

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓ DIVISION CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES

145060

//

Productividad y Calidad Total

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

✓ LIC. EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

✓ R. ANGELICA HERNANDEZ JUAREZ

LETICIA PACHECO ROBLES

OLIVIA CHAVEZ BAUTISTA

ARTURO RUBIO GODOY

MARTIN BRITO DELGADO

ALEJANDRO SERRANO CEDILLO

1991

INDICE

U A M IZTAPALAPA BIBLIOTECA

982448

	Pág.
Proyecto de Investigación.....	1
Programa de Investigación.....	3
Introducción.....	6
Capítulo I	
1.1 Orígenes y desarrollo histórico.....	10
1.2 Principales exponentes.....	14
1.3 Países precursores en el desarrollo de C.T.....	25
1.4 Su utilización en el caso de México.....	27
1.5 Modelos de empresas que han utilizado la C.T.....	37
Capítulo II	
2.1 Los principales países desarrollados tecnológica y económicamente.....	46
2.2 El impacto que ha tenido la utilización de la calidad total y productividad en México.....	53
Capítulo III	
3.1 El sector gubernamental.....	54
3.2 Relaciones laborales.....	60
3.3 Sector financiero.....	70
3.4 Entorno económico.....	76
3.5 El sector industrial.....	83
Capítulo IV	
4.1 Exponer gráficamente el desarrollo de la productividad y calidad total.....	100
Capítulo V	
5.1 Escuelas fundamentales del pensamiento administrativo.....	114
5.2 Círculos de control de calidad.....	118
5.3 El principio de Pareto.....	122
Capítulo VI	
6.1 Elaborar un estudio en el cual se visualice la relación entre calidad total y productividad..	126
Capítulo VII	
7.1 Antecedentes de la productividad en México.....	139
7.2 Aspecto económico.....	144
7.3 Ambito social.....	149
7.4 Ambito político.....	154
7.5 Ambito laboral.....	160
Conclusiones Generales.....	164
Capítulo IX	
Comparación ANEPC.....	168

Capítulo X

I

Definiciones de Calidad y Productividad.....	204
Bibliografía de consulta.....	215

PROYECTO DE INVESTIGACION

CALIDAD TOTAL: FORMAS DE IMPLANTACION Y DESARROLLO EN MEXICO, ASI COMO LOS EFECTOS ESPERADOS ANTE LA PROXIMA APERTURA COMERCIAL Y AL ACTUAL ESQUEMA DE LA ECONOMIA GLOBAL.

SUPUESTOS

La implantación de una cultura de calidad total en los sectores financieros, productivos y de servicios, es uno de los factores más decisivos para lograr la competitividad internacional necesaria, ante la nueva apertura comercial.

Los acelerados cambios en la economía global, han obligado al gobierno mexicano y a sus sectores productivos a buscar una apertura comercial, en donde un factor negativo para lograr ésta, es la escasa cultura organizacional y de calidad total que padecen la mayoría de empresas mexicanas. Otro factor en contra para la implantación de una estrategia para aumentar la productividad por medio de la calidad total, es la falta de coincidencia de los sectores gubernamental, obrero e industrial, de lo que significa ésta, su forma de implantación y los resultados esperados en la relación productividad-salarios, productividad-calidad de vida y productividad-desarrollo económico.

Fundamentalmente, el trabajo de investigación pretende analizar: cuál es el camino más viable para aumentar la competitividad y productividad, así como un crecimiento

económico estable a mediano plazo, y la implantación y desarrollo de una estrategia a nivel nacional sobre productividad, que sea alcanzada por medio de técnicas de Calidad Total, que sean acordes a nuestro entorno social, económico, productivo y laboral.

Para ello, se realizará un análisis e interpretación del aspecto histórico efectuado en éste campo, así como un estudio analítico del problema. En adición a la comprobación del supuesto de trabajo, otro objetivo importante será la identificación analítica de las diversas técnicas de calidad total, aplicadas en algunas empresas mexicanas que nos sirvan de base para reafirmar nuestro supuesto.

Básicamente, la importancia de una investigación de ésta naturaleza, radica en la contribución que pueda aportar para tener un conocimiento más claro y profundo sobre lo que actualmente se realiza o debe realizarse en nuestro país sobre Calidad Total y Productividad. Asimismo, tiene gran importancia en el plano comercial, laboral, social y económico, por los resultados que se alcancen, pues éstos constituirán elementos importantes para el crecimiento económico del país.

PROGRAMA DE INVESTIGACION

A. ASPECTO HISTORICO.

En este apartado, el programa de trabajo consiste esencialmente en la realización de una interpretación de la información recopilada hasta el momento, y que esté relacionada con la hipótesis de investigación. El programa se describe a continuación:

Recopilación de información en los principales centros de estudio e información existentes, sobre Calidad Total y Productividad.

- a) Consultas a las principales bibliotecas y centros de información.
- b) Adquisición de libros y textos relacionados con el tema.
- c) Seguimiento consecutivo sobre el tema, en los periódicos y revistas publicadas.

I.- El análisis de los principales enfoques globales sobre Calidad Total y Productividad.

- 1.1 Orígenes y desarrollo histórico.
- 1.2 Principales autores teóricos.
- 1.3 Países precursores en el desarrollo de Calidad Total.
- 1.4 Su utilización: en el caso de México.

1.5 Modelos de empresas que han utilizado la Calidad Total.

2.- El impacto que ha tenido la utilización de la Calidad Total a nivel mundial y nacional.

2.1 En los principales países desarrollados tecnológica y económicamente.

2.2 En México.

B. ASPECTO ANALITICO.

En relación al trabajo analítico, se perseguirán los siguientes objetivos:

3.- Analizar el desarrollo y beneficios de la productividad y calidad total, así como los efectos esperados del Tratado de Libre Comercio en:

3.1 El sector gubernamental.

3.2 El sector laboral.

3.3. El sector financiero.

3.4 El entorno económico.

3.5 El sector industrial.

4.- Exponer gráficamente el desarrollo de la Productividad y

Calidad Total en nuestro país, del desenvolvimiento de las importaciones-exportaciones nacionales, del factor productividad salarios y del PIB en los últimos años, que nos permita entender el porqué es necesaria una revaloración del significado de Calidad Total, de los valores culturales y organizacionales, de los indicadores de medición para la productividad y del costo beneficio que implica su implantación.

- 5.- Realizar una revisión y descripción, de los modelos y técnicas más relevantes relacionados con Calidad Total y Productividad.
- 6.- Elaborar un estudio analítico, en el cual se visualice las relaciones entre calidad total-productividad, así como de la relación productividad-calidad de vida y productividad-relaciones laborales.
- 7.- Detectar los principales problemas y trabas existentes para la implantación unificada a nivel nacional de la Calidad Total y una estrategia de Productividad.
- 8.- Realizar una comparación del ANEPC recientemente firmado, con el anterior proyecto (ANEP), e indicar las diferencias entre ambos y elaborar los respectivos comentarios.
- 9.- Presentar definiciones sobre calidad y productividad.

INTRODUCCION

El propósito de éste trabajo, es mostrar un enfoque generalizado que facilite la comprensión del desarrollo que ha tenido la productividad y la calidad, argumentándose en dos variantes que a continuación se mencionarán.

-Países precursores que han dado origen a estos términos como son: Estados Unidos, Inglaterra y Japón, donde podremos observar cómo E.U. fue el país que estuvo a la vanguardia de los cambios estructurales, es decir, cómo su estrategia productiva sirvió como modelo a los ingleses y japoneses. Este último, que a raíz de la segunda guerra mundial fue un país que empezó a levantarse en el ámbito industrial, dio origen después a diferentes técnicas como son: círculos de calidad, desarrollo organizacional, la técnica TJK, etc., y que hasta la fecha, su modelo sigue vigente.

- El impacto que ha tenido la productividad y la calidad total en nuestro país, así como la evolución que han tenido desde sus inicios, nos mostrará la necesidad de poder tener claros estos temas para que asimismo, se logre mejorar la competitividad de los productos mexicanos a nivel internacional ante la nueva apertura comercial, ya que la revolución tecnológica así como los cambios que habidos en la economía mundial, han obligado al gobierno mexicano y a sus sectores productivos a buscar esta apertura.

La presente investigación se divide en dos etapas: a) un aspecto histórico y b) un aspecto analítico. La primera contendrá:

- La recopilación de información en los principales medios de información (bibliotecas, libros, revistas, periódicos, etc).
- El análisis de los principales enfoques globales sobre calidad total y productividad (orígenes, desarrollo, principales exponentes, modelos, países precursores).
- El impacto que ha tenido la utilización de la calidad total a nivel mundial y nacional.

La segunda etapa, que comprende el aspecto analítico, tiene como propósito revisar y analizar:

- El desarrollo y efectos que han tenido, la productividad y calidad total en los diferentes sectores: gubernamental, laboral, financiero, industrial y la economía nacional.
- La exposición gráfica de las estadísticas sobre productividad, PIB y balanza comercial.
- Los modelos y técnicas mas relevantes sobre calidad total y productividad.
- La elaboración de un estudio analítico de la relación entre productividad y, calidad total, calidad de vida, relaciones laborales.
- La detección de los principales problemas para la implantación de la calidad total y una estrategia de productividad.

- El Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), elaborando una comparación entre éste y el original proyecto para mostrar los cambios efectuados entre uno y otro, así como el comentario personal sobre los mismos.
- Revisar y elaborar algunas definiciones sobre calidad y productividad que nos muestren los diferentes conceptos sobre las mismas.
- Ofrecer nuestras conclusiones generales sobre el tema.

Es por eso que nos permitimos presentar el siguiente estudio, por los cambios que están afectando todas las facetas de la sociedad al crear nuevas dimensiones y despertar la incertidumbre.

Cada faceta de la vida, desde la ética de la conducta hasta la supervivencia organizacional, y la nación, está sufriendo una transformación conforme varían las fuerzas externas que se aplican sobre estas facetas.

La revolución tecnológica dio por resultado no sólo mutaciones en la conducta de los trabajadores, sino también importantes cambios estructurales e institucionales. Aunado a esto, se crea un nuevo concepto de producción, de organización, de industria, de relaciones comerciales, que a su vez crean una nueva forma de entender, implementar y realizar el logro de la calidad total y la productividad.

El individuo invierte su tiempo en actividades ocupacionales, debiendo aumentar el acervo de su competencia personal, tanto para sobrevivir como para conocer y manejar los

cambios tecnológicos. Las organizaciones deben tener mayor flexibilidad en sus estructuras y adecuar sus estrategias (a corto y mediano plazo) al nuevo entorno comercial y económico, si es que desean sobrevivir y ser más fuertes en las décadas venideras, donde también el gobierno debe crear el entorno adecuado para permitir que los individuos y organizaciones prosperen y saboreen los frutos de las futuras civilizaciones.

Desde los albores de la segunda guerra mundial, se observan los primeros esfuerzos para encontrar rasgos y características que definieran las bases en las cuales se cimentaran, las acciones de las organizaciones modernas. Como lo mencionamos anteriormente, países como Estados Unidos, Inglaterra y Japón son precursores de lo que sería una nueva cultura de la calidad, y una vez que estas sociedades se encontraron cimentadas dentro de una ética propia de productividad, entonces hicieron posible que fueran factibles los cambios en sus industrias productivas y por consiguiente, en su economía.

T E M A I

ANALISIS SOBRE LOS PRINCIPALES ENFOQUES GLOBALES

SOBRE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD.

- 1.1 Orígenes y desarrollo histórico
- 1.2 Principales exponentes
- 1.3 Países precursores en el desarrollo de C.T.
- 1.4 Su utilización en el caso de México
- 1.5 Modelos de empresas que han utilizado la C.T.

OLIVIA CHAVEZ BAUTISTA

1. ANALISIS DE LOS PRINCIPALES ENFOQUES GLOBALES SOBRE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD.

1.1 ORIGENES Y DESARROLLO HISTORICO.

Las expresiones de "calidad", del sistema de calidad y de la función de calidad son relativamente antiguos ya que estos surgieron en los Estados Unidos allá por los años 30s con la aplicación industrial del cuadro de control hecho por W. A. Shewhart. Pero fue en la segunda guerra mundial donde se llevó a cabo el inicio de control en diferentes industrias con el cual se pudieron producir artículos militares, que era lo que buscaba Estados Unidos desde años atrás, los cuales eran creados con un bajo costo y en gran cantidad.

"Con el transcurso de la segunda guerra mundial el mundo industrializado sufrió una inmensa catástrofe".

Estados Unidos, prácticamente el único de los países desarrollados que logró escapar de la destrucción, era apreciado como una gran nación piloto, así como su régimen político democrático de libertad, su potencia económica y financiera, eran para muchos la garantía de un mundo mejor.

Desde el año de 1945 la evolución del mundo ha pasado por tres períodos. En primer lugar, el período de reconstrucción, que duró unos diez años y que causó problemas específicos y dio lugar a un nuevo reparto entre naciones. En segundo lugar, el período de crecimiento acelerado (1955-1965), que vio nacer los grandes bloques económicos y por último, desde 1965 la recesión

económica, que volvió acompañada por inflación. Al finalizar la guerra, el problema más notable para todas las naciones industriales fue la inflación por lo que se tuvo que hacer la reanudación de intercambios internacionales, indispensables para empezar la reconstrucción.

En el año de 1945 a 1949 fueron decretadas seis leyes en Estados Unidos que dieron un sistema de seguridad social, las cuales se caracterizaban por una administración llevada a cabo por el Estado con un aspecto de motivación hacia la productividad. Así es como el control de calidad se vio aparecer por primera vez en los periódicos profesionales como una expresión nueva alrededor del año de 1967, la cual formó parte de títulos de normas y guías, principalmente normas militares de Estados Unidos, para llamar la atención hacia los sistemas de control gerencial más que hacia los controles de inspección del producto.

Anteriormente, se hacía hincapié en la efectividad de la inspección y como consecuencia de esto, surgió una nueva clase de profesionales del control de calidad. Con esto empezó a debilitarse el poder de los departamentos de inspección a medida que éstos se aproximaban a nuevos departamentos de auditoría de calidad, y ambos departamentos, entre otros, quedaban bajo la tutela de un gerente de calidad o un gerente de control de calidad.

Los departamentos de inspección se convirtieron o quedaron dentro de la categoría de departamentos más grandes de control de calidad, a comienzos de la década de los 70s. Luego hacia

finales de este decenio, la responsabilidad por la calidad fue quedando en manos de los vendedores y productores de bienes y servicios, las actividades de inspección y otras funciones también pasaron a ellos. El resultado ha sido una reducción de tamaño y alcance de las funciones de calidad, dirigidas por gerentes de calidad dentro de las organizaciones.

Inglaterra fue uno de los países que también pudo desarrollar el control de calidad por medio de las experiencias y normas de Estados Unidos, tiempo después fue formulando y aplicando las normas de acuerdo a sus necesidades y políticas del país.

En cuanto a Japón, recordemos que después de la segunda guerra mundial quedó semi-destruido, por lo que los líderes japoneses tenían la tarea de reconstruir la vida social, política y económica de la nación y uno de sus propósitos más importantes era la construcción de las organizaciones.

Durante la ocupación americana, los líderes japoneses aprendieron y aceptaron las prácticas empresariales y la ideología que hasta ese entonces los americanos habían utilizado o llevado a cabo, pero la reconstrucción fue más que difícil ya que a consecuencia de la segunda guerra mundial, Japón había quedado privado de hombres maduros y experimentados para ocupar los principales puestos directivos en las industrias, por lo que recayó la responsabilidad en jóvenes ejecutivos.

A principio asimilaron bastante bien los objetivos planteados y adaptando las prácticas tradicionales a las nuevas técnicas aprendidas de los americanos, bajo hombres como Kurata

(de Hitachi), e Ishikawa (de Toshiba), comenzó con esto la recuperación y quedaron reconstruidos los cimientos para la expansión. Japón con sus ejecutivos jóvenes produjo ideas nuevas y frescas y el deseo de aprovechar las grandes oportunidades. La rápida recuperación del Japón trajo consigo nuevos problemas y la necesidad de reexaminar las prácticas anteriores, estimulando la búsqueda para formular una nueva ideología de la dirección.

Tiempo más tarde fue como pudo desarrollar el concepto de círculos de calidad en el año de 1962, los cuales forman parte de casi la totalidad de la industria japonesa, desde el acero hasta la de la electrónica, los alimentos, los textiles, los productos químicos y los automóviles. La mayoría de los miembros de los círculos de calidad eran empleados de fábrica, pero en los últimos años los bancos y otras industrias en las cuales predomina el personal de oficina, han comenzado a aplicarlos con gran éxito.

La reconstrucción se hizo en todas las naciones a partir de proyectos económicos y sociales en los cuales se hacía mención para la industria, de una aplicación de la calidad en todos los productos realizados.

Como podemos observar, fue Estados Unidos quien resaltó en esos tiempos, ya que tanto Inglaterra como el Japón aprovecharon las experiencias de los norteamericanos y apoyándose en sus técnicas pasaron a formar parte de los países interesados en sobresalir en cuanto a la productividad y calidad del trabajo de los productos realizados. Cabe mencionar que cada uno de estos países lo ajustaron de acuerdo a las características que tenía

el país. Por otra parte, Japón fue el que salió más beneficiado ya que hasta en la actualidad es un ejemplo a seguir.

1.2 PRINCIPALES EXPONENTES.

Son varios los autores que se interesaron por saber más acerca del concepto y principios de la calidad, además el saber qué podía encerrar el estudio de ésta y qué tan importante era para que se considerara una base para el éxito de una empresa. Los autores que nosotros mencionaremos son aquellos que obtuvieron de sus estudios e investigaciones principios o teorías que fueron y deberán seguir llevándose por las empresas que busquen superar a la competencia o quieran estar en una mejor posición; autores como el Dr. W. Edwards Deming, el Dr. Joseph M. Jurán, el Dr. Kaoru Ishikawa y por último a el Sr. Philip B. Crosby.

DR. W. EDWARDS DEMING

Iniciaremos con el Dr. Deming que nace en Iowa, en 1900 quien se doctora en la Universidad de Yale en el año de 1928.

