**Instrucciones:**

A continuación se presentan dos casos. Revísalos y analízalos y al final responde las preguntas de cada caso.

**CASO 1 ALFOMEX, S.A.**

El Lic. Carlos Rico, dinámico funcionario bancario, decidió independizarse y formar un pequeño negocio. En ciertas ocasiones, comentaba su decisión con algunos industriales a quienes atendía en el banco. Acariciaba la idea de industrializar algún material de bajo costo y fácil adquisición; para ello necesitaba encontrar un producto cuyo proceso de producción fuera simple, o bien, que se pudiera efectuar en una máquina no muy cara.

Al examinar los posibles mercados, descubrió la existencia de un producto, la llamada “bajo alfombra”, que era de sencilla elaboración y fácil venta, pues no requería de una alta calidad ni tampoco de materia prima costosa, siendo usado principalmente como material de relleno.

En 1982, la empresa del Lic. Rico inició sus operaciones. En un principio parecía no haber problemas; tras varias corridas de prueba y algunas adecuaciones en el proceso, se estableció una producción regular.

ALFOMEX, S.A., está ubicado en la Ciudad de Soledad Diez Gutiérrez, cabecera del municipio del mismo nombre. Esta población colinda con la capital del estado de San Luis Potosí, y por cierto, existe un decreto de Conurbación para ambas ciudades (se trata de una zona prioritaria, tipo 1-B).

El Lic. Rico buscaba obtener un doble provecho en la ubicación de su negocio: por un lado, la cercanía con la ciudad de San Luis; por otro lado, como se trataba de un municipio distinto al de dicha capital, el nivel salarial sería más bajo. Además dado lo simple del proceso, no se requería de mano de obra calificada. A propósito, la mayor parte del aprendizaje tuvo lugar, de hecho, durante las corridas de prueba.

La empresa continuó sus operaciones. Paulatinamente se fue regularizando; en ocasiones tenía problemas, principalmente porque su maquinaría era reconstruida, aunque en suma no se trataban de problemas trascendentales.

Las propias características funcionales del proceso productivo, implicaban que el obrero desempeñase un papel eminentemente pasivo, ya que las operaciones eran realizadas por las máquinas. Más allá de las consideraciones económicas, el trabajo no representaba algo significativo para los obreros, porque no comportaba un contenido interesante y, en este sentido, no resultaba satisfactorio. Por otra parte, el volumen de producción estaba fijado por las máquinas; en consecuencia, no era fácil que un mayor esfuerzo por parte de los obreros tuviese un impacto significativo sobre el volumen producido. En tales condiciones, un programa de incentivos resultaba problemático.

Cuando ALFOMEX quiso comenzar la ampliación de su mercado, se encontró con la necesidad de incrementar su producción. Puesto que las máquinas tenían una capacidad fija, la única posibilidad residía en que el personal que las operaba lo hiciese en forma más eficiente. El Lic. Rico tenía que encontrar la manera de que el personal incrementase su producción, pero percibía que los procedimientos tradicionales de motivación, tendrían escaso efecto en esta ocasión.

Durante algún tiempo, el industrial intentó hacer que sus obreros rindieran más, quería animarlos a que le “echaran ganas” y, para poner el ejemplo, permanecía en la fábrica incluso los dos turnos. Sin embargo, los resultados no fueron muy favorables.

Por esos días, el Lic. Rico acudió a un consultor. El industrial le comentó brevemente la situación por la que atravesaba ALFOMEX, S.A., y acordaron entrevistarse algunos días después (exactamente el 3 de septiembre de 1983), para analizar las cosas con detalle.

El Lic. Rico preparó como base para su entrevista un documento de autodiagnóstico. En tal escrito, el industrial intentó analizar su empresa, separando áreas funcionales y tratando de resaltar los síntomas que, en su opinión, señalaban los orígenes de su problema. No se preocupó, en cambio, por analizar los factores críticos de éxito para una empresa de este ramo. A continuación se ofrece una reseña del documento:

SITUACIÓN DE ALFOMEX, S.A.

