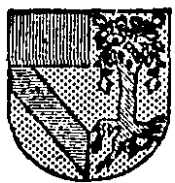


308902
5
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la Universidad
Nacional Autónoma de México

RECIBIDA EN LA BIBLIOTECA
DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION
EL 30 DE ABRIL DE 1988

ANALISIS DEL FACTOR HUMANO EN UNA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION DE CEMENTO EN MEXICO

T R A B A J O

Que como resultado del Seminario de Investigación
presenta como Tesis

PATRICIO JOSE MANGINO DUEÑAS

para optar por el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAGINA.
INTRODUCCION.	1
INDICE.	
CAPITULO I GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.	4
1.1. QUE ES LA COOPERACION ?	5
1.2. QUE ES EL SISTEMA COOPERATIVO ?	6
1.3. CONCEPTO DE SOCIEDAD COOPERATIVA.	6
CAPITULO II ASPECTOS LEGALES.	10
2.1. MARCO JURIDICO.	11
2.2. LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.	14
2.3. TIPOS DE COOPERATIVAS.	30
CAPITULO III LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN MEXICO.	34
3.1. EL CEMENTO EN LA ECONOMIA DEL PAIS.	36
3.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO.	44

CAPITULO IV EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.	49
4.1. CONCEPTO DE FACTOR HUMANO.	50
4.2. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.	51
4.3. PRINCIPALES ENFOQUES DEL FACTOR HUMANO.	52
4.3.1. EL TAYLORISMO.	52
4.3.2. LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.	55
4.3.3. TEORIA X Y TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR.	58
4.4. EL FACTOR HUMANO ELEMENTO TRASCENDENTE EN LAS ORGANIZACIONES.	61

CAPITULO V INVESTIGACION DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DEL FACTOR HUMANO: EL CASO "CRUZ AZUL" SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION DE CEMENTO.	64
5.1. ANTECEDENTES.	65
5.2. FILOSOFIA, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA.	72
5.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	77
5.3.1. DISEÑO DE LA MUESTRA.	78
5.3.2. CUESTIONARIOS.	85
5.4. ASPECTOS INVESTIGADOS.	93
5.4.1. INGRESO A LA COOPERATIVA.	93
5.4.2. PRESTACIONES.	95
5.4.3. PROMOCION Y ASCENSOS.	100
5.4.4. CAPACITACION Y DESARROLLO.	101

	PAGINA.
5.4.5. EL NUCLEO COOPERATIVO.	102
5.4.6. RETIRO DE LOS SOCIOS.	104
5.4.7. EL CLUB DEPORTIVO SOCIAL Y CULTURAL CRUZ AZUL.	105
5.5. RESULTADO DE LA INVESTIGACION.	110
CONCLUSION.	111
ANEXO 1.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA SOBRE ACTITUDES A LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.	118
ANEXO 2.- RESULTADOS DEBOLASOS DE LA ENCUESTA SOBRE ACTITUDES A LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.	144
ANEXO 3.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE LAS COMUNIDADES DE OAXACA Y HIDALGO.	162
ANEXO 4.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA A LOS FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.	174
BIBLIOGRAFIA.	186

INTRODUCCION.

En el contexto actual de las empresas en México, cada vez se hace más necesario resaltar la importancia del factor humano en la operación de las organizaciones. Las personas son quienes realmente constituyen la empresa, y no sólo como elemento constitutivo sino como impulsor y promotor del desarrollo integral hacia lo interno y hacia la comunidad a la cual sirve.

El Licenciado en Administración, tiene el deber de ser agente de cambio en las organizaciones; Y el cambio se logra a través de la mejor comprensión del factor humano, de sus motivaciones, sus necesidades, su potencial, su creatividad.

Las empresas se desarrollan en la medida que desarrollan, el potencial humano. Así pues con personal capacitado e integrado se pueden lograr mejores resultados.

La participación del personal en las organizaciones se ha convertido así en una condición para incrementar la eficiencia, y pues sólo así se pueden lograr objetivos complementarios entre la empresa y las personas que la integran.

Motivado por estas consideraciones relativas a la importancia del factor humano y su trascendencia en la empresa,

desarrolle este trabajo ubicado en una sociedad cooperativa, en la cual la participación de sus miembros es esencial y condición para mejorar la productividad y la calidad de vida del personal y la sociedad.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico del cooperativismo, es decir los conceptos básicos, sus antecedentes y el concepto de una sociedad cooperativa.

El Capítulo II se refiere a los aspectos normativos del cooperativismo en México, describe la legislación que rige a las sociedades cooperativas, los órganos de administración y los tipos de sociedades cooperativas existentes.

En el Capítulo III se dan las generalidades de la industria del cemento en México, la Cooperativa Cruz Azul que sirvió de base para este trabajo es una empresa importante en esta industria tan importante en la economía del país por sus efectos e impactos multiplicadores.

El Capítulo IV es la base teórica del factor humano en las organizaciones, en él se compilan los distintos enfoques del factor humano, desde el Taylorismo hasta las visiones humanistas de las organizaciones en nuestro tiempo.

El Capitulo V es la omdula del trabajo pues se concreta el caso Cruz Azul en lo relativo a sus aspectos relevantes del factor humano. Se investigaron los siguientes aspectos: Ingreso a la Cooperativa, Prestaciones, Promociones y Ascensos, Capacitacion y Desarrollo, El Nucleo Cooperativo, Retiro de los Socios, El Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul; tambien se investigaron los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado por la misma Cooperativa Cruz Azul.

El trabajo finaliza con la Conclusion de los aspectos del factor humano investigados en la Cooperativa Cruz Azul.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

- 1.1. QUE ES LA COOPERACION ?**
- 1.2. QUE ES EL SISTEMA COOPERATIVO ?**
- 1.3. CONCEPTO DE SOCIEDAD COOPERATIVA.**

1.1. QUE ES LA COOPERACION ?

Las definiciones que existen respecto a la expresión "Cooperación" son muy diversas. Puede iniciarse de aquella tan simple que dice que " Cooperación es simplemente trabajar con otro" o bien, alguna mas completa en donde se llama cooperación " al comportamiento de varios sujetos que obran en colaboración para alcanzar un objetivo, comportamiento que entraña un interés común o la esperanza de una recompensa ". (1)

Para Salinas Fuente, cooperación "es la acción y efecto de obrar conjuntamente en todos los aspectos posibles de la existencia humana". (2)

Jorge Armenta en su tesis nos dice que la palabra cooperación proviene del latín Cooperatio: Acción y efecto de Cooperar de operar, trabajar, trabajar en unión de otros con un mismo fin. En el sentido más amplio, cooperar es unir y coordinar los medios y los esfuerzos de las personas dentro de una actividad común con el objetivo de llegar a un resultado deseado por todos; significa adoptar una conducta que se observe en todas las edades. (3)

José María Rizza Ballesteros establece que la cooperación:

-
- (1) I.E.P.E.S. El Cooperativismo p.11.
 (2) SALINAS PUENTE, A. Derecho Cooperativo, Doctrina, Jurisprudencia, Codificación. p.21.
 (3) CHINCHILLAS O.J., Un Enfoque Admvo. en las Sociedades Cooperativas. p.35.

"Reune en células autónomas, libremente constituidas, a la multitud de hombres y mujeres de todo el mundo, comprende las más diversas formas de vida y de actividad en común. (4)

1.2 QUE ES EL SISTEMA COOPERATIVO ?

Por sistema cooperativo se debe de entender la estructura o la organización económica y social que el cooperativismo pretende instaurar de una manera lenta y pacífica, con el objeto de establecer nuevas normas de conducta humana, una organización diferente por virtud de la cual la riqueza se distribuya con equidad, y un sistema en el que se conserven los principios democráticos a los que estamos acostumbrados a vivir. En efecto el sistema cooperativo es el conjunto armoniosamente combinado de sociedades cooperativas, de todos los tipos y de todos los grados, que dará una nueva fisonomía y un nuevo significado a la actividad social; y económica.

1.3 CONCEPTO DE SOCIEDAD COOPERATIVA.

Sociedad Cooperativa es la agrupación de personas que persiguen un fin común; esta misma asociación descansa sobre las bases de solidaridad y ayuda mutua, queriendo significar

(4) RIAZA BALLESTEROS JOSE MARIA, Cooperativas de Producción, experiencias y futuro. p.19.

con la primera que desde el principio hasta el fin estén dispuestos a correr los mismos riesgos y, en cuanto a la segunda, el que mientras estén unidos por el pacto social, se impartirán entre ellos asistencia recíproca a efecto de lograr los objetivos propuestos.

Rojas Coria nos menciona que una sociedad cooperativa "es la agrupación de personas físicas que se encuentran vinculadas por la solidaridad y la ayuda mutua para perseguir un fin común, operando dentro de las leyes respectivas". (5)

Pensando en términos económicos, establece José María Ríaza Ballesteros, el término de sociedad cooperativa se maximiza: " Habrá que contar con que la función este formada por un volumen adecuado de socios integrantes, inversiones suficientes, condiciones mínimas de establecimiento (cohesión humana, dimensión mínima, infraestructuras adecuadas, atractivos fiscales), rentabilidad positiva, educación cooperadora, oferta suficiente, estructura adecuada de los mercados de salida de los productos, empleo de medios de producción adecuados, cantidad de trabajo desarrollado y eficacia de este trabajo". (6)

Así mismo la vigente Ley General de Sociedades Cooperativas en su artículo primero, a la letra dice: Son

(5) ROJAS CORIA R., Introducción al Estudio del Cooperativismo, p. 267.

(6) RIAZA BALLESTEROS J.M. Op.Cit. p. 20.

sociedades cooperativas aquellas que reúnan las siguientes condiciones:

- I.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que esta distribuye cuando se trate de cooperativas de consumidores;
- II.- Funcionar sobre principios de la igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros;
- III.- Funcionar con número variable de socios nunca inferior a diez;
- IV.- Tener capital variable y duración indefinida;
- V.- Conceder a cada socio un voto;
- VI.- No perseguir fines de lucro;
- VII.- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva;
- VIII.- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno,

si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad en las de consumo.

(Título primero, capítulo I, art 10. de la L.G. de S.C.)

Al igual que cualquier otro tipo de empresa, las cooperativas van a cumplir con tres objetivos institucionales básicos:

A) ECONOMICOS: Ya que proporciona a los trabajadores los capitales necesarios para su explotación; además, ejercen una acción moralizadora en sus integrantes; ya que a través de éstas puede lograrse una mejoría económica e intelectual, lo que redundara en un mejoramiento en su nivel social.

B) SOCIAL: Al prestar un servicio a las personas que de ella dependen. Creando fuentes de trabajo.

C) DE SERVICIOS: Al producir bienes tendientes a satisfacer no sólo las necesidades de sus integrantes, sino también de otros núcleos de la población.

CAPITULO II ASPECTOS LEGALES.

2.1. MARCO JURIDICO.

**2.2. LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LAS
SOCIEDADES COOPERATIVAS.**

2.3. TIPOS DE COOPERATIVAS.

Con el objeto de determinar cuales son los aspectos legales que influyen y regulan a las sociedades cooperativas, es preciso seleccionar y ordenar el conjunto de instrumentos Juridicos, que respaldan y fundamentan a la sociedad cooperativa.

2.1. MARCO JURIDICO.

A.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS:

Articulos 5 ; 25 parrafo 7; 28 parrafos 1o, 7; y 123, fracción XXX. (Diario Oficial, 3 de Febrero 1983)

Articulo 5.- "Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento".

Articulo 25, parrafo 7.-" La Ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de las actividades económicas del sector social; de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritariamente o exclusivamente a los trabajadores y en general, de todas las las formas de organización social para la producción, distribución, y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios..."

Artículo 28, párrafos 1o y 7.- " En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fija la Ley. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria"

"No constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores formadas para proteger sus propios intereses y las asociaciones o sociedades cooperativas de productores para que, en defensa de sus intereses o del interés general, vendan directamente en los mercados extranjeros los productos nacionales o industriales que sean la principal fuente de riqueza de la región en que se produzcan o que no sean artículos de primera necesidad, siempre que dichas asociaciones estén bajo vigilancia o amparo del Gobierno Federal o de los Estados, y previa autorización que al efecto se obtenga de las legislaturas respectivas en cada caso, las mismas legislaturas, por sí o a propuesta del Ejecutivo podrán derogar, cuando así lo exijan las necesidades públicas, las autorizaciones concedidas para la formación de las asociaciones de que se trata..."

Artículo 123.-" Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme la Ley..."

B.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL (Diario Oficial 29 de Diciembre de 1976)

Artículo 34.- " A la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción X . Fomentar la organización y constitución de toda clase de sociedades cooperativas, cuyo objeto sea la producción industrial , la distribución o el consumo ".

Artículo 40 " A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción X. Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación."

C.- LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO VIGENTES EN SU TOTALIDAD.

D.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO: Artículos 110, fracción IV; 132, fracción XXIII.

Artículo 110.- " Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

Fracción IV. Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas, y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del 30% del excedente del salario mínimo ".

Artículo 132.- " Son obligaciones de los patronos :

Fracción XIII. Hacer las deducciones de las cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 110 , fracción IV ".

2.2. LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

En el capítulo III del funcionamiento y la administración, la Ley menciona lo siguiente:

La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de:

- a) La Asamblea General;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Consejo de Vigilancia y
- d) Las Comisiones que establece esta ley y las demás que designe la Asamblea General.

a) LA ASAMBLEA GENERAL.

La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes o ausentes, siempre que hubieren tomado dichos acuerdos conforme a las bases constitutivas, a esta ley y su reglamento.

(Título primero, capítulo III, Artículo 22 de la L.G. de S.C.)

Dicha asamblea tendrá los siguientes cargos:

- Un presidente de la Asamblea (electo en cada asamblea).
- Un secretario de la Asamblea (electo en cada asamblea).
- Escrutadores. (electos en cada asamblea).
- Todos los demás socios que integren la cooperativa.

Las Asambleas Generales serán ordinarias o extraordinarias; las primeras se celebrarán periódicamente cuando menos una vez al año, en las fechas que señalen las bases constitutivas; y las segundas, cuando las circunstancias lo requieran. En todo caso deberá convocarse a la Asamblea General, cuando el Consejo de Administración haya aceptado provisionalmente a diez nuevos socios. La convocatoria deberá hacerse dentro de los diez días siguientes a la fecha de la última aceptación.

(Capítulo III, Artículo 21 del reglamento de la L.G. de S.C.)

La Asamblea resolverá sobre todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad y establecerá las reglas que deben normar el funcionamiento social. Además de las facultades que le concedan las bases constitutivas y esta ley, la Asamblea General deberá conocer de:

- I.- Aceptación , exclusión y separación voluntaria de los socios;
- II.- Modificación de las bases constitutivas;
- III.- Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas;
- IV.- Aumento o disminución del capital social;
- V.- Nombrar o remover, con motivo justificado, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y Comisiones Especiales;
- VI.- Examen de cuentas y balances;
- VII.- Informes de los Consejos y de las Comisiones;
- VIII.- Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las Comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran o hacer la consignación correspondiente;
- IX.- Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios;

X.- Aplicación de los fondos sociales y formas de reconstituirlos y

XI.- Reparto de rendimientos : Salvo los casos en que expresamente fija esta ley el número de votos, las bases constitutivas pueden establecer mayoría especial para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos.

(Título primero, Capítulo III, Artículo 23 de la L.G. de S.C.).

b) EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, una o más gentes con la facultad y representación que les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

(Título primero, Capítulo III, Artículo 28 de la L.G. de S.C.)

El Consejo de Administración estará integrado por un número impar de miembros no mayor de nueve, que desempejarán los cargos de:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.

- Comisionados de:
Educación y propaganda
Organización de la producción o distribución y de
contabilidad e inventarios.

Si el número de socios es menor de cinco, desempeñarán los tres primeros puestos, y los que excedan de cinco tendrán el carácter de vocales.

(Título primero, Capítulo primero, Artículo 29 de la L.G. de S.C.).

El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones, además de las que fijan las bases constitutivas :

- I.- Cumplir y hacer cumplir las prescripciones de las bases constitutivas y los acuerdos de la Asamblea General;
- II.- Determinar cuando deben celebrarse las asambleas por delegados de succión o distrito, en los términos del artículo 27 de la ley, a no ser que el punto esté ya resuelto en las bases constitutivas. El acuerdo del consejo será revisado por la asamblea, la que podrá variar el sistema para la convocatoria de las anteriores asambleas;
- III.- La admisión provisional de nuevos socios, previo dictamen de los órganos que de acuerdo con la ley deben conocer la solicitud;

- IV.- Llevar un libro de registro de socios debidamente autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por sus agentes generales en los estados, que contendrá las bases constitutivas, nombres completos de los socios, su nacionalidad, domicilio, edad, estado civil, profesión, fecha de admisión, y la de su separación, número de certificados de aportación que suscriban y exhibiciones hechas. La admisión deberá estar firmada por el nuevo socio;
- V.- Celebrar, de acuerdo con las facultades que les confieran las bases constitutivas, los contratos que se relacionen directamente con el objeto de la sociedad;
- VI.- Representar a la sociedad ante las autoridades administrativas o judiciales o ante árbitros o arbitradores, con el poder más amplio. Uno de los miembros del Consejo de Administración deberá ser designado representante común en los negocios judiciales.
- VII.- Nombrar uno o más gerentes, cuando se juzge conveniente, y delegarles parte de sus facultades. El nombramiento del gerente no podrá recaer en ninguna persona que sea a la vez miembro de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones o encargados de las secciones especiales de la propia cooperativa;

- VIII.- Designar uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. El gerente supervisará los actos de los comisionados y podrá girarles órdenes en los términos que establezcan las bases constitutivas;
- IX.- Fijar las facultades de los comisionados de educación y propaganda; organización de la producción y distribución, según el caso, y de contabilidad e inventarios. Los acuerdos de estos comisionados estarán sometidos a la ratificación del consejo, en los casos que este así lo acuerde;
- X.- Resolver provisionalmente, de acuerdo con el Consejo de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley y en este reglamento, ni en las bases constitutivas de la sociedad, si la resolución es urgente, y someterla a la consideración de la Asamblea General;
- XI.- Tener a la vista de todos los miembros de la sociedad, los libros de la contabilidad y los archivos de la misma, en la forma que determinen las bases constitutivas;
- XII.- Recibir y entregar bajo minucioso inventario, los bienes muebles o inmuebles de la sociedad;
- XIII.- Exigir garantía por una suma adecuada, a los empleados que cuiden o administren intereses de la sociedad, y practicar periódicamente cortes de caja;

XIV.- Depositar el numerario de la sociedad en una institución de crédito, con excepción de los fondos que de acuerdo con la ley deban depositarse en el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial, actualmente F. O. S. O. C.

XV.- Autorizar pagos de acuerdo con las prevenciones del reglamento y de las bases constitutivas;

XVI.- Nombrar y remover con causa a los empleados de la agrupación, aceptar las renunciaciones que presenten y conceder o negar las licencias que soliciten; fijarles sus facultades, obligaciones y remuneraciones; en la inteligencia de que estos acuerdos podrán ser modificados por la asamblea, y que las modificaciones surtirán sus efectos a partir de los ocho días siguientes a aquel en que la asamblea se celebre, sin darles retroactividad;

XVII.- El Consejo de Administración practicará libremente operaciones sociales hasta por las cantidades que las bases constitutivas señalen como máximo. Para operaciones por cantidades mayores necesitará el acuerdo del Consejo de Vigilancia, y si este no diere su consentimiento no podrá llevarse a efecto la operación, a menos que la Asamblea General lo acuerde.

(Capítulo III, Artículo 36 del Reglamento de la L.G. de S.C.)

c) EL CONSEJO DE VIGILANCIA.

El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tendrá derecho de veto, para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las soluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la resolución bajo su responsabilidad; pero la Asamblea General inmediata estudiará el conflicto y resolverá en definitiva.

Para los efectos de este artículo, toda resolución del Consejo de Administración será comunicada por escrito al adoptarse, al Consejo de Vigilancia.

(Título primero, Capítulo III, Artículo 32 de la L.G. de S.C.).

El Consejo de Vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco, con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de:

- Presidente.
- Secretario.
- Vocales.

Designados en la misma forma y con igual duración a la establecida en el art. 31 para el Consejo de Administración.

En el caso de que al efectuarse la elección del Consejo de Administración se hubiere constituido una minoría que represente, por lo menos, el 25% de los asistentes a la asamblea, el Consejo de Vigilancia será designado por la minoría.

(Título primero, Capítulo III, Artículo 33 de la L.G. de S.C.).

El Consejo de vigilancia, además de las que señalen las bases constitutivas, tendrá amplias facultades para:

- I.- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración y los empleados de la sociedad cumplan sus deberes y obligaciones;
- II.- Vigilar el estricto cumplimiento de las bases constitutivas y de las prescripciones de la ley y de este reglamento.
- III.- Conocer todas las operaciones de la sociedad y vigilar que se realicen con eficacia;
- IV.- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad, y corrección en libros autorizados y que los balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los socios. Al efecto, revisará las cuentas y practicará aquellos cuando menos una vez

mensualmente, y de su gestión dará cuenta a la
asamblea con las indicaciones que juzgue necesarias;

V.- Vigilar el empleo de los fondos;

VI.- Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de
Administración que se refieran a solicitudes o
concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado
por las bases constitutivas, y dar aviso al mismo
consejo de las noticias que tenga sobre los hechos o
circunstancias relativos a la disminución de la
solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones;

VII.- Oponer veto, bajo su responsabilidad, a las
determinaciones del Consejo de Administración que lo
ameriten, de acuerdo con el artículo 32 de la Ley
General de Sociedades Cooperativas;

VIII.- Emitir dictamen sobre la memoria y el balance
general del Consejo de Administración, que le
entregará este con treinta días de anticipación a
la fecha a que se reúna la Asamblea General;

IX.- Cuidar de que se exija al otorgamiento de las
garantías con que deben caucionar su manejo los
empleados o funcionarios que cuiden o administren
intereses de la sociedad y de que sean renovadas
oportunamente;

X.- Cuidar de que se exija el cobro de las garantías, en el caso de que así se hiciera necesario, y comunicar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social todo manejo indebido o irregular de fondos, que llegue a su conocimiento.

(Título I, Capítulo III, Artículo 41, del reglamento de la L. G. de S. C.).

d) LAS COMISIONES ESPECIALES Y SUS FUNCIONES.

Las comisiones especiales son derivadas del Consejo de Administración y desarrollarán funciones específicas de acuerdo a la naturaleza, para la que fueron creadas.

Solo los miembros de las cooperativas podrán integrar los consejos y las comisiones especiales.

(Título I, Capítulo III, Artículo 44 del Reglamento de la L. G. de S. C.).

Estarán integradas por el número de miembros que designe la Asamblea General, y sus funciones y obligaciones serán las que dicte la misma asamblea.

= Comisión de Conciliación y Arbitrajes

Para resolver las dificultades que se susciten entre los órganos de una cooperativa y de sus miembros o entre estos, podrán establecerse, dentro del régimen interior de la misma, comisiones accidentales o permanentes de conciliación y arbitrajes; en la forma que dispongan las bases constitutivas.

(Título I, Capítulo II, Artículo 12 del Reglamento de la L. G. de S. C.).

= Comisión de Control Técnico:

En las cooperativas de productores habrá una Comisión de Control Técnico, integrada por los elementos técnicos que designe el Consejo de Administración, y por un delegado de cada uno de los departamentos en que este dividida la unidad productora, incluyendo las secciones.

Los delegados serán electos directamente por los socios que trabajen en los departamentos, y podrá revocarse en cualquier momento su designación y hacerse una nueva por mayoría de votos.

(Título II, Capítulo II, Artículo 59 de la L.G. de S.C.).

Son funciones de la Comisión de Control Técnico:

- I.- Asesorar a la dirección de la producción.
- II.- Obtener, por medio de los delegados, absoluta coordinación entre los departamentos que deban desarrollar las distintas fases del proceso productivo.
- III.- Promover ante la Asamblea General las iniciativas necesarias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- IV.- Acudir en queja, ante la Asamblea General, cuando la dirección de la producción desatienda injustificadamente, las opiniones técnicas que la comisión emita y;
- V.- Planear las operaciones que la sociedad deba efectuar en cada periodo.

La Comisión de Control Técnico será de consulta necesaria cuando se trate de resolver si debe recibirse un determinado número de nuevos socios, así como en todos los casos en que se proponga el cambio de los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas; en los aumentos o disminución del capital social, en los de aplicación de los fondos sociales y, en general, en todas las cuestiones relativas a la dirección

técnica de la producción y de la distribución y a la planeación de las actividades sociales.

(Título II, Capítulo II, Artículo 60 de la L. G. de S. C.).

La Asamblea General, a propuesta de la Comisión de Control Técnico, fijará los anticipos de los rendimientos que periódicamente deban recibir los socios, tomando en cuenta la calidad del trabajo exigido y el tiempo y la preparación técnica que su desempeño requiera, en el concepto de que a trabajo igual debe corresponder igual anticipo.

(Título II, Capítulo II, Artículo 60 de la L. G. de S. C.).

Los delegados que integran la Comisión de Control Técnico a que se refiere el artículo 59 de la Ley, no podrán recaer en los comisionados que tengan a su cargo secciones especiales.

Los delegados de la Comisión de Control Técnico deberán en todo caso continuar prestando sus servicios en la cooperativa, al igual que los demás socios.

(Título II, Capítulo II, Artículo 68 del Reglamento de la L. G. de S. C.).

Los delegados de la Comisión de Control Técnico durarán en su encargo el mismo tiempo para el que fueron electos los consejos y la elección se hará un año después que la de estos.

(Título II, Capítulo II, Artículo 69 del Reglamento de la L.G. de S.C.).

Los anticipos a que se refiere el artículo 61 de la Ley, se entregarán a los socios con una periodicidad que no exceda de quince días.