En 1947 es llamado por el Dr. K. Saito para instaurar y coordinar los estudios del Japón y a petición de la Unión de Ingenieros y Científicos japoneses, inicia una colaboración más estrecha con el círculo empresarial japonés, cuyo presidente era el Sr. Ishikawa, presidente de la Federación de Sociedades Industriales del Japón. En esta Federación es donde transmite

sus primeras teorías sobre metodología estadística aplicada a la administración de las empresas, de éstos, 150 empresarios japoneses incorporados a la Federación de Sociedades Industriales influyen para que desde 1950 sea instituido formalmente el reconocimiento denominado Medalla Deming al mérito empresarial.

Inicia desde entonces en Japón, toda una revolución conceptual en la administración de las organizaciones, partiendo de una nueva filosofía que busca convencer a los dirigentes de las empresas que, sin un control estadístico de procesos involucrados, todo se reduce a especulaciones sin fundamento. Nace así el Control Estadístico de Procesos al mismo tiempo que surge un método de administración que exige Calidad Total como premisa fundamental de una filosofía que concientiza a todos y cada uno de los miembros de la organización, de la conveniencia de asumir actitudes de colaboración para llevar a cabo la cadena del Dr. Deming que consiste en:

- Mejorar la calidad
- Si bajan los costos aumenta la productividad
- Se captura el mercado con mejor calidad a precios bajos
- Se permanece en los negocios
- Se generan más fuentes de trabajo.

El modelo muestra asimismo a las áreas administrativas y de producción como sistemas que incluyen, desde sus proveedores hasta sus clientes.

El éxito Deming se debe a su metodología de implementación,

con gráficas y estadísticas sencillas pero importantes que, precedidas por una sólida filosofía de administración participativa logran resultados de carácter permanente en la organización. Por todo esto el Dr. Deming es reconocido como el patriarca mayor de la calidad, Japón le queda muy agradecido por su contribución al mejoramiento de la calidad y su capacidad de generar prosperidad.

Aquí se presentan sus catorce obligaciones gerenciales:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.

Esto quiere decir, que en lugar de poner atención en hacer dinero, debe dedicarse al negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento de la calidad.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Nos hace ver que muchas ocasiones somos muy tolerantes ante un trabajo deficiente, por lo que necesitamos una mente donde los errores sean inadmisibles.

3. No depender más de la inspección masiva.

Nos quiere decir que la calidad no se logra mediante una inspección, sino con un mejoramiento del proceso, esto se logra con una buena instrucción, con la cual los trabajadores pueden obtener el mejoramiento.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Con esto quiere decir, que los departamentos de compras tienen la costumbre de pactar sobre los precios en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo y esto muchas veces nos lleva a productos de baja calidad. Lo que debería hacerse es buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un mínimo de proveedores.

5. Mejorar continuamente por siempre el sistema de producción y de servicio.

Se dice que la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6. Instituir la capacidad en el trabajo.

Ocurre que muchos trabajadores no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo.

7. Instituir el liderazgo.

Sería orientar o ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

8. Desterrar el temor.

En muchas ocasiones los trabajadores temen hacer preguntas aún cuando no entienden en qué consiste el trabajo o que esté

bien o mal hecho. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9. Derribar las barreras que existan entre áreas staff.

Con mucha frecuencia, las áreas compiten o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan en equipo para prevenir o resolver algún problema.

10. Eliminar las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.

No tiene sentido si no se respaldan con mejoras en los sistemas.

11. Eliminar las cuotas numéricas.

Estas sirven nada más para tomar en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Estas constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente mal cuando no puede hacerlo, esto se debe en parte, por los equipos defectuosos y los materiales deficientes los cuales deben eliminarse.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de

reentrenamiento.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo.

14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Se requerirá un plan de acción para llevar a cabo la calidad.

También el Dr. Deming nos hace ver siete causas por las cuales muchas veces decae una empresa y que nos sugiere evitarlas.

1. Falta de constancia de propósito.

Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.

A muchas compañías les interesa velar por los dividendos trimestrales y les resta importancia a la calidad y la productividad.

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.

Los efectos que causan estas prácticas son muy malas ya que se destruye el trabajo en equipo, pues se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja

a la gente en un estado de amargura y desesperación.

4. La movilidad de la gerencia.

Son los gerentes que cambian constantemente de un puesto a otro, ya que nunca están ahí el tiempo necesario para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.

Las cifras mas importantes son desconocidas e imposibles de conocer, por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente feliz.

6. Costos médicos excesivos.

7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

DR. JOSEPH M. JURAN

El Dr. Jurán define a la calidad como la adecuación de un producto para el uso que tendrá. Esta definición está orientada fuertemente a las necesidades del consumidor, la cual debe ser una consigna de calidad de una compañía u organización, mientras que para un departamento o individuo, debe ajustarse a los requerimientos y especificaciones.

Jurán parte de un proyecto el cual es la planeación

programada para la solución de un problema. Dentro de su planteamiento, menciona que toda mejora se logra trabajando, proyecto por proyecto.

Se debe conjuntar un grupo de directivos para guiar el programa anual de mejoramiento. Se solicitan los proyectos, se analizan y se seleccionan los que serán atacados en este año.

En cada proyecto se asigna un equipo encargado de movilizar los recursos de la compañía para:

- Estudiar los síntomas de los defectos y fallas.
- Elaborar teorías acerca de las causas de esos síntomas.
- Probar las teorías hasta determinar las causas.
- Estimular la acción correctiva.

Es necesario que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad, que tengan una participación directiva y que trabajen en sus propios proyectos de calidad. Todo proyecto de mejoramiento es una transformación de un problema.

Debe prepararse a la alta dirección para el avance de conocimiento, creando un comité directivo de solución de problemas y un comité de diagnóstico. El primero funcionará como guía de los esfuerzos para la solución de problemas, estableciendo la dirección, la prioridad y los recursos; el segundo será formado por un grupo con habilidades de investigación y movilidad para encontrar las causas de un problema desde su raíz.

Para trabajar en la solución de un problema se hace una

división de esfuerzos, una etapa que va del síntoma a la causa y otra que va de la causa al remedio. El camino más difícil es de ir del síntoma a la causa, porque se desconoce en dónde recae la responsabilidad.

Jurán concuerda con otros autores en la importancia de la capacitación y el entrenamiento, pero enfatiza el uso de técnicas de dirección de calidad. Reconoce la importancia de la medición, y de la verificación de que el plan siga su curso. Está en contra de tomar acciones inmediatas de corrección sin antes haber encontrado la causa.

Lo más importante del método de Jurán, es que de cada problema se elabora un proyecto que cubre rigurosamente la secuencia de la metodología científica, hasta llegar a la solución.

DR. KAORU ISHIKAWA

Surgió como la principal autoridad japonesa en el campo del Control de Calidad. Nació en el año de 1915. Se graduó en química aplicada en la Universidad de Tokio en el año de 1939. En su calidad de profesor de ingeniería, comprendió pronto la importancia de los métodos estadísticos.

Los comentaristas mas prestigiados reconocen que la historia del Control de Calidad en Japón, está íntimamente ligada a la vida del Dr. Ishikawa. El escribió innumerables artículos y publicó varios libros, obtuvo el premio Deming en Japón y la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad le

otorgó los dos premios más sobresalientes en los Estados Unidos: el Gran Premio de Calidad y la Medalla Shewart, por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de Control de Calidad, así como las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la Calidad y la Productividad.

El enfoque totalizador del Dr. Ishikawa, se basa en que mediante el Control de Calidad y con la participación de todos los empleados incluyendo al presidente, cualquier empresa puede emplear mejores productos o servicios a mejor costo, al mismo tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior.

Una condición básica, es que el compromiso por implantar el Control de Calidad sea para siempre, que deberá prolongarse por toda la existencia de la empresa. Una vez comenzado, el movimiento tiene que promoverse y renovarse continuamente. También menciona algunas garantías que tiene el Control de Calidad, las cuales son las siguientes:

Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción ciento por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el Control de Procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos, lo importante es encontrar las causas de los defectos y fallas. El Control Total de Calidad y el Control de Procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar las causas.

Ishikawa considera que la aplicación de la estadística a

los negocios, significa toda una revolución conceptual en la gerencia y atribuye a este solo hecho la revitalización de la industria japonesa.

En base a esto formula sus seis pasos y considera que ésta es la manera como se transformaron muchas empresas.

PHILIP B. CROSBY

Se inició en el campo del Control de la Calidad como un auxiliar técnico probando los sistemas de control. El libro célebre de Crosby se titula la Calidad es Gratis y su argumentación gira alrededor de la conveniencia de prevenir. Demostró mediante el análisis de costos, que era mas barato controlar la calidad del producto en la línea de fabricación que repararlo luego. Que el fabricante debe establecer unas especificaciones de Calidad, implantar los controles necesarios para que se cumplan dichas especificaciones. Su argumento consistía en que el Control de Calidad no implica por definición una calidad más alta, sino simplemente que la calidad se mide.

La definición que Crosby manejaba de calidad, era que la calidad es cumplir con los requisitos, es decir que cada quien debe cumplir con los requisitos que le son asignados.

1.3 PAISES PRECURSORES EN EL DESARROLLO DE CALIDAD TOTAL

El control de calidad se empezó a mencionar hace ya muchos años, para ser mas específicos, por los años 30s en los Estados Unidos con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

En el tiempo de la segunda guerra mundial, se dice que fue el catalizador quien permitió dar inicio al cuadro de control en diferentes industrias, ya que la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para que pudiera cumplir con las exigencias que la guerra requería. Pero al momento que se utilizó el control de calidad, se pudieron producir artículos militares que era lo que buscaba Estados Unidos hacía ya tiempo; éstos eran elaborados con un bajo costo y en una gran cantidad.

La producción norteamericana en ese entonces fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en gran parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Se especula que la segunda guerra mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna.

Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania Nazi.

Inglaterra también pudo desarrollar el control de calidad

rápidamente, ya que había sido el hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se reflejó en la adopción de las normas Británicas en el año de 1935 que fueron basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Tiempo después se fue adoptando la totalidad de las normas tanto norteamericanas como Británicas.

En tiempos de la segunda guerra mundial Inglaterra también formuló y aplicó varias normas. En cuanto a Japón, éste se informó de las primeras normas británicas en la preguerra, las cuales tradujo al japonés en el período de la guerra. Muchos académicos japoneses se dedicaron muy seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y comprender y con esto la estadística no logró una buena acogida.

En el campo de la administración, Japón también iba a la zaga ya que utilizaba el llamado método de Taylor en ciertas áreas¹. El control de calidad dependía enteramente de toda inspección pero ésta no era cabal para todos los productos. Ya que en ese tiempo para el Japón era muy importante seguir compitiendo en los costos y precios y no tanto en la calidad².

Después de ser derrotado el Japón en la segunda guerra mundial, éste quedó en ruinas ya que habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país necesitaba alimentos, vestido y viviendas.

Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas

¹ El método de Taylor exigía que los obreros siguieran específicamente las reglas fijadas por los especialistas.

² Seguía siendo la época de los productos baratos y malos.

desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo muy grande, ya que en ese entonces las fallas del servicio telefónico eran muy frecuentes; el teléfono en Japón no era un medio de comunicación confiable. Este problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino más bien que la calidad del equipo era muy deficiente. Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que comenzara a aplicar el control de calidad moderno. Además de esto se tomaron medidas para educar a la industria. Es así como se le da comienzo al control de calidad estadístico en el Japón.

Dichas fuerzas de Norteamérica impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método americano sin ninguna modificación apropiada para el Japón, aunque esto creó algunos problemas, los resultados fueron bastante buenos y prometedores, y así es como se fue difundiendo el método norteamericano.

1.4 SU UTILIZACION EN EL CASO DE MEXICO

Comenzaremos con un pequeño esbozo de lo que ha originado o nos ha llevado hasta el Tratado de libre Comercio.

Una experiencia fue la industrialización, en primer lugar provocada por un cambio en la economía internacional por causa de la segunda guerra mundial, que exigió de los países un esfuerzo de cambio en la organización de su economía interna y

en sus relaciones con el exterior, lo cual originó el proceso de industrialización y sustitución de importaciones, así como en la creación de un mercado interno, con lo cual se registran los índices de crecimiento económico más altos y estables de nuestra historia.

México se convirtió de un país rural a un país urbano, de clase media, con importantes avances en materia educativa y de beneficio social, con una estructura productiva y comercial de primer orden y un peso específico en Latinoamérica. El papel del Estado funcionaba como promotor del desarrollo, como instrumento de modernización para el país.

Ya para la década de los ochentas, la economía mexicana se ha visto expuesta a numerosos y profundos cambios, derivados de dos grandes procesos históricos: 1) el cambio estructural de la economía mundial, que se orienta hacia una nueva división del trabajo entre los países; 2) la reformulación de las formas tradicionales de desarrollo y la reordenación de las fuerzas no sólo económicas, sino también políticas, a escala mundial. Se dice que México se encuentra en el fin de la segunda etapa de su industrialización y está en el umbral de una nueva. Pero el problema es más complejo considerando que actualmente el país se desenvuelve en un escenario internacional.

En lo interno nos encontramos con el reto formidable de encontrar alternativas viables y duraderas para el desarrollo. Por ello en 1983, se pone en práctica el programa de reordenación que busca corregir las principales fallas de la estructura económica con el fin de sentar las bases de un

proceso de desarrollo más sólido.

En México se ha hablado de modernización en la industria dirigida a aumentar la productividad, la competitividad internacional, con la innovación y adaptación de nuevas tecnologías. Con esto surgen tres elementos que podemos considerar. El primero, se refiere a la necesidad de un aumento en la productividad que implica un manejo de obra de mano especializada y capacitada. El segundo, se refiere a una inserción en el mercado internacional, es decir, teniendo como pauta la apertura comercial. Y por último, la importancia de la tecnología, es decir, habrá de estar en los niveles más adecuados.

Las experiencias que han tenido otros países nos servirán como parámetro. La planta industrial en países como los de Latinoamérica presentan una edad promedio, ya que comparado con los países desarrollados es una planta obsoleta. La necesidad de hacer a las empresas productivas y competitivas surge de los procesos de intercambio internacional, como opción para los países subdesarrollados para que se incorporen a una dinámica que podría ser un camino para que estos puedan superar la crisis en la que se encuentran.

El cambio estructural que se presenta considera la posibilidad de protección, bienestar y competitividad, eligiendo una inserción provechosa dentro del marco internacional. La competitividad internacional hace que en nuestro país surja la necesidad de encarar el reto de la productividad y la eficiencia, implicando una búsqueda por una política agresiva de

desarrollo tecnológico, que tome en cuenta tanto las tecnologías propias y las adaptadas. La política de la productividad en las empresas mexicanas se considera una estrategia de desarrollo, donde el crecimiento se apoya principalmente en la exportación³. Aunque lo más importante es contar con ventajas las empresas nacionales, ya que nuestro país está obligado a diseñar una nueva política de desarrollo capaz de favorecer a la sociedad en su conjunto siempre considerando a las experiencias pasadas.

Los procesos de productividad y calidad están exigiendo la internacionalización de la economía, tomando como base la introducción de nueva tecnología que reduzca la incidencia de la mano de obra en la producción, y aunado a ello, la transformación de procesos de trabajo, en la cual se registra actividad con grupos semiautónomos y se valora el progreso individual basado en la capacitación. Todas las empresas del país deberán ser capaces de enfrentar los niveles de actuación de empresas internacionales, cuyo nivel de experiencia es en ocasiones tan elevado que difícilmente podrá ser superado.

El papel del gobierno es muy importante ya que tiene la obligación de crear las condiciones que faciliten la adaptación de empresas a la competencia internacional de la manera más rápida, eficiente y con los menores estragos posibles. El Estado tratará de impulsar y definir el proceso de cambio, para lo cual ha realizado una serie de acciones como son: a) un proceso de apertura comercial, que busca contrarrestar ineficiencias y la

³ Para fomentar la estrategia de cambio se realizaron cuatro vertientes: reconvertir, fomentar, crear y articular industrias productivas y de alta tecnología.

falta de competitividad, b) fomentar las exportaciones, c) estímulos a la inversión, d) apertura a la inversión extranjera y e) buscar el impulso a la incorporación de tecnología.

Para la clase obrera, el proceso de cambio implica aceptar la necesaria obtención de la productividad, en la cual la mano de obra juega un papel importante. Los procesos de capacitación y especialización de la mano de obra se hacen necesarios e imprescindibles. Se reconoce además, que la experiencia histórica demuestra que los adelantos tecnológicos en la producción, han conducido en primera instancia a una reducción del empleo, de la mano de obra⁴.

Podemos decir que el proceso de cambio tiene un gran desarrollo en la productividad y calidad, buscada sobre bases económicas, provocado por la internacionalización de la producción y los avances tecnológicos en el sector financiero, que exigen una respuesta dentro de la cual es necesario considerar a los principales actores implicados en este nuevo Tratado de Libre Comercio, en donde se tratará de aprovechar las ventajas, las cuales, aunque pocas, se presentan en un mercado competitivo.

145060

Por su parte, México tratará de crear nuevas bases para aspirar a un crecimiento más estable y sostenido. Por un lado, se ha reorientado la investigación científica y tecnológica, se transforman vocaciones productivas, se verifica un importante proceso de sustitución de materias primas.

⁴ Los índices de desempleo en México son muy preocupantes, y si el proceso de productividad implica la automatización, entonces éstos tienden a aumentar.

Es por esto que se han diseñado lineamientos estratégicos acordes con la naturaleza y características de México:

- La articulación de las cadenas productivas de ramas modernas o con mayor potencial productivo y competitivo.
- EL fomento del crecimiento estable de ramas con tecnología avanzada y altos grados de productividad.
- La creación de industria, la superación de rezagos en el campo.

Como se ve, México pretende con estos puntos aumentar la productividad, integración, calidad y competitividad de la producción. Su objetivo por lo tanto es elevar la competitividad y capacidad exportadora, y al mismo tiempo originar empleos; con esto, México busca constituirse en una potencia intermedia. Por otra parte, la estrategia define un nuevo patrón de industrialización que busca consolidar y ampliar la integración de las cadenas productivas de bienes básicos como alimentos, vestidos, calzado, medicamentos e insumos de amplia difusión como cemento, vidrio, acero y fertilizantes, que deben convertirse en instrumentos de crecimiento por sus bajos requerimientos de divisas, y amplia capacidad para generar empleos.

El proceso de productividad busca ante todo ajustar los tamaños de las empresas, es decir, invitar a los empresarios a tener una empresa con buena tecnología y mano de obra capacitada, a fin de alcanzar escalas competitivas de producción, con lo que se llegará a la ampliación de la capacidad productiva que tendrá como resultado, la liquidación

de empresas obsoletas.

