciones. Generalmente, son carteles con frases cortas donde se establece el porqué se debe vestir, calzar, comportar, caminar y hablar de manera adecuada dentro de las instalaciones de la empresa.

Por ejemplo, uno de los carteles indicativos que llama la atención es el que establece que no se debe desplazar por las instalaciones con ropa suelta debido a que las máquinas cuentan con bandas transportadoras y cadenas que mueven engranajes.

Se observa que los jefes y supervisores no invierten esfuerzos extras en indicar personalmente a cada uno de los miembros del grupo de trabajo dónde, cómo y por qué deben actuar de cierta forma, así como en vigilar que se cumplan cabalmente dichas indicaciones.

3) Grado de peligrosidad de áreas de trabajo.

Cualquier empresa que desarrolle procesos productivos, sobre todo automatizados como en el caso de la empresa Industrial Progreso, el riesgo de accidentes es alto. Máquinas móviles, trasportación automatizada de productos a través de bandas, redes eléctricas para echar a funcionar la maquinaria, producto sometido a altas temperaturas, agua caliente, vapores, sustancias químicas tóxicas, desechos, etc. se entrelazan para formar el gran proceso productivo, pero también posibilitan los accidentes, tanto menores como fatales.

Se observan algunos derrames de líquidos que hacen inseguro el rápido tránsito por las áreas de producción, aunque no obstruyen en gran medida el desarrollo de las actividades.

4) Relación entre los miembros del grupo de trabajo.

Los administrativos, la línea media, los operarios y los mismos directivos, están en constante interacción. Algunos asuntos son de carácter formal, otros de tipo informal, pero todos los unen en una dinámica constante que le da vida y sentido a la organización.

En la empresa Industrial Progreso, S. A. de C. V., se puede observar un clima de compañerismo y colaboración en la realización de las labores propias de cada proceso que permite eficientizar el proceso productivo. Pudimos observar, en todas las áreas visitadas, una misma regla: cuando se presenta un problema con el equipo o maquinaria bajo la operación de una persona, otras acudían a proporcionarle ayuda, lo que habla de un alto grado de integración de los individuos, tanto al grupo de trabajo como a la organización misma.

Se manifiesta un apego a lo normativamente establecido como necesario para lograr una meta y, aparentemente expresa un cierto grado de identificación del trabajador con la empresa, aunque ello se observe de manera indirecta.

5) Medidas de seguridad.

Industrial Progreso desarrolla una política de seguridad basada en los siguientes rubros: Prevención de accidentes, salud y salubridad e higiene. Ello obliga a establecer algunas indicaciones dentro de las instalaciones para prevenir que los trabajadores y empleados ingieran alimentos en áreas donde existen posibilidades de contaminación, o bien, en áreas donde los alimentos puedan ser causa de alteración de la calidad del producto elaborado por la empresa.

Para evitar lo más posible el surgimiento de cualquier situación como las descritas, la empresa ha destinado un área específica como comedor para los trabajadores y empleados con equipo necesario para guardar y/o acondicionar los alimentos. Así, los trabajadores saben que los alimentos pueden ser consumidos sólo en los espacios creados ex profeso para ello, convirtiéndose en una regla o norma organizacional.

La política de higiene y limpieza implementada por la empresa busca mantener en buenas condiciones de salubridad las instalaciones y espacios donde se producen los distintos productos que se ofrecen al mercado. Se cuida que la calidad no se vea alterada por la falta de higiene y limpieza de las personas, los instrumentos, el piso y las propias máquinas. El uso de uniforme, batas, mallas, cascos, pelo corto o recogido, botas, tapabocas, anteojos, guantes, etc. es una norma que debe observarse por los trabajadores encargados de la producción, por los supervisores,

jefes de áreas y por los mismos empleados y directivos cuando transitan o permanecen en las áreas que así lo requieren.

6) Medio ambiente físico o natural.

Desde la perspectiva de la observación directa, en la dinámica organizacional juegan un papel importante factores naturales como el clima, la visibilidad, la ventilación y la conformación de la superficie por donde se transita cotidianamente. La vivencia indica que las condiciones ambientales en la empresa Industrial Progreso S. A. de C. V. son adecuadas para el cumplimiento de las tareas encomendadas a las personas que laboran en ella.

En las áreas productivas, de almacenaje y mantenimiento la ventilación y el clima son buenos, aunque se debe mejorar para fortalecer las condiciones de trabajo en la planta; el caso del piso es distinto por el tipo de labores que desarrolla cada área. Por ejemplo, en producción las vías de tránsito están en buenas condiciones, pero exigen un calzado con suela de hule por los posibles derrames normales de líquidos. Situación distinta se observa en el área administrativo-contable, donde las condiciones climáticas son reguladas ya que cuentan con servicio de aire acondicionado y luz artificial; el piso es muy liso por lo que exige caminar con mucho cuidado o usar también calzado con suela de hule para evitar accidentes.

7) Actitud de las personas hacia ciertos elementos de seguridad laboral.

Una situación que se observa en la empresa Industrial Progreso, es la no puesta en práctica de algunas medidas de seguridad como son el uso de cascos, de tapabocas, anteojeras y guantes por los trabajadores de las áreas de producción y almacenaje de los productos que se elaboran en ella. Al parecer esto se da porque a los trabajadores no les gusta laborar con algunos equipos de seguridad pues, de una forma u otra, les incomoda para realizar sus actividades, es el caso de los guantes y de los cascos.