La Comisión de Control Técnico deberá llevar un libro con la cuenta pormenorizada de las horas trabajadas por cada miembro de la sociedad.

(Título II, Capítulo II, Artículo 90 del Reglamento de la L. G. de S. C.).

En las cooperativas de productores se distribuirán los rendimientos de la siguiente forma:

- I.- Se destinarán a la formación de los fondos a que se refiere la Ley y este Reglamento, las cantidades que señalen los preceptos relativos a dichas fondos.
- II.- Los que provengan de la operaciones de la sección de ahorro en los términos señalados por el artículo 53;
- III.- Los que se obtengan en la sección de consumo, en la forma señalada en el capítulo anterior; a este efecto se llevará contabilidad especial para dicha sección;
- IV.- El resto, tomando en cuenta la cantidad del trabajo exigido y el tiempo y la preparación técnica que su desempeño requiera, en el concepto de que a trabajo igual, debe corresponder igual rendimiento.

La calidad del trabajo, así como la preparación técnica que su desempeño requiera, serán objeto de un dictamen de la Comisión de Control Técnico que será sometido a la consideración de la Asamblea General.

(Título II, Capítulo II, Artículo 91 del Reglamento de la L. G. de S. C.)

2.3. TIPOS DE COOPERATIVAS.

Con el objeto de lograr una mejor comprensión acerca de los diversos tipos de cooperativas existentes en México a continuación se presenta la clasificación que establece la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento, en donde se definen los elementos de dicha clasificación:

Sociedades Cooperativas.

A.- Sociedad Cooperativa de Consumo.

Son cooperativas de consumidores aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

(Título II, Capítulo primero, Artículo 52 de la L.G. de S.C.).

Las características más sobresalientes que se distinguen en este tipo de cooperativas son las siguientes:

- " Los socios son personas físicas de la clase trabajadora y el número de éstos nunca debe ser inferior a diez.
- En este tipo de cooperativas no se colectivizan los instrumentos de trabajo, sino las operaciones económicas o comerciales.
- No se persigue la finalidad de lucro sino la satisfacción de las necesidades de los socios.
- Los socios se abastecen directamente de los bienes y servicios que ofrece la cooperativa.
- Este tipo de cooperativas no pueden ofrecer sus bienes y servicios a personas ajenas a ésta, salvo cuando existe autoridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (7).

B.- Sociedad Cooperativa de Intervención Oficial.

Son aquellas que exploten concesiones, permisos, autorizaciones, contratos y privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales.

(Título II, Capítulo tercero, Artículo 63 de la L.G. de S.C.).

 (7) LUNA MONTANO J. en: Revista Mexicana del Trabajo, p.79-80.

Este tipo de cooperativas tienen cierta preferencia sobre las demás, en cuanto a obtener permisos de explotación y atención de servicios públicos.

C.- Sociedad Cooperativa de Participación Estatal.

Son aquellas que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el Gobierno Federal, o por los gobiernos de los estados o territorios, por el Departamento del D.F., por los municipios o por el Banco Nacional Obrero, hoy el fondo de Garantía y Descuento para Sociedades Cooperativas. (F. O. S. O. C.).

(Título II, Capítulo cuarto, Artículo 66 de la L.G. de S.C.).

En estas cooperativas se constituye un fondo de acumulación destinado a mejorar la unidad productora y a ampliar su capacidad. El fondo es irrepartible, no podrá ser limitado y estará constituido por un porcentaje de los rendimientos.

D.- Sociedades Cooperativas de Producción.

Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público.

(Título II, Capítulo segundo, Artículo 56 de la L.G. de S.C.).

Las características son las siguientes:

- Los socios deben trabajar en forma directa y colectiva.
- Lo que en las cooperativas hay es propiedad de todos.
- Debe existir en cada cooperativa una comisión técnica que les asigne puestos a los miembros de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y capacidades.
- Los rendimientos y utilidades se distribuirán de acuerdo a la calidad y cantidad de trabajo.

Las cooperativas no utilizarán asalariados; excepcionalmente podrá hacerlo en los casos siguientes:

- 1) cuando circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción lo exijan.
- 2) para la ejecución de obras determinadas y
- 3) para trabajos eventuales o por tiempo fijo, distintos de los requeridos por el objeto de la sociedad.

(Título II, Capítulo segundo, art. 62 de la L.G. de S.C.).

Dentro de este tipo de cooperativas se incluye la "Sociedad Cooperativa de Producción de Cemento Cruz Azul".

CAPITULO III. LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN MEXICO.

3.1. EL CEMENTO EN LA ECONOMIA DEL PAIS.

3.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO.

A principios del siglo XX surge como actividad industrial el cemento en México. En el año de 1906 se instala la primera fábrica mexicana de cemento Portland, en el estado de Nuevo León; hacia el año de 1911 se habían instalado otras dos plantas en el estado de Hidalgo. Estas plantas permitieron apoyar la construcción de grandes obras y paulatinamente se fue sustituyendo la importación de cemento inglés y canadiense.

Durante la revolución mexicana el consumo de cemento descendió notablemente siendo el consumo de 60,000 toneladas, es hasta el año de 1922 cuando la producción se recupera. Durante la década de los treinta el consumo vuelve a disminuir por la crisis económica, llegando a una producción en su año más crítico a 137,000 toneladas, que representaban un tercio de la capacidad de producción instalada.

En la década de los sesentas México se caracterizó por tener un desarrollo industrial muy acelerado, superando tasas de crecimiento del 8% en su Producto Interno Bruto (P.I.B.), la situación económica del país permitió la consolidación de los mercados del cemento con una fuerte infraestructura en esta rama industrial, constante que se mantendría hasta el año de 1974. Hasta esta fecha las actividades de desarrollo de la industria del cemento concertadas con las autoridades gubernamentales tuvieron como resultado que la capacidad de producción instalada se triplicara, pasando de 11.6 millones de toneladas en 1973 a 32 millones de toneladas a 1987.

A partir del año de 1982 el país entra en una aguda crisis económica, las características de la industria del cemento a partir de esa fecha han sido una fuerte contracción de la demanda, contrastando con una excesiva capacidad instalada.

Fuente: Cámara Nacional del Cemento (CANACEM).

3.1. EL CEMENTO EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA DEL PAIS.

México es el décimo productor de cemento en el mundo y el segundo en América, después de Estados Unidos.

LOS QUINCE MAYORES PRODUCTORES

(miles de toneladas)

	1984	1985
1.- China.	121,080	142,221
2.- URSS.	129,850	131,000
3.- Japon.	78,432	72,561
4.- U.S.A.	70,490	70,666
5.- Italia.	38,891	37,362
6.- India.	29,089	31,750
7.- España.	26,643	24,197
8.- Francia.	24,025	23,546
9.- Alemania federal.	24,224	22,944
10.- MEXICO.	18,350	20,680
11.- Brasil.	19,497	20,635
12.- Sudcorea.	20,359	20,498
13.- Turquía.	15,735	17,673
14.- Polonia.	16,458	14,792
15.- Taiwan.	13,347	13,563

Fuente: Cámara Nacional del Cemento, Anuario 1986. (CANACEM).

Respecto a la capacidad instalada México ocupa el décimo lugar, y el tercero de América Latina.

LAS QUINCE MAYORES CAPACIDADES INSTALADAS.

(miles de toneladas)

	1984	1985
1.- China.	125,000	170,000
2.- URSS.	154,000	154,000
3.- Japón.	121,000	121,000
4.- U.S.A.	90,000	89,000
5.- Italia.	55,000	55,000
6.- Alemania Federal.	46,000	46,000
7.- India.	36,000	40,000
8.- España.	39,000	39,000
9.- Brasil.	39,000	39,000
10.- MEXICO.	33,000	33,000
11.- Francia.	30,000	26,000
12.- Sudcorea.	25,000	25,000
13.- Turquía.	24,000	24,000
14.- Reino Unido.	20,000	20,000
15.- Polonia.	20,000	20,000

Fuente: Cámara Nacional del Cemento, Anuario 1986. (CANACEM).

México ocupa el noveno lugar mundial en exportación de cemento, y el segundo lugar en América después de Canadá.

LOS QUINCE MAYORES EXPORTADORES.

(miles de toneladas)

	1984	1985
1.- Japón.	11,279	9,097
2.- España.	10,439	7,803
3.- Grecia.	7,382	7,571
4.- Taiwan.	3,559	5,228
5.- Canadá.	3,177	3,928
6.- Sudcorea.	2,827	2,943
7.- Rumania.	2,764	2,700
8.- Francia.	2,683	2,591
9.- MEXICO.	2,084	2,412
10.- U.R.S.S.	2,544	2,313
11.- Turquía.	1,932	1,853
12.- Venezuela.	1,019	1,705
13.- Alemania Federal.	1,623	1,496
14.- Alemania Democrática.	1,395	1,400
15.- Yugoslavia	1,084	1,263

Fuente: Cámara Nacional del Cemento, Anuario 1986 (CANACEM)

En el año de 1987 la producción de cemento en México alcanzó los 22,000,000 de toneladas producidas. En ese mismo año el crecimiento del P.I.B. real supero ligeramente el 1% y la capacidad instalada de producción de la industria cementera alcanzo casi el 65% de su utilización.

De 1982 a 1986 el volumen de producción registro una tasa anual media de crecimiento de .5%, esta tasa ha sido la mas baja en los ultimos cincuenta años; mientras el consumo nacional de cemento se encuentra a niveles de hace siete años.

Debido a que la industria del cemento guarda un cierto paralelismo con la tasa de crecimiento del P.I.B. Si se toman en cuenta dichas tasas se puede observar que en épocas de crisis el P.I.B. disminuye observandose el mismo fenómeno con las tasas de crecimiento de la industria del cemento. Lo anterior se debe a que la industria de la construcción ve aumentada su demanda en la medida en que las inversiones productivas del país crecen.

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de las tasas de crecimiento del P.I.B. en relación a las tasas de crecimiento de la producción de cemento:

ANOS	P.I.B. %	% DE PRODUCCION DE CEMENTO
1977	3.2	4.0
1978	9.2	6.3
1979	9.2	8.0
1980	8.3	7.0
1981	8.1	7.2
1982	-0.5	-11.0
1983	-5.3	-8.0
1984	3.7	-2.0
1985	2.7	8.1
1986	-3.8	6.2
1987	1.1	4.6

Fuente: Camara Nacional del Cemento (CANACEM)
Banco de México.

Al ser el cemento uno de los insumos básicos para el sector de la construcción, su producción esta íntimamente ligada a la de esta industria, así, en periodos de alto crecimiento en la construcción las tasas de crecimiento de la producción de cemento son elevadas. Tal es el caso de los años de 1972, 1973 y 1981, cuando se registran unas tasas de crecimiento del 14.4%, 13.3% y 10.7% respectivamente. Es importante resaltar que en esos años la exportación de cemento en el país fue de las más bajas oscilando entre el 1.4% en 1980 y su valor más bajo del .3% en 1981, estos porcentajes representados en relación a la producción cementera total.

Las tasas de crecimiento en la industria cementera fueron positivas para la década de los setentas y principios de los ochentas, situación que se revirtió a partir de 1982. Es a partir de este mismo año cuando la industria cementera se orienta a los mercados de exportación alcanzando:

ANO.	TASA DE CRECIMIENTO.
1982	1.3%
1983	6.3%
1984	11.2%
1985	11.8%
1986	19.9%
1987	20.5%

Fuente: Cámara Nacional del Cemento. (CANACEM).

De estas exportaciones el principal comprador es Estados Unidos que adquiere el 90% de las exportaciones.

El comportamiento de la industria del cemento ha visto decrecer sustancialmente la inversión real en un 65% aproximadamente, esto es disminuyó de 576,000 millones de pesos en 1976 a 190,000 millones en 1985. Respecto a la mano de obra empleada se han perdido alrededor de dos mil puestos de trabajo, lo que representa una pérdida estimada del 22% con respecto a 1986.

De acuerdo a las cifras anteriores se puede observar una tendencia de la industria del cemento en México, a convertirse en una industria maquiladora debido:

- La situación económica prevaleciente en el país.
- Expectativas de crecimiento del sector con tasas reducidas.
- Problemas de mercado.
- Un 40% de la capacidad instalada ociosa.
- A este panorama se suma la contracción económica de los países industrializados.

3.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO.

Dentro de la participación de mercado el siguiente cuadro muestra los grupos de empresas y su participación en el mercado:

EMPRESA	% DE PARTICIPACION
Grupo Cruz Azul.	12.50
Grupo Cementos Mexicanos.	48.85
Grupo Tolteca.	19.80
Grupo Apasco.	11.98
Chihuahua.	3.75
Hidalgo.	1.19
Acapulco.	1.00
Moctezuma.	0.93

Fuente: Camara Nacional del Cemento. (CANACEM)

Por lo que toca la distribución geográfica del consumo, en 1987 el Distrito Federal, Jalisco, el Estado de México y Veracruz representaron el 37 % del consumo total, participación que se ha visto disminuida representaban el 41 % del consumo en 1986, lo anterior ha sido consecuencia de la baja en el consumo que mostraron en 1986 los estados de Jalisco, el Estado de México, Nuevo León y Veracruz.

Por su parte el consumo del Distrito Federal mostro un crecimiento de 4.5% en el consumo de cemento gris.

Durante 1987 con excepci3n del Distrito Federal, el Estado de Morelos y Quintana Roo mostraron un aumento importante en el consumo.

Los insumos b3sicos de la industria del cemento son los siguientes:

A.- Combustible.

Los hornos de cemento requieren de una gran cantidad de energia calorifica, cuya fuente principal se encuentra en el combust3leo o el gas natural, ya que el carb3n no abunda en el pa3s. Para producir una tonelada de cemento se consumen de 100 a 150 litros de combust3leo o su equivalente en gas natural.

B.- Electricidad.

En el proceso de fabricaci3n, se consumen tambi3n vol3menes considerables de energia el3ctrica para mover el pesado equipo, molinos, hornos, trituradores, elevadores, bandas y ventiladores.

C.- Mano de obra Indirecta y Directa.

Actualmente la industria del cemento ocupa a más de 15,000 empleados en forma directa. La tasa promedio de crecimiento del personal ocupado dentro de la industria ha sido del 4% anual. También alrededor de la industria giran innumerables sectores de empleo con dependencia indirecta. Se pueden mencionar entre otros los de explotación y transporte de diversas materias primas, los de productores de sacos de papel, los de la elaboración de refacciones y materiales varios, servicios de mantenimiento, capacitación, publicidad, etc. Se estiman en más de 80,000, estos empleos adicionales.

D.- Materias primas.

Las principales materias primas que se emplean en la elaboración del cemento son, la arcilla y la piedra caliza. En México se encuentran abundantemente estos materiales bien distribuidos en todo el territorio nacional, permitiendo un abastecimiento regular y confiable en todas las regiones del país.

Además de la arcilla y la piedra caliza también se utiliza yeso, mineral de hierro, puzolanas y caolín.

Las características más sobresalientes de la industria cementera reflejan la existencia de pocas empresas que se enfrentan a demandas inelásticas, altas barreras de entrada debidas a la cuantiosa inversión necesaria, así como los equipos y maquinaria de costo tan elevado, gran integración vertical y discriminación de precios; esta última se da debido al tipo de clientela, al empuje y a factores geográficos. Los elementos oligopólicos del mercado conducen a bajos niveles de competitividad entre los productores y el precio se fija de acuerdo a las características de este mercado oligopólico, pero es importante mencionar que la industria ha pasado por etapas en las que las guerras de precios entre productores han deteriorado la posición negociadora de algunas empresas.

Actualmente existen 29 plantas productoras de cemento en México repartidas en el territorio nacional, que atienden a los diversos requerimientos regionales del país. Es importante considerar los altos costos de transporte a los que se enfrenta el cemento, precisamente por su bajo precio en relación al volumen a transportar; por lo tanto, las plantas productoras deben localizarse en zonas cercanas al consumo; la mayor parte del cemento en México es transportado por carretera, y en menor proporción por vías férreas. El transporte marítimo se ha venido incrementando en los últimos años.

Sería idóneo producir cemento en regiones donde este se consumiera; sin embargo, no es posible hacerlo porque las

plantas productoras de cemento se encuentran ubicadas en zonas cercanas a las canteras donde se explota la materia prima. Por lo tanto, las distancias entre los puntos de producción y consumo son considerables y causan una segmentación natural del mercado, abasteciendo en mayor proporción una demanda de las regiones aledañas. Esta importante característica del mercado del cemento provoca que, en ocasiones el tamaño de las plantas no sea el óptimo desaprovechando así las economías de escala.

La producción de cemento requiere de equipo y maquinaria altamente especializada, importada en su mayor parte, principalmente de Alemania, Dinamarca y Estados Unidos. A pesar de que el proceso productivo es relativamente sencillo y de que la tecnología no ha sufrido cambios sustanciales con el tiempo, los insumos necesarios son intensivos en capital y la mano de obra requiere de altos niveles de especialización. Tanto la mano de obra calificada, como el capital son factores escasos en México.

CAPITULO IV. EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1. CONCEPTO DEL FACTOR HUMANO.

4.2. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

4.3. PRINCIPALES ENFOQUES DEL FACTOR HUMANO.

4.3.1. EL TAYLORISMO.

4.3.2. LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.

4.3.3. TEORIA "X" Y TEORIA "Y" DE DOUBLAS

MCGREGOR.

4.4. EL FACTOR HUMANO ELEMENTO TRASCENDENTE EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1. CONCEPTO DE FACTOR HUMANO.

Para William B. Werther Jr. y Keith Davis, el factor humano: " Implica el manejo del recurso más preciado de la organización ". (8).

Carlos Llano Cifuentes. En su obra Análisis de la Acción Directiva establece: " El hombre es importante por todos lados. El hombre es , en último término, la finalidad de la empresa; también puede ser pacíficamente admitido que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa. Pero es además en primer término el motor de cuanto en ella puede hacerse. El hombre es decisivo para la empresa, pues no solo por razones de justicia, sino también por razones de mera eficacia " (9).

El factor humano comprende el elemento más complejo de la organización, ya que el individuo posee inteligencia y libertad que le son propias, así como una inalienable dignidad, la cual debe ser respetada y tomada en cuenta.

El hombre es finalidad en la empresa, pero también es elemento constitutivo; y como tal es el único capaz de lograr la viabilidad y el desarrollo de una organización, ni el capital, ni la dirección por sí mismos pueden, sin el hombre, constituir la empresa.

 (8) WERTHER Y DAVIS., Administración de Recursos Humanos y Personal, p. 31.

(9) LLANO CIFUENTES C., Análisis de la Acción Directiva, p.132.

4.2. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

El binomio hombre - empresa, queda constituido en toda organización.

El desarrollo de la empresa está en función del desarrollo del hombre, mientras que el hombre está en proceso de desarrollo integral y de integración a la empresa, esto significa que debe de tenerse al hombre ideal en el puesto ideal.

La importancia del factor humano la constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los recursos humanos. Esto significa que el factor humano por su creatividad, su capacidad técnica, y sus habilidades gerenciales puede lograr incrementar la productividad. Para lograr incrementos en la productividad, se requiere que la empresa establezca y lleve a efecto un proceso de desarrollo humano integral, a través de la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación etc.

No hay que olvidar que así como la empresa demanda productividad de las personas, estas demandan la satisfacción de sus necesidades, no solo materiales y económicas, sino también otro tipo de necesidades como son: de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento, de realización, morales y espirituales.

4.3. PRINCIPALES ENFOQUES DEL FACTOR HUMANO.

A través del tiempo el enfoque que se le ha dado al factor humano ha evolucionado. A continuación se describen las corrientes más importantes de diversos autores sobre el tema.

4.3.1. EL TAYLORISMO.

Frederick W. Taylor, ingeniero de Filadelfia de principios de siglo originó un concepto nuevo en su época en el cual sostenía que los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque administrativo, para ello deberían ampliar su visión de las cosas para concebir un trabajo que incorporara la planificación, la organización y el control a la empresa.

Durante su desarrollo profesional identificó algunos de los muchos defectos de operación de las fábricas donde se aplicaban; detectando la ausencia de conceptos claros, la inexistencia de medidas o parámetros estandarizados, la ausencia de motivadores para los trabajadores y la existencia de un sistema militarizado en casi todos los aspectos, siendo la consecuencia de que las decisiones administrativas se basaran en la experiencia, la intuición y evaluaciones subjetivas.

En sus investigaciones Taylor percibió la lucha típica entre obreros y capataces sobre la cantidad de producción. Al principio trató de emplear los métodos usuales en ese tiempo: ejercicio de autoridad excesivo mezclado con algo de persuasión, obteniendo el resultado usual de amargura, resentimiento y un ambiente de división y lucha. Dándose cuenta de que solo podría dirigir sus esfuerzos si sabía más que sus hombres acerca del aspecto técnico de su trabajo, Taylor comenzó una serie de experimentos que durarían más de veinte años.

En sus experimentos se incluyó la maquinaria, herramientas, velocidades y metales. En uno de estos experimentos efectuados en la Bethlehem Steel Company, descubrió el acero de alta velocidad; Sus experimentos más conocidos los hizo en el campo de tiempos y movimientos; expandiendo estos enfoques, Taylor plasmó una filosofía que posteriormente se conoció como la administración científica.

Sobre tres principios básicos se fundamentó el taylorismo:

- 1.- La división del trabajo.
- 2.- La especialización.
- 3.- La organización basada en tiempos y movimientos.

Pero en la aplicación de esta metodología hay un detalle muy importante, Taylor, definió una serie de elementos necesarios para poderla llevar a cabo estableciendo, una jerarquía que siguiera lo siguiente :

- Método de Trabajo,
- La Máquina,
- Materiales,
- Herramientas,
- Calibres,
- El Operario.

El pensamiento de Frederick W. Taylor, se puede sintetizar en su obra los " Principios de la Administración Científica " editado en 1911. sus principios son los siguientes:

" Primero: Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, lo cual reemplaza a la antigua regla de " a ojo de buen cubero " .

Segundo: Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar, y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía.

Tercero: Cooperar de manera entusiasta con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.

Cuarto: Hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual está mejor capacitada, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargados a los trabajadores " (10).

La principal crítica que se puede hacer al Taylorismo radica en su método para mejorar la eficiencia, sitúa al hombre en el nivel más bajo. (Método de Trabajo, Máquina, Materiales, Herramientas, Calibres, El Operario); Esto significó reducir al hombre a una pieza mecánica y manipulable en el aparato de producción sin tomar en cuenta, como ya se señaló anteriormente el valor de las personas dentro de una organización por sus atributos de inteligencia y voluntad.

4.3.2. LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.

Uno de los autores que le dio un nuevo enfoque al individuo dentro de la organización fue Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia, adiestrado en psicología; también trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, siendo un trabajo eminentemente experimental.

(10) CLAUDE S. GEORGE, JR., The History of Management Thought, p.88.

Entre los años de 1927 y 1947 Elton Mayo realizó una serie de experimentos en el departamento de investigaciones en Harvard. Estos experimentos fueron financiados por la fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos. El estudio se realizó en la fábrica Western Electric's Hawthorne, se tomó un equipo de seis muchachas y lo que se varió fueron las condiciones de trabajo: periodos de descanso de diferente duración y número, jornadas de trabajo más cortas, semanas de trabajo más cortas, sopa o café en la pausa matutina. Lo que más desconcertó al equipo de investigación fue el factor iluminación; cuando se aumentó la iluminación la producción aumentó, y lo mismo sucedió cuando esta se disminuyó. Esto condujo a la suposición de que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva.

De las investigaciones se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las condiciones de trabajo además de incluir los requisitos objetivos de producción, deberán al mismo tiempo satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados.
- Las condiciones de trabajo deben respetar la cultura propia que se crea informalmente por los grupos de trabajo. Cada vez que se realizaba un cambio la

producción aumentaba y las muchachas se sentían menos fatigadas (en este punto Elton Mayo encontró la prueba para apoyar su teoría de que los factores influyen sobre las relaciones industriales); de los resultados de este experimento descubrió que de los factores humanos que afectan el comportamiento del trabajador el más poderoso es el que proviene de la participación del trabajador en los grupos sociales.

Actualmente sabemos que la actuación del trabajador se relaciona con factores físicos, psicológicos y sociológicos. Por ende es lógico suponer que los empleados desarrollen sus propias normas, que la satisfacción social y el status y otros factores afecten la satisfacción que recibe el empleado de su puesto, y de ahí sus consecuencias en la producción.

" Como resultado de la obra de Mayo, los complejos industriales se encuentran habitados por científicos del comportamiento, consejeros de personal, capellanes industriales, habilitadores de sensibilidad, dinamistas de grupos, analistas de sociogramas, entrevistadores no directivos, instructores del papel desempeñado, maestros de incidentes críticos y psicólogos industriales ".(11)

Nunca se dejará de resaltar la importancia que tiene el reconocer que el desconocimiento o la negligencia en la

(11) CLAUDE S. GEORGE, JR., Op. Cit. p. 130.

aplicación de los factores psicológicos, físicos, y sociológicos conllevará a una disminución en la productividad, cuya causa es la insatisfacción del factor humano dentro de su actividad.

4.3.3. TEORIA " X " Y TEORIA " Y " DE DOUGLAS MCGREGOR.

Douglas McGregor criticó duramente los sistemas de valuación por rasgos individuales, ya que requerían que el administrador emitiera un juicio sobre el valor personal de los subordinados. Su interés por el tema lo llevo a que hiciera una exhortación para que la evaluación se llevara a cabo sobre la base de objetivos preestablecidos, ya que el objetivo al cumplirse permite medir el desempeño; si se utiliza la característica personal se cae fácilmente en errores de apreciación.