La productividad busca transformar las estructuras comerciales de las empresas para enfrentar el nuevo proceso de apertura comercial externa de nuestro país.

La capacitación de la mano de obra que implica el aumento de la productividad de los trabajadores, tanto a nivel directivo como en los procesos⁵. Con esto se establece una política de compromisos específicos de productividad a fin de reducir costos e incrementar los ingresos.

SECTORES QUE SE TOMARAN EN CUENTA PARA LA REALIZACION DE ESTOS PROGRAMAS.

Por principio el gobierno está estableciendo políticas en las empresas par que estas realicen programas que eviten o prevengan la contaminación. En los transportes se pretende realizar nuevas modalidades de camiones y motores menos contaminantes. Se tratará de ajustar el tamaño de las empresas con la promoción de investigación y el desarrollo tecnológico. Se tratará de realizar la capacitación de los cuadros y mano de obra de las empresas, el saneamiento financiero y un programa de inversiones que sea compatible con las posibilidades del país y las necesidades del proceso de cambio.

Asimismo, las empresas de servicios telefónicos son objeto de procesos de modernización tecnológica y administrativa. En

⁵ La productividad más que trabajar más, es trabajar mejor.

todos los esfuerzos se ve también la necesidad de integrar la industria al desarrollo del país; se tratará de cambiar el proceso de desarrollo sin abandonar principios fundamentales y reconociendo que la solución de los problemas de nuestro aparato productivo se encuentra a largo plazo, y esta solución debe ser estructural, lo cual exige la acción directa y concertada del gobierno y no la simple suma de políticas aisladas.

Por lo tanto, se necesita una estrategia de gobierno, es decir, un conjunto de objetivos fuertemente interrelacionados, que exigen para su realización, no sólo la voluntad política sino también, la coordinación entre los diversos aparatos de Estado. En este sentido, el gobierno ha desarrollado varios instrumentos de programación cuyos avances han dependido en gran medida de su capacidad para responder a las exigencias de una realidad continuamente cambiante.

La competencia, la productividad y la capacidad exportadora, constituyen un elemento de gran valor para el análisis de la empresa; fundamentalmente del desarrollo mismo del proceso, es decir, de la dinámica política, económica, social y de los puntos críticos que se presenten en el camino, así también, se apoyará a la inversión tecnológica, a la investigación y a los programas emergentes de ajuste.

Las experiencias observadas deben enriquecer a la reflexión para un país que como México, se encuentra en la fase inicial de incorporación al mercado internacional. El Estado mexicano deberá participar activamente en los procesos de productividad y calidad negociando y concertando con los demás países. Los

riesgos que implica la inserción en la dinámica productiva, tecnológica y comercial del capitalismo internacional son altos, sobre todo si se acelera el proceso, por lo tanto, tendrá que ser rígido no sólo a nivel financiero, sino también a nivel de la relación de sindicato empresa, donde por naturaleza los conflictos tienden a implicar directamente al Estado.

La experiencia nos demuestra que la adopción de políticas ineficaces da como resultado el uso excesivo y la escasez de recursos naturales, lo cual acarrea consecuencias desastrosas para el ambiente. Aunque los programas son de muy alto costo, se buscará condiciones para poder financiarlos, lo cual podría realizarse mediante una mayor cooperación nacional, o a través de programas más decididos de fomento de ahorro.

Se dice que cada idea tiene su tiempo y se podría decir que la de la calidad llegó. El mundo actual está marcado por el signo de cambio. La globalización de la economía plantea nuevos desafíos a las empresas. México se encuentra en la antesala de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, es por esto que se ha impulsado a muchos ejecutivos a buscar nuevos enfoques y estrategias para sus negocios, de lo cual se deduce que realizar bien las cosas es llegar a la calidad, que se tiene que implantar en las empresas que trabajarán de acuerdo a la satisfacción del cliente, al nivel de demanda y de precio.

En décadas pasadas, el área de producción era la responsable de las cuestiones referentes a la calidad pero el nuevo enfoque la concibe como un proceso que se desarrolla en todos los ámbitos de la empresa. Por ello, para que los procesos

de calidad implantados en la organización funcionen, es necesaria la participación de los ejecutivos de alta dirección, ya que muchas veces se dice que la alta dirección de las empresas desarrollan actividades vinculadas con la mejor calidad, pero en la mayoría de los casos realizan estas actividades muy pocas veces.

La calidad es muy importante desde el punto de vista estratégico, ya que de ella depende el grado de competitividad obtenido, que podría ser la clave para la penetración en el mercado logrando la calidad mediante el cumplimiento de establecimientos específicos, normas o estándares para los productos o servicios que ofrecen las compañías, realizándose lo anterior con profesionalismo.

La calidad implica ofrecer, no solo un buen producto y/o servicio, sino además ofrecer un precio óptimo, justo, pero sobre todo, aquél pactado con los clientes; también se buscará la reducción de los costos y la excelencia, es decir, mejorar y mantener la competitividad de los clientes internos y externos; realizar los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente, utilizando materia prima de primera, acabado perfecto, utilización de tecnología de punta y la maximización de los recursos.

Todo esto ha traído varios cambios dentro de las empresas, por ejemplo, en comparación con la época en que todavía no se establecía nada de acuerdo con la calidad, ahora es que se define con mayor claridad las responsabilidades dentro de la empresa, la existencia de equipos de trabajo del personal,

también la delegación de responsabilidades, es decir, una conducción menos centralizada. La gente debe actuar más inteligentemente, no más duramente, ya que la participación del personal es sin duda uno de los elementos clave en el proceso de mejoramiento de la calidad. La mejora de los procesos productivos, así como de los sistemas y procedimientos vigentes dentro de las organizaciones, debe ser continua.

Un punto importante que no debemos olvidar, es el de evitar afectar el contorno por la emisión de contaminantes, entonces se debe tratar de obtener tecnología que prevenga estos riesgos.

La implantación de procesos de mejora de la calidad no da frutos de la noche a la mañana, ya que la obtención de resultados se da sólo con el tiempo. De este modo, la mayoría de los empresarios interesados en responder al TLC, consideran que aún no se logran las metas de calidad establecidas por sus empresas⁶.

1.5 MODELOS DE EMPRESAS QUE HAN UTILIZADO LA CALIDAD TOTAL

Existen muchas empresas que hoy en la actualidad tratarán o han tratado de incorporar en sus normas o políticas el proceso de productividad y calidad, pero en esta ocasión haremos mención de algunas, por ejemplo la de Nestlé, la cual hace 62 años nació en México, primero como importadora y comercializadora de productos

⁶ Mundo Ejecutivo. Grupo Internacional Editorial, No. 155, marzo de 1992.

alimenticios y tiempo después, como fabricante de estos productos en nuestro país.

En el año de 1935 se establece su primera fábrica en la ciudad de Ocotlán, Jalisco, dedicada a la producción de la leche condensada La Lechera. Hoy en día la cadena cuenta con 17 fábricas establecidas en 11 Estados de la República.

Desde su establecimiento en nuestro país, la reconocida firma Suiza ha tenido años buenos y malos, sin embargo la asociación entre México y Nestlé ha sido fructuosa para ambas partes. A la fecha Nestlé se coloca como el principal comprador de leche y café en el país, y es uno de los mas importantes compradores de cacao, azúcar, pollo, puercos, cereales, soya y frijoles. Además cuenta con subsidiarias que se dedican a la compra de insumos industriales tales como vidrio, hojalata, material de embalaje, cajas de cartón y otros insumos industriales a los que se les dan diferentes tratamientos para reutilizarlos.

Esta empresa ha beneficiado mucho al campo, ya que han estado activos desde hace muchos años, pues cuentan con 16 mil proveedores de leche que recogen diariamente lo que representa más de un millón de litros diarios en la República Mexicana. La oportunidad de negocio en el campo ayudará a potenciar esta actividad que tradicionalmente se ha realizado y se canalizarán nuevas inversiones a medida que el campo siga siendo atractivo.

Las exportaciones de esta empresa se pueden dividir en cuatro grupos. Los manufacturados por la misma empresa los cuales vienen siendo el Nescafé, productos Maggi, leche

infantiles y cereales. Los subproductos de la misma fabricación, los cuales son: la cafeína, la cual es un producto del café, manteca de cacao, derivado de industrializar el cacao para hacer el Quick o Milo entre otros. El tercer grupo se refiere a las compras de productos mexicanos vinculadas a Nestlé, ya que la empresa es el primer comprador mundial de café, pues lo utiliza para la exportación; y como último grupo tenemos la exportación de todo tipo de materiales que generan divisas al país como: Azufre, mercurio, zinc, ajonjolí, frascos de vidrio, cajas de cartón, equipo industrial, etc.

Ante el Tratado de Libre Comercio al igual que las demás empresas mexicanas, la apertura comercial del país representa un gran reto por la competencia del exterior, en particular de Estados Unidos. Esto ha obligado a Nestlé a acelerar sus proyectos de modernización y competitividad. Nestlé se prepara ante el TLC con sus productos, pues mantendrá una política de estándares de calidad a nivel internacional. Los cambios que se realizarán para mantener la competitividad frente a las compañías extranjeras, son con el propósito de sacar del mercado a cualquier producto de los que la empresa ya fabrique y que no cuente con los estándares internacionales. Cada una de las empresas realiza permanentemente diversos análisis para medir la competitividad frente a los productos del exterior, con esto garantizan si cuentan con igualdad de condiciones competitivas.

A pesar de que uno de los objetivos primordiales de toda empresa es crecer, esto puede ser riesgoso para su supervivencia, pues el afán de levantarse no pocas veces trae

como consecuencia dejar a un lado el más importante aspecto de la producción: la calidad.

Otras de las empresas que aquí mencionaremos es la de Bacardí y Cía. Es una de las empresas licoreras mexicanas que en los últimos años ha experimentado mayor penetración y crecimiento en el mercado. Esta empresa ocupa un tercio en el mercado total de estos productos, porque en ella el desarrollo nunca se ha sobrepuesto a la calidad.

Aunque Bacardí tiene más de 60 años en el país, en 1979 la empresa cubría apenas un 5% en el mercado. Hoy en día las cosas han cambiado y en un lapso de 13 años cubre el 28% del mercado, por lo cual su presencia la ha convertido en un nuevo coloso que compite de igual a igual con los viejos poderosos gigantes. La estrategia que la empresa ha seguido para hacerle frente al TLC, la denominan P, y ésta consiste en una estrategia a largo plazo que contiene 5 puntos fundamentales, los cuales son: Paciencia, Participación, Productividad, Producto y Posicionamiento. Con esta estrategia se pondrá a nivel de las demás empresas internacionales, y de hecho así ha sucedido pues la paciencia les ha servido para aguantar la fuerte competencia del mercado.

Otra estrategia que ha impulsado a la empresa, fue hacer de todas las actividades una inversión y no un gasto, y en el caso de los productos, la estrategia fue producirlos con mas alta calidad, y a nivel publicitario se convino realizar una publicidad distinta de cada uno de los productos.

El mercado fuerte de la empresa, se encuentra en los estratos de clase media; geográficamente, sus mayores ventas se

ubicar en el centro de la República, principalmente en el bajo y en el Valle de México. En la década de los ochenta, Bacardí resultó ampliamente favorecido pues aumentaron sus ventas y desde entonces se han dedicado a mantener la calidad del producto y a controlar su crecimiento; actualmente la empresa exporta alrededor de 10% de su producción.

145060

La entrada de México al TLC, implica un gran reto para la empresa, sobre todo porque en los 3 países en cuestión existen empresas de Bacardí. En primer lugar, son tres mercados muy distintos y tres leyes muy distintas. Por ejemplo, el licor en Canadá lo controla el Estado, y lógicamente la entrada a este mercado es muy difícil; por lo que respecta a Estados Unidos existe una ley que la llaman De los tres Niveles, que exige la presencia de tres entidades muy distintas; el productor, el distribuidor y el detallista, de tal modo, que un productor no puede tener acciones ni en ninguna relación corporativa con un detallista. En México esta actividad es abierta, pues no se considera justo que se haga una apertura en la que se tengan que ir a procedimientos muy complejos, mientras los productores del exterior tengan la oportunidad de poner en funcionamiento toda su fuerza de venta, es por esto que la empresa ha decidido ampliar su fábrica y mantener la calidad y la cantidad.

La empresa tiene confianza en el TLC como parte del programa económico, que va ayudar en la recuperación del país; esta confianza está creando inversión, también se espera que produzca empleos y mejore la producción de las empresas.

Otra empresa aquí mencionadas será la de Teléfonos de México. En la actualidad, las telecomunicaciones constituyen el crecimiento y desarrollo de la nación, ya que la economía mexicana está experimentando una creciente actividad y el sector de las telecomunicaciones es uno de los soportes para consolidar el desenvolvimiento del país.

Esta empresa, para hacerle frente a la apertura comercial cuenta con experiencia y recursos humanos, con los mejores asesores internacionales, la tecnología más adecuada, la voluntad y el compromiso, ya que ha aplicado programas que constituyen el marco de acción de la empresa, incrementando la oferta de líneas, proporcionando servicios telefónicos a comunidades, duplicando el número de teléfonos públicos y la construcción de nuevas empresas.

Otro de los objetivos es modernizar los servicios, y como complemento ha iniciado un programa intensivo de Calidad Permanente, que incluye acciones a corto plazo para eliminar los rezagos en la reparación de fallas, la modernización del sistema de atención de quejas y la confiabilidad del usuario. Para satisfacer los requerimientos de los grandes usuarios, que tienen elevadas necesidades de comunicación, Teléfonos de México está impulsando la expansión de telefonía celular en todo el país como el Video Enlace Digital, que es otro de los productos que Telmex ya introdujo en el mercado.

El acelerado crecimiento y modernización del sistema telefónico, implica realizar un importante esfuerzo para capacitar a los empleados y trabajadores de la empresa a fin de

alcanzar altos niveles de preparación, eficiencia y productividad. Con este fin se creó el Instituto Tecnológico de adiestramiento, talleres de prácticas, laboratorios y un centro de investigación, además cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios, pero sobre todo con la decisión de transformar la telefonía en palanca de desarrollo económico del país.

Por otra parte, también el sector financiero se prepara para la apertura comercial. El desarrollo de la economía nacional en los últimos años, ha traído como consecuencia un rápido crecimiento del mercado financiero; este proceso está avanzando a grandes zancadas para obtener recursos.

Dentro de las estrategias para responder a las nuevas condiciones económicas, el sector financiero se ha orientado a la integración de grupos que prometen volverlo más eficiente y competitivo.

La primera empresa que se organizó fue Probursa, que inició su actividad como tal, a principios del año pasado y fue con la integración del Multibanco Mercantil y de todas sus empresas subsidiarias, y debido a esto se permite ampliar sus estrategias de negocios y ser altamente competitivas. Con esta integración y modernización de servicios financieros en México, se obtendrán ventajas para el sector y para el país, es por esto que tendrá que ajustarse a las nuevas condiciones del mercado, es decir, se tendrá que preparar esquemas mas sofisticados de financiamiento para que así puedan responder a los retos que impone la economía actual.

Con este Tratado, Probursa buscará consolidar su organización, ya que trabajará para desarrollar estrategias internas para que el cliente los considere como una institución integrada capaz de ofrecer todo tipo de servicios. Por ello se ha propuesto tres metas para poder obtener una rentabilidad adecuada y competir en un mercado abierto como el que se aproxima:

- Identificar nichos adecuados, a través de las diferentes empresas que comprenden al grupo.
- Tratar de reducir los costos de las diferentes empresas que comprenden al grupo.
- Unificar intereses de las diversas empresas, por medio de la capacitación y desarrollo.

La apertura comercial que se está dando en México, va a traer como consecuencia que los grupos financieros deban alcanzar niveles de competitividad internacionales y que ofrezcan tasas competitivas en el mercado mundial, con esto se permitirá que los recursos financieros fluyan con toda libertad hacia donde sea mas conveniente. En estas condiciones, la economía está obligada a ser más eficiente, lo que traerá como resultado que los precios se vuelvan mas competitivos con los del exterior y el cliente se beneficie.

Pero lo mas importante es que se logrará el nivel de avance y sofisticación que necesita la economía mexicana. Sin embargo, es necesario establecer un plazo razonable en la apertura comercial, que permita la consolidación de los grupos financieros. Para hacer frente a esta situación, se buscarán

varios caminos adecuados para cada empresa, como sería: disminuir los márgenes de operación limitar los niveles de deuda, reducir el número de personal como también los recursos materiales.

Ahora daremos una pequeña visión del campo con respecto al Tratado de Libre Comercio. Cabe mencionar que con este Tratado, el campo se beneficia indirectamente siempre y cuando las negociaciones del sector agropecuario busquen explotar mayor cantidad de productos. Entre los proyectos más importantes, está la de ajustar toda la línea de productos que seguramente se demandarán en el mercado internacional, así es como podría fortalecerse la inversión y la productividad en el campo.

Aunque también se correrán riesgos, como en el mercado de granos básicos tales como maíz y frijol que son los principales cultivos en México, así como que la actividad productiva se elimine al no ser competitivos comparados con la importación de éstos.

Como se ha podido observar, México se tiene que preparar para responder a este nuevo reto; así también, las empresas como el gobierno están conscientes que será un paso muy duro y difícil el que se dará, y para el cual se realizarán programas de productividad y calidad, además del Acuerdo (ANEPC) que se realizó en el que las empresas están dispuestas a integrarse al mercado competitivo internacional y en el que pocas podrán sobrevivir en éste mismo.