**El producto y su proceso.** La principal actividad de ALFOMEX, S.A., es la fabricación de fieltros\* elaborados a partir de fibras duras. Este producto suele utilizarse como “bajo alfombras”, aislante térmico o relleno intermedio en la fabricación de sillones, sillas y sofás. Asimismo puede cumplir con esta función en la manufactura de colchones y box-springs.

La empresa pertenece al ramo textil. Su producción es intensiva en maquinaria y comprende el tratamiento de fibras duras a través de etapas sucesivas.

Nuestra principal materia prima son los costales de yute y henequén adquiridos en calidad de desecho. Asimismo, se pueden utilizar residuos de producción de sacos, arpilla, cordelería y productos similares (el anexo 1 detalla el proceso productivo).

**El personal.** La principal función de los obreros es vigilar el funcionamiento de las máquinas, así como facilitar su alimentación y descarga. La mano de obra no interviene directamente en el proceso productivo, y por tal razón, su rendimiento está sujeto a la operación de la maquinaria. Su participación se limita a ciertas acciones periféricas tales como carga, descarga o perforación de máquinas. De esta manera, puede controlarse la utilización de tiempos muertos.

Los recursos humanos de la empresa comprenden 14 trabajadores, todos ellos varones menores de 20 años. No hay obreros calificados, ya que por las características del sistema productivo, no se requieren. Los obreros se distribuyen en dos turnos.

El personal no fue sujeto a un proceso escrupuloso de selección sino que, de acuerdo con las características del puesto, simplemente se contrató mano de obra en la medida que se fue haciendo necesaria. Por esta misma razón se ha podido dar empleo a individuos que provenían del medio rural. El personal no está sindicalizado.

**El mercado.** Para ALFOMEX, S.A., los fabricantes de sillones y muebles para sala constituyen nuestro principal mercado. Existen aproximadamente 10 empresas dedicadas a la fabricación de muebles para sala en su localidad. Este tipo de empresas (y en general la mayoría de los fabricantes de muebles) están sujetas a fuertes variaciones estacionales. Alcanzan sus máximos niveles de venta en el mes de mayo y en la temporada de navidad. Este comportamiento se observa asimismo en el mercado de colchones, cuya fabricación utiliza también el fieltro.

**\*Nota.** Fieltro: paño no tejido.

Se obtiene por conglomeración de fibras diversas.

Actualmente, la penetración de ALFOMEX, S.A., es más bien baja. No obstante, a pesar de la presencia de sustitutos y sucedáneos, tales como la espuma de poliuretano y borra laminada, nuestra empresa tiene oportunidad de capturar una porción importante en su mercado.

**Situación actual.** Según se presentan las cosas en el mercado, creo que ALFOMEX podrá vender toda su producción sin dificultad. El problema consiste en incrementar la producción en la medida de nuestras posibilidades.

Mi deseo es consolidar la posición de ALFOMEX, S.A., en el mercado, a fin de alcanzar una mayor presentación; creo que podemos mejorar fácilmente nuestra posición en el mercado. Por el momento los factores que limitan el crecimiento de mi empresa son: el rendimiento de la mano de obra y el financiamiento para capital de trabajo (aunque este último no es crítico).

Lo que más me preocupa actualmente es el personal. Por otra parte, no sé cómo están las cosas con los sindicatos de la industria textil. En cuanto respecta a mi empresa, pienso que no obstante el tope de producción esté fijado por la maquinaria, se puede mejorar el rendimiento de los trabajadores, aunque dada esta limitante (que son las máquinas), no creo conveniente aplicar los métodos tradicionales en estudios de tiempos y movimientos. Sin embargo, desde mi punto de vista, creo que si el problema se centra en el obrero, la solución deberá basarse en el factor humano y su participación en el proceso productivo.

El consultor terminó de leer el escrito, entonces le correspondía a él sugerir una buena alternativa para incrementar la productividad de la empresa.