En el año de 1960 en su obra *The Human Side of Enterprise* establece dos tipos de supuestos sobre los seres humanos; " Imaginó estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. Es importante señalar que las suyas fueron deducciones intuitivas, que no estaban basadas en ninguna clase de investigación ". (12)

(12) KOONTZ HAROLD & O'DONNELL CYRILL., Curso de Administración Moderna, P. 600.

McGregor estableció dos teorías:

TEORIA " X " .

- " 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad ". (13)

TEORIA " Y " .

- " 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse

(13) MCGREGOR DOUGLAS., The Human Side of Enterprise, p. 43.

y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- 3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- 4.- EL ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños, sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano está, siendo utilizadas solo en parte ". (14).

Es muy importante la formación de los directivos dentro de las empresas, ya que en gran medida dependerá de éstos que desarrollen dentro de sus organizaciones un enfoque tipo teoría " Y " en que se fomenta la libertad y su contraparte que es la responsabilidad, respetando de esta manera la inteligencia y voluntad del hombre. Por otra parte la teoría " X " llevará al directivo y a su organización, a unos resultados parciales en

(14) MCGREGOR DOUGLAS., Op. Cit. p. 57.

cuanto al aprovechamiento de los recursos humanos, con los que se cuenta. La aplicación de la teoría " X " implica un menor esfuerzo, para obtener resultados del factor humano dentro de las organizaciones, por el contrario la teoría " Y " implica una visión de largo plazo en el desarrollo de los recursos humanos, buscando mayor productividad.

4.3.4. EL FACTOR HUMANO ELEMENTO TRASCENDENTE EN LAS ORGANIZACIONES.

El hombre es medio y fin en la organización, pero es preponderantemente fin, porque es el único insumo de una empresa capaz de trascender en razón de sus dimensiones: biológicas, intelectuales, sociales y espirituales.

Por qué trasciende el hombre?

El hombre tiene una misión en la vida, y en la medida en que la cumple en esta medida trasciende. Cada individuo tiene su misión en la vida y esta dada por Dios.

La empresa tiene como unidad económico - social, la misión de servir a la sociedad y solo a través de facilitarle su trascendencia a cada miembro, cumple con su misión.

En la medida que cada individuo trasciende es decir cumple con su misión, la organización podrá cumplir con la suya en una visión social solidaria.

" La organización deberá reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social: La organización auténtica tiene que ser plenamente consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bien común, de quienes en ella participan ". (15).

El hombre guarda una relación recíproca con la empresa en el sentido de que para el desarrollo de la empresa se requiere el desarrollo humano y éste no es posible si no se desarrolla aquella.

Y que es el desarrollo ?

El desarrollo consiste en el incremento de las capacidades potenciales de los individuos que integran las organizaciones, para satisfacer no sólo sus propias necesidades, sino también las de otros.

" Ahora bien, este desarrollo personal le exige al hombre tener conciencia de sí mismo, es decir, de sus facultades, de sus capacidades, de su libertad, de su responsabilidad, de su vocación y de su fin temporal. Lograr esto es, para el hombre, conquistar su identidad. Es ser el mismo es existir como tal, desarrollar su vida, desenvolver su personalidad, realizarse cabal y plenamente.

(15) GUZMAN VALDIVIA ISAAC., Humanismo trascendental y Desarrollo, p. 83.

La importancia de la doctrina del desarrollo personal, como conciencia de la propia identidad que se proyecta en el ámbito existencial, resalta hoy ante la frustración que el hombre sufre en la sociedad contemporánea. El fenómeno de la enajenación y la anomia psicológica, implican la negación rotunda de la identidad y el más dramático desajuste de la vida interior.

La quiebra de la personalidad atormenta al hombre contemporáneo. Y justamente tal hecho acontece, paradójicamente, cuando el progreso material alcanza niveles insospechados en los países representativos de la sociedad de nuestro siglo ."(16).

El que favorece el perfeccionamiento de la persona humana y el que tiene un sentido de bien común es el auténtico desarrollo, y no el que agudiza las diferencias sociales y fomenta la desintegración espiritual del hombre.

(16) GUZMAN VALDIVIA ISAAC., Op. Cit. p. 49.

**CAPITULO V. INVESTIGACION DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DEL
FACTOR HUMANO: EL CASO DE LA SOCIEDAD
COOPERATIVA DE PRODUCCION DE CEMENTO CRUZ AZUL.**

- 5.1. ANTECEDENTES.**
- 5.2. FILOSOFIA, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA.**
- 5.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**
 - 5.3.1. DISEÑO DE LA MUESTRA.**
 - 5.3.2. CUESTIONARIOS.**
- 5.4. ASPECTOS INVESTIGADOS.**
 - 5.4.1. INGRESO A LA COOPERATIVA.**
 - 5.4.2. PRESTACIONES.**
 - 5.4.3. PROMOCION Y ASCENSOS.**
 - 5.4.4. CAPACITACION Y DESARROLLO.**
 - 5.4.5. EL NUCLEO COOPERATIVO.**
 - 5.4.6. RETIRO DE LOS SOCIOS.**
 - 5.4.7. EL CLUB DEPORTIVO SOCIAL Y CULTURAL.
CRUZ AZUL.**
- 5.5. RESULTADO DE LA INVESTIGACION.**

Dentro de este capítulo, se describe como investigación de campo la sociedad cooperativa de producción de cemento Cruz Azul; resaltándose sus principales antecedentes, características, su desarrollo y el manejo e importancia del factor humano.

5.1. ANTECEDENTES.

La Cruz Azul es una sociedad cooperativa de producción industrial que se dedica a la manufactura de cemento Portland. En la actualidad cuenta con dos plantas: Una en Cruz Azul Hidalgo, y otra en Lagunas, Oaxaca. Estas plantas tienen una capacidad instalada de 1.9 y 2.0 millones de toneladas anuales respectivamente. En los últimos años ha participado en el mercado nacional aproximadamente en un 12.5%. En la producción nacional compiten 29 plantas. De estas las de Cruz Azul ocupan el 5o y el 7o, lugar en capacidad instalada. La cooperativa cuenta con 1,396 trabajadores, de los cuales el 65% son socios, y el resto están camino a serlo.

Sin embargo, Cruz Azul no es sólo una cooperativa de cemento. A través del tiempo ha configurado lo que sus propios trabajadores llaman " El Núcleo Cooperativo Cruz Azul ". Este núcleo se compone de varias cooperativas de construcción, vivienda, transporte, explotación de materia prima, dos unidades agropecuarias, un Club Deportivo Social y Cultural, secciones de consumo, centros médicos y los servicios

necesarios para las comunidades donde se encuentran localizadas las plantas.

La historia de la sociedad cooperativa manufacturera de cemento " La Cruz Azul " es una historia abigarrada y compleja.

Abigarrada: Intervienen en ella múltiples elementos no siempre evidentes, son evidentes el esfuerzo, el desempeño y la decisión de los trabajadores para crear una organización cooperativa, independientemente. No son evidentes la crisis y los efectos de la misma, que configuran el contexto en que éstos trabajadores hacen posible su organización cooperativa.

Compleja: Dentro y fuera del proceso de realización de la cooperativa, intervienen factores que lo facilitan o lo dificultan, que tienden a fortalecerlo o a debilitarlo, que lo llevan hacia adelante o tratan de obstaculizarlo.

Por tanto al hablar de esta historia no puede perderse de vista este abigarramiento y esta complejidad.

La Cruz Azul se inició en 1881, cuando el inglés Henry Gibon, estableció una fábrica de cal hidráulica en la antigua hacienda de Jasso Hidalgo.

Dos años más tarde asociado a otro inglés el señor Gibon operaba con un capital de \$ 94,327.32. Este capital fue la base de una actividad laboral llevada a cabo durante veintitres años; Pero era insuficiente y, por esto mismo, la compañía no

prosperó. Además, los propietarios no supieron administrar la empresa y, en 1906, quebró. El nuevo propietario fue Fernando Pimentel y Fagoaga.

El nuevo dueño obtuvo crédito del antiguo Banco Central por \$ 90,855.75 y, más tarde de la Compañía Bancaria de Obras y Bienes Raíces (institución mexicana semioficial, que más tarde se fusionó con el Banco Nacional de México), por \$ 135,000 . A causa de su deuda, el propietario se vio obligado a aceptar a la compañía manufacturera de cemento Portland " La Cruz Azul " que, con un capital de \$ 1,200,000, se inició el 15 de Abril de 1909.

Dada la riqueza de las canteras de caliza, pizarra, y yeso de esta región de Hidalgo, en 1906, se instaló, a solo 6 km la Cruz Azul.

Durante los años más intensos de la lucha revolucionaria, la Cruz Azul entró en receso. En 1916 la Compañía Bancaria de Obras y Bienes Raíces, con el Banco Nacional de México, y dos años más tarde, cuando la fábrica volvió a funcionar, se produjeron cambios en su dirección y en su gerencia técnica, y se decidió una ampliación que se llevó a cabo en 1919. En el curso de estos años se reunieron en torno a la fábrica la mayoría de los trabajadores que más tarde se convirtieron en los socios fundadores de la cooperativa, casi todos ellos eran procedentes de pueblos aledaños, del valle del Mezquital, y de los estados mineros del centro del país. La crisis de la

antigua minería y los cambios que se empezaron a producir en la estructura agraria del país, generaron la virtual existencia de una mano de obra asalariada que, en parte, se asimiló a ésta y a otro tipo de industrias. Su condición de obreros desunidos que enfrentaban a la empresa individualmente, se mantuvo hasta el 10 de Mayo de 1925, cuando un grupo de ellos fundó el Sindicato de Obreros Progresistas " Cruz Azul ". este sindicato agrupó sobre todo a los trabajadores del departamento de elaboración. Este mismo año, tres meses después, trabajadores que en su mayoría eran del taller mecánico, crearon la unión Mexicana de Mecánicos, Sección 32 de la C.R.O.M. Por último, en 1926, el Sindicato Mexicano de Electricistas propició la creación de un sindicato para los trabajadores del taller eléctrico: El Sindicato Mexicano de Electricistas y similares, División Tepeji del Rto, el 10 de Septiembre de 1926, firmaron un convenio (contrato), colectivo de trabajo los dos primeros sindicatos y la compañía.

Eran los años de auge del sindicalismo oficial patrocinado por Alvaro Obregón, y era lógico que el principal beneficiario de este patrocinio fuera la C.R.O.M. de Morones. Menos de diez años después, este sindicalismo oficial se vería reemplazado por otros La C.T.M.

Mientras tanto en 1926 la empresa cementera Tolteca desató una violenta campaña propagandística, de precios contra sus competidores de Jasso, esta campaña perseguía un objetivo

preciso: Monopolizar la producción de cemento. La Tolteca tal vez hubiera conseguido sus objetivos de no haberse presentado un acontecimiento que repercutió ampliamente sobre la economía mexicana; la crisis económica de 1929. Al igual que ahora, una de las primeras industrias afectadas fue la cementera. Entonces el cemento se consumía poco y la disminución de la demanda agravó la situación. Así, la Cruz Azul se vio obligada a reducir su producción al 33% de su capacidad instalada y, por presiones financieras fué vendida a Tolteca el 10 de Marzo de 1931 en un millón de pesos.

La Tolteca exigió recibir la fábrica Cruz Azul libre de compromisos y parada el 15 de Octubre de 1931.

Por otra parte, desde principios de ese mismo año circulaba entre los trabajadores la noticia de que la fábrica iba a cambiar de propietarios, el 29 de Enero se presentaron ante el gerente de la empresa; pero como en realidad éste mismo sabía que iba a pasar no obtuvieron información alguna, por eso, sus representantes sindicales acudieron a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, y pidieron que se enviara a Jasso un inspector que levantara un acta acerca de lo que ahí ocurría.

La nueva administración entró en vigor el 3 de Marzo y muy poco después hicieron evidentes sus propósitos: Aumentaron el precio del cemento 25% y empezaron a dismantelar la fábrica llevándose el mejor equipo a la Tolteca. La idea de gestar un

monopolio cementero empezaba a realizarse. El nuevo gerente entonces aconsejaba a sus trabajadores que se retiraran de la fábrica, y hasta cierto punto sus consejos alcanzaron el fin deseado: Algunos trabajadores se fueron. Pero muchos otros representados por sus dirigentes sindicales, resistieron a esta presión.

Dada la resistencia de los obreros el gerente amenazó con reducir personal, pero máquinas, condujo a los trabajadores a la inactividad, retrasó a la planta cuando no dejó cumplir con la entrega de pedidos. se creaba así el clima ideal para justificar el paro de la fábrica, por incosteabilidad, en la fecha prevista; El 15 de Octubre de 1931.

El cierre de la fábrica se decidió unos días más tarde cuando se celebró la asamblea de accionistas.

Como los sindicatos desconocían los acuerdos de los accionistas, el gerente les envió una copia certificada del acta en la que había quedado acentada la decisión de disolución de la empresa.

Queriendo ignorar la existencia de un contrato colectivo de trabajo, la empresa decidió indemnizar a los trabajadores con un mes de salario, en lugar de los tres meses que, por ley, les correspondían. Estos decidieron enfrentar legalmente esta arbitraria decisión. Se presentaron ante las autoridades del trabajo en Tula e informaron de todo al gobierno del Estado. El

12 de Octubre, antes de iniciarse el juicio laboral, la compañía quiso liquidar a los poco más de doscientos obreros que todavía laboraban en ella, de acuerdo con lo establecido por la Ley, además de los salarios caídos. La mayoría, 192 de ellos, no aceptó ser liquidados, e inició un proceso de lucha para defender sus derechos, su subsistencia y su dignidad. Preferían una fuente permanente de empleo a una cantidad de dinero. Sabían que de no resistir a la dirección de la empresa la historia de la Cruz Azul, se habría acabado. Intuían, tal vez, que si resistían la historia de la Cruz Azul sería otra.

Como estaba previsto los empresarios pararon la fábrica. Los trabajadores respondieron a esta acción apoderándose de las instalaciones de la fábrica. En este movimiento los obreros de la Cruz Azul contaron con la asesoría de un hombre clave, el señor Arcadio Cornejo, presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tula y senador de la República. La responsabilidad ética de este funcionario fue clave en la historia futura de la Cruz Azul.

Apoiados por el señor Cornejo, los obreros asistieron a la primera audiencia del juicio laboral el 17 de Octubre. Se intentó detener el paro por la vía de la conciliación pero no hubo advenimiento. El caso se remitió a la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado. Esta declaró que el paro empresarial era improcedente, y fijó el 10. de Noviembre como fecha para reanudar las operaciones de la fábrica. La empresa

no hizo ningun caso al fallo leboral, y los trabajadores solicitaron la intervencion del gobernador del Estado. Gracias a la argumentacion del señor Arcadio Cornejo en contra de la supuesta incosteabilidad que pretendia justificar el cierre de la empresa, como medio para asegurar los intereses de los trabajadores. Asi el 2 de Noviembre de 1931, la empresa Cruz Azul fue puesta en manos de los trabajadores. Este decreto fue la base sobre la cual, el 29 de Enero de 1934, 192 trabajadores constituyeron la Sociedad Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland la Cruz Azul.

5.2. FILOSOFIA, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA.

Dentro de los valores que sustenta la Sociedad Cooperativa Cruz Azul, que han conformado de la cultura de la organizacion, y forman parte de su filosofia se pueden mencionar los siguientes:

- I.- La cooperativa es una forma de trabajo colectivo y no individual. Reconoce que es el trabajo y no el capital el que le agrega valor a la produccion; por lo tanto, los rendimientos deben repartirse de acuerdo con la responsabilidad, la calidad del trabajo y la preparacion del individuo.
- II.- La cooperativa es una empresa de hombres; A cada trabajador le corresponde un voto, independientemente de su capital acumulado. La productividad debe de ser mayor ya que se trabaja para uno mismo.

III.- Los medios de producción pertenecen a la colectividad de trabajadores.

IV.- El trabajador de la cooperativa debe de tener satisfechas sus necesidades mínimas (salud, vivienda, alimento, educación y vestido) y tener acceso a la vida cultural. La Cruz Azul, se orienta en su desarrollo a alcanzar el bien común, satisfaciendo a su vez el bien particular de cada uno de sus miembros.

En cuanto a los objetivos y a las metas de la Cruz Azul, su directiva se ha establecido los siguientes:

- I.- Propiciar el desarrollo de los trabajadores a través de la forma cooperativa, elevando su nivel socioeconómico y cultural.
- II.- Contribuir a resolver las necesidades de la demanda regional, donde se localizan las plantas.
- III.- Lograr la integración económica vertical y horizontal, apoyando la formación de nuevas cooperativas, con el objeto de crear nuevas fuentes de trabajo.

La estructura orgánica de la Cruz Azul, se encuentra regida por la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento vigentes.

La Asamblea General, nombra un Consejo de Administración, que es el órgano ejecutivo de la cooperativa. Dicho consejo se compone de siete miembros y sus respectivos suplentes, elegidos de entre los socios; El presidente del Consejo es quien tiene las funciones de director, sin embargo, por ley ninguno de los miembros del consejo puede mantenerse en su puesto por más de dos años. La Cruz Azul, para solventar este tecnicismo legal ha nombrado un director general, en quién delega gran parte de las funciones del Consejo de Administración, sin que este pierda el control del mismo. De esta manera resolvieron el problema legal y permite además tener continuidad y mantener una organización adecuada, para cumplir con los programas, planes y estrategias que la directiva regularmente revisa y actualiza.

Lo anterior, se confirma en Cruz Azul, con el hecho de que, en sus 54 años de historia, ha tenido solo tres directores: El señor Arcadio Hernández (1934 a 1953), Lic. Guillermo Alvarez Macías (1953 a 1976), y su actual director el Lic. Joel Luis Recerri Benítez.

Por otra parte el Comité de Vigilancia está integrado por cinco miembros, con igual número de suplentes; Su función es vigilar el desempeño del Consejo de Administración y del director general, en relación con los acuerdos tomados por la Asamblea General.

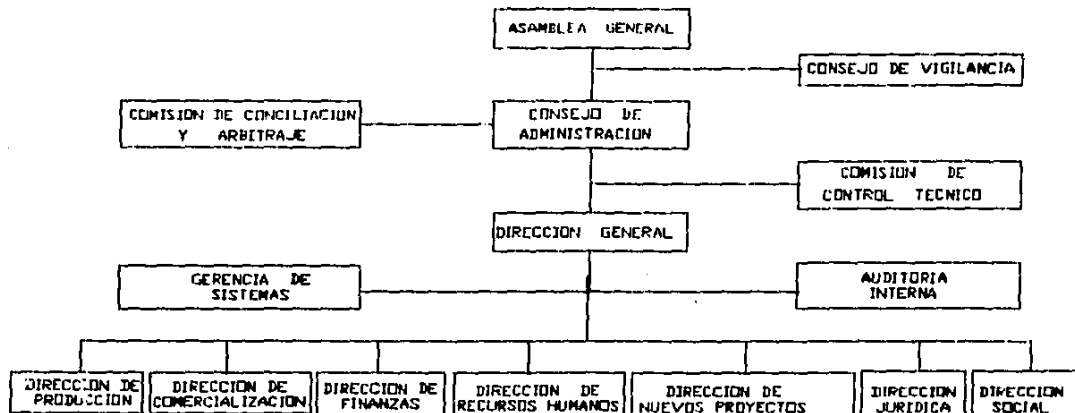
Existen también diferentes comisiones. La Comisión de Control Técnico, que está integrada por elementos técnicos designados por el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las secciones de trabajo de la sociedad. Estos delegados son elegidos por mayoría de votos, por los miembros de su sección y su función está regulada por la Ley General de Sociedades Cooperativas vigente, en su artículo 60.

La comisión de Conciliación y Arbitraje está formada por tres miembros elegidos por la Asamblea General. Su función es estudiar y dictaminar acerca de las dificultades que se susciten entre la sociedad y sus miembros.

Por su parte el director general nombra a los encargados de los puestos restantes, y tiene capacidad para reestructurar estos de la manera que juzgue conveniente para efectos de su gestión.

De la Dirección Social depende el Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul, que desempeña una función importante: Provee a los miembros cooperativistas de servicios y prestaciones y es, además, el punto de contacto con las comunidades de la región donde se encuentran las plantas.

ORGANIGRAMA DE CRUZ AZUL.



5.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

El presente trabajo se desarrolló con base en un estudio realizado en la Sociedad Cooperativa de Producción de Cemento Cruz Azul, en el cual se aplicaron cuestionarios a una muestra representativa de los trabajadores de la cooperativa, en las plantas de Cruz Azul Hidalgo, Lagunas Oaxaca y en las oficinas generales en el Distrito Federal, así como a los familiares de los trabajadores de la cooperativa Cruz Azul y a los miembros de las comunidades de Oaxaca e Hidalgo, para conocer la influencia que tiene la Cruz Azul, tanto con las familias de sus trabajadores como con los miembros de las comunidades donde se encuentran instaladas sus plantas. Es importante señalar el hecho de que se aprovechó la investigación realizada por la propia cooperativa Cruz Azul, para incorporarla al presente trabajo.

El objetivo de esta investigación es conocer las actitudes tanto del personal como de los trabajadores de una Sociedad Cooperativa de Producción de Cemento, y su relación con el desarrollo de la misma, así como la influencia que tiene la cooperativa con los familiares de sus trabajadores y con los miembros de las comunidades en donde se encuentran instaladas sus plantas productivas; Determinando aquellos aspectos del factor humano que repercuten en el progreso económico y cambio social de una empresa cooperativa de producción. El estudio del

factor humano en una Sociedad Cooperativa de Producción de Cemento en México se apoya por trabajos realizados por la propia Cruz Azul, de tal suerte, se plantea como un estudio de caso, en el cual se calcularon muestras para aplicar cuestionarios de los aspectos relevantes del factor humano, y con base en los resultados arrojados, se llegó a conclusiones de tales aspectos sobre el desarrollo de la cooperativa, el progreso económico y el factor de cambio social; Así como la influencia que tiene la cooperativa en los miembros de las familias de sus trabajadores y en las comunidades de Oaxaca e Hidalgo.

5.3.1 DISEÑO DE LA MUESTRA.

MUESTREO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

La población de la Sociedad Cooperativa Cruz Azul es la siguiente:

	Lagunas Oax.	Hidalgo.	México D.F.	Total.
Socios.	297	481	107	885
No socios.	94	222	62	378
Eventuales.	133	-	-	133
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	524	703	169	1,396

Con la siguiente fórmula estadística se determinó la muestra:

$$n = \frac{\frac{K^2 S}{e^2}}{\left(\frac{1 + 1}{N} \frac{K^2 S}{e^2} \right)}$$

Donde:

- K = Desviación correspondiente al coeficiente de confianza (nivel de confianza de 95% K = 2 o 1.96).
 e = Error máximo admisible (15%).
 N = Tamaño de la población.
 S = Varianza .5; Para muestreo tipo de estratificación no existe una variable común, por lo que se tomó el 50% .
 n = Muestra.

SOCIOS:

Lagunas Oaxaca.

Si K = 2

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{297} \frac{4 (.25)}{.02} = 43 = 45 \quad 1/$$

1/ Se hicieron 2, 6, 3 y 2 cuestionarios más de los que determinó la fórmula estadística, para cubrir un margen de cuestionarios mal utilizados.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Hidalgo.

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{481} \frac{4 (.25)}{.02} = 45 = 51 \quad 1/$$

D.F. Oficinas Generales.

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{107} \frac{4 (.25)}{.02} = 34$$

No Socios.

Lagunas Daxaca.

Si K = 2

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{94} \frac{4 (.25)}{.02} = 33$$

Hidalgo.

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{222} \frac{4 (.25)}{.02} = 41 = 44 \quad 1/$$

1/ Se hicieron 2, 6, 3 y 2 cuestionarios más de los que determinó la fórmula estadística, para cubrir un margen de cuestionarios mal utilizados.

D.F. Oficinas Generales.

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{62} \frac{4 (.25)}{.02} = 27$$

Eventuales.

Lagunas Oaxaca.

Si K = 2

$$n = \frac{4 (.25)}{.02} / \frac{1 + 1}{173} \frac{4 (.25)}{.02} = 26.66 = 29 \quad 1/$$

Para los socios, no socios y eventuales se establecieron tres niveles, dentro de los cuales se clasificaron todos los diferentes puestos. Esta clasificación fue determinada a partir del organigrama y del tabulador de la cooperativa, además de pláticas con el personal del departamento de recursos humanos. En cuanto a los eventuales se encontraron solo dos niveles en Lagunas.

1/ Se hicieron 2, 6, 3 y 2 cuestionarios más de los que determinó la fórmula estadística para cubrir un margen de cuestionarios mal utilizados.

Para establecer el mínimo de encuestas aplicadas en cada nivel, se calcularon porcentajes a partir del total del personal y se obtuvieron los siguientes resultados:

	Población	Muestra.	Porcentaje.			N I V E L E S. Encuestas Aplicadas.		
			I	II	III	I	II	III
Lagunas								
Socio.	297	45	4%	44%	52%	2	20	23
No socio.	94	33	-	21%	79%	-	7	26
Eventuales.	133	29	-	41%	59%	-	12	17
	<u>524</u>	<u>107</u>						
Hidalgo								
Socio.	481	5	4%	22%	64%	7	11	33
No socio.	222	44	7%	-	93%	3	-	41
	<u>703</u>	<u>95</u>						
D. F.								
Socio.	107	34	12%	23%	64%	4	8	22
No socio.	62	27	-	19%	81%	-	5	22
	<u>169</u>	<u>61</u>						

Las 4 encuestas para el nivel I en el D.F. fueron realizadas como entrevistas abiertas, pues se consideró que por tratarse de los directores de área, se podría obtener mayor información de esta manera y, por tanto no se incluyen en la tabulación.

Establecida la muestra se procedió a entrevistar en forma aleatoria a las personas en su área de trabajo.

La encuesta se utilizó como herramienta, para realizar entrevistas dirigidas, estableciendo conversaciones con los entrevistados, el resultado de la entrevista no es una mera acumulación de datos, sino el resultado de un acercamiento personal que aclara el sentido de estos.