T E M A II

EL IMPACTO QUE HA TENIDO LA UTILIZACION
DE LA CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD EN:

**4.1 LOS PRINCIPALES PAISES DESARROLLADOS TECNOLOGICA Y
ECONOMICAMENTE.**

4.2 EN MEXICO

ROSA ANGELICA HERNANDEZ JUAREZ

2. EL IMPACTO QUE HA TENIDO LA UTILIZACION DE LA CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD EN:

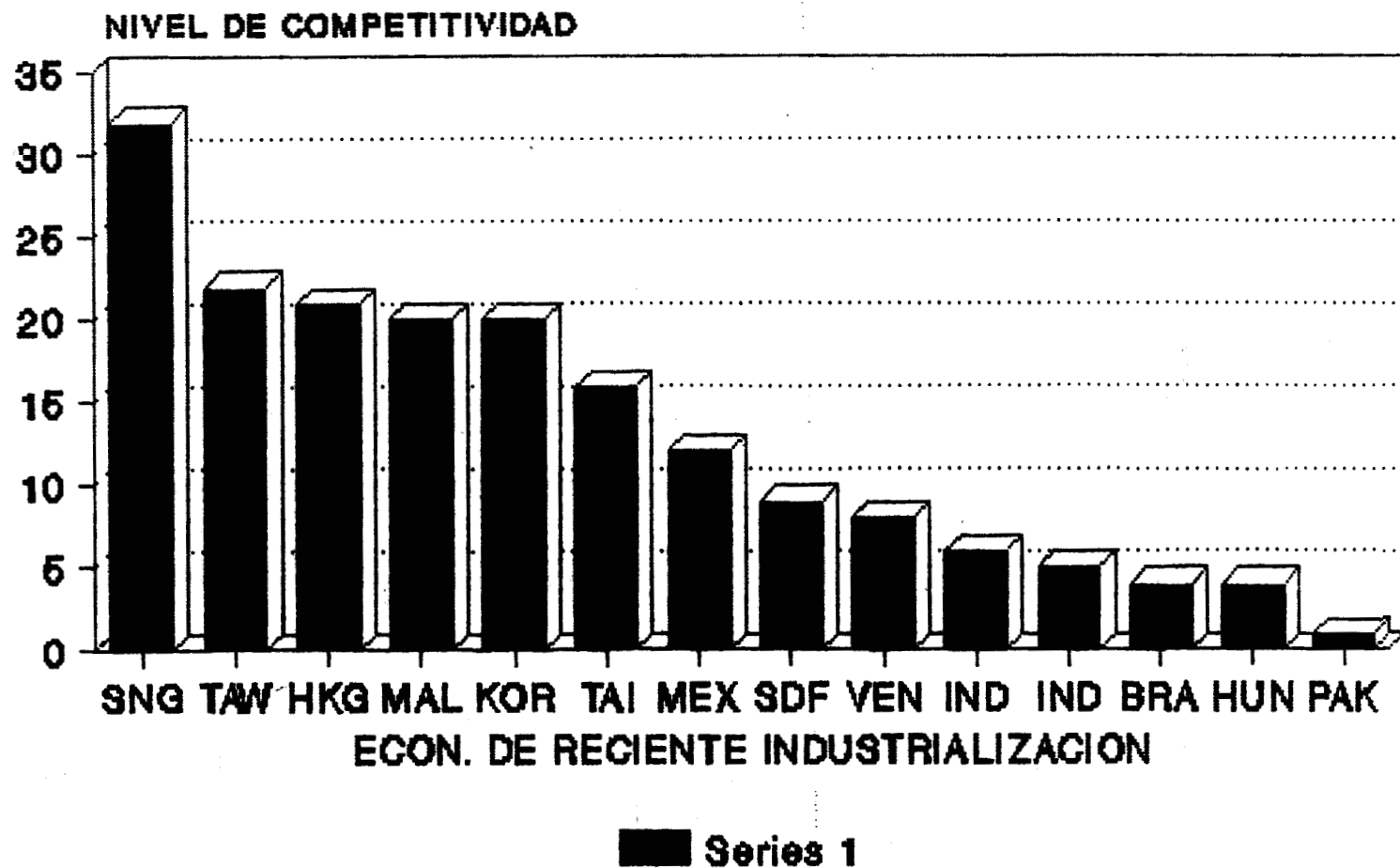
2.1 LOS PRINCIPALES PAISES DESARROLLADOS TECNOLOGICA Y ECONOMICAMENTE.

A continuación, en este tema tomaremos en cuenta datos más recientes (de 1992) sobre competitividad, con información proporcionada por otro organismo distinto de FUNDAMECA, que es el Foro Económico Mundial (FEM), quien realiza anualmente un estudio sobre competitividad, el cual es consultado por hombres y mujeres de todo el mundo.

Las diferencias de los datos ofrecidos por FUNDAMECA y los del FEM, son debidas al tiempo transcurrido entre uno y otro estudio, de 1986 a 1992, y al desarrollo mismo de la competitividad de los diferentes países en estos últimos seis años. Estas diferencias nos darán idea de los resultados obtenidos por estos países, con sus respectivos modelos de desarrollo económico, en cuanto a su productividad y al logro de la calidad en sus servicios y productos.

En 1992, México subió un escaño en la clasificación del Informe sobre Competitividad Mundial, acercándose con su séptimo lugar a las economías recientemente industrializadas del Sureste Asiático, pero muy lejos todavía de ellas en los rubros de ciencia, tecnología y capital humano, véase gráfica (1) de Competitividad Mundial de Economías Neoindustrializadas.

COMPETITIVIDAD MUNDIAL ECONOMIAS NEOINDUSTRIALIZADAS



Datos del FEM
Gráficos 1

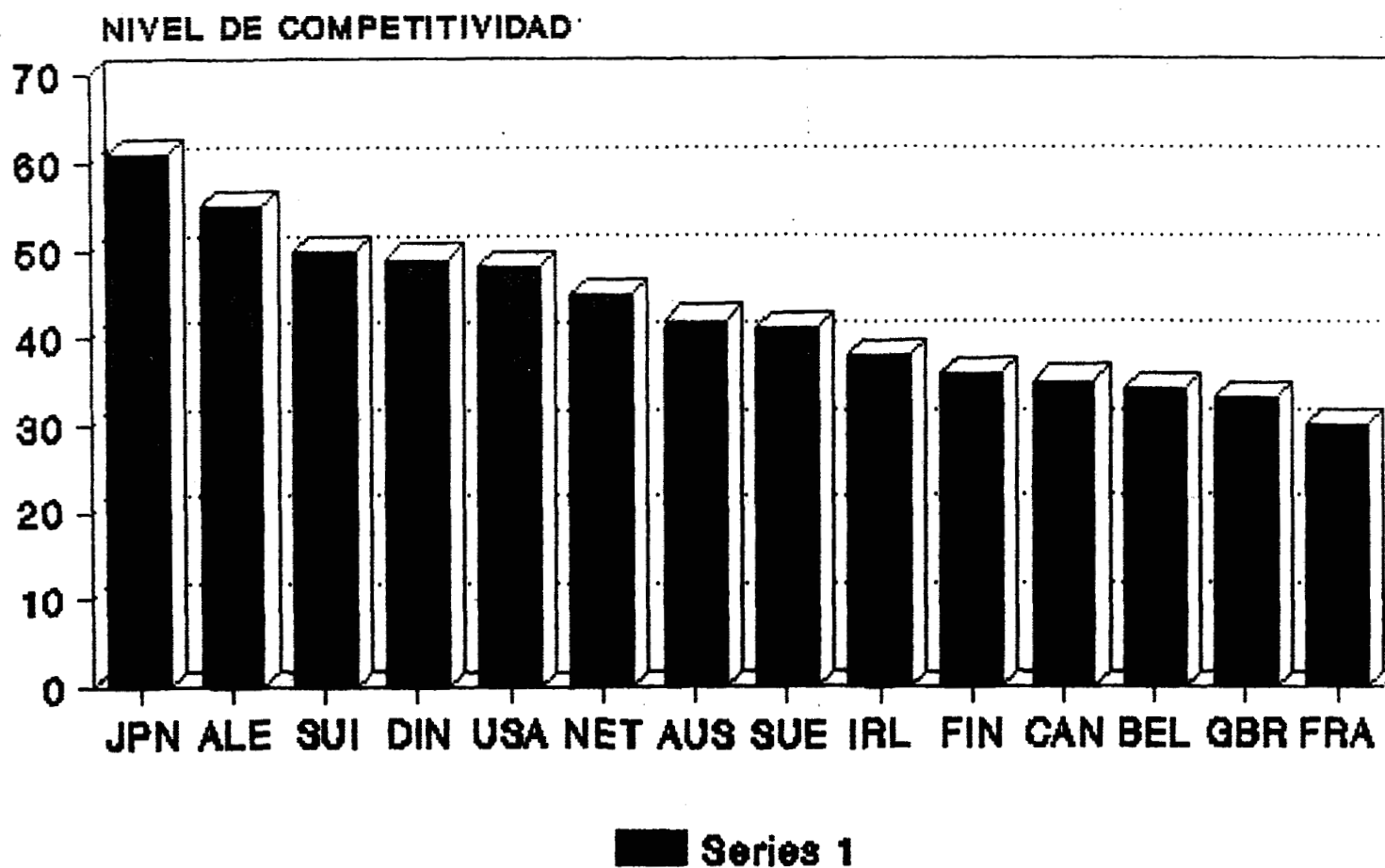
En el informe, que presenta anualmente el Foro Económico Mundial (FEM), se refleja la caída del principal socio comercial del país, Estados Unidos, de un segundo (1991) a un quinto lugar (1992) entre los industrializados, véase gráfica (2) de Competitividad Mundial de Economías Desarrolladas.

El estudio del FEM está dividido en dos universos, uno referente a 14 economías desarrolladas, gráfica (2), donde están la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y el segundo respecto a 14 economías de reciente industrialización (gráfica 1) en las que se incluyen principalmente los tigres y tigrillos del sureste asiático, tres economías latinoamericanas, México y Brasil, calificados ya desde hace algunos años, y Venezuela, que junto con Sudáfrica, llegan recientemente a la tabla.

Según el texto del FEM, competitividad es un término común usado para referirse a un esfuerzo económico que primero busca la supervivencia y luego la prosperidad para una persona, una organización o una economía nacional. También agrega que la competitividad se estudia en función de: 1) fortaleza económica interna, 2) internacionalización, 3) gobierno, 4) finanzas, 5) infraestructura, 6) administración, 7) ciencia y tecnología y 8) gente.

Este informe sobre Competitividad Mundial, analiza los factores de competitividad que cada país tiene disponibles, al asumir que mientras se tenga en mayor cantidad y calidad, más será capaz un país para añadir valor económico y vender sus productos en los mercados interno y externos.

COMPETITIVIDAD MUNDIAL DE ECONOMIAS DESARROLLADAS



Datos del FEM
Gráfica 2

Entre los industrializados, la lista de competitividad es encabezada por los vencidos de la Segunda Guerra Mundial, que son Japón y Alemania. También, se tiene que los rubros que contribuyen a bajar el promedio estadounidense son el de internacionalización, el de administración y el de capital humano.

Los problemas en el ámbito de internacionalización de Estados Unidos son ocasionados también, por la baja calidad de sus productos comparados con los fabricados por otros países, que además los venden a menor precio, por lo tanto, la demanda de productos japoneses, alemanes, coreanos, taiwaneses, etc., ha llegado a mercados que antes eran exclusivos de los productos norteamericanos.

Por lo tanto, el impacto que ha tenido la utilización de calidad total en los países desarrollados, es que: ha contribuido enormemente (junto con otros factores) a que la producción de éstos países se expanda, logren sitios favorables en el comercio internacional, y por consecuencia, tengan un buen lugar en competitividad.

Por otra parte, vemos que entre los países industriales, Italia y Japón han logrado combinar la existencia de las empresas grandes y pequeñas mediante un modelo de crecimiento sólido, basado en el bienestar a partir de la productividad.

En el caso japonés, el vínculo entre las pequeñas y medianas industrias con las grandes empresas se ha dado mediante dos canales: 1) el sistema de subcontratación de una compañía madre, y 2) el sistema de afiliación subordinada, en el que los

pequeños subcontratistas cooperan con las compañías grandes en calidad de afiliados más que de filiales. En este caso, la gran empresa se encarga de desarrollar y cultivar a sus proveedores, con el fin de alcanzar, bajos costos y alta calidad.

En Estados Unidos, en cambio, se ha desarrollado una organización industrial basada en lo que se podría llamar competencia desleal, pues se busca que los proveedores compitan entre sí para que el costo del producto se reduzca y en consecuencia los precios, pero por lo regular también disminuye la calidad debido al carácter antagónico que se desarrolla en el marco empresarial.

Por lo tanto, en el caso de México, si se quiere que no desaparezcan las pequeñas y medianas empresas, entonces se necesita un modelo parecido al japonés, para que éstas sobrevivan y se mantengan a flote. Pero, aquí está lo que parece una contradicción, pues Estados Unidos, con quien México firmó el TLC, tiene un modelo de competencia desleal, para el cual, la pequeña y mediana empresas son irrelevantes.

Si se sigue el modelo estadounidense, entonces la pequeña y mediana empresa tenderán a desaparecer y a no tener gran peso, y si se sigue otro modelo, por ejemplo el japonés (que es líder en productividad mundial) entonces esto chocaría con el modelo de los vecinos del norte.

Tal parece, que existen contradicciones en los propósitos del gobierno mexicano respecto a las pequeñas y medianas empresas, y al modelo que por fuerza, tendrá que aceptar de Estados Unidos, que a final de cuentas ha visto decrecer la

calidad de sus productos y su nivel de productividad, por el modelo de crecimiento económico que tiene, y que no ha variado gran cosa durante estos años.

2.2 EL IMPACTO QUE HA TENIDO LA UTILIZACION DE LA CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD EN: MEXICO.

En 1991 el informe del FEM, colocaba a México (en un universo de 10 naciones) en octavo lugar, sólo por encima de India y Brasil. Un año después, con una tabla ampliada a 14 países, el nuestro aparece en el séptimo lugar, justo en el medio, por encima de Sudáfrica, Venezuela, Indonesia, India, Brasil, Hungría y Pakistán.

La competitividad de México recibe las mejores calificaciones en cuanto al rubro "finanzas", donde aparece en quinto sitio, y las peores en cuanto a infraestructura, donde se encuentra en el lugar 12. EL término finanzas se refiere a financiamiento para las empresas de acuerdo con la metodología del FEM, la diversidad y la eficiencia de los mercados de capital es señalada como uno de los factores básicos para poder fondear a las empresas y compartir sus riesgos.

Respecto a la formación de capital humano, que es una de las fuentes de ventaja competitiva, México aparece en el sitio 11. La debilidad de la postura mexicana en este factor de competitividad se basa en dos vertientes: la de la educación y la del empleo. Considerando a las estructuras de empleo, como son entre otras; la disponibilidad de mano de obra calificada,

se tiene que México está en décimo lugar; en motivación al trabajador y capacitación, está en séptimo; la distribución del ingreso también coloca al país en doceavo lugar del universo de 14 naciones.

En cuanto a educación, México con 42 dólares per cápita de gasto público por educando, se ubica en noveno lugar, lejos del primer lugar que es Taiwán, que invierte 344 dólares per cápita en la educación de sus ciudadanos. En ciencia, tecnología, y los recursos destinados a la investigación y desarrollo de nuevos productos, el país se encuentra en el lugar 14 que es el último.

Con los datos anteriormente mostrados, vemos que la calidad total refleja en la productividad nacional, ha sido casi nula, pues no se nota su presencia en éstos resultados, con lo que habría que preguntarse cómo o con qué se va a competir con otros países, de tal manera que también a nosotros nos toque rebanadas del pastel.

145060

Sin duda hay mucho por hacer, pero por lo pronto, quienes han salido mejor librados, son quienes han intentado mejorar su competitividad, calidad y precio de sus productos, mediante un esfuerzo serio y sostenido, logrado con una cultura de calidad total en sus organizaciones y con tecnología de punta, a diferencia de aquellos que en aras de una supuesta mejor productividad han aprovechado la situación para desprenderse y desaparecer las garantías de sus trabajadores, haciendo que esto repercuta en bajos salarios, despidos indiscriminados, decremento del nivel de vida del trabajador, aumento del desempleo y conflictos patronal-obrero, que justifican los

empresarios con su leyenda "por la modernización, para mejorar la productividad", etc.

Estos problemas en nada concuerdan con los resultados esperados de una implantación de calidad total para aumentar la productividad, y no concuerdan, porque en realidad no han sido cambiadas: las estructuras decadentes, técnicas, educación, organización en la mayoría de las empresas, pues sólo lo utilizan éstos términos verbalmente, para el logro de sus intereses y en realidad no cambian y ejecutan los nuevos conceptos sobre calidad total, pues siguen pensando y utilizando los antiguos, así como en sus conflictos laborales siguen solicitando y canjeando el proteccionismo del gobierno.

Por otro lado, haciendo referencia a las pocas empresas, que no ahorita, sino de años atrás, se preocuparon por tener una visión futurista acerca del desenvolvimiento comercial del país, tenemos que algunas industrias mexicanas, ahora son capaces de competir con las mejores del mundo, y han sobrevivido a esta competencia. Entre ellas, como se hará referencia en otro capítulo, están Cementos Mexicanos (CEMEX), y VITRO.

En el caso de VITRO, y según sus directivos, su éxito radica en que se ha desenvuelto en un clima hipercompetitivo y porque se ha mantenido operando en mayor escala cada día. También tiene importancia su filosofía, pues toman en cuenta la participación de los trabajadores, la seguridad y condiciones del lugar de trabajo, así como las prestaciones ofrecidas que en otras empresas no son otorgadas. Los resultados de fomentar en la empresa la innovación y sugerencias, del personal y los

trabajadores, para hacer las cosas con eficiencia y calidad, aunados a un buen nivel tecnológico, han sido excelentes.

Así pues, en esta empresa (puesta como un ejemplo), se ven los buenos resultados de trabajar con un concepto de organización que tome en cuenta la satisfacción del trabajador (en cuanto al ambiente de trabajo, salud, capacitación y prestaciones), y el uso de tecnología de punta, así como la innovación, para el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos que satisfaga las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

Por otra parte, se tiene que en general, las organizaciones necesitan producir y ofrecer sus productos o servicios, con la mentalidad de que estos son los mejores para satisfacer las necesidades del cliente, y las necesidades del cliente ante la variedad de oferta, será de aquel producto que tenga calidad de fabricación, de diseño, de distribución, y el precio adecuado a sus posibilidades. Así que para los empresarios, la mejor manera de vender, será la de producir con calidad sus productos o servicios.