**ANEXO 1**

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

**ETAPAS** **DESCRPCIÓN**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Recepción y preparación | El yute o henequén llega en forma de pacas. Es necesario separarlo y humedecer las fibras antes de pasar a la siguiente etapa. También se pesa. |
| 2. Corte | Las fibras son cortadas en tamaños uniformes. |
| 3. Desfibración | Se separan los hilos eliminando parte del material. |
| 4. Peinado | El material se hace pasar por una máquina cardadora, con objeto de que las fibras queden bien alineadas. |
| 6. Terminado | Los filamentos se colocan en varias capas y se hacen pasar por una máquina punzonadora que hace la urdimbre, obteniéndose el producto final en forma de conglomerado |

**ANEXO 2**

***INFORMACIOÓN CURRICULAR***

|  |  |
| --- | --- |
| NOMBRE COMPLETO: | CARLOS RICO RODRIGUEZ |
| EDAD: | 26 AÑOS |
| ESTUDIOS: | LICENCIADO EN ECONOMÍA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.  MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ |
| EXPERIENCIA: | EJECUTIVO DE CUENTA, BANCOMER  SUBGERENTE DE SUCURSAL, BANCOMER. |

**Resuelva las siguientes preguntas relacionadas con el caso anterior:**

* ¿Puede la empresa apoyarse en condiciones y características grupales para sus propios fines?
* ¿Es conveniente buscar integración antes que productividad en la mano de obra?
* ¿Se puede sacar partido de las divisiones que existen entre los trabajadores?
* ¿Existen, además del factor humano, otros factores que sean controlables por el empresario?

**Proponga algunas alternativas de solución para el caso.**

**CASO 2 ”EL CAMINANTE”**

El Lic. Carlos Grajales, administrador y propietario de la fábrica de zapatos “El Caminante”, se dirigía en su automóvil de su casa al negocio. Iba pensando en lo rentable que había resultado su empresa –a escasos 8 meses de haber iniciado operaciones- y en las buenas perspectivas de crecimiento que se le presentaban. Podría incrementar su capacidad de fabricación de sandalias a un 90% en los siguientes 4 meses, aunque para esto requeriría de 7 obreros más; situación que lo inquietaba en razón de los últimos acontecimientos ocurridos en la fábrica.

“El Caminante” es una empresa dedicada a la fabricación de sandalias de mujer y reparación de calzado, ubicada en Ciudad Sahagún, Hidalgo. En la actualidad es la única en su giro que opera con maquinaria especializada en la región.

En Noviembre de 1988, motivado por sus conocimientos en materia de reparación de calzado (su familia poseía zapaterías), el Lic. Grajales funda “El Caminante”.

La fábrica inició actividades dedicadas principalmente a la reparación de calzado, contaba en ese entonces con un empleado de ventas y cinco obreros-dos de los cuales fueron contratados de la ciudad de Pachuca, debido a la escasez de mano de obra y porque contaban con una amplia experiencia y conocimiento en esta rama.

Actualmente, la empresa trabaja a un 80% de su capacidad instalada en el área de reparación y a un 25 % en el área de fabricación de sandalias, con 15 obreros y dos jefes de departamento (ver anexo 1).

Momentos después de arribar a su empresa, la jefa de departamento de Servicio a clientes le manifestó: “Licenciado, hay un cliente que estuvo reclamándonos por no habérsele entregado a tiempo los zapatos que trajo a reparar; pregunté al señor Rodríguez para cuándo iban a estar y me dijo que para pasado mañana. Antier también tuvimos el mismo problema, ya se están haciendo muy frecuentes este tipo de irregularidades”.

-Dile al señor Rodríguez que venga inmediatamente.

Una vez que el señor Rodríguez estuvo presente, el Lic. Grajales le dijo:

-Quiero que me indique los motivos por los cuales no se le están entregando a tiempo al departamento de Servicio a clientes los trabajos requeridos.