Para el personal no socio, y eventuales, se suprimieron las preguntas 8 a 12 del cuestionario de actitud, y se agregaron las preguntas 18 a 20.

Para la aplicación de los cuestionarios a los familiares de los trabajadores de la Sociedad Cooperativa Cruz Azul, y para los miembros de las comunidades aledañas a la cooperativa, se procedió a determinar la fórmula estadística para determinar la muestra.

$$n = \frac{\frac{2}{K} + \frac{2}{S}}{2}$$

Donde:

K = Desviación correspondiente al coeficiente de confianza.

S = Varianza (.5), para muestreo tipo estratificación, no existe una variable común por lo que se tomó 50%.

e = Error máximo admisible (15% y 10%); Se tomó menor error admisible en Hidalgo porque la población es mayor.

Tanto en Lagunas como en Hidalgo se desconocía la población total de las comunidades, sin embargo, en Hidalgo es mayor el número de comunidades y también la población de estas. Por esta razón el margen de error para Hidalgo fue de 1%, mientras que para Lagunas Oaxaca fue de 2%, determinando la siguiente muestra para familiares y para miembros no relacionados con Cruz Azul en estas comunidades:

Lagunas Oaxaca.

$$n = \frac{(2)^2 (.25)}{(0.15)^2} = 50$$

Cruz Azul, Hidalgo.

$$n = \frac{(25)^2}{(0.10)^2} = 100$$

Se acudió en forma aleatoria a las comunidades en ambas regiones. Se visitaron en Oaxaca: Niza Conejo, Estación Almoloya, congregación Almoloya, Ghiguva, El Barrio, Progreso y

Lagunas; En Hidalgo: Bumintzleb, San Miguel vindhb, Santa María Ilucan y Monte Alegre, San Idelfonso, San Pedrito Alpuyeca, el Carmen y Ciudad Cooperativa Cruz Azul.

Se entrevisto en forma aleatoria a las personas en sus casas o en las calles, de tal manera que a partir de la encuesta se entablara una plática más personal.

5.3.2. CUESTIONARIOS.

El modulo de cuestionario utilizado para recabar los datos sobre actitudes en las plantas de Lagunas, Hidalgo y en las oficinas generales, de los miembros que laboran en la Cruz Azul es el siguiente:

- 1.- Qué es una cooperativa ? _____

- 2.- En qué se distingue de otras ? _____

- 3.- Qué derechos y obligaciones tiene usted como cooperativista ? _____

4.- En qué consiste su participación en la cooperativa ?

5.- Conoce las funciones de la Asamblea General ?

En caso afirmativo, preguntar cuales son. -----

6.- Conoce las funciones del Consejo de Administración ?

----- . En caso afirmativo, preguntar cuales son.

7.- Conoce las funciones del Director General ?

En caso afirmativo, preguntar cuales son. -----

8.- Con que frecuencia Asiste a las Asambleas Generales

Ordinarias y Extraordinarias ? -----

9.- Participa activamente en ellas ? -----

En caso afirmativo, de que forma considera usted que lo hace ? -----

10.- Ha hecho proposiciones que sean tratadas en la Asamblea ? _____ . En caso afirmativo, en que han consistido estas proposiciones ? _____

11.- Pienso que su voto es importante en la Asamblea ? _____ . En caso afirmativo, por que? _____

12.- Se siente socio de la empresa ? _____ . En caso afirmativo, por que ? _____

13.- Participa en la toma de decisiones de la empresa ? _____

14.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior. En que forma ? _____

15.- Qué aspectos son relevantes para tener una promoción en la empresa ? _____

16.- Considera que la Cooperativa pudiera ser un sistema de organización, que contribuya a resolver problemas del país ? _____

17.- Cuales son sus planes a futuro dentro de la Cooperativa ? _____

18.- Le gustaría ser socio ? _____ . En caso afirmativo, por qué ? _____

19.- Qué cree usted que se requiere para serlo ? _____

20.- Cree usted que se dificulta el proceso para ser socio ? _____

21.- Considera usted que ha mejorado a partir de que entro a trabajar a la Cooperativa ? _____ . En caso afirmativo, de qué manera ? _____

22.- Dejaría usted la Cruz Azul por un mejor sueldo en otra empresa ? _____ . Por qué razón ? _____

El modelo de cuestionario para recabar los datos sobre actitudes, de los habitantes de las comunidades de Daxaca e Hidalgo, es el siguiente:

1.- Desde cuándo habita usted en la región ?

2.-Cuál es la ocupación del jefe de familia ?

3.- Tiene usted alguna relación con la cooperativa Cruz Azul ?

4.- Tiene usted alguna relación con los miembros de la cooperativa Cruz Azul ? . En caso afirmativo, cuál ?

5.- Ha notado algún beneficio en la región por el hecho de que se encuentre la cooperativa Cruz Azul en ella? . En caso afirmativo, cuáles ?

6.- Ha notado alguna desventaja en la region por el hecho de que se encuentre la cooperativa Cruz Azul en ella?

----- . En caso afirmativo, cuales ? -----

7.- Considera usted que es facil ingresar a la cooperativa Cruz Azul ? -----

8.- Ha intentado usted ingresar a la cooperativa ?

----- . Cual fue el resultado ? -----

El modelo de cuestionario para recabar los datos sobre actitudes, de los familiares de los trabajadores de Cruz Azul en las comunidades de Lagunas e Hidalgo, es el siguiente:

- 1.- Cuántos familiares suyos trabajan en la Cooperativa Cruz Azul ? _____
- 2.- Sus familiares que no trabajan en la cooperativa, que tipo de trabajo realizan ? _____

- 3.- Qué ventajas considera tener por el hecho de que sus familiares trabajen en Cruz Azul ? _____

- 4.- Cree que la comunidad se ha beneficiado, debido a que la cooperativa Cruz Azul se encuentra en la región ? _____ . En caso afirmativo, de qué manera ? _____

- 5.- Participa usted en algunas actividades de la cooperativa Cruz Azul ? _____ . En caso afirmativo, en cuáles ? _____

6.- Su relación con la comunidad se ve afectada por el
hecho de tener familiares en la cooperativa ?

7.- Dónde nació? -----

8.- Cuando llegó usted a la región ? -----

5.4. ASPECTOS INVESTIGADOS.

A continuación se explican los aspectos más relevantes, que pueden dar una idea global del manejo del factor humano dentro de la Sociedad Cooperativa de Producción de Cemento Cruz Azul:

5.4.1. INGRESO A LA COOPERATIVA.

Las relaciones de los trabajadores con la Cooperativa pueden ser de dos tipos: Como socios y como no socios. A los no socios también se les llama cooperadores temporales. Con este término se trata de indicar que están en proceso de convertirse en socios.

Entre los no socios encontramos dos tipos de trabajadores: Los permanentes y los eventuales, los primeros son los asalariados que ya tienen un contrato con la cooperativa; De ellos saldrá seleccionado cada año un grupo que se convertirá en socio. Los eventuales son trabajadores contratados por obra o tiempo determinado, al cabo de este tiempo se les puede contratar permanentemente.

La única diferencia entre estas formas de relación laboral es que los no socios no capitalizan anualmente, y los eventuales no capitalizan ni participan en el fondo de retiro.

Por su parte, el socio no recibe aguinaldo, ni participa en el fondo de retiro. Todas las demás prestaciones son comunes a todos ellos.

Inicialmente se ingresa a la cooperativa como no socio. El ingreso depende de la existencia de una vacante o de un proyecto de ampliación.

En caso de que los trabajadores se contraten como eventuales, antes de ser socios tienen que obtener un contrato como permanentes.

El proceso para personal de nuevo ingreso es el siguiente:

Durante el período de un mes, se les imparten pláticas sobre los siguientes temas:

- Historia del cooperativismo.
- Industria del cemento.
- Políticas generales de la organización.
- Proceso que se requiere para llegar a ser socio.
- Derechos y obligaciones de los cooperativistas.

Terminado este curso de introducción, el que será su jefe inmediato los introduce a su área concreta de trabajo y los presenta con sus compañeros de labores.

3.4.2. PRESTACIONES.

Gracias a las prestaciones otorgadas a los miembros de la cooperativa, éstos pueden elevar su nivel de vida y mantener su poder adquisitivo.

El financiamiento de las prestaciones proviene del fondo de previsión social, en una proporción determinada.

A.- Prima Vacacional y Vacaciones.

La empresa otorga una prima vacacional que equivale al 100% de los días a disfrutar. Estos días varían de acuerdo a la relación laboral que exista para cada trabajador.

B.- Fondo de Ahorro.

La cooperativa aporta una cantidad igual a la que ahorra el trabajador mensualmente. Este fondo de ahorro puede proporcionar créditos a los participantes, paga intereses por los depósitos efectuados.

C.- I.M.S.S.

Debido a que la Ley marca que los trabajadores deben estar afiliados al I.M.S.S. La cooperativa cumple con este requisito de Ley pagando sus cuotas correspondientes.

D.- Vivienda.

Existe una cooperativa que está encargada de resolver este problema y para el efecto se ha ideado un sistema de autofinanciamiento que comprende: La construcción, ampliación, terminación, remodelación y mejoras menores de casas habitación de los trabajadores del núcleo cooperativo Cruz Azul. Como socio de Cruz Azul se tiene derecho a formar parte de esta organización; dicho fondo de vivienda está integrado de la siguiente manera:

- El trabajador aporta el 3% sobre su cuota diaria.
- La cooperativa aporta a favor del trabajador el 66% de la cuota diaria
- El personal contratado por obra determinada no aporta pero si recibe la aportación.

Cada año se hace un estudio socioeconómico entre los miembros. A los más necesitados se les construye una vivienda, de acuerdo con modelos desarrollados para cada región. Los créditos que otorga la cooperativa son a tasas muy bajas. De esta manera se pretende que la colectividad subsidie a los más necesitados.

En el caso de que algún socio se retire sin que haya construido vivienda tendrá derecho a recuperar su fondo.

E.- Despensa y Sección Consumo.

Todos los trabajadores tienen derecho a vales canjeables por despensa en las secciones de consumo localizadas en Lagunas Oaxaca e Hidalgo, o bien en las cadenas de tiendas de autoservicio " Comercial Mexicana ".

F.- Ayuda para Alimentos.

La cooperativa otorga ayuda para alimentos de acuerdo al salario mensual de cada trabajador. Esta prestación es únicamente para el personal de oficinas Generales en el D.F.

G.- Ayuda Educacional.

La ayuda para la educación es mensual, está destinada para los hijos de los trabajadores y va de acuerdo al nivel escolar en que se encuentre. En las plantas la cooperativa cuenta con Jardín de niños, primaria y secundaria gratuitos.

En caso de que algún trabajador quiera que su hijo estudie en una institución educativa que implique un costo mayor, puede obtener tasas complementarias a partir de su fondo de intereses. Esta tasa complementaria también se aplica a gastos médicos.

H.- Jubilaciones.

Los socios tendrán derecho a jubilarse cuando hayan cumplido los 55 años de edad y tengan un mínimo de 25 años de servicio. Reciben el porcentaje anticipado de la cuota de contratación, correspondiente al puesto ocupado a la fecha en que se decreta la jubilación. Así al jubilarse con 25 años de servicio reciben el 70% de su anticipo; cuando se jubilan con 40 años o más de servicio reciben el 100% de su anticipo.

I.- Fondo de Retiro.

Para los trabajadores que aún no son socios de la cooperativa, ésta aporta un 5% sobre su percepción normal y lo destina a un fondo de retiro. Este fondo es independiente del reparto de utilidades que marca la Ley; el objeto del fondo es ayudar a los trabajadores cuando éstos pasen a formar parte de la cooperativa como socios.

Si el trabajador se retira sin ser socio, la cooperativa le entrega la totalidad de su fondo. En caso de convertirse en socio pasa a formar parte de su haber social.

J.- Aguinaldo.

Todo el personal no socio tiene derecho a un aguinaldo equivalente a 30 días de trabajo, el pago del aguinaldo se efectúa el 15 de Diciembre.

K.- Seguro Mutualista.

Esta prestación es opcional y de común acuerdo entre los participantes. Consiste en aportar una cantidad determinada a la familia del socio fallecido.

L.- Servicios Medicos.

Además del Seguro Social, todo trabajador y sus familiares, tienen derecho a servicios medicos en hospitales que mantiene la cooperativa en las plantas. El pago del servicio prestado se determina por medio de una tabla la cual señala el porcentaje a cubrir del gasto total realizado.

M.- Instalaciones Deportivas.

En Hidalgo y en Lagunas Oaxaca, existen instalaciones deportivas que comprenden: Campos de fut-bol, beisbol, canchas de basket-bol, tenis, frontón, gimnasio y alberca. Los trabajadores y familiares tienen acceso gratuito.

Para el D.F. los trabajadores de las oficinas generales pueden solicitar su incorporación a un club deportivo, pagando la cooperativa la cuota correspondiente.

5.4.3. PROMOCION Y ASCENSOS.

Las promociones se realizan por concurso y se toma muy en cuenta la capacidad del trabajador. Cuando se da una vacante o se crea un puesto nuevo, el responsable del área solicita a la gerencia de recursos humanos un candidato, teniendo la facultad de sugerir algunos. Solamente cuando el puesto requiere particulares habilidades y no se encuentra un candidato viable dentro de la cooperativa se buscan candidatos en el exterior. Como política general se ha preferido desarrollar a los trabajadores de la cooperativa.

Una vez seleccionado el candidato se le evalúa en función de sus conocimientos técnicos, su desempeño y realiza un examen psicométrico; los criterios de selección van de acuerdo al análisis de puestos que ha desarrollado la cooperativa. Los resultados se analizan conjuntamente en las plantas, dicho análisis lo realizan: El gerente de planta, el jefe inmediato y el superintendente. En las oficinas generales: El jefe inmediato, el director de área y el representante de recursos humanos.

Una vez elegido el candidato, se da un período de adaptación, al final del cual se le ratifica o no en el puesto. A la fecha no se ha presentado ningún caso en que el candidato haya sido rechazado.

5.4.4. CAPACITACION Y DESARROLLO.

En México la Ley obliga a dar capacitación gratuita a sus trabajadores. En el caso de la Cruz Azul, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha decidido liberarla de esta responsabilidad. La capacitación es considerada una obligación del patrón, y en la Cruz Azul todos sus miembros asociados son los patrones. Sin embargo, la cooperativa ha dado una gran importancia a esta área, a la que considera una inversión y no un gasto.

El supervisor de capacitación y desarrollo ingreso a la cooperativa en Octubre de 1983. Y ha trabajado en diferentes empresas privadas, teniendo una gran experiencia en el ramo; y a propósito de este tema comentó: " En Cruz Azul existe un apoyo desmedido al ramo de la capacitación, a diferencia de lo que ocurre en las empresas privadas. Esto se debe a la opinión que el Director General tiene a este respecto. El Director General piensa que la capacitación es productividad ".

Los cursos se clasifican en cuatro grupos: Técnicos, Administrativos, de Factor Humano y Operativos. Todos ellos se imparten en forma individual o colectiva, y responden a la solicitud de un área específica o de un trabajador en particular.

También la Cruz Azul, ha becado a trabajadores que han asistido a cursos en países como: Alemania, Canadá, U.R.S.S. e Israel.

En la actualidad el promedio de escolaridad de los trabajadores se ubica en el nivel de escuela secundaria.

Un impedimento actualmente para ser socio, es no haber cursado cuando menos la secundaria. La actitud de los socios ha cambiado. Se reconoce ahora que los puestos importantes, serán ocupados por los técnicos - socios, y que el personal podrá avanzar dentro de la cooperativa en la medida en la que se capacite. La educación ha comenzado a tener mayor importancia, la cooperativa ha visto la necesidad de contar con los medios necesarios para proporcionarla, por esta razón sostienen escuelas y bibliotecas, además de otorgar ayuda financiera para educación, incluyendo becas al extranjero, según las necesidades de la cooperativa y los intereses de los socios.

5.4.5. EL NÚCLEO COOPERATIVO.

Con el tiempo la Cruz Azul ha formado lo que se denomina un " Núcleo Cooperativo "; Son varias cooperativas que desarrollan alguna actividad en torno a la producción de cemento.

En Hidalgo el núcleo lo conforman en la actualidad la misma Cruz Azul; la Cooperativa Juárez, cuyo objeto es el

suministro de materia prima para la fabrica de cemento; la Cooperativa Cuauhtemoc, que se encarga de la transportación de cemento envasado y a granel; y, la Cooperativa Unión cuya formación se debió a la necesidad de prestar servicios comunitarios, dedicados principalmente a la construcción y mantenimiento de casas, escuelas, hospitales, parques y jardines.

En Oaxaca conforman el núcleo la Cruz Azul; la Cooperativa Itsmefa, dedicada a la explotación y transporte de materias primas, para la producción de cemento y al suministro de servicios de mantenimiento y limpieza de la Ciudad Cooperativa; y, la Cooperativa El Barrio, fundada con el objeto de explotar y producir balastro y agregado para concreto.

Cada una de las Cooperativas que conforman el Núcleo trabajan independientemente de Cruz Azul y tienen sus propios órganos de control, aunque están estrechamente vinculadas en cuanto a asistencia de trabajo y asistencia mutua.

Además se creó una cooperativa de vivienda que proporciona servicios a todas las Cooperativas del Núcleo, y dos unidades agropecuarias, una en Oaxaca y otra en Hidalgo, que actualmente dependen del Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul A.C.

Todas estas cooperativas agrupan aproximadamente a 3,000 jefes de familia que, en forma directa e indirecta, reciben beneficios de la Cooperativa Cruz Azul.

5.4.6. RETIRO DE LOS SOCIOS.

Cuando un socio deja la cooperativa, ya sea por jubilación o por separación voluntaria, tiene derecho a retirar el capital acumulado a la fecha de su retiro. El capital no se retira de una sola vez, pues esto podría propiciar cierta descapitalización de la cooperativa sobre todo en el caso de que varios socios se retirasen simultáneamente. El criterio es devolverlo en el mismo periodo en que se formó, sin que este exceda 10 años; además, se le pagan al ex-socio intereses sobre su capital, y tiene derecho a una parte de las revaluaciones que efectúe la cooperativa durante el periodo de devolución.

La otra parte de las revaluaciones se quedan en la cooperativa, pues parte de la riqueza generada debe mantenerse para hacer más sólida a la organización, y como muestra de solidaridad con la colectividad de trabajadores que permanecen en ella y con los futuros socios. De esta manera cada socio contribuye con una parte de la revaluación de su capital. Donandola a la cooperativa como una reserva que se mantiene indefinidamente y que fortalece la situación financiera de la Cruz Azul.

5.4.7. EL CLUB DEPORTIVO SOCIAL Y CULTURAL CRUZ AZUL A.C.

En gran medida el impacto causado por Cruz Azul ha sido canalizado a través del Club Deportivo, Social y Cultural.

El Club depende de manera directa de la dirección social cuyas oficinas centrales se localizan en la Ciudad de México y tiene representación física en las plantas de Cruz Azul.

Los objetivos del Club son:

" Proporcionar desarrollo individual y bienestar social, mediante la administración de los recursos que la cooperativa Cruz Azul destina a esta área; el Club está integrado por diversos servicios:

- Servicios Médicos.
- Servicios Educativos.
- Educación física, Deportes y Recreación.
- Abastecimiento y Distribución de Bienes de Consumo.
- Desarrollo Comunal y Actividades Agropecuarias "

A.- Servicios Médicos y Farmacia en Ambas Plantas.

Servicios médicos generales, radiología, laboratorio y especialidades en dermatología, pediatría, odontología, ortopedia y traumatología. En el caso de no poder atender al paciente con los servicios propios se le envía a la Ciudad de México, a una institución

que le pueda brindar el servicio adecuado. Todos los miembros del núcleo y sus familiares tiene derecho a este servicio médico. La parte de la cuota que deba cubrir el beneficiario depende del tipo de servicio:

B.- Servicios Educativos.

Incluye el sostenimiento de un jardín de niños, una escuela primaria y una secundaria; educación abierta para adultos, una biblioteca y maestros subsidiados para las escuelas de las comunidades. Estos servicios se proporcionan en ambas plantas. El servicio es gratuito y los padres sólo tienen que pagar uniformes y libros.

C.- Educación Física, Deportes y Recreación.

En cuanto a las instalaciones deportivas estas incluyen: Alberca, gimnasio, canchas de tenis, frontón, fut-bol, basketbol y voleibol. En Hidalgo se cuenta con un estadio de fut-bol, mientras que en Oaxaca con uno de beisbol. En Hidalgo existe además un auditorio y un centro de recreación social, mientras en Oaxaca existe un pequeño auditorio para cine y funciones culturales.

La cooperativa Cruz Azul le da mucha importancia a las actividades culturales y se busca adecuar estas con la idiosincracia propia de la región.

D.- Sección Consumo.

En ambas plantas se encuentra ubicado un centro comercial con diversos productos que van desde: Abarrotes, línea blanca, libros ropa y artículos que específicamente demanda esa comunidad. Dichos productos se encuentran a precios de un 30% por debajo de otros almacenes similares.

En la actualidad el acceso al centro comercial se encuentra restringido a los miembros del núcleo cooperativo y sus familiares, esta medida se tomo a raíz del abuso por parte del público de la región, que revendía la mercancía comprada en estos almacenes.

E.- Desarrollo Comunal y Actividades Agropecuarias.

Para el desarrollo de estas actividades el Club cuenta con cuatro organismos:

I.- Unidades Agropecuarias. Existe una en cada planta, cuentan con un vivero en donde se experimenta con diversos productos agrícolas susceptibles de adaptarse a cada región. La función de este vivero es vender los productos cosechados a un 50% de su costo; cuenta también con maquinaria para el cultivo que se renta a los campesinos de la región, a quienes además se les suministra asistencia técnica gratuita. Esto es con el fin de no comportarse de manera paternalista, y de que por lo menos cubran con una parte del costo.

II.- Comité de Desarrollo Comunitario (CODECO). Esta sección tiene como finalidad proporcionar servicios a las comunidades aledañas, cuando estas lo soliciten, o cuando se detecta alguna necesidad a través de de estudios que realizan las trabajadoras sociales. Lo que se pretende con esto es enseñarles a ayudarse y participar colectivamente en la solución de sus problemas. una vez más, se pretende evitar las actitudes paternalistas.

Entre los servicios que se prestan a la comunidad está la ayuda para la construcción de caminos, escuelas, palacios municipales, instalaciones deportivas, servicios de agua y energía eléctrica y para otros servicios que se requieran en la comunidad.

El proceso que debe seguir la comunidad que hace una solicitud de construcción al Club es la siguiente: Se le pide que organice y establezca sus prioridades. Una vez hecha la petición Cruz Azul aporta el 50% del costo y la comunidad el otro 50%, usualmente la mano de obra. Una vez construida la obra el mantenimiento es responsabilidad de la comunidad; es de hacer notar que la política de Cruz Azul establece la prohibición de dar ayuda en efectivo, siendo

siempre esta ayuda en equipo, materiales y asesoría técnica.

III.- Comité de Activos para Indigentes (CAPI).

Las políticas de Cruz Azul consideran indigente a aquel individuo que no cuenta con suficientes recursos para mantenerse y que no esta en posibilidades de hacerlo. Estas personas las detecta este comité a través de su actividad o por miembros de la comunidad que establecen contacto con el comité.

La ayuda a los indigentes consiste en una despensa de alimentos, cuando se trata de varios miembros, por lo común familiares se puede autorizar la construcción de una vivienda, siempre y cuando la comunidad donde vivan proporcione el terreno y ayuda en mano de obra.

IV.- Obras Civiles. Esta sección realiza las obras de construcción que requiera cualquiera de las divisiones del Club.

Dentro de las funciones de esta sección se encuentra el mantenimiento de la Ciudad Cooperativa de cada planta.

En Hidalgo se tienen 121 unidades habitacionales que albergan 665 personas, mientras que Lagunas tiene 115 unidades habitacionales con 635 habitantes; las dos Ciudades Cooperativas cuentan con la infraestructura urbana de una comunidad.

5.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Esta sección está constituida por la tabulación obtenida de los resultados de las encuestas aplicadas a los miembros de la sociedad cooperativa Cruz Azul, a los miembros de las comunidades de Oaxaca e Hidalgo; y a los miembros de las familias de los trabajadores de Cruz Azul.

Estos resultados se presentan tanto de manera global como desglosada, ya sea en gráficas de barra o en cuadros. Indicándose en los mismos las indicaciones que se consideraron pertinentes.

Los resultados de esta investigación se localizan al final de este trabajo en los distintos anexos a manera de facilitar su consulta.

CONCLUSION.

Toda sociedad cooperativa para poder ser considerada como tal debe de tener un espíritu verdaderamente cooperativo. Es decir todos sus miembros deben de unir su trabajo y esfuerzo de manera libre y voluntaria para alcanzar un fin común el cual consiste, tanto en mejorar sus condiciones de vida como en trascender en la sociedad a través del bien común.

La cooperación es una unión libre, espontánea, y voluntaria, que con fines socio-económicos persigue el bien de la comunidad, en el que se encuentra implícito el bien de de todos y cada uno de los miembros que la constituyen.

Desde mi punto de vista el cooperativismo tiene una gran importancia, pues busca que todos sus miembros alcancen mejores condiciones de vida mediante el enriquecimiento de su trabajo y la automotivación.

El medio ambiente proporciona a las sociedades cooperativas recursos económicos, tecnológicos y humanos y estas a través de su espíritu cooperativo buscan de alguna manera convertirse en una fuente de mejores hombres, mayor riqueza económica y técnica para aportarla a la sociedad. Esto es, que buscan trascender en la sociedad.