ESFERA ANALITICA

TEMA III

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL: SU IMPLEMENTACION
DESARROLLO Y EFECTOS ESPERADOS EN :

3.1 EL SECTOR GUBERNAMENTAL

3.2 EL SECTOR LABORAL

3.3 EL SECTOR FINANCIERO

3.4 EL ENTORNO ECONOMICO

3.5. EL SECTOR INDUSTRIAL

ROSA ANGELICA HERNANDEZ JUAREZ

3.1 SECTOR GUBERNAMENTAL

Una de las actuales estrategias del gobierno en materia de comercio exterior es diversificar productos y mercados en el extranjero, pues en el actual Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994, se explica que México buscará incrementar sus relaciones comerciales con todas las regiones del mundo. Para ejecutar esta estrategia, el gobierno estableció el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONACIME), cuyos objetivos generales son: 1) propiciar el crecimiento de la industria nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad (sólo se han beneficiado hasta el momento las compañías con grandes capitales); 2) lograr un desarrollo industrial más equilibrado, propiciando una adecuada utilización regional de los recursos productivos (aún persisten las zonas económicas que muestran una drástica pobreza y falta de empleos como en el caso de los estados del sur de la Rep. Mexicana); 3) promover y defender los intereses comerciales de México en el exterior (lo cual ha sido puesto en duda, con la actitud pasiva mostrada por el gobierno mexicano en el caso del atún y de las maquiladoras que permitió instalar en la frontera, que han ocasionado daños cuantiosos a la ecología del lugar y a la salud de los trabajadores mexicanos que laboran en esas empresas de capital extranjero), y 4) crear empleos más productivos e incrementar el bienestar de los consumidores (aún seguimos esperando que surjan empleos productivos, o por lo menos que aumente el número de empleos,

para que aumenten las oportunidades de conseguir uno).

Si la planta productiva no cuenta con los medios adecuados para enfrentarse a las industrias de otros países, entonces la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no tendrán los inversionistas y empresarios la capacidad de competir en el mercado interno y mucho menos en los mercados internacionales. Cabe resaltar que son los pequeños y medianos empresarios los que enfrentan serios problemas con la banca de primer piso para obtener créditos para su sobrevivencia.

Se ha dicho que la industria nacional tardará cinco años para modernizarse totalmente, pero en ese lapso la planta industrial de los principales socios comerciales de México también se modernizarán, por lo tanto, es necesario que se estimule el desarrollo tecnológico en el país, pues sin un desarrollo tecnológico nacional, la dependencia industrial con el exterior aumentará cada año.

Desde que se inició la apertura comercial, se explicó que uno de los objetivos a alcanzar en el corto plazo, sería la diversificación de productos y mercados, sin embargo, ha pasado una década (1982) de haberse planteado la tesis del actual modelo de comercio exterior y siete años de haberse iniciado en la práctica la apertura (1985) y la diversificación no se ha dado, al contrario, la concentración comercial con un solo país (E.U.) ha crecido, y la concentración de las exportaciones en sólo tres sectores productivos ha aumentado.

En lo referente a la inversión extranjera directa, también Estados Unidos ocupa el primer lugar en el mercado nacional, pues

en 1990, el monto de la inversión extranjera directa ascendía a 27 mil 325.1 mdd, de los cuales 16 mil 077.7 proviene de Estados Unidos y el capital canadiense establecido en México, ascendía en 1990, a 353.3 mdd, lo cual nos muestra la diferencia de posiciones en cuanto las inversiones que hacen estos dos futuros socios comerciales.

3.1.1 VENTAJAS COMPARATIVAS

Ante las nuevas oportunidades y amenazas que se presentarán en México por la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, se pueden distinguir como las oportunidades más relevantes las que se relacionan con las ventajas comparativas (mano de obra abundante, recursos naturales, posición geográfica), y como las amenazas más sobresalientes, las derivadas de la productividad de las industrias extranjeras, que en la mayoría de las veces son superiores a las nacionales, por lo que la más viable estrategia general para competir eficientemente, serán el aprovechar las ventajas comparativas y el desarrollar ventajas competitivas, como las de largo plazo, que casi no son utilizadas por los empresarios mexicanos. Las anteriormente mencionadas ventajas comparativas no llevan necesariamente a la competitividad y al éxito económico, pues otros países que cuentan con ellas, no están entre los más desarrollados, ni entre los más competitivos mundialmente, por lo que para la realidad mexicana, los factores que puede

controlar la empresa, son la escala, la tecnología y la productividad dentro de ella. Los factores que no puede controlar directamente, son la infraestructura, el marco legal laboral, la paridad cambiaria y el costo del capital. Así, en el caso de las empresas, éstas se deben interesar en el análisis de los factores que pueden controlar para lograr una posición competitiva más fuerte, que le permita participar en los mercados internacionales en forma satisfactoria.

3.1.2 OBJETIVOS GUBERNAMENTALES EN MATERIA ECONOMICA

El gobierno del presidente Carlos Salinas se fijó tres objetivos en materia económica: estabilidad, recuperación, y modernización. En materia de estabilidad el discurso gubernamental es exageradamente optimista, pues en primer lugar enfatiza que se ha logrado bajar la tasa de crecimiento de los precios, de un máximo de 179.7 por ciento anualizado de febrero de 1988, a sólo el 16.3 por ciento observado en mayo pasado.

Las cifras son elocuentes, sin embargo, se debe advertir que la inflación está disfrazada, ya que los precios de varios artículos, especialmente los de consumo masivo, continúan bajo control oficial, y aún así, éstos son incrementados en la mayoría de expendios populares, sobre todo en los más pequeños. Además, lo importante no son las cifras, sino que esto se traduce en una pérdida del poder adquisitivo de la población ya que la verdadera inflación no la muestra el Banco de México,

sino el nivel de vida de los mexicanos, el cual continúa deteriorándose. También se debe tomar en cuenta, que el Banco de México admitió en su informe anual de 1990, que el salario mínimo disminuyó 4.5 por ciento, y que cerca de 6 millones de mexicanos perciben sólo un salario mínimo.

Lo anteriormente señalado son unas de las razones por las que la economía mexicana ha perdido competitividad frente al exterior, además del desbalance de las cuentas externas que en 1991 pasaron a un déficit de 11 mil 63.8 millones de dólares.

Lo que no dice el gobierno mexicano es que la supuesta estabilidad lograda, es aún endeble y artificial, ya que también depende de factores exógenos que no están bajo control de las autoridades, ya que en este sentido, cualquier contingencia externa podría desestabilizar nuevamente todo el escenario económico.

Finalmente, la modernización está en veremos si se firma el TLC y si se consolidan los cambios estructurales puestos en marcha, como son la privatización de la banca, del ejido, de los energéticos, etc.

Por otro lado, la severa crisis por la que atraviesan las pequeñas y medianas empresas está derivada del programa de ajuste económico del actual gobierno, pues no se ha generado bienestar, y los beneficios de recuperación quedan en algunos cuantos. Sobre el mismo tema, Alfredo Miranda López, presidente del Instituto de Estudios Internacionales del Sector Privado, reconoció que actualmente los negocios se realizan en un entorno adverso, pues las medidas macroeconómicas no llegan a los

estratos más bajos de la población, y por lo tanto las empresas carecen de liquidez, y no logran acrecentar su mercado ni recuperar sus carteras vencidas.

Esta implantación de ajuste económico, lejos de mejorar la crisis del sector productivo, ocasionó un rezago significativo, a tal grado de que el proceso de modernización ha dificultado la creación de nuevos empleos, además de que el costo financiero, burocrático y fiscal representa una barrera infranqueable para muchos, para poder competir en el extranjero y en el mercado nacional en condiciones favorables.

3.2 RELACIONES LABORALES

El presente trabajo, sobre lo que aconteció en torno de la calidad y productividad en el sector laboral, tendrá un orden cronológico, para mejor comprensión del desenvolvimiento que tuvo el tan mencionado Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC).

En abril del presente año, Fidel Velázquez, secretario general de la CTM, afirmaba que no había avances suficientes para dar a conocer el 10. de mayo la firma del pacto obrero-campesino, del ANEP, pues aseguraba que en ambos casos las proposiciones formales hechas por el sector obrero, no habían obtenido respuesta. Además consideraba que los convenios entre empresarios y trabajadores debían sujetarse a las disposiciones generales de un consenso nacional, según las cuales los trabajadores debían recibir un pago proporcional por su trabajo, que era superior, al salario que recibían.

Por otra parte, Ricardo Dájer Nahum, presidente de la Concanaco, afirmaba que las reformas al artículo 123 constitucional "eran innegables", y que en ellas se debería analizar la desaparición del derecho de huelga, si es que era necesario para que el país lograra un repunte en la productividad, y que en su opinión, se estaban dando las condiciones para la afluencia de las inversiones externas, pero que era importante reformar el art. 123 de la Constitución, para lograr un repunte en la productividad, desapareciendo el derecho de huelga, concluía.

A principios de mayo, la CTM aún condicionaba la firma del Acuerdo de Productividad a la eliminación de los topes salariales. Asimismo, Leonardo Rodríguez Alcaine, senador cetemista, indicaba que la organización obrera rechazaba la propuesta de la iniciativa privada que exigía más trabajo pero sin capacitación, sin vivienda, sin mejora salarial y sin protección para los trabajadores. Agregaba Alcaine, que para la CTM, la firma del Acuerdo de Productividad no significaba elevar salarios de entrada, pero sí tratar de ponerlos a la par de países desarrollados como Estados Unidos y Canadá.

Para el representante de la CTM en la Comisión de Productividad y Calidad, Alfonso Reyes Medrano, existían diferencias de estilo y forma en torno al texto del esperado Acuerdo. Asimismo, para él, la competitividad al interior del país emanaba de la calidad y precio, por lo que la productividad no era una ley, ni un dogma; pues en esencia era un estado de ánimo para hacer bien las cosas. En consecuencia no podía estar en ninguna ley que obligara, sino al contrario, debería ser un acuerdo al que debían llegar todos los sectores implicados en la producción.

Para el director de la Canaco, Guaida Kopfer, la posición cetemista había polarizado las posiciones en contra de la naturaleza de la esencia productiva, porque en su opinión, primero debería crearse la infraestructura para crear los beneficios, para después poder repartir éstos, y agregaba, que por dos razones la iniciativa privada no podía conceder el incremento extraordinario: porque todo aumento salarial debía

estar precedido por mayor productividad y por las circunstancias económicas del país.

Posteriormente, el 18 de mayo, el sector obrero daba marcha atrás a su postura de demandar un incremento salarial antes que firmar el ANEP, en tanto que los empresarios dieron a conocer que el tema de los salarios, debería remitirse a los acuerdos de productividad individuales que firmara cada empresa con su sindicato.

Entre tanto, el presidente de la República Carlos Salinas, exponía que el ANEPC impulsaba la estrategia de cambio para fortalecer la competitividad del país en los mercados nacional e internacional, y que se trataba de construir nuevas relaciones de producción, sustentadas en la cooperación para la eficiencia, y agregaba que, inducir nuevos ingresos salariales sin sustento en la productividad, no era adecuado, porque se ponía en riesgo las mismas fuentes de empleo, y que los incrementos en la productividad, deberían traducirse en mejoras permanentes al nivel de vida de los trabajadores. Asimismo, que se proponía más productividad y al mismo tiempo, una mejor distribución de sus frutos traducidos en mayor bienestar para los trabajadores y sus familias, y que era indispensable sentar las bases para ampliar la capacitación, la inversión y tecnologías apropiadas y voluntad conjunta para producir con mejor calidad total, puntualizó.

Al mismo tiempo de las anteriores declaraciones de Salinas de Gortari, Fidel Velázquez declaraba, que había quedado absolutamente satisfecho con el texto del Acuerdo, y que el

riesgo de modificar la Ley Federal del Trabajo, había quedado eliminado, así como, que el aumento salarial era cuestión de los convenios específicos. Por su parte, Alfonso Reyes Medrano, representante cetemista, informaba que el Acuerdo sería supervisado en su ejecución por una comisión nacional de seguimiento, de la cual se desprenderían comisiones regionales y sectoriales por rama de industria y que en cada unidad de trabajo el Acuerdo sería concertado por comisiones de productividad.

Por lo que respecta a la Ley Federal del Trabajo, Hugo Esteve Díaz, director de Estudios Sindicales del Instituto de Propositiones Estratégicas, aseguró que la LFT no sería reformada este año, debido a que el ANEPC se firmó como un eslabón para darle la vuelta y retardar su adecuación, además de que el sector obrero tiene 80 representantes en la Cámara de Diputados, lo que impedía contar con el consenso para reformar dicha ley, y agregó, que el salario mínimo presentará un incremento entre noviembre y diciembre, una vez que fuera renovado el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE). Asimismo, estimó que habría un aumento en el desempleo debido a la reestructuración que se realiza a nivel estatal, a la reconversión de la industria nacional y a la contención económica que presenta el país.

Esteve Díaz, aseveró que las empresas micro, pequeñas y medianas, están viviendo una crisis por la falta de empleados, pues éstos no aceptan los salarios bajos que les ofrecen, lo que provoca un incremento en la economía informal y una fuerte

limitante para el crecimiento de la economía nacional. También puntualizó, que las tendencias del sindicalismo mexicano están divididas en tres grupos: los oficialistas, integrados por sindicatos pertenecientes al Congreso del Trabajo; los autónomos, agrupaciones que no tienen tendencia política definida y los independientes, grupo de sindicatos que se identifica con la oposición, y que actualmente la central sindical más fuerte, la CTM, presenta un debilitamiento interno de sindicalismo, y que en su opinión, ello provocaría que en breve, el Sindicato Petrolero que dirige Sebastián Guzmán Cabrera, abandonara las filas de la CTM.

Asimismo, advirtió que en el segundo semestre de 1992 el desempleo entre la población se incrementaría de manera acelerada, con lo que la presión social del sistema político mexicano se verá agudizada. La reestructuración de las dependencias estatales, la reconversión industrial y la contención del crecimiento del aparato productivo, constituyen los factores que motivarán el aumento de la tasa de desocupación. A pesar de esta tendencia, comentó que el tipo de empleo que podría registrar una recuperación en la tasa de desocupación es el de los empleos calificados, pues existe una necesidad de contratar trabajadores que tengan cierta especialización y que sean capaces de lograr mayores niveles de eficiencia, y añadió que, la productividad y eficiencia de las empresas nacionales no podrían ser elevadas sin que los empresarios entiendan que con bajos salarios esto no podrá ocurrir pues los trabajadores no se emplean más por salarios

bajos. Sobre el panorama que prevalecería en el corto plazo en materia salarial, consideró Esteve Díaz, que se mantendría la política de contención sobre los salarios mínimos, por lo que se preveía que éstos no tendrían una recuperación.

3.2.1 SE REDUCEN LAS CONQUISTAS LABORALES.

La Junta de Conciliación y Arbitraje, evade su función legal al admitir contratos con reducción de conquistas obreras, de esta manera los empresarios han logrado separar los incentivos y compensaciones del concepto de salario íntegro. Además, han introducido la movilidad mediante los conceptos de multivalencia y polivalencia para rotar al trabajador. El derecho al descanso ha sido anulado, se sobrecarga la jornada de trabajo y el trabajador debe dobletear o cubrir mayor horario sin pago de horas extras.

El número de puestos de confianza, tiende a disminuir el de sindicalizados, especialmente en puestos del proceso productivo con manejo de información relevante. En el empeño por aumentar la productividad "no necesariamente la calidad", ha sido relegada la obligación legal de capacitar al trabajador, lo que se ha traducido en mil 683 accidentes de trabajo diarios en el curso de 1990 y 1991. A pesar de esto, los sindicatos han optado por canjear seguridad y calificación por dinero, estimando que la productividad es menester empresarial.

El ANEPC contrasta con una realidad de simulación e

imposición, en donde 80 por ciento de las unidades económicas, son pequeñas y medianas y por lo tanto, es en las grandes empresas donde se acomete y logra mayor productividad, debido a sus intereses y necesidades comerciales internacionales.

Al analizar el ANEPC, se encuentra que en apariencia, busca crear una nueva forma de combinar los recursos para que las empresas sean más competitivas; esto implica una total transformación en el tipo de administración y en la forma de relacionarse el sindicato con los empresarios y directivos. Es marcada la necesidad de establecer objetivos claros en toda la organización, los cuales deberán ser comunicados a todos los niveles, para que los trabajadores no sólo aporten un esfuerzo para el cumplimiento, sino que se comprometan a llevarlos a cabo, plenamente convencidos de que es el mejor camino. Esto significa, estimular la comunicación y proporcionar información, que en la mayoría de los casos se considera como confidencial o limitada a unas cuantas personas.

Pero, cabe mencionar que en la realidad, esta información no se comparte, porque en la mayoría de los casos no está bien definida por los directivos y éstos sólo señalan lineamientos muy generales, que propician el poco involucramiento del personal en el logro de los mismos, ocasionando al final de cuentas, una serie de justificaciones por las cuales no se lograron las metas esperadas. Al carecerse de esta claridad en los objetivos, se originan frustraciones en el personal, desaliento o conformismo, siempre esperando que un milagro o un golpe de suerte logre el crecimiento de la organización.

3.2.2 EL PACTO OBRERO-CAMPESINO

La CTM y la CNC, coincidieron en que el país requería de una mayor participación concertada entre los diferentes sectores, por lo que suscribieron el Pacto Obrero Campesino, mediante el cual se impulsarán proyectos productivos en materia agropecuaria, agroindustrial y de comercialización y abasto de bienes de consumo. Ambas centrales impulsarán programas para un mayor aprovechamiento de los recursos naturales; construcción y mejoramiento de vivienda; capacitación técnica, desarrollo turístico; exportación de productos y especialmente, trabajarían por la organización de los jornaleros agrícolas. También en el futuro, se establecerán acuerdos y alianzas concretos por regiones, donde se marcarían rutas críticas y responsabilidades específicas.

El representante campesino, Hugo Andrés Araujo, explicó que en el documento firmado se propone, establecer programas de educación técnica y capacitación laboral y sindical para los obreros y campesinos; asimismo, las dos organizaciones vigilarán que los proyectos que se pongan en marcha sean económica y financieramente viables, y que en todos los casos, la CTM y la CNC aportarían recursos para esos programas y buscarían el apoyo del Ejecutivo Federal y los gobiernos estatales y requerirían apoyos de la banca de desarrollo.

En el documento, se plasman en diez cláusulas los compromisos que asumen las dos organizaciones, mismas que integrarían un Comité de Evaluación de Proyectos Productivos,

que analizará, aprobará y supervisará los programas productivos que se pongan en marcha y promoverán actividades que mejoren la economía y el bienestar de los trabajadores.