La negación del uso de dichas medidas de seguridad, sin embargo, no ha tenido repercusiones para la empresa, por lo que se mantiene cierta flexibilidad al respecto a pesar de que se cuentan con los útiles necesarios para observar cabalmente dicha norma. Trastornos como artritis, daños en la vista y los pulmones, etc. pueden surgir con el tiempo por no acatar dichas disposiciones. La Ley Federal del Trabajo ampara la observancia de dicha norma por cuanto permite prevenir accidentes y enfermedades laborales. Debe ser, por tanto, obligatoria para todas las personas relacionadas directamente con los procesos de producción.

8) Tránsito de las personas por las instalaciones.

En la empresa Industrial Progreso se ve una dinámica social que llama la atención por la flexibilidad existente en cuanto a ese rubro: hombres y mujeres que laboran en distintas áreas se ven cruzar los patios y andenes en todas direcciones. La única condición es que guarden las debidas precauciones que cada área exige.

Los señalamientos, como se describe más arriba, establecen la forma en que deben actuar las personas en dichas áreas.

9) Automatización de los procesos.

Industrial Progreso está modernizando sus sistemas de producción y de control. En todas las áreas se observa un alto grado de automatización que obliga a las personas capacitarse continuamente. De hecho, la empresa cuenta con tecnología de punta y sigue adquiriendo cada vez mejores equipos para cumplir con sus metas y objetivos. Esa es parte de su misión y de su visión a corto, mediano y largo plazo.

Quienes laboran manipulando sistemas computarizados ven más reducidas sus posibilidades de intercambiar conversación con compañeros de otras áreas. Las operaciones que realizan les exigen permanecer en el lugar de trabajo; lo mismo sucede con quienes manejan la maquinaria de producción. Esta también exige mantener constante atención en su funcionamiento para evitar daños y prejuicios a la producción y, por consiguiente, a toda la organización.

En el área administrativa la computarización de los procesos implica también que el personal esté en constante capacitación. El ambiente de cordialidad y colaboración que se ve y se siente dentro de las áreas administrativas y contables indican un alto grado de conformidad con las normas establecidas para ellas. ¿Será parte de nuestra cultura regional?.

ANEXO 3. INFORMACIÓN EXTRAORDINARIA.

ANEXO 3.1. FRASES SUELTAS DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS.

“No es necesario que lo anden a uno arreando como mulas; ya sabemos lo que tenemos que hacer”.

“Me gusta ser responsable. Siempre lo he sido. Además, para eso me pagan, para trabajar”.

“Debemos tener claro a que venimos a la empresa. No tienen porqué decirnos los supervisores o jefes qué y cómo hacer las cosas”.

“Si me dieron cursos, y me dijeron cómo debía comportarme y hacer mi trabajo, no veo para que deben supervisarme a cada rato. La capacitación sería un gasto innecesario”.

“Yo siempre he sido responsable porque me gusta hacer bien las cosas que me mandan. Por eso no tengo problemas con nadie. Además, me tratan muy bien. Qué más puedo pedir”.

“Mire; la mera verdad es que somos medio canijos. No queremos entender a la primera. Usted sabe; aquí tenemos otros rollos, pero que le vamos a hacer. Tenemos que jalar parejo nos guste o no, para eso nos pagan. Sino. ¿de dónde vamos a comer?. Dondequiera es la misma”.

“Pues si no quiero problemas, pues hago bien mi trabajo y respeto a todos por igual. Hay algunos que son medio atrabancados; son de rancho, pues, y eso los templa diferente a los que somos de la ciudad”.

ANEXO 3.2. MANDOS MEDIOS.

“Prefiero trabajar con máquinas que con gente. A la máquina la hago trabajar, le hecho madres y padres, la pateo y no me contesta. En cambio un trabajador te pega si te descuidas cuando le llamas la atención por algún error cualquiera. Ah!, y no te reconocen los errores tan fácilmente. La culpa es de otros, menos de ellos”.

“Los cambios traen problemas. Generalmente cuando se automatizan los procesos, como este del control administrativo y contable, se recorta personal. En nuestro caso no ha sido grave, pero está latente”.

“Es importante que se reglamente la actuación de las personas en la empresa para que se hagan bien las cosas. Además, se formaliza la integración de los trabajadores a los equipos de trabajo. aquí estamos trabajando en equipo. De otro modo es difícil lograr las metas de la empresa”.

“Sabe, su estudio es importante para saber cómo anda realmente la empresa. Ojalá que todos le contesten las preguntas sin rodeos. Creo que nos puede ayudar en mucho. Si hay fallas, pues, se corrigen con la información que obtengan. Muchas veces no vemos esas fallas porque andamos muy ocupados en otras cosas. Creemos que nuestra tarea nada más es cumplir con las funciones que nos encomienda la empresa. Pero no; también hay que ver qué pasa con nuestros compañeros y con nuestros subordinados. Esperamos nos manden sus resultados. En lo personal, me interesa mucho su estudio”.

ANEXO 3.3. DIRECTIVOS.

“Aquí buscamos que todos se sientan bien, como si fuera su casa. Porque eso es la empresa, una casa de todos nosotros ya que pasamos más de ocho horas en ella; lo que a veces no hacemos en nuestra propia casa”.

“Queremos ser diferentes a las demás empresas. Por eso estamos desarrollando otra cultura, para que los trabajadores se interesen de verdad por lo que pasa en la

empresa y lo que le pasa. Queremos que se integren y se identifiquen con sus objetivos. Para lograr eso estamos ofreciendo cursos a las esposas de los trabajadores para que aprendan cosas útiles y fáciles de hacer”.

ANEXO 3.4: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. (Modificado en los términos y en algunas áreas, sin salirse del modelo, para mantener el anonimato de la Empresa).