Resulta imposible que todos los miembros de una sociedad cooperativa comprendan perfectamente la importancia del espíritu cooperativo, pero es indispensable, que cuando menos sus dirigentes lo comprendan plenamente, para de esta forma poderlo transmitir a todos los niveles de la organización. Pues es más común que las clases obreras se lleguen a adaptar a la clase directiva, y no así a la inversa.

Al decir que el cooperativismo busca el bien común, no se quiere decir que se elimine el bien individual sino por el contrario, se pretende entrafar la realización máxima posible de todos los bienes individuales en armónica concentración.

Cuando un grupo de trabajadores se une libre y voluntariamente a una sociedad cooperativa, esta les va a dar un ambiente de democracia absoluta, pues todos los cooperadores tienen voz y voto para poder elegir a sus representantes, así como el derecho de ser escuchados y tomados en cuenta por la dirección de la empresa para la toma de decisiones.

El cooperativismo puede alcanzar altos niveles de productividad, pues los trabajadores ineficientes y que resulten ser un parásito para la empresa se eliminarán por sí solos de la organización, ya que los trabajadores eficientes y productivos los irán haciendo a un lado poco a poco pues son los intereses de todos los que se están perjudicando.

El trabajador socio de una cooperativa tiene dos patrimonios: Uno está constituido por el patrimonio individual, y el otro es un patrimonio generado por el trabajador para la cooperativa, el cual se quedará en ella para las siguientes generaciones sin importar quienes sean éstas. Con esto podemos darnos cuenta que el espíritu cooperativo es de alguna manera altruista.

El hombre siempre ha buscado con afán su mejoramiento y perfeccionamiento, propio de su naturaleza humana y de su sociabilidad. La cooperación parte del derecho del individuo de salir de su esfera privada, para basarse en la solidaridad humana, y reuniendo el esfuerzo y el trabajo de todos los hombres poder llegar a una justa distribución de lo económico y social.

La cooperación surge por la necesidad que tiene el hombre de unirse con el capital. Con esto la cooperación busca encontrar una armonía entre el aspecto económico y social, dando mayor importancia a lo social pero sin hacer a un lado lo económico.

El interés que tiene toda sociedad cooperativa es el de proporcionar el máximo de beneficios a sus socios, y no el de obtener solo ventajas en el orden individual. Esto nos dice que la cooperación es una suma de individuos, siendo el elemento humano lo primordial y más importante.

Una sociedad cooperativa es una forma de organización que integrará individuos, los cuales aportan su trabajo y esfuerzo para alcanzar objetivos comunes.

En la cooperación lo más importante es la adhesión libre y voluntaria de los individuos, así como la ayuda mutua, para lograr el mejoramiento económico y social de todos sus socios y familias así como el de la comunidad.

El hombre juega el papel primordial dentro de la cooperación, pero es muy importante que reúna dos principios:

- 1.- La actitud de servicio o espíritu altruista. De lo que se desprende que los cooperativistas en su desarrollo, tanto profesional, como no profesional lleven a la práctica el espíritu que viven dentro de su fuente de trabajo esto significa vivir de acuerdo a como piensan.
- 2.- No es concebible ninguna sociedad cooperativa, sin que al menos sus dirigentes aspiren a comprender perfecta y claramente lo que es el espíritu cooperativo y puedan de esta manera transmitirlo a todos los socios de la misma en todos y cada uno de los niveles de la organización.

Todos los individuos que integran un trabajo cooperativo deben buscar la participación del hombre en la producción, mediante el ejercicio voluntariamente prestado de sus facultades intelectuales y manuales. El salario no es el precio del trabajo sino el beneficio de la producción.

La empresa impulsa y fomenta la instrucción y capacitación del trabajador y se regulariza el mercado por tanto los factores de la producción: tierra, trabajo y capital, ya no están en pugna, sino armonizados en un todo dentro de la empresa. Inclusive se da la posibilidad de hacer coincidir los tres factores antes mencionados en las mismas personas.

Es muy importante que todos los socios de una sociedad cooperativa entiendan el lugar que ocupan y su importancia dentro de la misma. El técnico debe de estar conciente de que no es conveniente que reciba un sueldo exageradamente superior al de otro hombre de la empresa; así como los obreros deben saber apreciar la importancia del trabajo intelectual de los técnicos y directores de la empresa.

El trabajo humano debe ser disciplinado y su ejercicio en equipo requiere de un orden y por tanto implica una autoridad. Los socios una vez que hayan elegido a los mas aptos para el gobierno propio deben distinguirse por un acatamiento espontáneo y riguroso, en cuanto a las órdenes de los hombres de mando de su régimen interno.

Los fines que persigue el cooperativismo con el factor humano con que cuenta son muy importantes y trascendentes, pues pretende que todos sus socios lleguen a alcanzar un desarrollo integral.

La intervención del Licenciado en Administración en este campo es fundamental, pues puede contribuir en la dirección del factor humano al desarrollar planes y programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad y consecuentemente de la satisfacción de las necesidades de los miembros de la cooperativa.

El personal ocupado en Cruz Azul representa aproximadamente el 9% del total de la industria cementera, y sus remuneraciones, sin considerar prestaciones, equivalen al 12% del total. Esto indica que en promedio, las retribuciones de los cooperativistas de Cruz Azul son mayores que los del resto de los trabajadores de la producción cementera.

En Cruz Azul se ocupa aproximadamente a un 20% de personal adicional para las labores de mantenimiento de la maquinaria y la limpieza de las plantas, lo que podría considerarse como ineficiencia económica; Sin embargo a través de los índices de productividad de mano de obra se observa que el excedente del personal ocupado es el requerido, ya que dichos índices son superiores en Cruz Azul comparativamente con el resto de la industria. Finalmente, se ha demostrado que debido a la

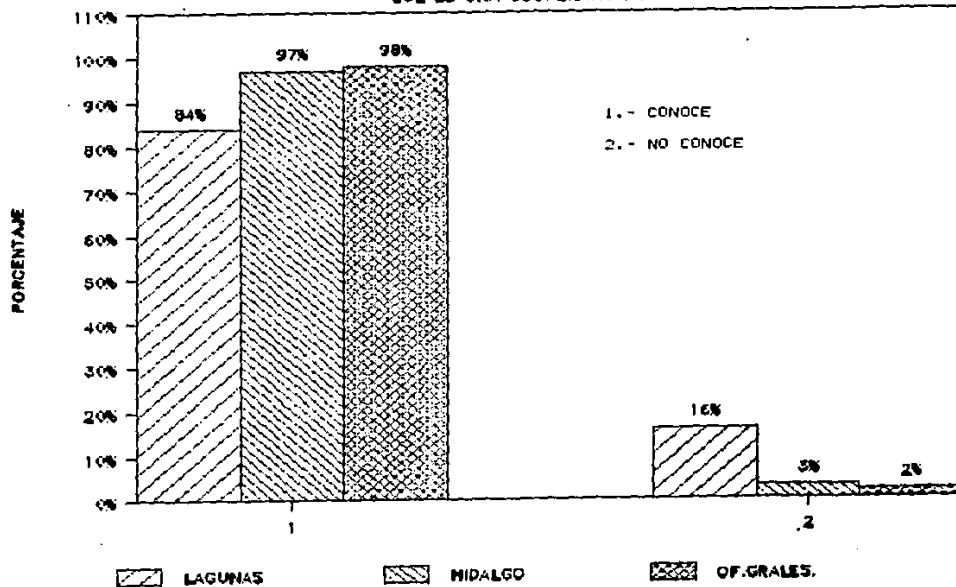
eficiencia, la competitividad y las políticas económicas de la sociedad, la Cooperativa Cruz Azul es generadora de progreso económico.

Finalmente, el impacto social de la cooperativa, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma, ha quedado demostrado a través de los servicios que proporciona el Club Deportivo Social y Cultural. Esto demuestra también con la actitud de los trabajadores y sus familiares frente a la educación, la capacitación y la conciencia de que es necesario compartir su desarrollo con las comunidades aledañas a las dos Ciudades Cooperativas.

**ANEXO 1.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA SOBRE ACTITUDES A
LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.**

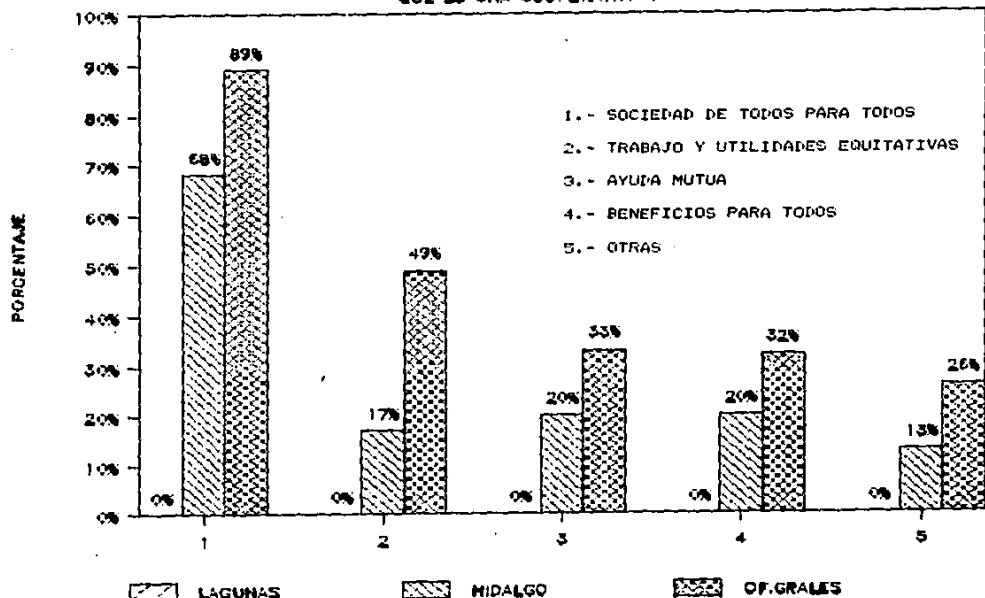
PREGUNTA No.1

QUE ES UNA COOPERATIVA ?



PREGUNTA No.1
QUE ES UNA COOPERATIVA ?

120



2.- EN QUE SE DISTINGUE DE OTRAS ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF.GRALES.
Sociedad de todos para todos	22%	63%	54%
Todos son dueños	23%	29%	60%
Ambiente mas humano	--	24%	28%
No existe sindicato	11%	21%	--
Mas prestaciones	20%	21%	12%
Mayor eficiencia	--	12%	--
Mayores beneficios	20%	11%	21%
No sabe	6%	5%	--
Honradez	7%	--	--
Otros	14%	4%	3%

3.- QUE DERECHOS Y OBLIGACIONES TIENE USTED COMO COOPERATIVISTA ?*

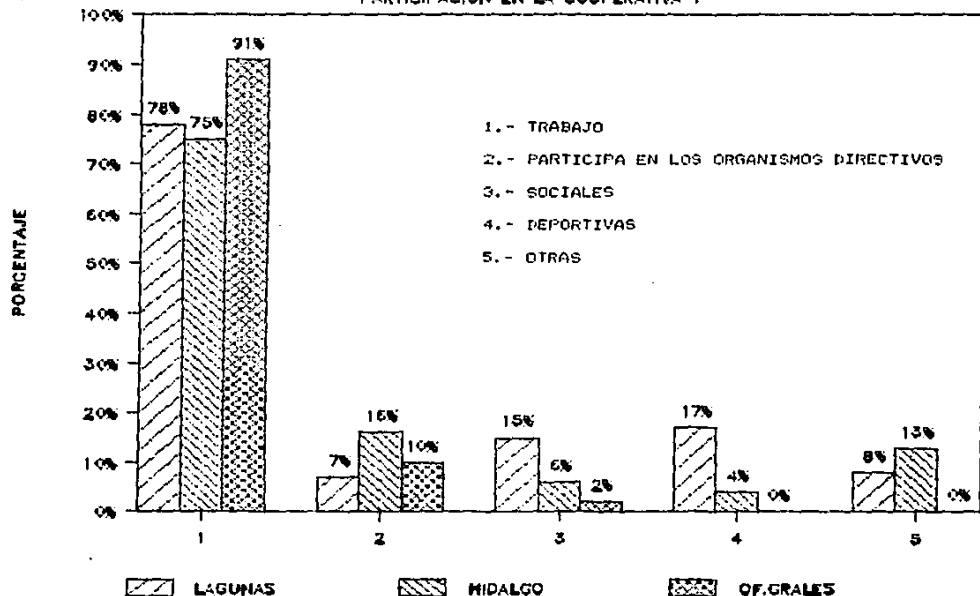
POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
- Seguridad económica	74%	--	--
- Prestaciones	56%	--	--
- Participación en utilidades	9%	--	--
- Dueño de la fábrica	9%	--	--
- Elección de organismos y puestos	7%	--	--
- Formar un capital	6%	--	--
- Otras	6%	--	--
- No sabe	9%	--	--
DERECHOS			
- Económicos	--	71%	60%
- Educativos	--	48%	35%
- Laborales	--	47%	37%
- Culturales	--	37%	25%
- Sociales	--	27%	42%
- Políticos	--	7%	51%
(sujeto a estatutos)			
OBLIGACIONES			
- Empeño. (superación personal).	--	62%	78%
- Puntualidad	--	12%	9%
- Honradez	--	11%	28%
- Otras	--	23%	33%

* La pregunta No.3 se dejó abierta en Lagunas y se clasificó en Hidalgo y Oficinas Generales

PREGUNTA No.4 EN QUE CONSISTE SU

PARTICIPACION EN LA COOPERATIVA ?

123



5. - CONOCE LAS FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL ?

CUALES SON ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	55%	69%	93%
No	45%	31%	7%
Toma de decisiones	56%	43%	78%
Informativa	20%	34%	28%
Maxima autoridad	12%	22%	40%
Aceptar nuevos socios	--	--	26%
Otras	12%	34%	--

6.- CONOCE LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION ?

CUALES SON ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	40%	56%	77%
No	60%	44%	23%
Coordinar y administrar	21%	42%	70%
Vigilar (lo decidido por la asamblea general)	35%	28%	67%
Apoyar al Director General	--	6%	--
Sin explicación *	47%	--	--
Otras	--	2%	9%

* "Sin explicación". En la mayoría de los casos encuestados no especificaron el porque de las respuestas.

7.- CONOCE LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL ?

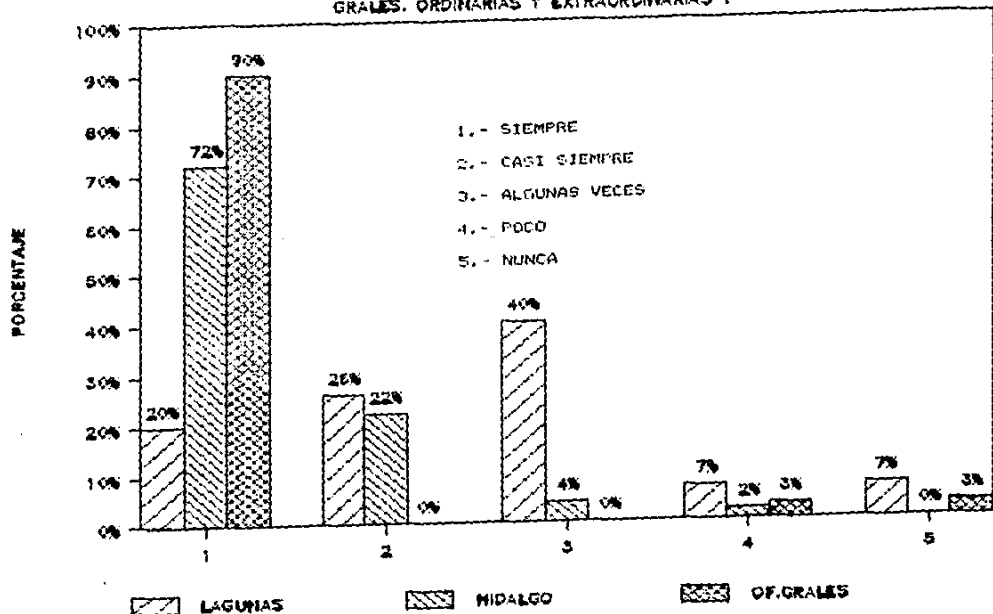
CUALES SON ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	49%	79%	91%
No	51%	21%	9%
Coordinador General	68%	79%	95%
Nombra equipo directivo	4%	8%	--
Estudiar y proponer nuevos proyectos	--	--	20%
Sin explicacion	30%	--	--
Otras	4%	31%	5%

* "Sin explicación". En la mayoría de los casos encuestados no especificaron el porque de las respuestas.

PREGUNTA No.8 ASISTE A LAS ASAMBLEAS
 GRALES. ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS ?

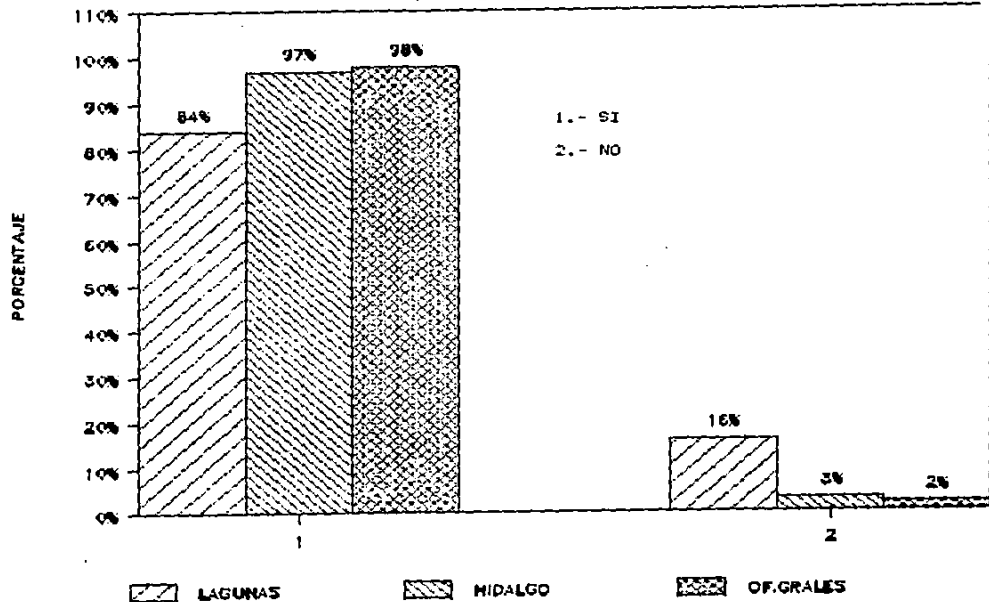
127



INCLUYE UNICAMENTE SOCIOS

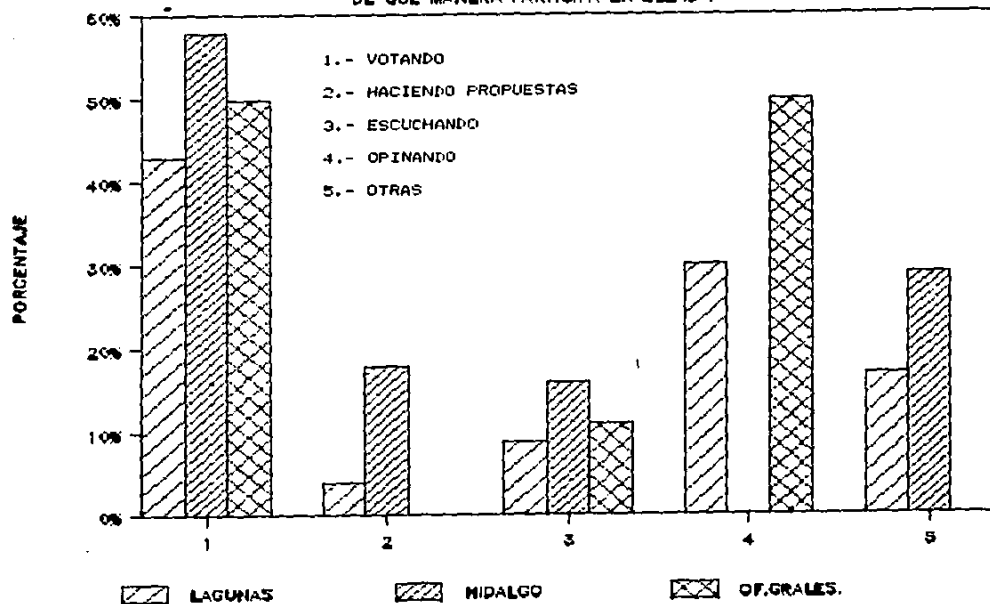
PREGUNTA No.9 PARTICIPA ACTIVAMENTE
EN ELAS ?

120



INCLUIE UNICAMENTE SOCIOS

PREGUNTA No. 9
DE QUE MANERA PARTICIPA EN ELLAS ?



INCLUYE UNICAMENTE SOCIOS

10.- HA HECHO PROPOSICIONES QUE SEAN TRATADAS EN LA ASAMBLEA ? **
 CUALES ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	29%	18%	23%
No	71%	82%	77%
Iniciativas o modificaciones	56%	70%	43%
Proponiendo nuevos socios	25%	40%	43%
Otras	17%	--	14%

11.- PIENSA QUE SU VOTO ES IMPORTANTE EN LA ASAMBLEA ? **
 PORQUE ?

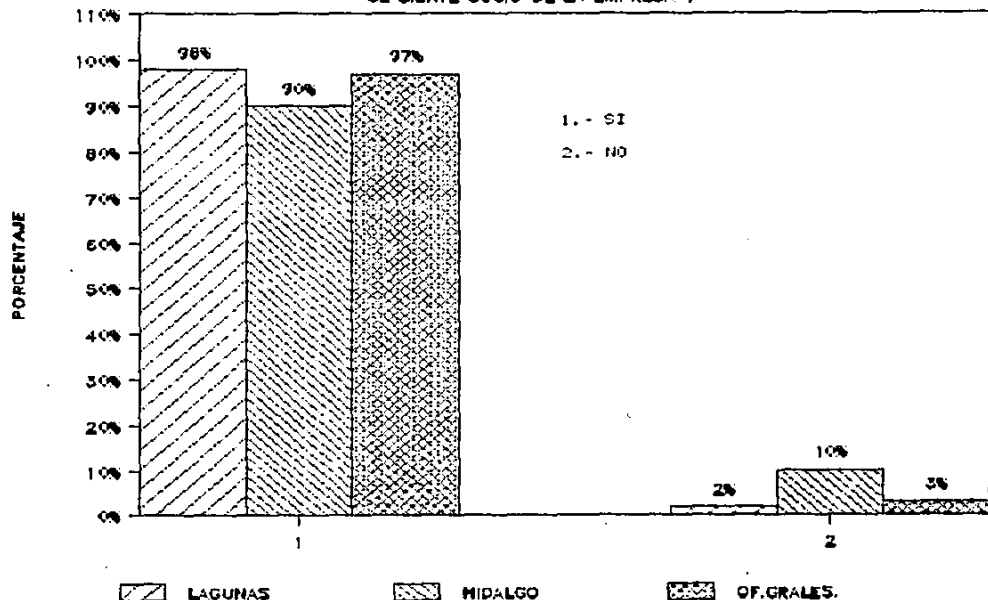
POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	100%	92%	100%
No	0%	8%	0%
Dar mayoría	13%	44%	39%
Toma de decisiones	26%	35%	46%
Propicia unidad	22%	--	--
Sin explicación *	9%	--	--
Otras	7%	27%	11%

* "Sin explicación". En la mayoría de los casos los encuestados no especificaron el porque de las respuestas

** Las preguntas No. 10 y 11 son solo para socios

PREGUNTA No.12
SE SIENTE SOCIO DE LA EMPRESA ?

131

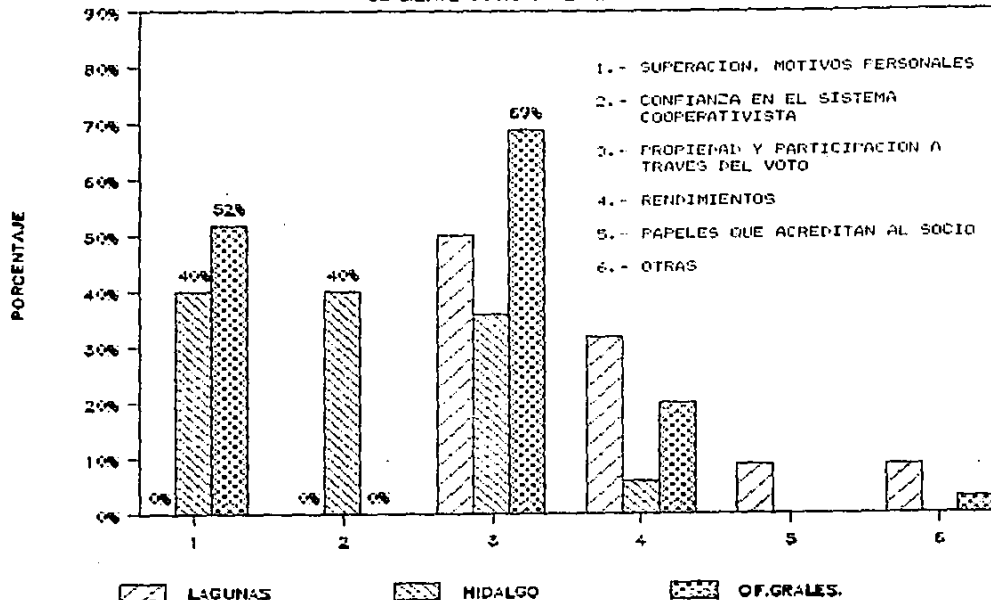


INCLUYE UNICAMENTE SOCIOS

PREGUNTA No.12 PORQUE UD.