3.2.3. CONSIDERACIONES GENERALES

Las disposiciones originales de la CTM eran: de que los trabajadores debían recibir un aumento salarial antes de la firma del ANEPC, así como también que se eliminaran los topes salariales y que se elevaran los salarios hasta ponerlos a la par de países desarrollados como Estados Unidos y Canadá, lo cual no se logró pues se firmó el ANEPC sin que nada de esto sucediera. Los aumentos salariales quedaron remitidos a los acuerdos de productividad individuales que firmara cada empresa con su sindicato.

Asimismo, Salinas de Gortari afirmaba que los incrementos en la productividad deberían traducirse en mejoras al nivel de vida de los trabajadores; ahora, la pregunta es, ¿cuándo informarán los empresarios o se darán cuenta los trabajadores de que ésto ya ha ocurrido? ¿Hay un momento específico en que se conozca automáticamente el aumento de la productividad de cada empresa? Creo que la respuesta sólo la seguirán teniendo los empresarios y directivos, que no creemos vayan presurosos a informárselo a los empleados y trabajadores.

Lo único que los representantes obreros lograron postergar, fue la modificación a la Ley Federal del Trabajo. Se visualiza

para cuando esto suceda, que la situación de los trabajadores no será nada optimista, ya que desde ahora se muestra impredecible y desfavorable para ellos, dado el desarrollo de los acontecimientos en torno a: las actuaciones y decisiones de la mayoría de los empresarios respecto a la cuestión salarial y a los trabajadores; al desarrollo de la economía; a la creciente tasa de desempleo que se muestra incontenible, así como a la pérdida constante del poder adquisitivo de los trabajadores.

3.3 SECTOR FINANCIERO

Las instituciones financieras mexicanas han tenido el reto de desarrollarse y operar en un mercado necesariamente mas eficiente en el sentido de contar con los instrumentos, mecanismos de operación e instituciones necesarias para distribuir de la mejor manera posible los recursos financieros a un menor costo.

El proceso de cambio del sistema financiero nacional desde el último trimestre de 1988 se ha reforzado con la reprivatización de la banca comercial y la consecuente formación de diversos grupos financieros, así como por las adecuaciones al marco jurídico del mercado de valores. Entre los aspectos característicos de este proceso, se debe considerar: a) la liberalización de las comisiones de los intermediarios financieros no bancarios, b) las disposiciones que permiten a los extranjeros participar en el mercado de valores mexicano, c) mayor grado de internacionalización y operación global y d) el creciente acceso a los mercados financieros internacionales.

El proceso de modernización del sistema financiero es condición necesaria para que se dé el mayor nivel de formación de capital y de ahorro financiero que la economía requiere para su crecimiento. Así pues, corresponde a las empresas mexicanas hacer mas eficientes sus procesos de producción para crecer en un entorno económico más abierto y competitivo, y se requiere además, la eficiencia macroeconómica para que sean compatibles las decisiones de ahorro con las decisiones de inversión.

A partir de 1989 y hasta la fecha, el aparato productivo del país atraviesa por una fase de reestructuración, que incluye la modernización de maquinaria y equipo y la ampliación de plantas operacionales, así como la adopción de estrategias corporativas que han dado lugar a nuevas formas de expansión y de asociación, entre las que destacan las realizadas en el sector comercial y el ramo de industrias químicas y petroquímicas, que han significado grandes y costosas inversiones.

Asimismo, la firma del TLC tendrá efectos sobre el mercado accionario, que se mostrarán en el comportamiento de las emisoras, y algunos de estos serán; que las empresas que tienen una línea netamente exportadora, sus productos tendrán que alcanzar niveles internacionales de calidad y requerirán además, nuevas estrategias globales de comercialización. Algunas empresas que han logrado ésto, mantienen una sólida posición en el mercado bursátil y también algunas de ellas ya cotizan en el extranjero y sus títulos se negocian con éxito.

Por otra parte, las empresas que concentran sus actividades en el mercado nacional, tenderán a las asociaciones comerciales con grandes empresas del exterior, para ampliar sus condiciones de distribución, producción y tecnología, ante la expectativa de una mayor competencia y para conservar una situación bursátil que sea favorable para ellas.

3.3.1 COSTO COMPETITIVO DEL FINANCIAMIENTO

Por lo que respecta al costo competitivo del financiamiento, se tiene que éste constituye el reto central del sistema financiero mexicano, pues significa que existan los recursos necesarios para financiar el proceso de inversión privada y pública, para que éstos se ofrezcan a un costo y plazo que permitan situarse en condiciones semejantes a las de nuestros socios comerciales.

Entre las prioridades está la consecución de un entorno económico competitivo que respalde el desarrollo económico nacional, fundamentado en el logro de un costo competitivo del financiamiento, la modernización y ampliación de la infraestructura. Para el caso de ésta, se necesita incrementar la eficiencia de la estructura existente, reduciendo costos de operación mediante la modernización de instalaciones y promoviendo esquemas de financiamiento que permitan ampliar la misma.

3.3.2 PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA BANCA NACIONAL

La favorable evolución de los bancos es muestra de una mayor eficiencia y productividad. Esto se puede observar en el crecimiento de los indicadores de captación, cartera y utilidad, tanto por empleado como por sucursal. En el periodo de 1982-1990 la captación total por empleado y por sucursal mostró un crecimiento real aceptable (véase cuadro 1). El primer

coeficiente aumentó 34.1% y el segundo 44.4%.

CUADRO 1

México: indicadores de productividad bancaria

(Millones de pesos de dic. de 1982)

	1982	1990	Variación(%)
Captación integral por empleado	16.38	21.96	34.1
Cartera total por empleado	10.62	16.31	53.6
Ut. del ejercicio por empleado	0.11	0.30	272.7
Captación integral por sucursal	565.38	816.71	44.4
Cartera total por sucursal	366.38	606.63	65.6
Ut. del ejercicio por sucursal	3.63	11.27	210.5

Fuente: Comisión Nacional Bancaria.

Dicho avance resulta significativo si se considera que el número de empleados y sucursales se mantuvo prácticamente estancado. El incremento de la productividad y la eficiencia trajo consigo la elevación de la rentabilidad bancaria. La utilidad neta por empleado creció 272.7% de 1982 a 1990. Un comportamiento similar se observa en la utilidad por sucursal, cuyo aumento en el período fue de 210.7%.

Un indicador de importancia en éste período (1982-1990), fue la capacidad innovadora de la banca mexicana en materia de nuevos productos y servicios. la urgencia de contrarrestar la desintermediación bancaria, la mayor competencia desarrollada por los intermediarios extrabancarios, los nuevos requerimientos de la economía, y la necesidad de atender un mayor número de operaciones con la misma cantidad de personal y sucursales, obligó a las sociedades crediticias a generar una gama de

opciones de captación y financiamiento.

En esta perspectiva, a partir de 1985 cobraron impulso la banca electrónica, las cuentas maestras, los fondos, sociedades de inversión y un conjunto novedoso de instrumentos financieros. Así, con la incorporación de nuevos instrumentos y productos y con las economías de escala, la banca mejoró su productividad y su rentabilidad en los años recientes.

3.3.3 DEBILIDADES DE LA BANCA MEXICANA

145060

Ya firmados el ANEPC y el TLC, se tiene que en México, comparado con otros países:

- * El grado de penetración del sistema bancario, medido por captación integral con respecto al PIB, es aún reducido.
- * El número de sucursales es bajo con respecto a la población.
- * La presencia de la banca nacional en el exterior es aún reducida. Las tres instituciones mayores son relativamente pequeñas para hacer frente a la competencia de los grandes bancos del exterior.
- * Son insuficientes los recursos canalizados al desarrollo de nuevas tecnologías.
- * La productividad es aún baja, y el esfuerzo en materia de capacitación insuficiente.
- * En tanto que las grandes empresas han recibido mayor atención, no ha sucedido lo mismo con las industrias pequeñas y medianas.

3.3.4 EL ENTORNO QUE SE ESPERA

El nuevo régimen de banca mixta fomentará la competencia de las instituciones nacionales para participar en mayor medida en la captación del ahorro y en la canalización rentable de los recursos, por lo que la banca nacional se deberá preparar para atender una mayor demanda de crédito como resultado de la presencia de nuevos sectores demandantes de financiamiento bancario.

Así, tenemos que la internacionalización de la economía nacional, como resultado de la creación de una zona de libre comercio con E.U. y Canadá y de la estrategia de vinculación de la planta productiva con el exterior, va a requerir un sistema bancario eficiente y muy competitivo, tanto en lo interno como en lo externo.

Por su parte, el proceso de apertura financiera significará el ingreso gradual de las instituciones extranjeras a México, lo cual aumentará la competencia en los mercados, obligando a los bancos nacionales a cuidar sus costos de fondeo y la rentabilidad de sus recursos.

Ante esto, el principal objetivo del sistema financiero mexicano, sería aumentar su penetración en la economía nacional hasta niveles similares a los de otros países de igual grado de desarrollo. Para ello, será necesario redefinir sus estrategias de penetración, tener un mejor conocimiento de las necesidades de la clientela, elevar la calidad de los servicios y alcanzar la productividad necesitada ante la apertura financiera.

3.4 ENTORNO ECONOMICO

Establecida en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) la estrategia económica gubernamental del país durante 1991, se orientó a atender los propósitos fundamentales de avanzar hacia la estabilidad de precios, preservar y fortalecer la recuperación gradual del crecimiento de la actividad económica, continuar la modernización de la economía, y contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población. La base de los avances por lograr es: la permanencia de la política económica, el estricto control del gasto público, un sistema fiscal competitivo, la reducción de la deuda, la apertura comercial, la desregulación y la promoción de la inversión y de las exportaciones.

Así, tenemos que desde 1983, México aplicó un programa de cambio estructural que le permitió a la economía mexicana insertarse más eficientemente en el entorno internacional. El país adoptó la estrategia de comercio exterior que se materializó en un proceso de racionalización de la protección para una mayor eficiencia del aparato productivo, con mayor contenido nacional y competitivo en lo interno y externo.

El objetivo de esto, radicó en ubicar a los exportadores nacionales en las mismas condiciones que sus competidores, y en asegurar la penetración de los productos mexicanos en los mercados externos. La racionalización de esta protección se concibió como el medio para inducir al aparato productivo a elevar su eficiencia en la utilización de recursos productivos,

exponiéndolos a la competencia externa a fin de alcanzar niveles aceptables internacionalmente en costos, calidad y precios de los productos.

Sin embargo, la estrategia de comercio exterior adoptada parece no haber respondido a los objetivos de racionalización de la protección del aparato productivo y del nivel de competitividad sostenido de la economía, porque la industria atraviesa por serios desajustes a lo interno y externo, y se tiene como resultado que el proceso de apertura comercial de la economía dañó de forma acelerada a la industria nacional al dejarla más abierta a la competencia externa, al haber disminuido su protección a través de la eliminación de permisos de importación, disminución de aranceles y la pérdida de sobrevaluación del tipo de cambio.

Asimismo, el deterioro del sector externo mexicano continúa avanzando, pues en los primeros 6 meses del año en curso la balanza comercial manufacturera registró un déficit comercial, superior 40% a lo registrado en el mismo período de 1991.

La debilidad del sector externo exportador, a decir de los especialistas económicos, sigue siendo la baja capacidad de la industria nacional para poderse abastecer de materias primas, maquinaria y equipo nacional que permita elevar los coeficientes de competitividad del sector manufacturero.

Por su parte, otro de los fenómenos macroeconómicos que afectó el desequilibrio comercial externo y que ha favorecido el crecimiento de las importaciones, es el alto nivel de sobrevaluación del peso frente al dólar. De la misma forma,

afectó el cambio de conducta de los consumidores al preferir productos de importación y desplazar del mercado interno la producción nacional.

Así pues, no es difícil pensar que por los efectos de la apertura comercial de la economía, así como por los futuros transtornos que originará el Tratado de Libre Comercio (TLC), en los próximos años, la industria local perderá más de 30 mil factorías en general. Como una reafirmación de ésto, se tiene que en la actualidad las principales compras nacionales son de bienes intermedios, y esto es fiel reflejo de que no nos encontramos preparados para competir a escalas internacionales y mucho menos para entrar a un nuevo esquema de comercialización global como lo es el Tratado de Libre Comercio, ya que carecemos de tecnología y de un sector primario que sea capaz de generar los insumos necesarios requeridos por la planta industrial para reconvertirlos en bienes de consumo e intermedio.

Por otro lado, tenemos que algunas industrias dañadas y con graves problemas son: la industria azucarera, la cafetalera, la textil, la venta de carne de puerco y pollo, la del vestido y cuero, la maderera, la del papel, la minería, la metálica básica y otras industrias manufactureras.

Estos problemas y crisis de las empresas son atribuidos al atraso tecnológico, al deterioro de las relaciones obrero patronal (como en el caso de la industria textil, de Petróleos Mexicanos y de la Volkswagen) por citar algunos, a las operaciones dumping a cargo de las transnacionales y a la descapitalización propiciada por la falta de insumos

crediticios.

Asimismo, en el caso de la agroindustria mexicana, es obvio que necesita urgentemente capital de inversión, ingeniería de punta, infraestructura de campo, pero sobre todo de no permitir el flujo masivo e indiscriminado de importaciones.

3.4.1 SITUACION ACTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO

Refiriéndonos a la calidad total en México, se tiene que se están viendo las primeras industrias globales mexicanas, como CEMEX y VITRO, que son capaces de competir internacionalmente. Para estas dos empresas (puestas como las mas representativas), la estrategia básica ha sido la de calidad total. Otras empresas exitosas que compiten con éxito en el extranjero son: Cervecería Modelo, ICA, etc. Según sus directivos, no sólo compiten por precio, sino por calidad, convirtiéndose ésta en su ventaja competitiva.

Por otro lado, se tiene que uno de los sectores más reglamentados y protegidos de la economía nacional, ha sido el sector financiero, pero es evidente que este modelo ha llegado a su fin. Entonces se tiene que: para enfrentarse al nuevo esquema de apertura global la intermediación financiera debe volverse mucho más eficiente, a través de una cultura de calidad total, adecuada a nuestro entorno para que realmente contribuya al desarrollo nacional.

Para dar una visión de lo que representaba la calidad total en México, nos compararemos con otros países, basándonos en datos de la FUNDAMECA (Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.) publicadas en mayo de 1990, que nos darán una perspectiva macroeconómica de nuestra realidad en materia de calidad y productividad, gráfica (3).

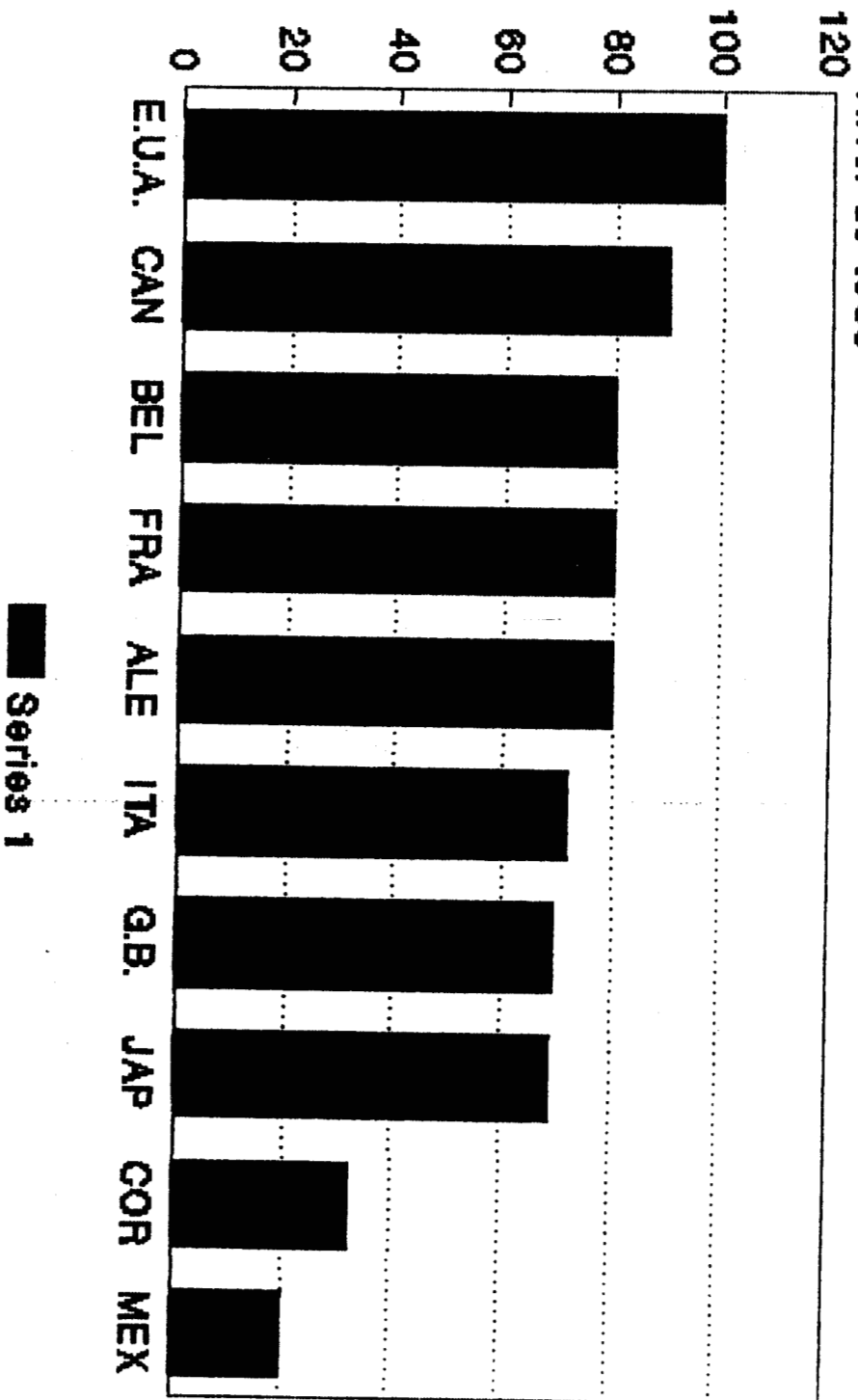
En la gráfica (3) se observa la productividad internacional al año de 1986, comparando el PIB por persona empleada. Se tiene que Estados Unidos aparecía como el líder mundial en productividad, seguido por Canadá, Bélgica, etc. Entre los países en vías de desarrollo, México alcanza una productividad equivalente a la quinta parte de la de Estados Unidos. Ello indica que el valor de la producción de un trabajador norteamericano era cinco veces mayor que la del trabajador mexicano promedio. Estas diferencias denotan distintas dotaciones de capital, tecnología, capacitación y organización, entre otros. También incide de manera fundamental el marco jurídico y macroeconómico, la cultura, las actitudes, los valores, la regulación gubernamental, etc.