-Los muchachos han estado faltando y llegando tarde, como lo ha visto Lic. Grajales, lo cual nos ha afectado y usted no lo ha tomado en cuenta a la hora de programar el trabajo.

-Me lo hubieras recordado Rodríguez, tengo muchas cosas que hacer y algunas se me pasan por alto; ya son personas mayores para estar faltando y llegando tarde, la mayoría de ellos anda sobre los 18 años. No los entiendo, parece que no les interesa que les descuenten el día.

El salario que se paga en “El Caminante” es mayor en comparación con el de la zona, estando por encima del salario mínimo profesional de la actividad en particular. No existe desempleo en la región, la derrama del gobierno del estado en la industria de la construcción, origina una gran demanda de trabajo.

Instantes después, en su oficina, el Lic. Grajales le comentaba a su contador:

-La situación se me hace muy difícil, en un mes tengo que incrementar mi producción de sandalias en un 50%, he estado visitando a posibles clientes y hecho el compromiso de empezar a surtirles semanalmente a 5 de ellos.

De pronto entró el jefe del área de fabricación de sandalias, interrumpiendo la conversación:

-Licenciado, dos de los obreros se están peleando y no nos dejan trabajar.

-Tendré que ir a imponer el orden nuevamente, manifestó el Sr. Grajales.

Minutos más tarde se dirigía nuevamente a su contador:

-Necesito que me ayudes, tengo problemas de incumplimiento en la entrega de los trabajos del área de reparación de calzado; con respecto a los empleados, tengo que estar supervisándolos todo el día. Mis jefes de departamento no me están ayudando, también debo de incrementar mi personal para cumplir mis compromisos contraídos con anterioridad. Todo esto me afecta y no me permite pensar y ver con claridad las cosas; solo me queda un mes para empezar a surtir a los clientes. Quiero que me aconsejes y me digas qué hacer.



**ANEXO 2**

CURRÍCULO VITAE

|  |  |
| --- | --- |
| NOMBRE: | SR. CARLOS GRAJALES ORTEGA |
| FECHA DE NACIMIENTO: | 30 DE MARZO DE 1957 |
| NACIONALIDAD: | MEXICANA |
| ESTADO CIVIL: | SOLTERO |
| ESTUDIOS REALIZADOS: | LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DE PACHUCA  GENERACIÓN 1976-1981 |
| EXPERIENCIA LABORAL: | NOVIEMBRE DE 1982 A LA FECHA  “EL CAMINANTE” GERENTE GENERAL.  NOVIEMBRE DE 1982 A LA FECHA  “ZAPATERÍA LOS 3 HERMANOS”  MIEMBRO DEL STAFF EXTERNO.  SEPTIEMBRE DE 1981 A NOVIEMBRE DE  1982  “ZAPATERÍA LOS 3 HERMANOS”  GERENTE GENERAL.  JULIO DE 1981 A AGOSTO DE 1981  ESCUELA PRÁCTICA EN LA “FÁBRICA DECARROS PARA FERROCARRIL BOMBARDIER”.  EN CIUDAD SAHAGÚN, HIDALGO PROYECTO SOBRE LA ELABORACIÓN DE MANUALES Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD. |

**Resuelve las siguientes preguntas acerca del caso:**

* ¿Cómo consideras la actitud del Sr. Grajales?
* ¿A qué crees que se deba el incumplimiento de las entregas?
* ¿Por qué existe indisciplina por parte de los trabajadores?
* ¿Cómo consideras la organización de la empresa?
* ¿Existe realmente una programación de la producción?
* ¿Realmente realizan una función los jefes de departamento?

**Propón algunas alternativas para la solución del caso:**

Lista de cotejo

|  |
| --- |
| Elementos. |
| Presenta las respuestas y análisis a cada caso propuesto. |
| Total 4 Puntos |

*Envíalo a través de la Plataforma Virtual.   
Recuerda que el archivo debe ser nombrado:****Apellido Paterno\_Primer Nombre\_A\_Casos***