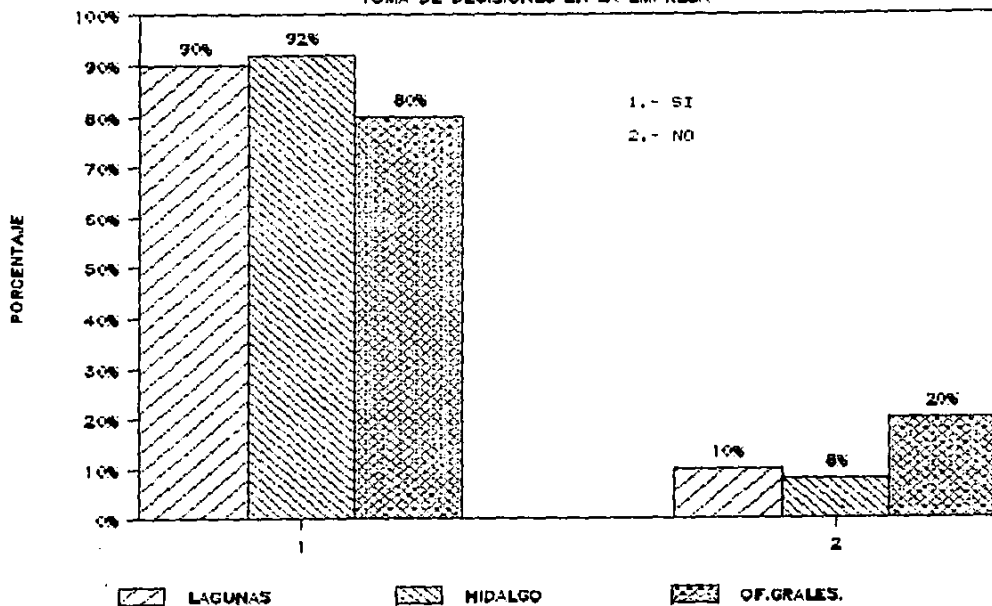
132

SE SIENTE SOCIO DE LA EMPRESA ?



INCLUYE UNICAMENTE SOCIOS

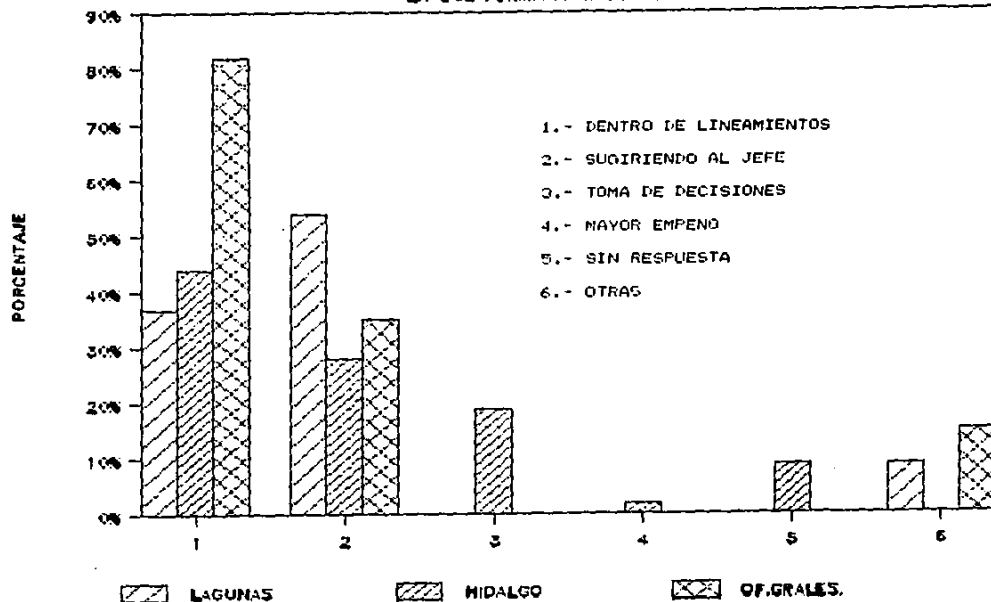
PREGUNTA No.13 PARTICIPA EN LA
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA



PREGUNTA No. 14

134

EN QUE FORMA PARTICIPA ?



15.- QUE SE REQUIERE PARA TENER UNA PROMOCION EN LA EMPRESA ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Capacitacion, superacion personal	65%	80%	80%
Desempeño	49%	43%	53%
Responsabilidad	7%	32%	14%
Buen comportamiento	23%	21%	21%
Antigüedad	11%	16%	9%
Vacantes	--	--	26%
Inteligencia	7%	--	--
Otras	3%	30%	31%

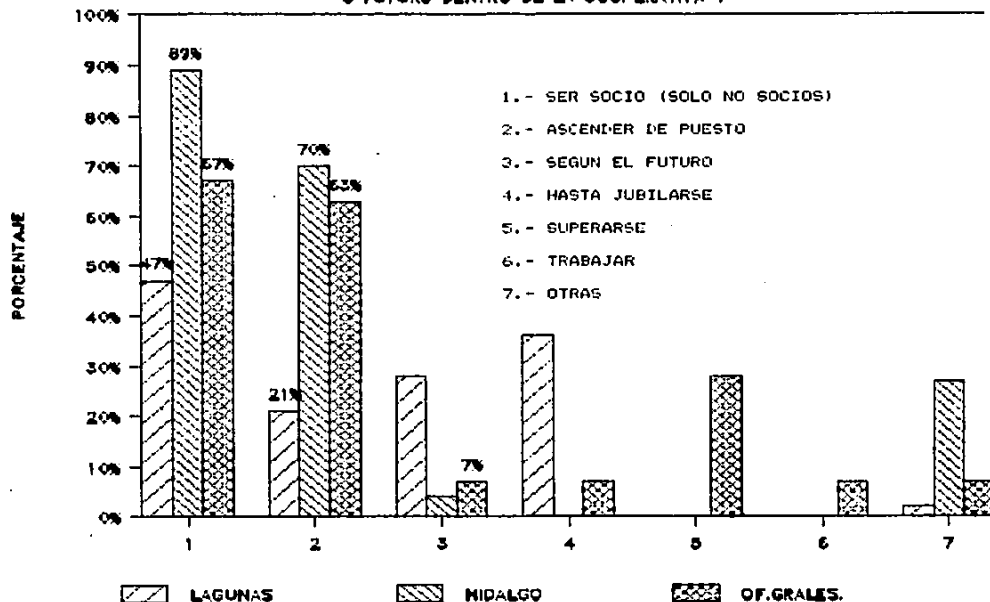
16.- CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA PUDIERA SER UN ESQUEMA QUE CONTRIBUYERA
A RESOLVER PROBLEMAS DEL PAIS ?

DE QUE MANERA ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF.GRALES.
Si	91%	93%	98%
No	9%	7%	2%
Si funciona realmente como cooperativa	47%	76%	--
Evita deuda externa por financiarse con recursos propios	17%	13%	5%
Proporciona empleos	8%	11%	5%
Propicia menos corrupcion	16%	9%	7%
Capitalizacion de trabajadores	12%	--	--
No sabe	4%	/ --	--
Sin explicación *	7%	--	--
Otras	2%	7%	12%

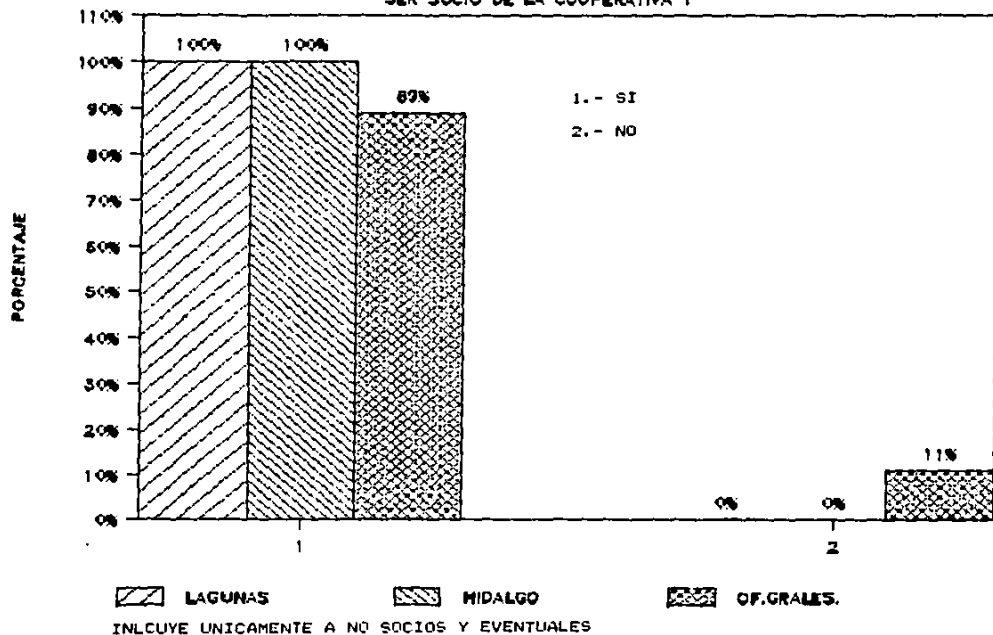
* "Sin explicación". En la mayoría de los casos, los encuestados no especificaron el porque de las respuestas.

PREGUNTA No.17 CUALES SON SUS PLANES
O FUTURO DENTRO DE LA COOPERATIVA ?



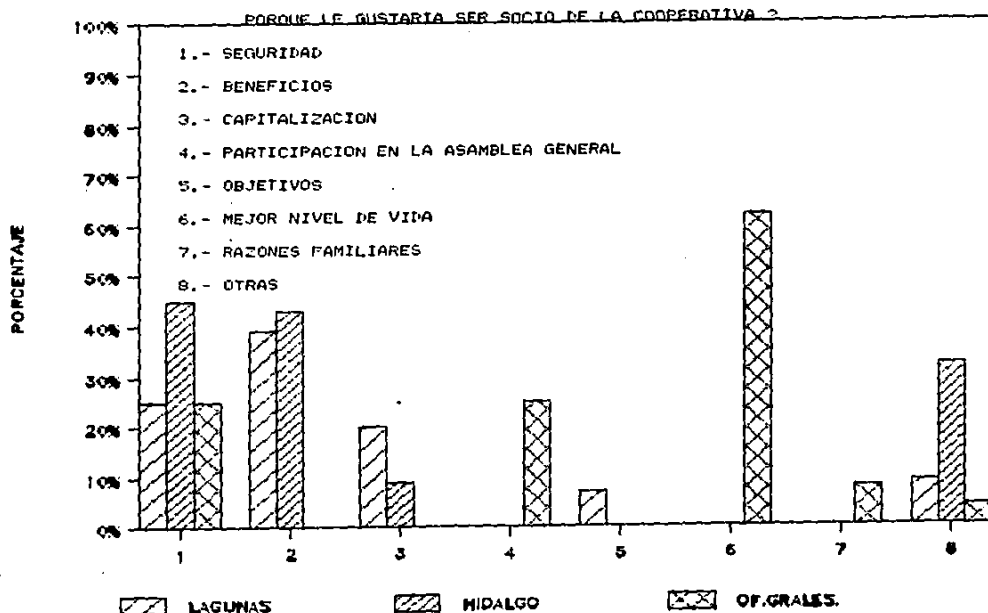
PREGUNTA No.18 LE GUSTARIA

SER SOCIO DE LA COOPERATIVA ?



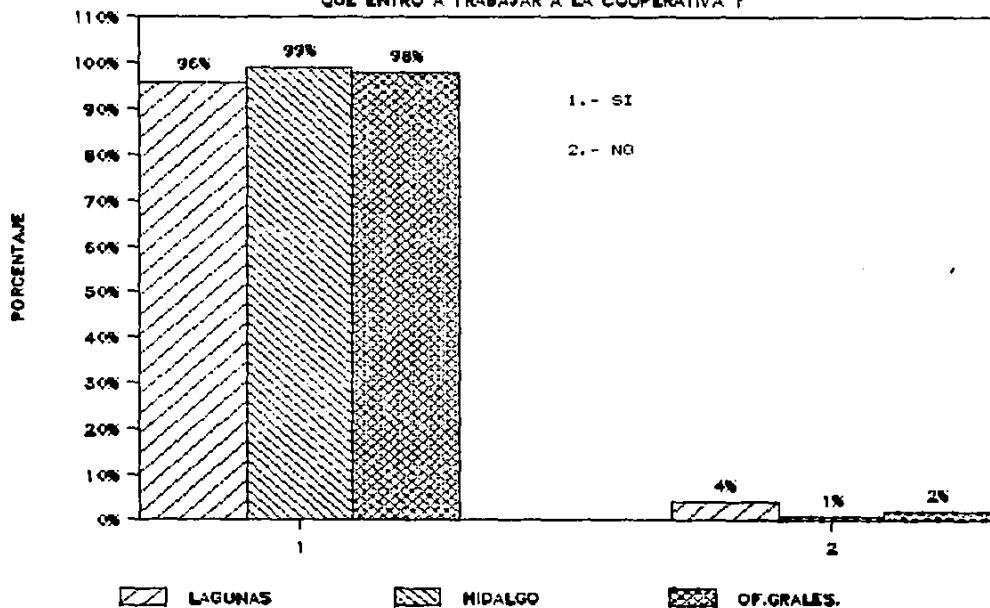
PREGUNTA No. 18

139



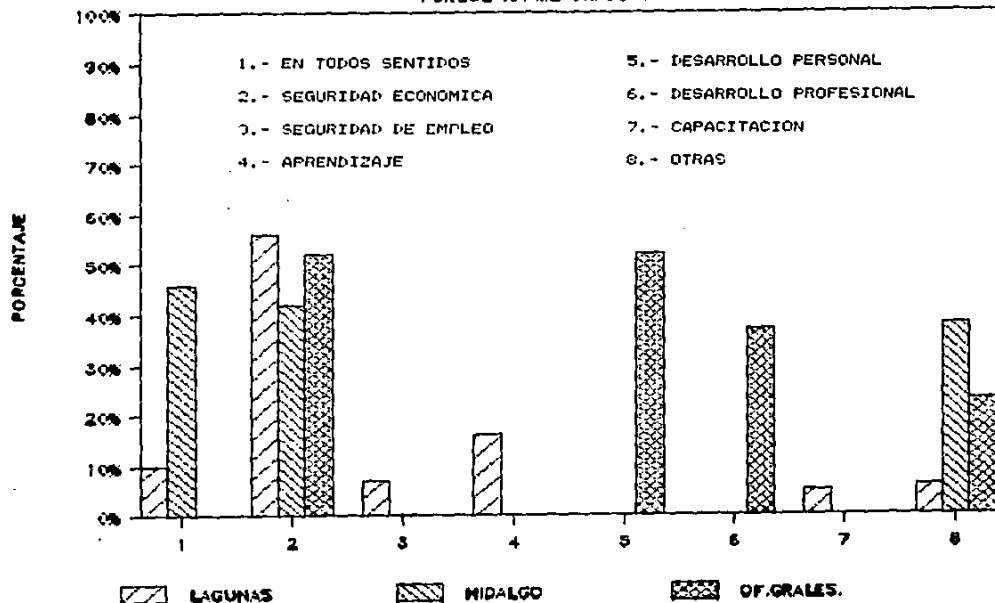
INCLUYE UNICAMENTE NO SOCIOS Y EVENTUALES

PREGUNTA No.21 HA MEJORADO A PARTIR DE
QUE ENTRO A TRABAJAR A LA COOPERATIVA ?



PREGUNTA No.21

PORQUE HA MEJORADO ?



22.- DEJARIA USTED LA CRUZ AZUL POR UN MEJOR SUELDO EN OTRA EMPRESA ?

PORQUE ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS	HIDALGO	OF. GRALES.
Si	--	5%	27%
No	--	95%	73%
Bajo condiciones especiales	--	100%	40%
Mejor sueldo	--	--	27%
Desarrollo profesional	--	--	27%
Otras	--	--	27%

**ANEXO 2.- RESULTADOS DESGLOSADOS DE LA ENCUESTA SOBRE ACTITUDES A
LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.**

1.- QUE ES UNA COOPERATIVA ?

	S O C I O S		N O S O C I O S		E V E N T U A L E S	
	conocen	no conocen	conocen	no conocen	conocen	no conocen
LAGUNAS	98%	2%	79%	21%	69%	31%
HIDALGO	99%	1%	96%	4%	--	--
OF. GRALES.	100%	0%	96%	4%	--	--

POSIBLES RESPUESTAS DENTRO DE LA PREGUNTA No. 1

POSIBLES RESPUESTAS:	L A G U N A S			H I D A L G O		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Sociedad de todos y para todos	--	--	--	71%	64%	87%	93%
Trabajo y utilidades equitativas	--	--	--	26%	7%	57%	37%
Ayuda mutua	--	--	--	20%	18%	30%	37%
Beneficios para todos	--	--	--	29%	11%	40%	22%
Otros	--	--	--	15%	11%	23%	30%

2. - EN QUE SE DISTINGUE DE OTRAS ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Sociedad de todos y para todos	33%	18%	10%	56%	36%	63%	45%
Todos son dueños	33%	21%	10%	36%	43%	50%	69%
Ambiente más humano	--	--	--	29%	18%	40%	15%
No existe sindicato	4%	9%	24%	24%	18%	--	--
Más prestaciones	22%	18%	21%	18%	25%	20%	4%
Mayor eficiencia	--	--	--	16%	6%	--	--
Mayores beneficios	33%	21%	29%	16%	4%	23%	18%
No sabe	4%	4%	14%	5%	4%	--	--
Honradez	13%	--	7%	--	--	--	--
Otros	9%	9%	20%	1%	6%	3%	4%

3.- QUE DERECHOS Y OBLIGACIONES TIENE USTED COMO COOPERATIVISTA ? *

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
- Seguridad económica	7%	9%	7%	--	--	--	--
- Prestaciones	57%	53%	53%	--	--	--	--
- Participación en utilidades	13%	3%	10%	--	--	--	--
- Dueño de la fabrica	26%	6%	--	--	--	--	--
- Eleccion de organismos y puestos	24%	--	--	--	--	--	--
- Formar un capital	13%	--	7%	--	--	--	--
- Otros	--	12%	10%	--	--	--	--
- No saben	--	17%	13%	--	--	--	--
DERECHOS							
- Económicas	--	--	--	72%	71%	63%	56%
- Educativas	--	--	--	51%	49%	37%	33%
- Laborales	--	--	--	47%	47%	35%	41%
- Culturales	--	--	--	36%	40%	27%	22%
- Politicas	--	--	--	6%	9%	67%	33%
- Sociales (sujeto a estatutos)	--	--	--	70%	42%	47%	37%
OBLIGACIONES							
- Empeño (superacion personal)	--	--	--	68%	55%	63%	96%
- Puntualidad	--	--	--	19%	4%	3%	15%
- Honradez	--	--	--	17%	4%	50%	4%
- Otros	--	--	--	30%	16%	23%	44%

* La pregunta No. 3 se dejó abierta en lagunas y se clasificó en Hidalgo y Oficinas Generales.

4.- EN QUE CONSISTE SU PARTICIPACION EN LA COOPERATIVA ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Trabajo	89%	78%	52%	77%	71%	70%	96%
Participación en los organismos directivos	13%	--	--	25%	7%	17%	4%
Sociales	24%	4%	7%	9%	2%	3%	--
Deportivas	15%	11%	29%	4%	4%	--	--
Otros	7%	7%	12%	17%	20%	--	--

5.- CONOCE LA FUNCION DE LA ASAMBLEA GENERAL ?
CUALES SON ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	91%	19%	38%	91%	43%	93%	93%
No	9%	81%	62%	9%	57%	7%	7%
Toma de decisiones	35%	60%	83%	43%	42%	71%	72%
Informativa	23%	20%	17%	45%	5%	32%	24%
Máxima autoridad	23%	--	--	24%	16%	50%	28%
Aceptar nuevos socios	--	--	--	--	--	21%	32%
Otros	18%	20%	--	28%	47%	--	--

6.- CONOCE LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION ?
 CUALES SON ?

7

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	77%	6%	24%	76%	36%	87%	67%
No	23%	94%	76%	24%	64%	13%	33%
Coordinar y administrar	18%	--	43%	66%	87%	73%	67%
Vigilar (lo decidido por la asamblea general)	26%	100%	57%	56%	25%	73%	50%
Apoyar al Director General	--	--	--	15%	--	--	--
Sin explicación *	59%	--	--	--	--	--	--
Otras	--	--	--	5%	--	4%	17%

* "Sin explicación". En la mayoría de los casos los encuestados no especificaron el porque de las respuestas.

7.- CONOCE LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL ?
 CUALES SON ?

150

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
SI	79%	19%	32%	93%	61%	90%	93%
NO	21%	81%	68%	7%	39%	10%	7%
Coordinador general	56%	100%	79%	78%	81%	100%	100%
Nombra equipo directivo	3%	--	11%	12%	--	--	20%
Estudiar y proponer nuevos proyectos	--	--	--	--	--	19%	--
Sin explicacion *	38%	--	11%	--	--	--	--
Otros	3%	--	11%	31%	29%	3%	--

8.- ASISTE A LAS ASAMBLEAS GENERALES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS ? **

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Siempre	20%	--	--	72%	--	90%	--
Casi siempre	26%	--	--	22%	--	--	--
Algunas veces	40%	--	--	4%	--	--	--
Poco	7%	--	--	2%	--	3%	--
Nunca	7%	--	--	--	--	3%	--

** La pregunta No.8 es solo para socios

* "Sin explicacion". En la mayoría de los casos encuestados, no especificaron el porque de las respuestas

9.- PARTICIPA ACTIVAMENTE EN ELLAS ? *
DE QUE MANERA ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
SI	51%	--	--	69%	--	60%	--
NO	49%	--	--	31%	--	40%	--
Votando	43%	--	--	58%	--	50%	--
Haciendo propuestas	4%	--	--	18%	--	--	--
Escuchando	9%	--	--	16%	--	11%	--
Opinando	30%	--	--	--	--	50%	--
Otros	17%	--	--	29%	--	--	--

10.- HA HECHO PROPOSICIONES QUE SEAN TRATADAS EN LA ASAMBLEA ? *
CUALES ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	29%	--	--	18%	--	23%	--
No	71%	--	--	82%	--	77%	--
Iniciativas o modificaci	58%	--	--	70%	--	43%	--
Proponiendo nuevos socio	25%	--	--	40%	--	43%	--
Otras	17%	--	--	--	--	14%	--

* Las preguntas 9 y 10 son solo para socios

11.- PIENSA QUE SU VOTO ES IMPORTANTE EN LA ASAMBLEA ? **
PORQUE ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	100%	--	--	92%	--	100%	--
No	0%	--	--	8%	--	0%	--
Dar mayoría	13%	--	--	35%	--	39%	--
Toma decisiones	26%	--	--	44%	--	46%	--
Propicia unidad	22%	--	--	--	--	--	--
Sin explicación *	9%	--	--	--	--	--	--
Otras	7%	--	--	27%	--	11%	--

* "Sin explicación" .En la mayoría de los casos los encuestados no especificaron el porque de las respuestas.

** La pregunta 11 es solo para socios

12.- SE SIENTE SOCIO DE LA EMPRESA ? *

PORQUE ?

POSIBLES RESPUESTAS:	L A R U N A S			H I D A L G O		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	98%	--	--	90%	--	97%	--
No	2%	--	--	10%	--	3%	--
Superación (motivos personales)	--	--	--	40%	--	52%	--
Confianza en el sistema cooperativista	--	--	--	40%	--	--	--
Propiedad y participacion a traves del voto	50%	--	--	36%	--	69%	--
Rendimientos	32%	--	--	6%	--	20%	--
Papeles que acreditan al socio	9%	--	--	--	--	--	--
Otras	9%	--	--	--	--	3%	--

* La pregunta No.12 es solo para socios

13.- PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA ?

154

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
SI	93%	94%	80%	94%	88%	72%	89%
NO	7%	6%	20%	6%	12%	28%	11%

14.- DE QUE MANERA PARTICIPA EN LA TOMA DECISIONES DE LA EMPRESA ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Dentro de lineamientos	65%	15%	5%	38%	52%	90%	75%
Sugiriendo al jefe	28%	79%	85%	27%	29%	28%	42%
Toma de decisiones	--	--	--	29%	6%	--	--
Mayor empeño	--	--	--	--	--	--	--
Sin respuesta	--	--	--	--	--	--	--
Otras	7%	11%	10%	--	--	19%	12%

15.- QUE SE REQUIERE PARA TENER UNA PROMOCION EN LA EMPRESA ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Capacitacion, superación personal	63%	55%	64%	83%	78%	83%	70%
Desempeño	23%	45%	46%	45%	40%	50%	55%
Responsabilidad	12%	6%	--	38%	24%	10%	18%
Buen comportamiento	21%	21%	32%	23%	20%	10%	33%
Antigüedad	7%	24%	--	11%	7%	10%	7%
Vacantes	--	--	--	--	--	36%	15%
Inteligencia	12%	--	7%	--	--	--	--
Otras	5%	3%	--	38%	20%	28%	37%

16.- CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA PUDIERA SER UN ESQUEMA DE ORGANIZACION
QUE CONTRIBUYA A RESOLVER PROBLEMAS DEL PAIS ?

DE QUE MANERA ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	95%	89%	86%	96%	90%	97%	100%
No	5%	11%	14%	4%	10%	3%	0%
Si funciona realmente como cooperativa	56%	56%	11%	80%	70%	76%	78%
Evita deuda externa por financiarse con recursos propios	15%	13%	26%	15%	10%	7%	4%
Proporciona empleos	2%	2%	11%	9%	15%	3%	7%
Propicia menos corrupcion	22%	22%	21%	11%	7%	3%	11%
Capitalización de trabajadores	15%	4%	16%	--	--	--	--
No sabe	--	10%	--	--	--	--	--
Sin explicación *	7%	6%	5%	--	--	--	--
Otras	2%	2%	5%	3%	12%	10%	15%

* "Sin explicación". En la mayoría de los casos los encuestados no especificaron el porque de las respuestas

17.- CUALES SON SUS PLANES A FUTURO DENTRO DE LA COOPERATIVA ?