Lo anteriormente expuesto es para respaldar la afirmación de que la productividad es consecuencia de calidad total. Es decir, la calidad total es el mejor camino para incrementar la eficiencia en las organizaciones y en los países.

Si tomamos en cuenta la afirmación anterior, tenemos que: si la productividad es consecuencia de calidad total entonces, hubiera sido mas conveniente obtener primero una cultura de calidad total a nivel nacional de manera real, y con mayor

Productividad Internacional PIB por persona empleada

Nivel de 1986



con datos de FUNDAMECA
Gráfico 3

anticipación al TLC, para que también de manera real y comprobable se contara con aumentos en la productividad, en las exportaciones, en la calidad de vida del trabajador, etc., de tal manera que ya existiera esto al momento de buscar y realizar un Tratado de Libre Comercio, como el firmado con E.U. y Canadá.

Tal vez es una desventaja que se hayan realizado casi al mismo tiempo el ANEPC y el TLC, pues éste segundo para México, carece de cimientos establecidos fuertes, que lo sostengan, con peligro de que se derrumbe demasiado rápido sobre la economía de los mexicanos.

Así pues, tenemos que aún no se tiene una calidad total como factor común en las industrias productivas, mucho menos en las gubernamentales y de servicios. La productividad en la mayoría de las industrias, no se aumenta ni se mejora, sino por el contrario, ha disminuido drásticamente ocasionando que muchas empresas claves, sobre todo medianas y pequeñas, vayan a la quiebra, entren en crisis y desaparezcan.

Esto lógicamente, incide de manera negativa en los trabajadores, pues se ha incrementado el desempleo notoriamente, ocasionando a su vez otros problemas laborales y sociales, que llevan consigo a la pobreza, a los enfrentamientos de desempleados y patronos, al disgusto de la población, etc. También el trabajador ha visto disminuir su poder de compra ante los incrementos (no reconocidos oficialmente) de sus artículos de consumo, lo que provoca deterioro en su nivel de vida, la alimentación, vivienda, educación, etc., lo que no le permite encontrar opciones de empleo, ni capacitarse por su cuenta, para

que pueda actualizar sus conocimientos y aspirar a un mejor salario y desempeño en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, el panorama económico mexicano no es muy optimista, sobre todo a corto plazo. En lo que se refiere a la productividad y a la calidad total, tampoco es muy satisfactorio, pero sabemos que obteniendo estos dos elementos (entre otros), las cosas mejorarían, como lo desea el gobierno para justificar sus programas económicos, los industriales para mantener a flote sus empresas, los trabajadores para que mejore su nivel de vida y de trabajo, y la población en general, pero la realidad es que: carecemos (como nación) de muchos factores que nos permitan lograr rápidamente éstos dos elementos mencionados, y mientras no se obtengan, no podremos salir de nuestra crisis económica y productiva, para que estemos en condiciones de competir con otros países.

Los efectos directos del ANEPC y consecuencias finales del TLC, se verán en los próximos años; por lo pronto las cosas no marchan como lo había previsto el gobierno, y como siempre, la tormenta azota más a los débiles, que son la mayoría de la población, que es quien padecerá los estragos de esta tormenta cercana.

3.5 SECTOR INDUSTRIAL

3.5.1 RETOS EN EL AMBITO MACROECONOMICO.

Según un análisis económico hecho por el presidente del Consejo y Director General del grupo Nestlé, Carlos Eduardo Represas, la concentración de la riqueza no es consustancial al modelo económico que aplica el gobierno mexicano, y reconoció que en la dura competencia derivada de la apertura económica, se ha perdido algo de mercado, aunque en el caso particular de Nestlé no se ha llegado a dejar de fabricar un producto, ni se ha perdido participación significativa en el mercado⁷.

En el ámbito macroeconómico aparecen, según la exposición de Represas, tres grandes retos: en primer lugar, colocó la lucha contra la inflación para que alcance, en una primera etapa, un dígito anual, y en una segunda etapa, alcance el mismo nivel inflacionario de los socios comerciales del país, que en números sería, una inflación de 4 o 5 por ciento anual.

El segundo reto, es el crecimiento económico pues aún no se generan todos los empleos que el país necesita, y que debería perseguirse el propósito de lograr un crecimiento de 5 por ciento anual del producto interno bruto (PIB).

El tercer reto está ubicado en el sector externo de la economía. En este campo, el financiamiento de la cuenta

⁷Hinojosa Oscar. Hay tres grandes retos en el ámbito macroeconómico. "Sección Economía", El Financiero, junio 8 de 1992.

corriente "es la clave de la preocupación", pues mientras el déficit de la cuenta corriente se realice en forma sana, vía inversión extranjera directa y mediante la repatriación de capitales, entonces se podría tener mayor tranquilidad, concluyó.

Actualmente, existe la necesidad de incrementar el flujo de inversión extranjera y la repatriación de capitales que garantice el financiamiento sano del déficit externo. Los datos disponibles sobre el comportamiento de la economía en los primeros meses del año, parecen satisfactorios, aunque admiten los especialistas que no sucede lo mismo en todos los sectores productivos.

La razón por la que es menos satisfactorio el comportamiento económico en algunos sectores, se encuentra en la apertura comercial, debido a que sufren una fuerte competencia de productos provenientes del exterior, aunque no se afectan sectores completos sino empresas en particular. Un ejemplo para ilustrar lo anterior sería cuando en una empresa existen productos competitivos y al mismo tiempo productos perdedores, que han sido afectados negativamente por la apertura comercial.

La competitividad es un fenómeno mundial, al que actualmente nadie puede escapar, y no tiene que ver para su logro, el tamaño de las empresas, pues hoy en día hay empresas muy grandes con problemas de competitividad y empresas muy pequeñas con buena capacidad de competencia. Tal parece que el problema radica, en que debe contarse con tres factores fundamentales: calidad, precio y servicio. La empresa que pueda

desarrollarlos y dominarlos, podrá desenvolverse en el mundo de la competitividad.

Citaremos nuevamente a Carlos Eduardo Represas, cuando dice que, "la destacada participación de la iniciativa privada en el proceso económico nacional, es un proceso que se ha profundizado en la administración del presidente Salinas, pero que ya existía un despegue en la administración de Miguel de la Madrid", pues en 1980, la inversión privada representaba un 57% de la inversión total del país, y en 1991 ésta equivalía al 77 por ciento, por lo que se considera que la participación de la iniciativa privada ha ido en aumento. Por lo que respecta a la inversión extranjera, en 1980 era del 2.5%, y en 1991 representó el 9 por ciento, por lo que, para Represas, la inversión extranjera en México comparada con la de otros países es insignificante. Concluye, que en la medida en que México requiera recursos crecientes para financiar el desarrollo, la inversión extranjera debería aumentar, en su opinión.

3.5.2 EXPORTACIONES ESTANCADAS, IMPORTACIONES EN AUMENTO.

A continuación presentamos la situación en que se encuentra la balanza comercial, lo que nos ayudará a visualizar parcialmente: el panorama económico en que se desenvuelve nuestro país ante la próxima entrada al Tratado de Libre Comercio, así como las posibles desventajas y ventajas para nuestra industria productiva que traería dicho Acuerdo. Liberalización comercial,

recesión económica estadounidense, reducción de los precios internacionales de exportación y crecimiento real en el consumo y la inversión privados, son los factores fundamentales que han afectado la balanza comercial, con exportaciones prácticamente estancadas e importaciones en ascenso. La liberalización comercial se ha profundizado desde 1986, a raíz del ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comerciales (GATT), provocando que el porcentaje promedio de tarifas de importación disminuyera, pues en 1982 fue de 27%, y ya para 1991, fue de 13.1 por ciento. Además, por cada punto porcentual de reducción de la producción industrial en Estados Unidos, las exportaciones mexicanas no petroleras se reducen dos y media veces, en un lapso de cuatro meses.

En resumen, el mercado mexicano se ha visto inundado de productos importados que en la mayoría de las veces, son de baja calidad, pero que por lo mismo son ofrecidos a más bajo precio que los productos nacionales. Estos productos importados, en su mayoría, carecen de calidad y son productos de desecho, pues así como su precio es bajo, la duración de ellos es para corto tiempo, y esto es maquillado por el menor precio que ofrecen, pero que al final de cuentas daría como resultado lo mismo, o un mayor costo, que si se hubiera adquirido un producto nacional de un precio mayor, pero con más calidad y duración.

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, se tiene que, en Junio de 1991, el presidente de la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad (CNPP), demandó un establecimiento de aranceles para las importaciones de carne, pues estaban

ingresando por nuestras fronteras un número indeterminado de toneladas de carne de desecho procedentes de 16 países, entre ellos, Irlanda, Australia, Estados Unidos y otros países centroamericanos⁸. Esta política de apertura, puesta en práctica por la SECOFI, puso en peligro la permanencia de la ganadería bovina nacional, además de que era incalculable el monto del contrabando técnico y tráfico ilegal de carne en canal que ingresaba por las fronteras, aunado a que un alto porcentaje de esa carne tenía hasta 10 años de congelamiento. Con respecto a los avicultores, éstos también resistieron el ingreso desmedido de pollo y sus partes, que en Estados Unidos no era comerciable, de tal manera que en México se vendían a precios de dumping, pero que constituyeron una competencia considerada desleal, para los avicultores mexicanos. El exceso de importaciones ocasionó: la caída en el precio de la carne, que se contrajera el mercado doméstico, y que los ganaderos mexicanos no tuvieran mercado para sus productos. Por otra parte, la recesión estadounidense ha incidido negativamente en las exportaciones mexicanas, pues ha provocado que éstas disminuyan debido a la gran vulnerabilidad que tienen. La excesiva concentración de las exportaciones de México en sólo tres rubros industriales y en empresas de capital transnacional, representa un fenómeno preocupante al cual se le debería poner más atención, pues el 68.77 por ciento de las ventas de manufacturas al exterior están integradas por vehículos para transporte y sus partes y

⁸Hernández Vélez Avelino. Ingresan toneladas de desecho de 16 países. "Sec. Comercio Exterior", El Financiero, junio 18 de 1992.

refacciones; productos metálicos, maquinaria y equipo, y productos químicos. El desequilibrio de las fuentes de exportación se hace más evidente si se analiza qué ramas de las manufacturas fueron las responsables del incremento en las ventas al extranjero. En el período 1988-1991, el 93.7 por ciento de las exportaciones correspondió a las tres ramas anteriormente mencionadas, cuyo control se encuentra en manos de empresas de gran tamaño, frecuentemente formadas por capital transnacional. Lo anterior significa que el conjunto de empresas medianas y pequeñas, que constituyen la mayoría de plantas industriales, sólo tienen una participación marginal en las exportaciones, ya que nada más les correspondió 6.3% de las exportaciones de manufacturas, por lo que la situación de la mayoría de las empresas requiere de apoyos gubernamentales como el apoyo fiscal, crediticio y técnico para este sector que las ayuden a sumarse a la actividad de exportación. Como ya se mencionó anteriormente, otro problema de comercio exterior que afecta a los productores nacionales, es la importación indiscriminada de artículos extranjeros que son de medio uso, o que no llenan los requisitos de calidad requeridos, o que se importan con precios inferiores a los que tienen en el país de origen. Esto debería preverse en la legislación para detener estas importaciones masivas que perjudican al comercio nacional, la industria y al consumidor, a final de cuentas, pues si Estados Unidos es capaz de poner topes o barreras infranqueables a nuestras exportaciones (como en el caso del atún), aduciendo argumentos ridículos para justificar el proteccionismo que

ejerce en ciertos productos para proteger sus intereses, entonces, ¿porqué los mexicanos, o mejor dicho el gobierno mexicano, tiene que cederles las rebanadas más grandes y jugosas del pastel, si las consecuencias perjudican gravemente nuestra economía interna y nuestra subsistencia en el mercado internacional? sin duda, han de existir argumentos que tenga el gobierno mexicano para explicar su falta de fuerza en la posición que ha tomado frente a los industriales y gobierno estadounidense. Argumentos que si se analizaran profundamente, nos mostrarían las claras desventajas que padecemos como economía tercermundista, frente al país que se ha erigido como juez mundial y repartidor de la riqueza, fundamentado o respaldado en su fuerza militar, con la que maquilla su vacilante recesión económica, para mantenerse fuerte sobre todo, ante los países que han alcanzado un alto grado de desarrollo industrial y económico, como Japón, Alemania y otros países europeos.

3.5.3. PERSISTEN DESEQUILIBRIOS PRODUCTIVOS EN LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL.

En el primer trimestre del año en curso el crecimiento de la actividad industrial no ha sido homogéneo, los desequilibrios productivos persisten y merman los niveles de competitividad tanto internos como externos. Las ramas industriales que mostraron una caída en su crecimiento fueron la de papel,

productos de papel, imprenta y editoriales, en 8.2 por ciento; metálicas básicas 6%; madera y productos de madera en 2.9%; y sin variación alguna la industria de alimentos, bebidas y tabaco.

Hasta ahora el soporte en el crecimiento del producto interno bruto (PIB) manufacturero, ha sido la dinámica actividad que registró la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo en 9.2 por ciento. Otra de las industrias que mantiene el crecimiento del PIB manufacturero es la de productos minerales no metálicos, la cual creció 6.4%, de igual forma se comportó la industria química al crecer 5.2%, y la cuarta más importante fue la industria de otros productos manufactureros, con un crecimiento de 7.6 por ciento.

Según algunos especialistas económicos, la desigualdad del crecimiento industrial radica en una pobre integración vertical y horizontal de las empresas nacionales, que desequilibran más la industria a lo externo que a lo interno. De hecho, los bajos niveles de productividad alcanzados por el sector manufacturero a lo largo de 1991, son una de las causas que merman el desarrollo productivo del país.

De igual forma que en la producción manufacturera, la única rama de actividad que registró un incremento superior al promedio fue la de productos metálicos, maquinaria y equipo, derivado de la mayor inversión bruta en maquinaria y equipo nacional en los primeros meses de 1991. Según los estudios realizados por el INEGI, se señala que también las ramas químicas y derivados del petróleo, productos minerales no

metálicos, textiles y prendas de vestir, alimentos, bebidas y tabaco y metálicas básicas, crecieron en productividad.

En resumen, uno de los factores que aumentan los desequilibrios estructurales de la industria, son los bajos niveles de competitividad a nivel interno y externo de las mercancías producidas en territorio nacional, así como la falta de asesoramiento para segmentar mercados.

3.5.4. REQUISITOS ANTE EL TLC: INNOVACION Y CALIDAD TOTAL.

Ante la apertura económica y la integración comercial, los empresarios mexicanos deberían dejar a un lado los modelos administrativos tradicionales y establecer una estrategia dirigida hacia la calidad total por medio del fomento de la innovación en las empresas, pues es necesario que los empresarios rompan con lo ya establecido, ya que las variables externas se encuentran en un proceso de cambio. En el contexto del Tratado de Libre Comercio, los empresarios se verán obligados a entregar sus productos a los clientes en periodos de tiempo más cortos, por lo que las compañías deberán proporcionar a sus empleados herramientas y capacitación para poder enfrentar con éxito tales retos.

Será necesario fomentar la innovación en las firmas, ya que las que no lo hagan serán vencidas por el entorno y la competencia. Algunos de los factores estratégicos para implantar un sistema de calidad en las firmas mexicanas son el cambio de

actitud, la formación de equipos de trabajo, la administración de procesos y el establecimiento de herramientas de control.

Para poder lograr un cambio de actitud, es necesario definir tanto la misión como la visión, los valores y las creencias de cada uno de los empleados de la compañía, además, unas de las condiciones para que ocurra este cambio; es que exista el convencimiento de que es necesario cambiar y la comunicación entre todos los niveles para poder llevar a cabo el cambio de mentalidad. Para ésto, se deben determinar las metas que desea conseguir la empresa.

La década de los ochenta, significó un cambio trascendental en las corporaciones mexicanas, sin embargo, los noventa será el decenio en el cual las empresas nacionales deberán competir con las firmas internacionales. Esta situación ha originado que las empresas mejor posicionadas contratacarán los mercados internacionales y se colocaran como entidades multinacionales, tal es el caso de Cemex, Vitro, Alfa, VISA, TAMSA y Transportación Marítima Mexicana, entre otras. Sin embargo, hubo muchas pequeñas y medianas industrias que no pudieron acoplarse al ritmo actual de los negocios y ahora experimentan un profunda crisis, la cual se agravará más con el proceso de globalización internacional.

México debe iniciar un proceso de cultura empresarial para orientar a las pequeñas y medianas empresas a encontrar la fórmula que les permita operar dentro de las condiciones actuales de negocios. Actualmente, nuestro país presenta un escenario propicio para las inversiones y los negocios, lo cual

acrecienta las oportunidades para corporaciones del exterior que buscan siempre lugares idóneos para invertir. Aunque este proceso pudiera servir para motivar a los empresarios a mejorar sus procesos productivos, también podría provocar que las compañías nacionales experimenten mayores dificultades en su desarrollo y permanencia.

Uno de los problemas principales, es que en México se carece de una cultura empresarial acorde con los actuales tiempos, pues todavía se piensa que poner cualquier negocio es rentable, y no se toman en cuenta factores como el mercado, las funciones de las empresas, la estrategia a seguir, ni se lleva una administración y consulta profesionales, pues la mayoría de las veces, las cosas se hacen de manera experimental.

A continuación expongo ejemplos del estado que muestran algunas ramas productoras nacionales, en cuanto a la productividad y calidad que guardan sus productos, así como otros factores, que las han situado en el nivel de competitividad en que ahora se encuentran, así como las acciones que estas empresas han tenido que llevar a cabo, para solucionar sus respectivos problemas.

3.5.5 CALIDAD, CLAVE PARA EL TURISMO.

La recesión en Estados Unidos, el crecimiento en la oferta de destinos, habitaciones y hoteles, un decrecimiento en la afluencia de asientos de avión, así como la quiebra de algunas

líneas aéreas durante los últimos diez años, ha sido factores por los que el turismo en México se ha visto seriamente afectado, por lo que en los tiempos actuales la hotelería debería esmerarse en ser más productiva, manteniendo una alta calidad para el desarrollo turístico en México. Actualmente, el país cuenta con una buena planta turística buenos y diversificados productos, manteniéndose el equilibrio en ofertas de precio, encontrando hoteles que van desde lo más económico, hasta los de superlujo.