POSIBLES RESPUESTAS	LAGUNAS			HIDALGO		OF.	GRALES.
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Ser socio (solo no socios)	--	43%	50%	--	89%	--	67%
Ascender de puesto	22%	14%	25%	71%	69%	47%	63%
Segun el futuro	31%	29%	13%	8%	--	7%	7%
Hasta jubilarse	46%	14%	--	--	--	10%	4%
Superarse	--	--	--	--	--	30%	26%
Trabajar	--	--	--	--	--	13%	--
Otras	--	--	13%	36%	13%	7%	7%

19.- LE GUSTARIA SER SOCIO ? *

PORQUE ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	--	100%	100%	--	100%	--	89%
No	--	0%	0%	--	0%	--	11%
Seguridad	--	19%	33%	--	45%	--	25%
Beneficios	--	38%	42%	--	43%	--	--
Capitalización	--	28%	8%	--	9%	--	4%
Participación en la Asamblea General	--	--	--	--	--	--	25%
Objetivos	--	13%	--	--	--	--	--
Mejor nivel de vida	--	--	--	--	--	--	62%
Razones familiares	--	--	--	--	--	--	8%
Otras	--	3%	7%	--	32%	--	4%

* La pregunta No. 19 es solo para no socios y eventuales

19. - QUE CREE USTED QUE SE REQUIERE PARA SER SOCIO ? *

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Antigüedad	--	51%	31%	--	49%	--	74%
Buen comportamiento	--	26%	38%	--	47%	--	30%
Responsabilidad	--	30%	14%	--	31%	--	55%
Recomendaciones	--	18%	14%	--	20%	--	7%
Aceptación de la Asamblea	--	9%	--	--	7%	--	11%
Capacitación	--	10%	31%	--	--	--	26%
Acertación del jefe	--	--	--	--	--	--	--
No sabe	--	--	--	--	--	--	4%
Otras	--	--	--	--	29%	--	11%

20. - CREE USTED QUE SE DIFICILITE EL PROCESO PARA SER SOCIO ? *

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	--	32%	61%	--	34%	--	23%
No	--	68%	19%	--	66%	--	77%

* Las Preguntas 19 y 20 son solo para no socios y eventuales

21.- ¿HA MEJORADO A PARTIR DE QUE ENTRO A TRABAJAR EN LA COOPERATIVA ?

PORQUE HA MEJORADO ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	95%	94%	100%	100%	98%	97%	100%
No	5%	6%	0%	0%	2%	3%	0%
En todos sentidos	3%	24%	3%	55%	33%	--	--
Seguridad económica	59%	64%	50%	31%	55%	52%	52%
Seguridad de empleo	6%	3%	12%	--	--	--	--
Aprendizaje	13%	6%	29%	--	--	--	--
Desarrollo personal	--	--	--	--	--	48%	55%
Desarrollo profesional	--	--	--	--	--	48%	26%
Capacitación	7%	3%	3%	--	--	--	--
Otras	12%	--	3%	35%	43%	21%	26%

22.- DEJARIA USTED LA CRUZ AZUL POR UN MEJOR SUELDO EN OTRA EMPRESA ?

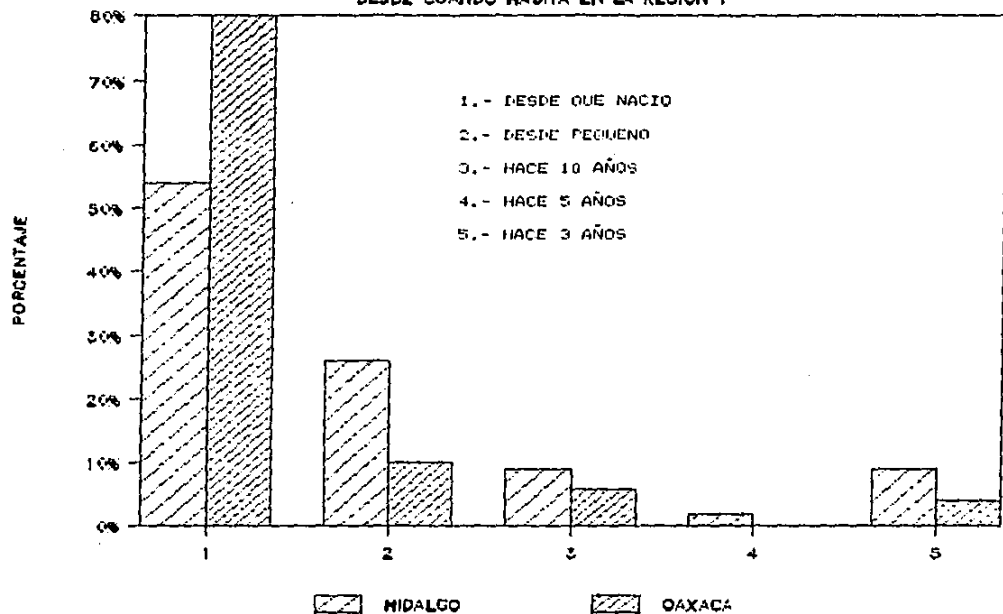
PORQUE ?

POSIBLES RESPUESTAS:	LAGUNAS			HIDALGO		OF. GRALES.	
	socios	no socios	eventuales	socios	no socios	socios	no socios
Si	--	--	--	5%	4%	21%	35%
No	--	--	--	95%	96%	79%	65%
Bajo condiciones especiales	--	--	--	100%	100%	50%	33%
Mejor sueldo	--	--	--	--	--	33%	22%
Desarrollo profesional	--	--	--	--	--	50%	11%
Otras	--	--	--	--	--	16%	33%

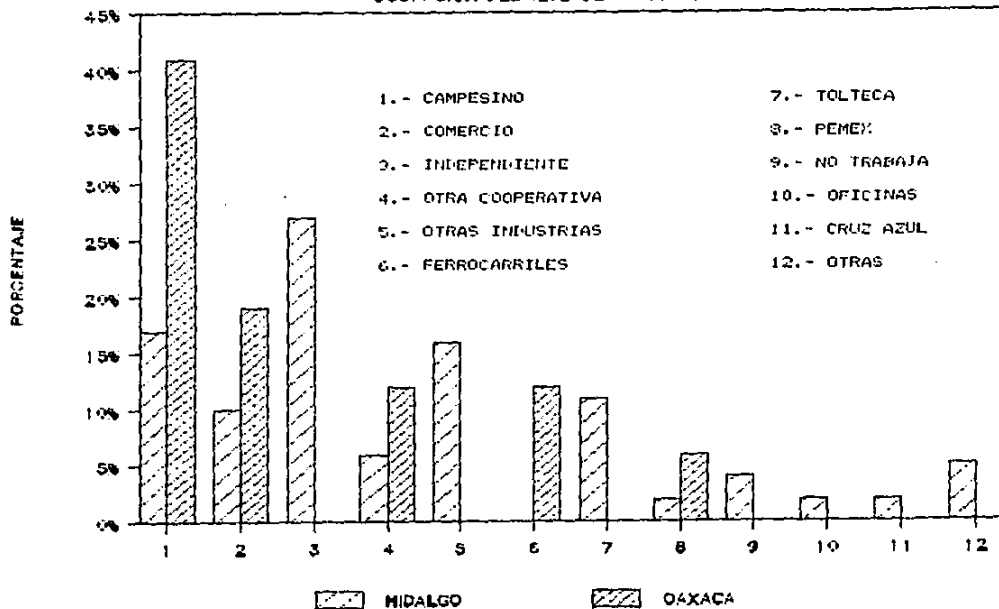
**ANEXO 3.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE
LAS COMUNIDADES DE OAXACA E HIDALGO.**

PREGUNTA No.1

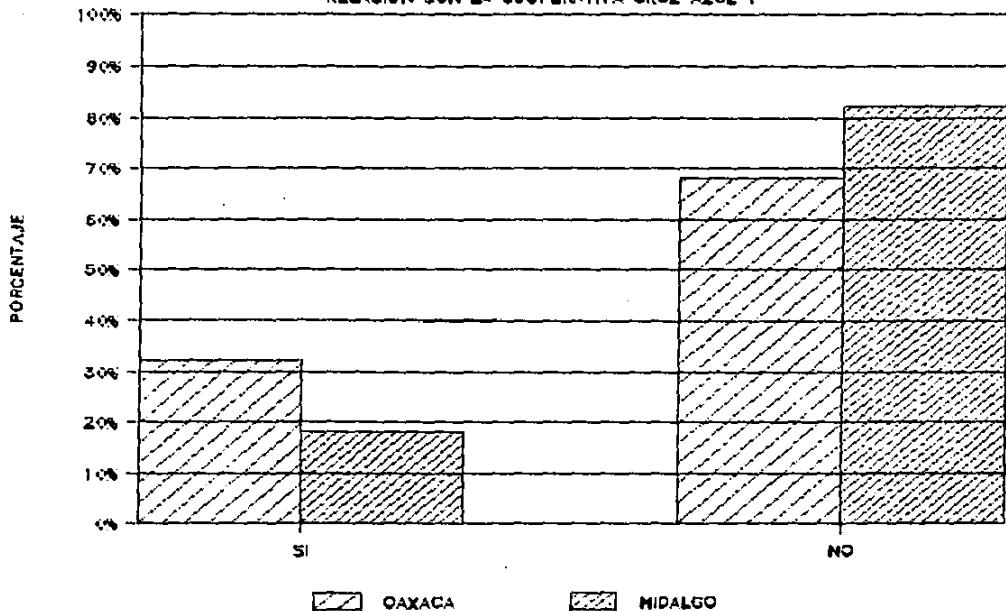
DESDE CUANDO HABITA EN LA REGION ?



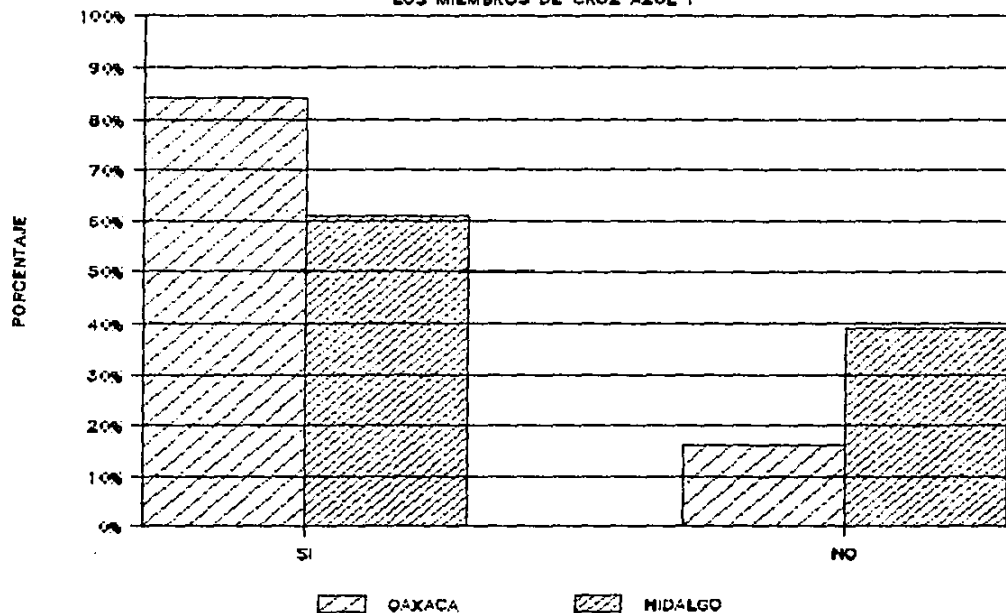
PREGUNTA No.2 CUAL ES LA
OCUPACION DEL JEFE DE FAMILIA ?



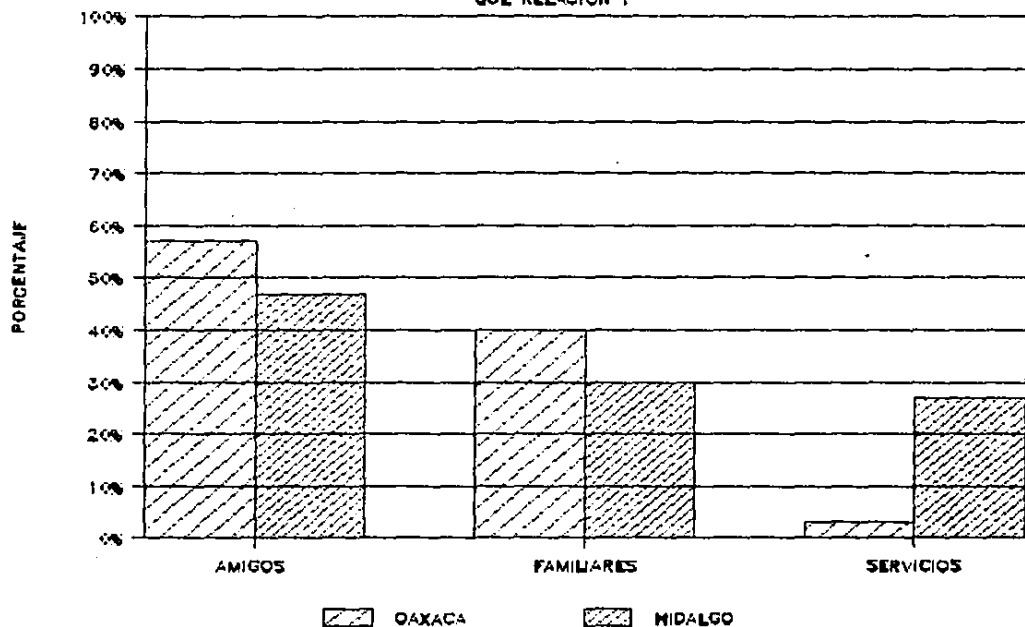
PREGUNTA No.3 TIENE ALGUNA
RELACION CON LA COOPERATIVA CRUZ AZUL ?



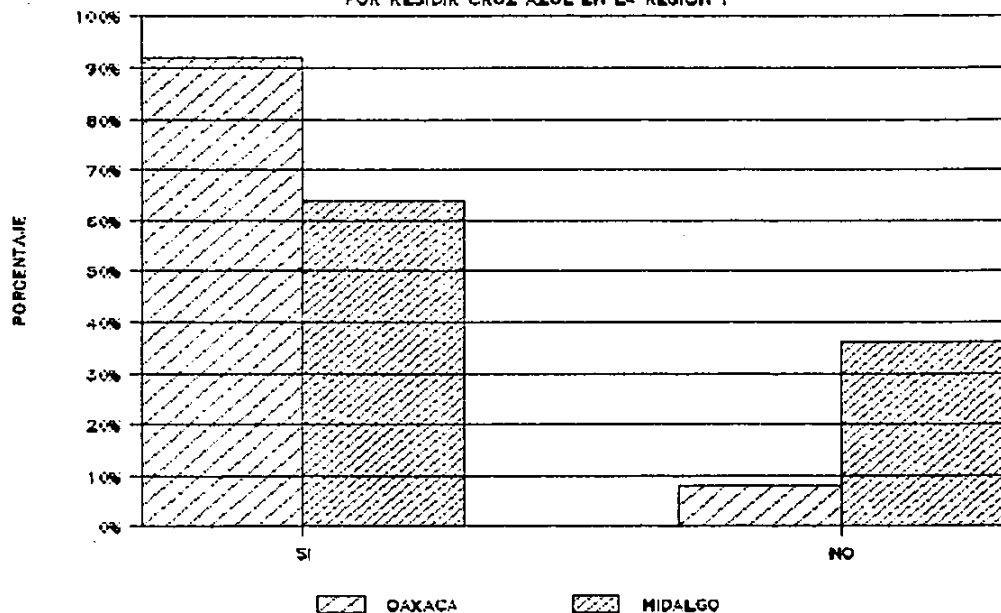
PREGUNTA No.4 TIENE ALGUNA RELACION CON
LOS MIEMBROS DE CRUZ AZUL ?



CONTINUACION DE LA PREGUNTA No.4
QUE RELACION ?

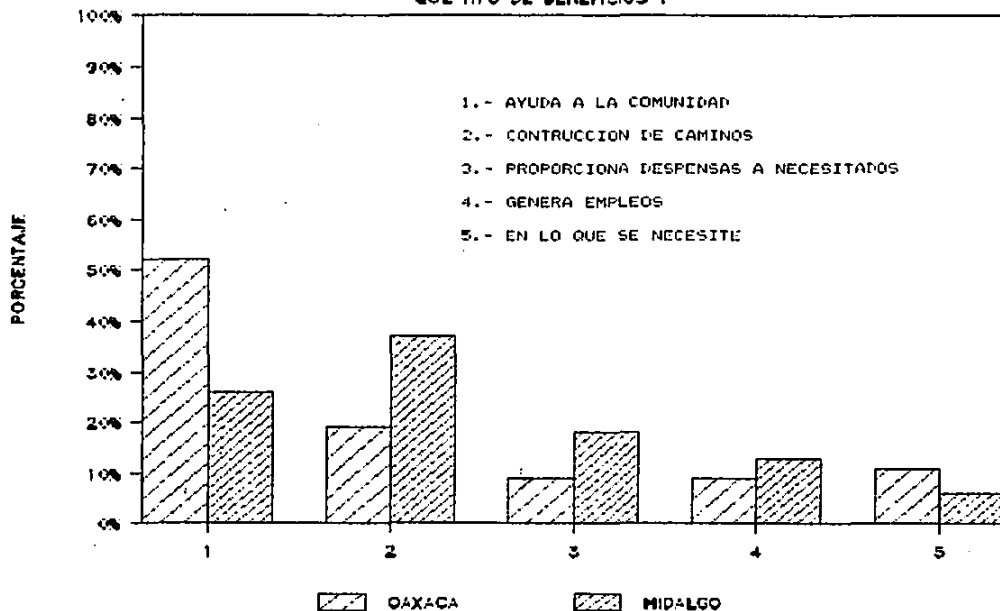


PREGUNTA 5 HA NOTADO ALGUN BENEFICIO
POR RESIDIR CRUZ AZUL EN LA REGION ?

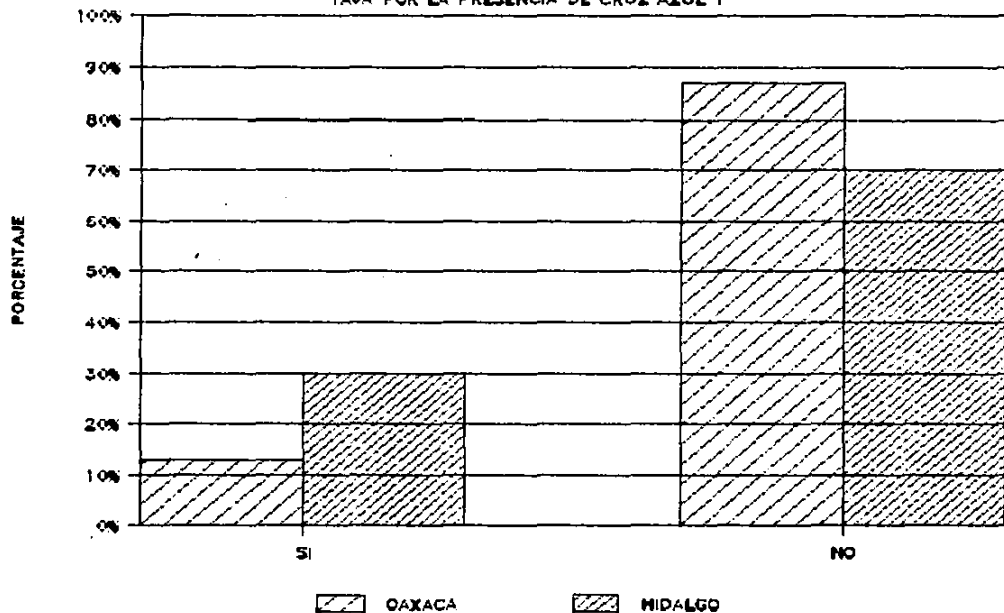


CONTINUACION DE LA PREGUNTA No.5

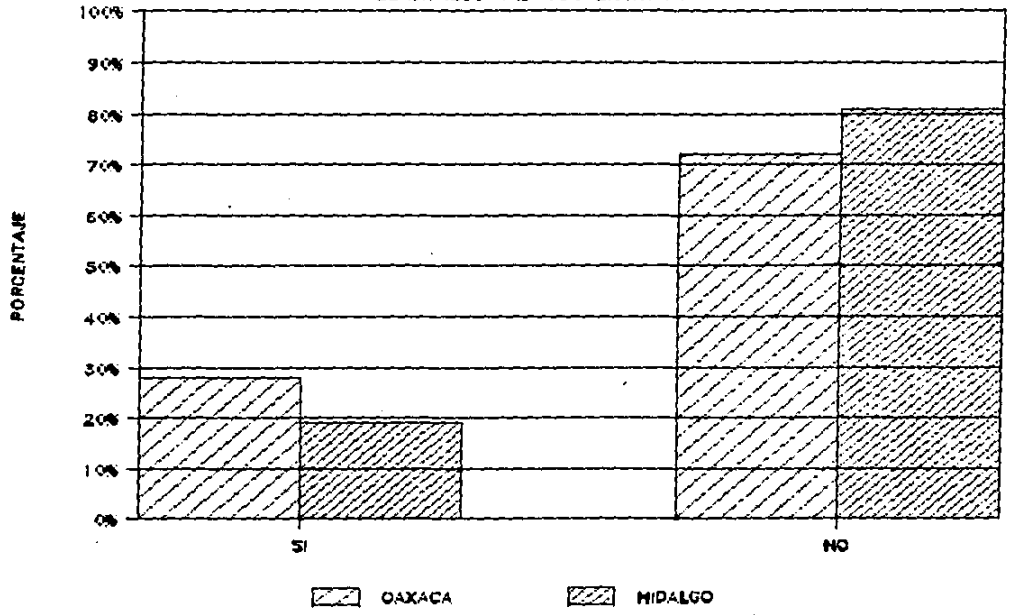
QUE TIPO DE BENEFICIOS ?



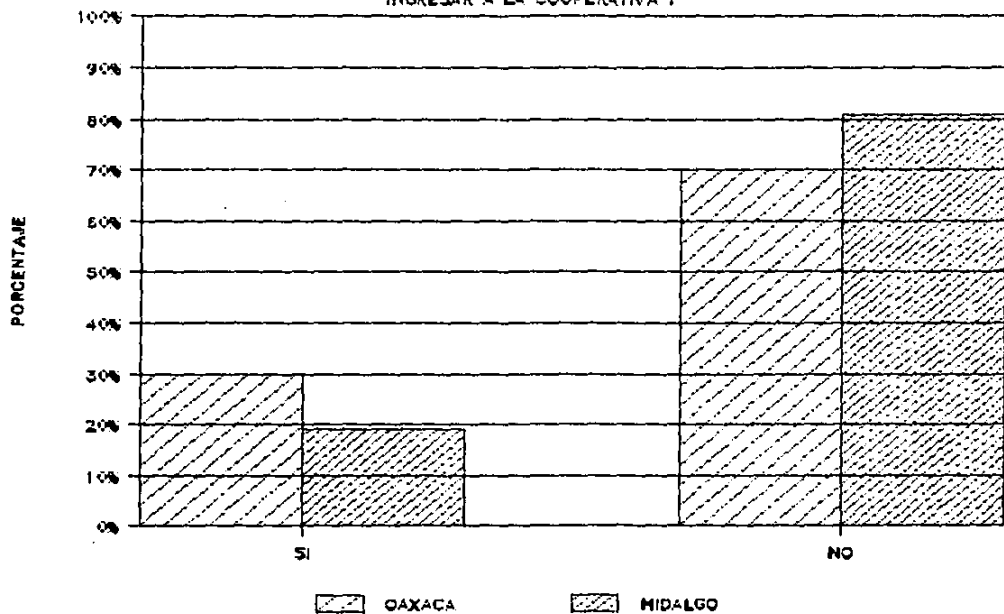
PREGUNTA No.6 OBSERVA ALGUNA DESVEN-
TAJA POR LA PRESENCIA DE CRUZ AZUL ?



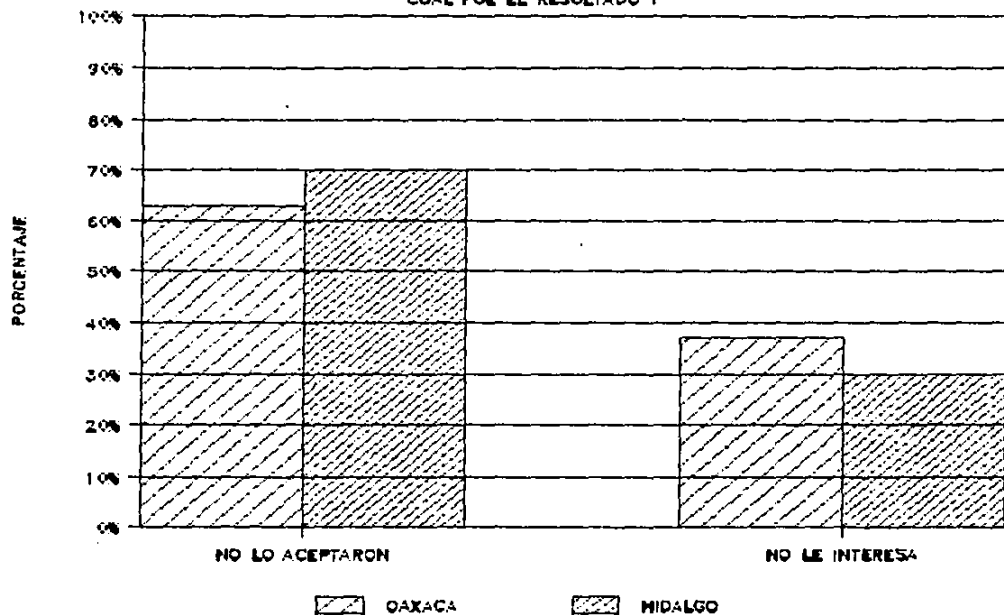
PREGUNTA No.7 CONSIDERA QUE SE FACILITA EL INGRESO A LA COOPERATIVA ?



PREGUNTA No.8 HA INTENTADO
INGRESAR A LA COOPERATIVA ?



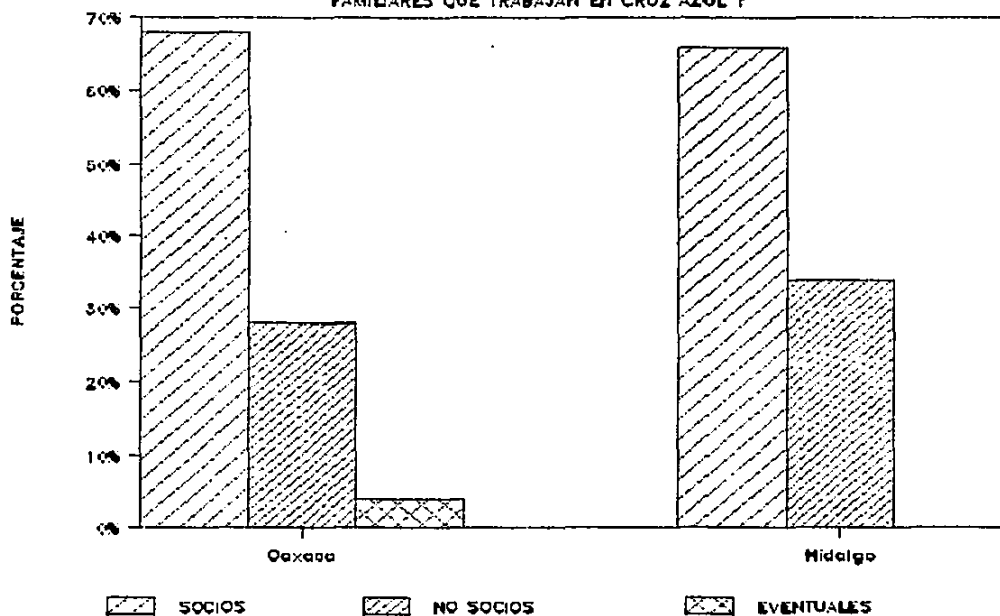
CONTINUACION DE LA PREGUNTA No.8
CUAL FUE EL RESULTADO ?



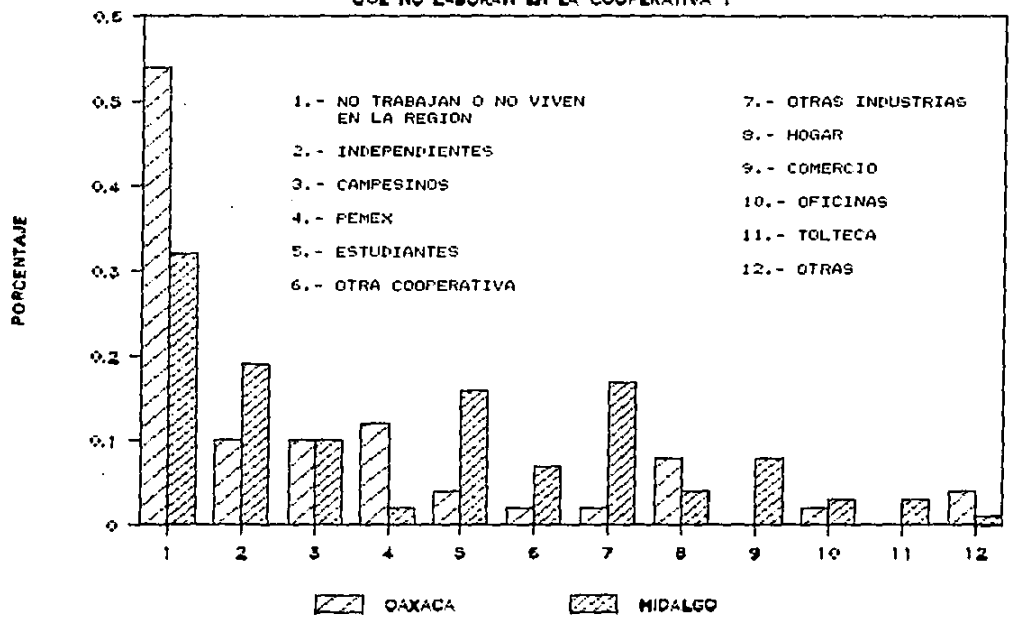
**ANEXO 4.- RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA A LOS FAMILIARES DE
LOS TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CRUZ AZUL.**

PREGUNTA No.1 COMO SE CLASIFICAN SUS FAMILIARES QUE TRABAJAN EN CRUZ AZUL ?

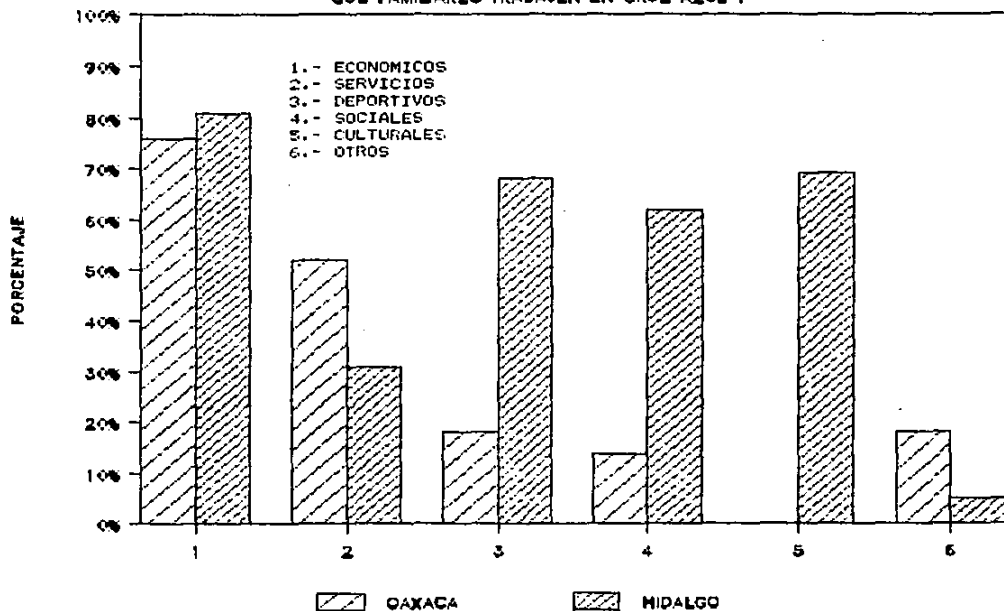
175



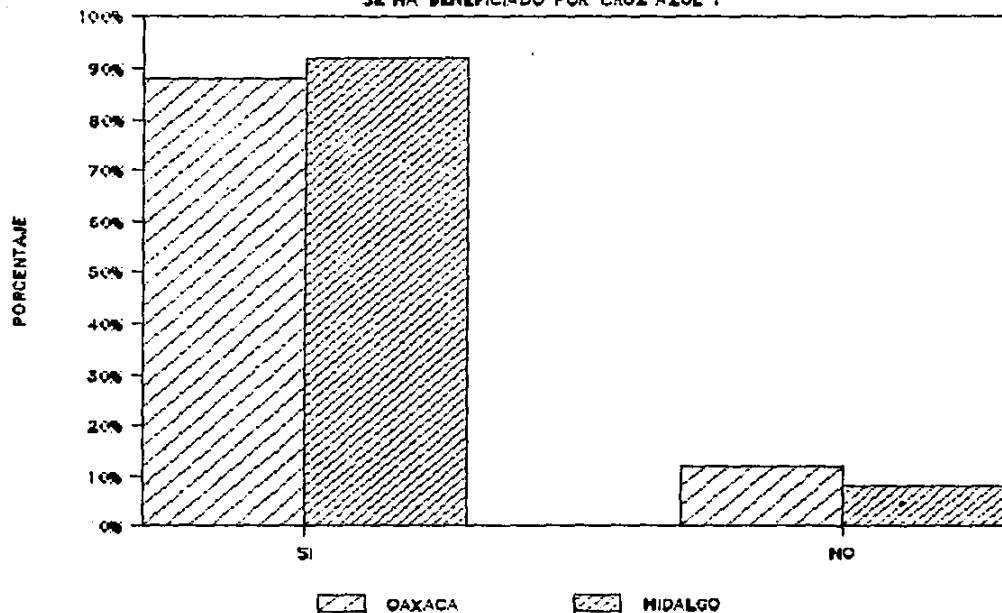
PREGUNTA No.2 QUE HACEN SUS FAMILIARES QUE NO LABORAN EN LA COOPERATIVA ?



PREGUNTA No.3 QUE BENEFICIOS TIENE POR-
QUE FAMILIARES TRABAJEN EN CRUZ AZUL ?

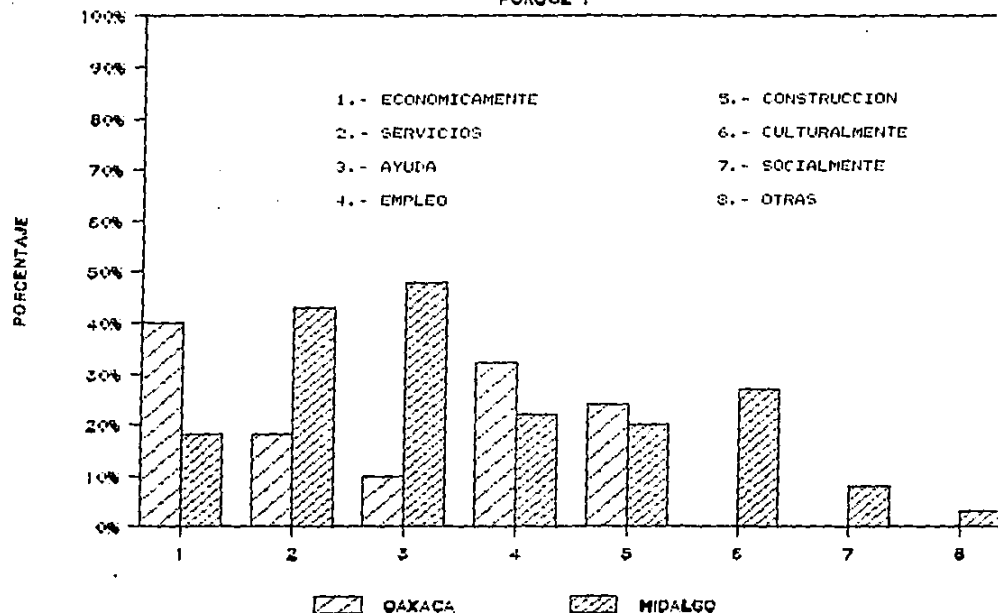


PREGUNTA No.4 CREE QUE LA COMUNIDAD SE
SE HA BENEFICIADO POR CRUZ AZUL ?



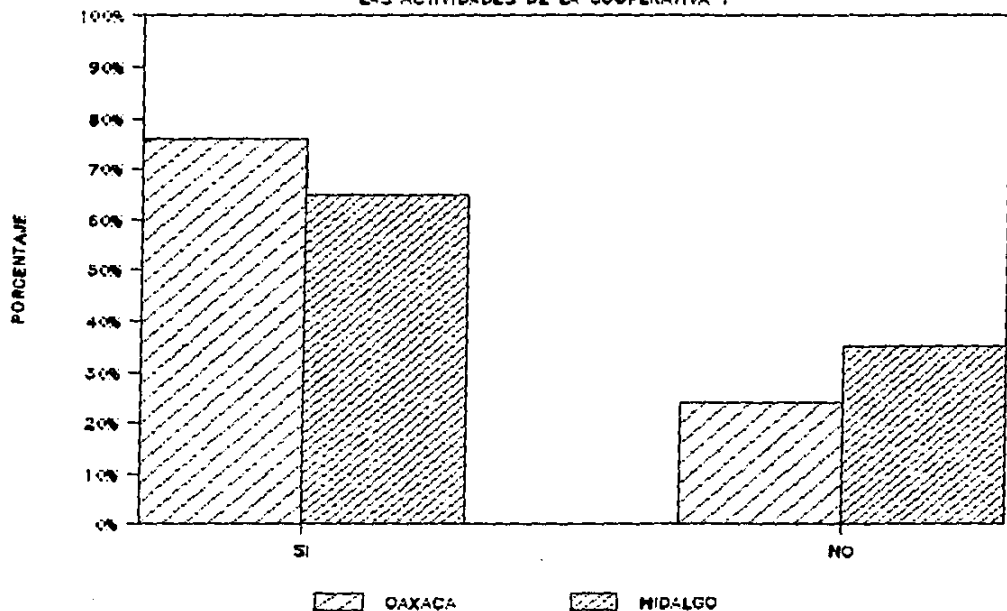
CONTINUACION DE LA PREGUNTA No.4

PORQUE ?



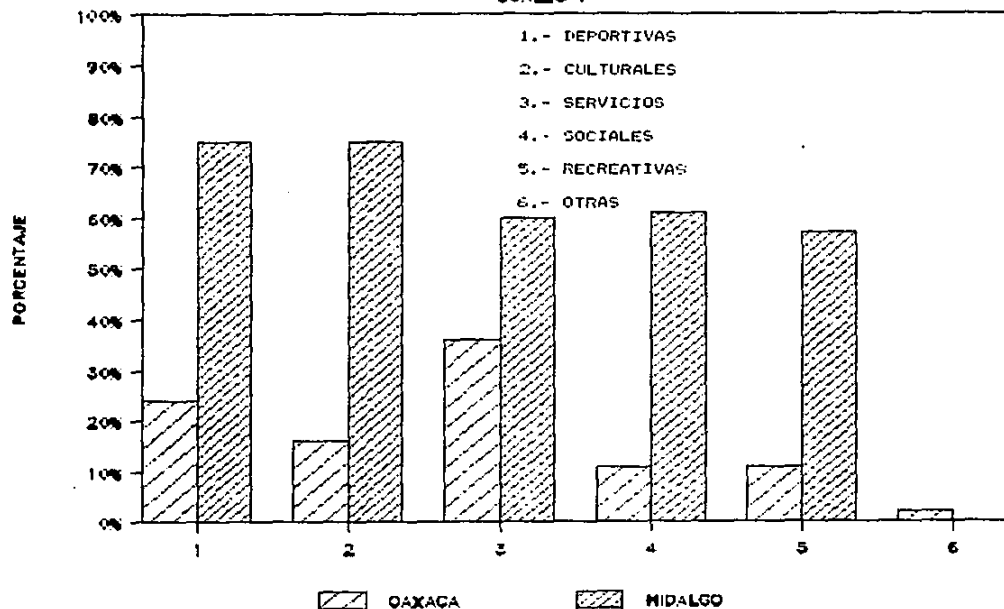
PREGUNTA No.5 PARTICIPA EN ALGUNA DE
LAS ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA ?

190

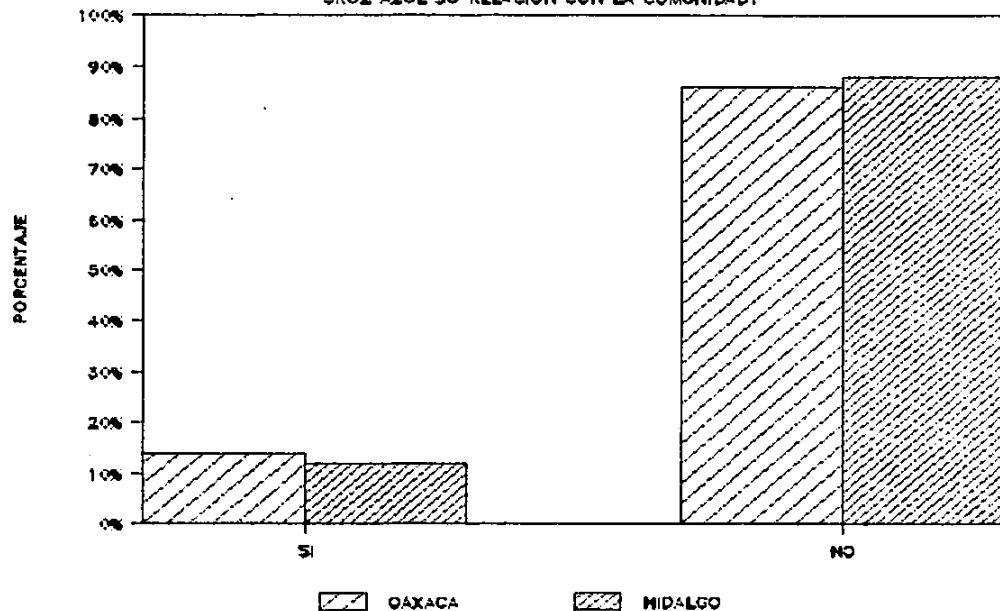


CONTINUACION DE LA PREGUNTA No.5

CUALES ?

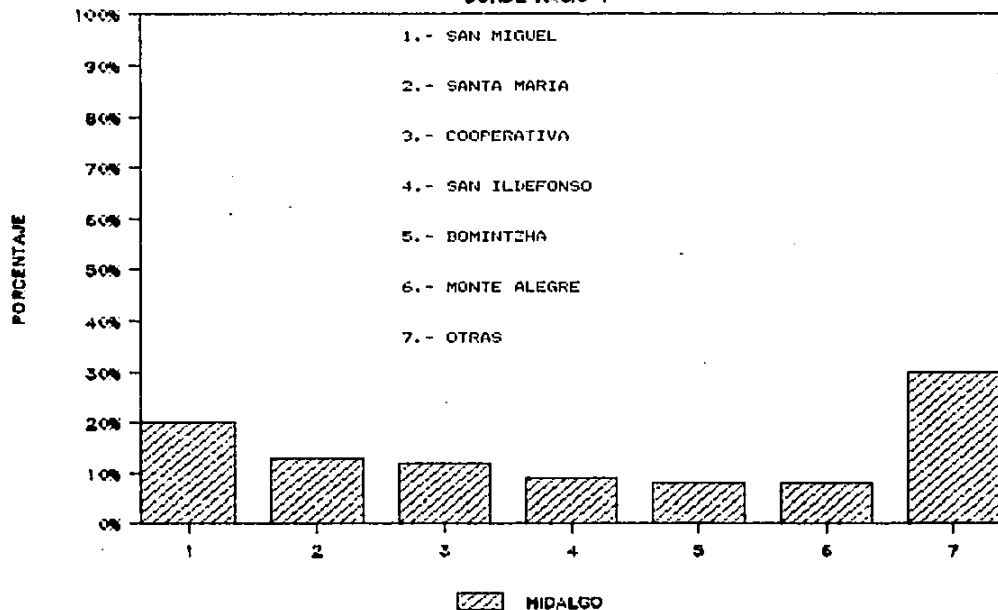


PREGUNTA 6 INFLUYE TENER FAMILIARES EN
CRUZ AZUL SU RELACION CON LA COMUNIDAD?

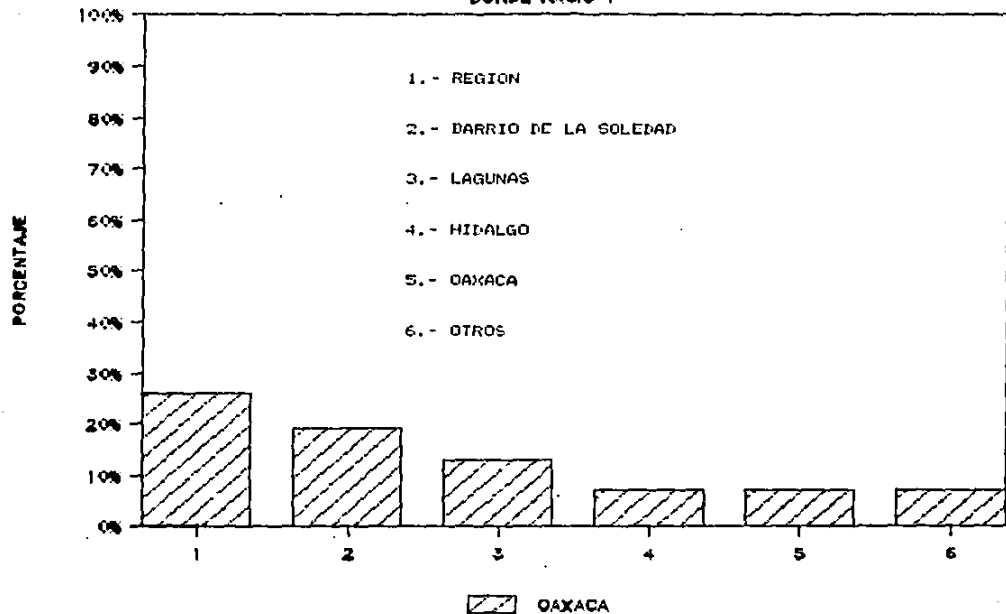


PREGUNTA No.7

¿DONDE NACIO ?

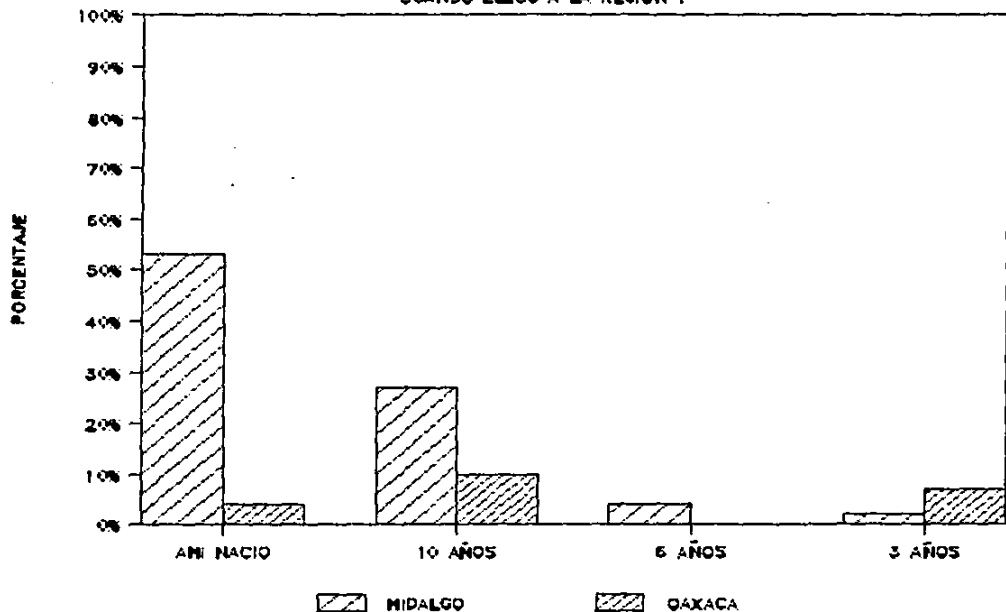


PREGUNTA No.7
DONDE NACIO ?



PREGUNTA No.8

CUANDO LLEGO A LA REGION ?



BIBLIOGRAFIA

- Banco de México.
Informe Anual 1986.

- Cámara Nacional del Cemento.
Anuario.
CANACEM, México 1986.

- Cámara Nacional del Cemento.
Capacidad de las Fábricas de Cemento en México.
CANACEM, México 1986.

- Cámara Nacional del Cemento.
Directorio de la Industria del Cemento en la República Mexicana.
CANACEM, México 1986.

- Cámara Nacional del Cemento.
La Industria del Cemento y el Medio Ambiente.
CANACEM, México 1986.

- Cámara Nacional del Cemento.
Medio Siglo de Cemento en México.
CANACEM, México 1986.

- Chinchillas Armenta Jorge.
Un Enfoque Administrativo de las Sociedades Cooperativas.
Tesis, U.N.A.M. México 1977.

- Claude S. George Jr.
The History of Management Thought.
Prentice Hall Inc, New Jersey 1985.

- Guzmán Valdivia Isaac.
Humanismo Trascendental y Desarrollo.
Limusa, México 1982.

- Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales.
Revista del Archivo del I.E.P.E.S., El Cooperativismo.
México, 1982.

- Koontz Harold. y O'Donnell Cyrill.
Curso de Administración Moderna.
Mc Graw Hill, México 1986.

- Luna Montaño Jorge.
Aspectos Fundamentales de la Iniciativa de Ley Federal de Cooperativas en: Revista Mexicana del Trabajo, Tomo III
Abril - Junio 1980.
Centro Nacional de Información 1980.

- Llano Cifuentes Carlos.
Análisis de la Acción Directiva.
Limusa, México 1984.

- McGregor Douglas.
The Human Side of Enterprise.
Mc Gran Hill, New York 1986.

- Nacional Financiera.
Fuente de Economía Mexicana en Cifras.
NAFINSA, México 1986.

- Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas, Segunda Parte.
Limusa, México 1984.

- Rízaa Ballesteros José María.
Cooperativas de Producción Experiencias y Futuro.
Deusto, Bilbao 1968.

- Rojas Coria Rosendo.
Introducción al Estudio del Cooperativismo.
Ensayo Metodológico, México 1982.

- Salinas Puente Antonio.
Derecho Cooperativo, Doctrina, Jurisprudencia, Codificación.
Cooperativismo, México 1981.

- Werther B. William Jr. & Davis Keith.
Administración de Recursos Humanos Y Personal.
Prentice Hall, México 1987.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Porrúa, México 1987.

- Ley Federal del Trabajo.
Porrúa, México 1986.

- Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento.
Porrúa, México 1987.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
Diario Oficial, México 29 de diciembre de 1976.