Por otra parte, la caída de la afluencia turística de Estados Unidos a México oscila entre 20 y 30 por ciento, dependiendo del destino turístico y del hotel. En los últimos años, lugares como Puerto Vallarta, Cancún, Mazatlán, Acapulco e Ixtapa han alcanzado aproximadamente 65 por ciento de sus ocupaciones, predominando, el registro de estadounidenses. Por tal motivo, la caída de la afluencia estadounidense ha sido significativa e importante para el país, sobre todo en lo que se refiere a las playas, pues en ellas está fincado el desarrollo turístico de México.

Aunado a lo anterior, la competencia en destinos turísticos ha crecido significativamente, tanto dentro como fuera del país, en contraste con una promoción publicitaria con falta de congruencia, sobre todo, la que se ha hecho en Estados Unidos. Los negocios hoteleros necesitan consolidarse turísticamente, pues al mismo tiempo que se consoliden las economías de Canadá, Estados Unidos y México, se darán mejores condiciones para el turismo en el país.

Sobre este tema, el vicepresidente de la cadena hotelera Westin, Eduardo A'De Lima⁹, informó que el grupo Westin, actualmente lleva a cabo un programa que permite el desarrollo de cultura de servicio y calidad en cada una de sus unidades, ya que de esta manera, se crecía con solidez, para ocupar un lugar competitivo a nivel nacional e internacional. De Lima, subrayó que la calidad es uno de los elementos más importantes, y que ésta, no está ligada al concepto de lujo, sino de la actitud, limpieza, servicio y atención que es definida por el huésped, argumentó.

3.5.6 SECTOR AGROPECUARIO: EL CASO DE LA CAFETICULTURA

En cuanto a la cafeticultura nacional, se tiene que ésta atraviesa por la peor crisis del café a nivel internacional; los precios de la Bolsa de Valores han caído de un promedio de 130 dólares el quintal a 60 dólares. El café mexicano mostró un castigo (junio de 1992), de 10 a 14 dólares respecto de la Bolsa, por lo tanto, el café mexicano en el exterior sólo vale entre 45 a 50 dólares, además de que denotó una severa disminución en su competitividad. Dentro de los productores de alta calidad de café (19 países), México ocupa el lugar 17, solamente arriba de Zambia y Zimbabue.

En la relación costo-beneficio del café mexicano, se tiene

⁹El Financiero. Calidad, clave para el despegue turístico.
"Sec. Negocios", junio 2 de 1992.

que es de únicamente 5.2 dólares, mientras que en otros países como Rep. Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador y Honduras, se obtienen más de 10 dólares de beneficio. Si comparamos la producción mexicana con la de Colombia y Brasil, el costo de producción está 14% por encima de Colombia, y 27.7% de la de Brasil. Un factor negativo en los productores mexicanos, es el hecho de que se prefiera la exportación del volumen y no de la calidad, lo que provoca un cierto desprestigio del café mexicano a nivel internacional.

La cafeticultura nacional también padece los problemas derivados de la ruptura de las cuotas internacionales del café de 1989, además de que se tienen cafetales con problemas de nutrición, pues la fertilización se llevaba de manera inadecuada. Toda esta situación, provocó la descapitalización de los cafeticultores, y como consecuencia, que la mayoría de los compromisos de crédito contraídos no se pudieran cumplir porque los productores no tenían con qué pagar, y al no poder pagar, las carteras vencidas se incrementaron.

Así se tuvo, que en un panorama de precios bajos y deprimidos, carteras vencidas, baja productividad y desaliento en la cafeticultura nacional, el Inmecafé implantó un programa de financiamiento de cafeticultura, para el ciclo 92-93, con la finalidad de reactivar esta actividad, que actualmente se encuentra en crisis.

3.5.7. LA INFORMATICA EN MEXICO.

El mercado nacional de informática es muy pequeño en relación con el de otros países, aunque en los últimos años se ha observado un crecimiento, pero que es aún poco, para competir con las grandes empresas. En las empresas pequeñas y medianas, el uso de las computadoras se está dando de manera muy limitada, pues sólo se utilizan en aplicaciones específicas, cuando hoy en día es una herramienta indispensable para la eficiencia del personal ya que estas se pueden utilizar tanto en la contabilidad como en la nómina, así como para diseñar nuevos productos o negocios para la empresa, mejorar el servicio al cliente e inclusive los mismos proveedores pueden tener acceso a sus inventarios, y éstos a su vez, de los inventarios de sus clientes.

Una estimación sobre la inversión que realiza el país en informática, es de que ésta oscila en un 0.4% del Producto Interno Bruto, mientras otras naciones, como Brasil, emplean 3 veces más. En México, es incomparable la cantidad de software que se importa comparada con la que se exporta, por lo tanto el reto es, equilibrar la balanza y aunque esto podría llevar muchos años, lo importante es tener innovación, talento y armas para competir en los principales mercados.

En el mercado nacional, las filiales de compañías multinacionales, prefieren los software importados, en tanto, esas mismas marcas en el exterior, compran a las empresas mexicanas. Invertir en el desarrollo de un programa es muy

costoso, y generalmente se financia con recursos de la propia empresa ante la imposibilidad de que la banca mexicana otorgue créditos, pues no respalda productos que no puede embargar como activos, lo que muestra que esta actividad no es comprendida en el mercado financiero porque no se refleja en bienes tangibles, además de que es un negocio con muchos riesgos, entre ellos, la piratería. Uno de los problemas a resolver es el financiamiento, porque es un proyecto de alto riesgo que requiere una inversión en mano de obra muy costosa, pues se necesitan programadores muy capacitados, estudios de mercado para detectar las necesidades del cliente y una infraestructura de equipos fuerte para obtener una máxima capacidad en el desarrollo de sus aplicaciones.

Una vez obtenido el producto final, se necesita una infraestructura fuerte para probarlo y darle la calidad que el mercado exige, aparte de gastos para lanzarlo al mercado. Por tanto, el software requiere de empresas muy fuertes para hacer inversiones de esta naturaleza, o bien de compañías con asociaciones estratégicas dispuestas a arriesgar; además, el producto se debe hacer no sólo pensando en el mercado mexicano, sino mundial, para que sea un negocio rentable.

3.5.8. LA INDUSTRIA NACIONAL DEL PLASTICO.

La industria nacional del plástico podría desaparecer aún antes de que entre en vigor el TLC, como consecuencia de la pérdida de 30% del mercado interno, desfasamiento de 20% en sus precios, un

deficiente suministro de insumos básicos y un atraso tecnológico de 20 años. La falta de empresarios que inviertan en esta actividad y acepten asociaciones con el extranjero o entre sí para compartir riesgos, ha frenado el proceso de recuperación de la industria del plástico, por lo que es necesario que esta industria cuente con una estructura más competitiva, ya que 30 por ciento del mercado está cubierto por importaciones que ascienden (en el primer trimestre de 1992), a 3 mil millones de dólares. En contraparte, los 1200 establecimientos fabriles nacionales, exportan únicamente 10% de las 200 mil toneladas de la producción total, por lo que se requiere, dados los anteriores resultados, desarrollar una política agresiva de comercialización de estos bienes.

La poca penetración de la industria del plástico en los mercados internacionales obedece a que no se logran cumplir las normas y estándares de calidad, además de que se tienen problemas para modernizar las instalaciones, debido a que no se tienen suficientes canales de financiamiento por lo que se ha optado por impulsar las coinversiones con extranjeros, a tal grado que desde el inicio de 1992 mensualmente se formalizan entre 5 y 10 alianzas estratégicas. Lo anterior representa, para los industriales del plástico, una oportunidad, pues según sus afirmaciones sólo ponen mano de obra y los extranjeros aportan capital y tecnología.

T E M A I V

EXPONER GRAFICAMENTE EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD
Y DE LA CALIDAD TOTAL EN NUESTRO PAIS, ASI COMO LAS
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES Y EL PIB EN LOS ULTIMOS
AÑOS.

MARTIN BRITO DELGADO

4. EXPONER GRAFICAMENTE EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL EN NUESTRO PAIS, ASI COMO LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES Y EL PIB EN LOS ULTIMOS AÑOS.

Hoy en día se vive un cambio y al hablar de productividad se hable del cambio hacia la modernización en todos los aspectos: de organizaciones piramidales a organizaciones horizontales; del proteccionismo al no proteccionismo; de control de calidad a calidad total. México se prepara para un nuevo reto dejando atrás todo lo tradicional, pues antes la preocupación de las organizaciones se concentraba en las áreas de producción donde se trataba de obtener un control de calidad de diferentes productos sin tener en cuenta el interés del cliente. En la actualidad el compromiso es de todos; éste término se modifica tratando de buscar una cultura de calidad total donde todos somos partícipes dentro y fuera de las organizaciones.

En el contexto del Pacto para Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), los sectores obrero, campesino, empresarios y el gobierno federal, han unido su determinación y sus esfuerzos a través de la concertación y durante los últimos tres años y medio han mantenido una estrategia firme para abatir la inflación, recuperar la capacidad de crecimiento económico y avanzar en el cambio estructural¹⁰.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las

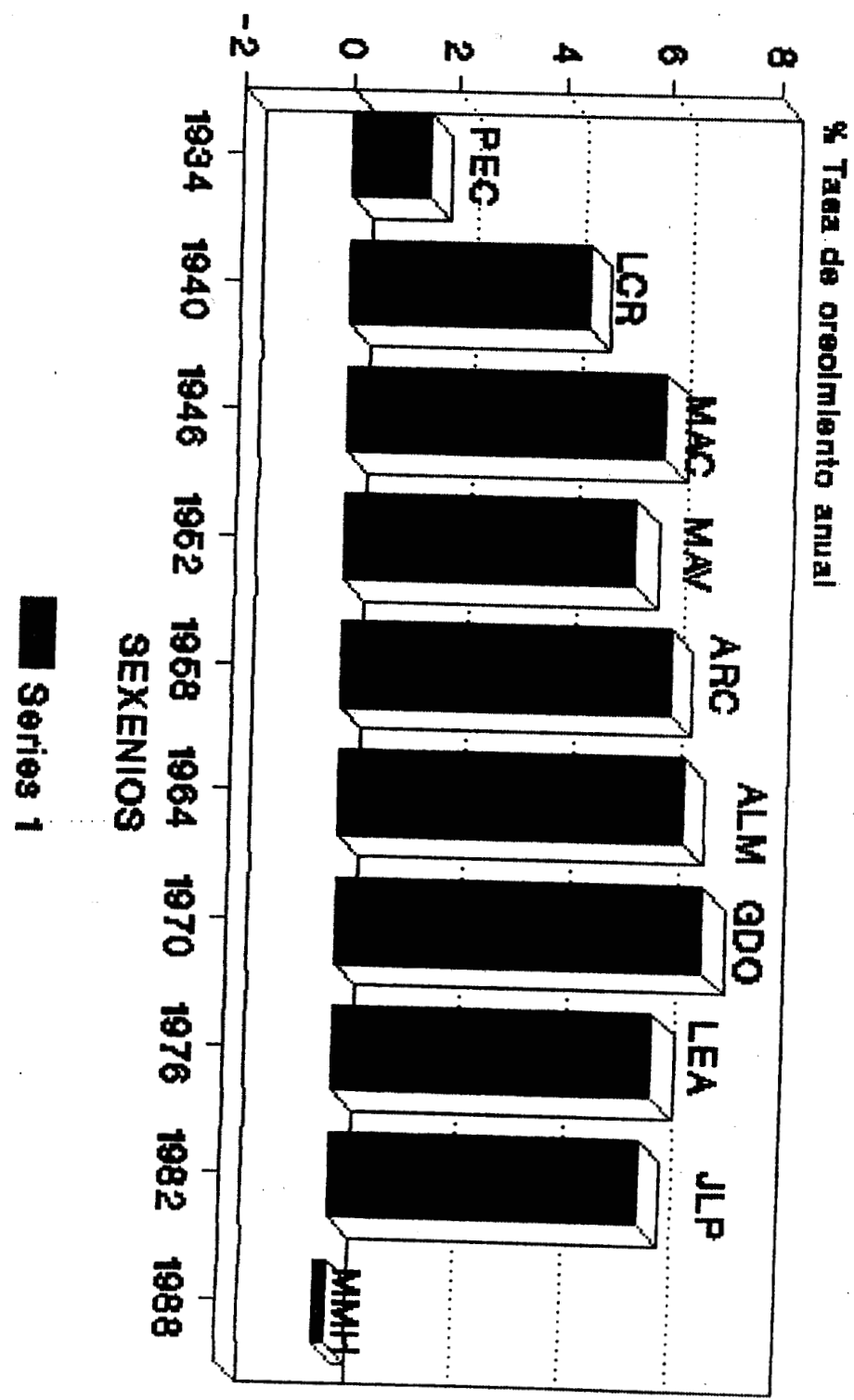
¹⁰ El Mercado de Valores. Núm. 11, junio 10. de 1992.

empresas, tanto públicas como privadas. Esta nueva revolución económica y tecnológica, en la que las organizaciones regidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos.

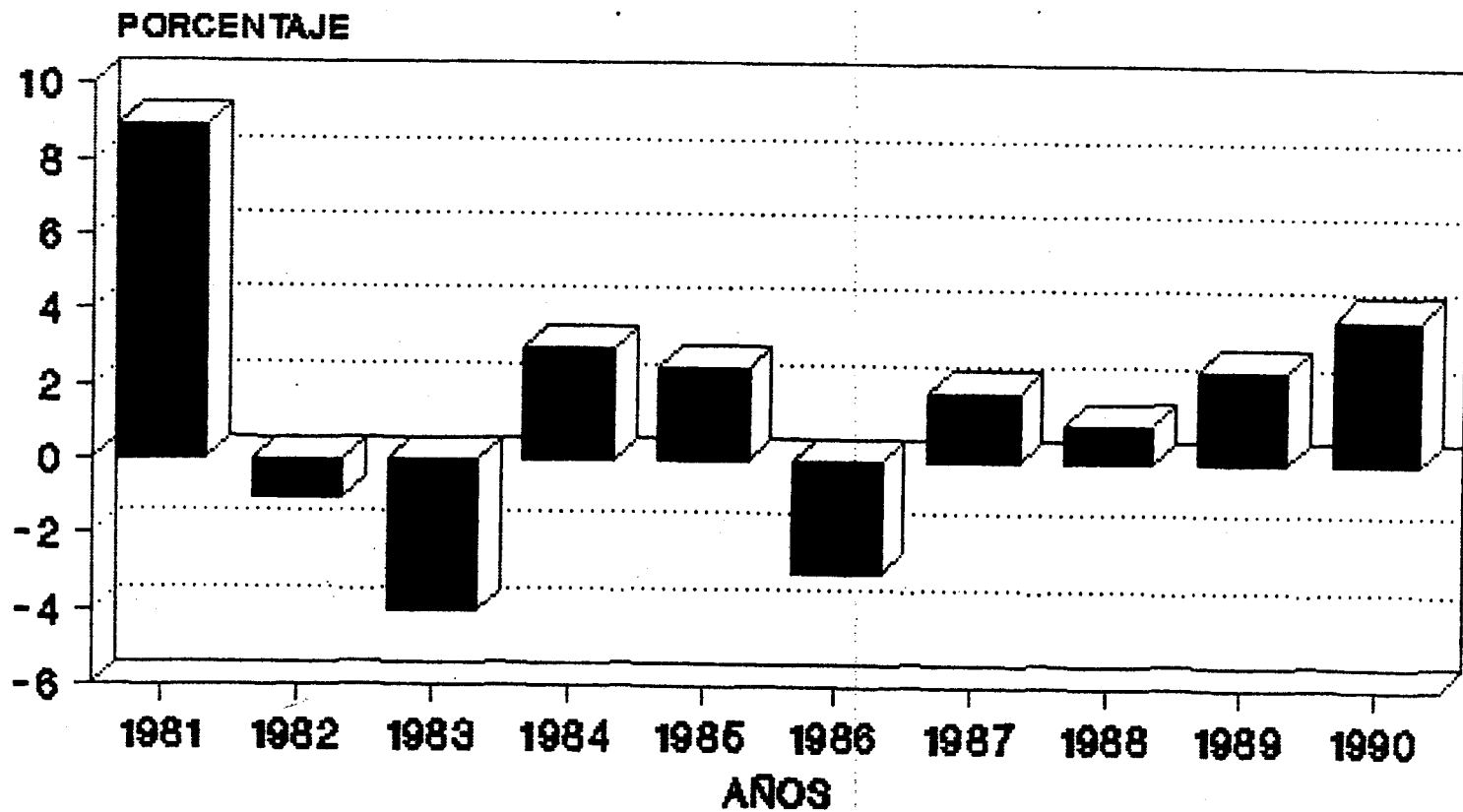
En la siguiente gráfica podemos observar que la evolución de la productividad en México no ha sido uniforme. Las barras representan la tasa de crecimiento promedio anual de la productividad, analizada por sexenio. En la crisis de principios de los años treinta, la tasa de crecimiento anual desciende a menos 10 por ciento. Con Lázaro Cárdenas alcanza 3.2 por ciento y no se rebasa esta cuota hasta el sexenio de López Mateos. El incremento máximo se obtiene en el periodo de Gustavo Díaz Ordaz, con una muy respetable tasa promedio anual de 5.6 por ciento. En los siguientes tres sexenios se reduce; en la etapa de Luis Echeverría baja a 2.85 por ciento, en la de López Portillo a 1.8 por ciento y con Miguel de la Madrid volvemos a revivir los años treinta con una tasa negativa de menos 1.85 por ciento, (Véase gráfica 4).

Durante 1990, el Producto Interno Bruto (PIB) de México (gráfica 5), registró un incremento anual de 3.9 por ciento con respecto a 1989 gracias a este resultado se alcanzó por cuarto año consecutivo un crecimiento positivo, así como la tasa más alta de los últimos 9 años. Como se observa en la gráfica, el año de 1990 marcó la recuperación del sector agropecuario, la

EVOLUCION DE LA PRODUCTIVIDAD POR SEXENIO



PRODUCTO INTERNO BRUTO VARIACION ANUAL



■ Series 1

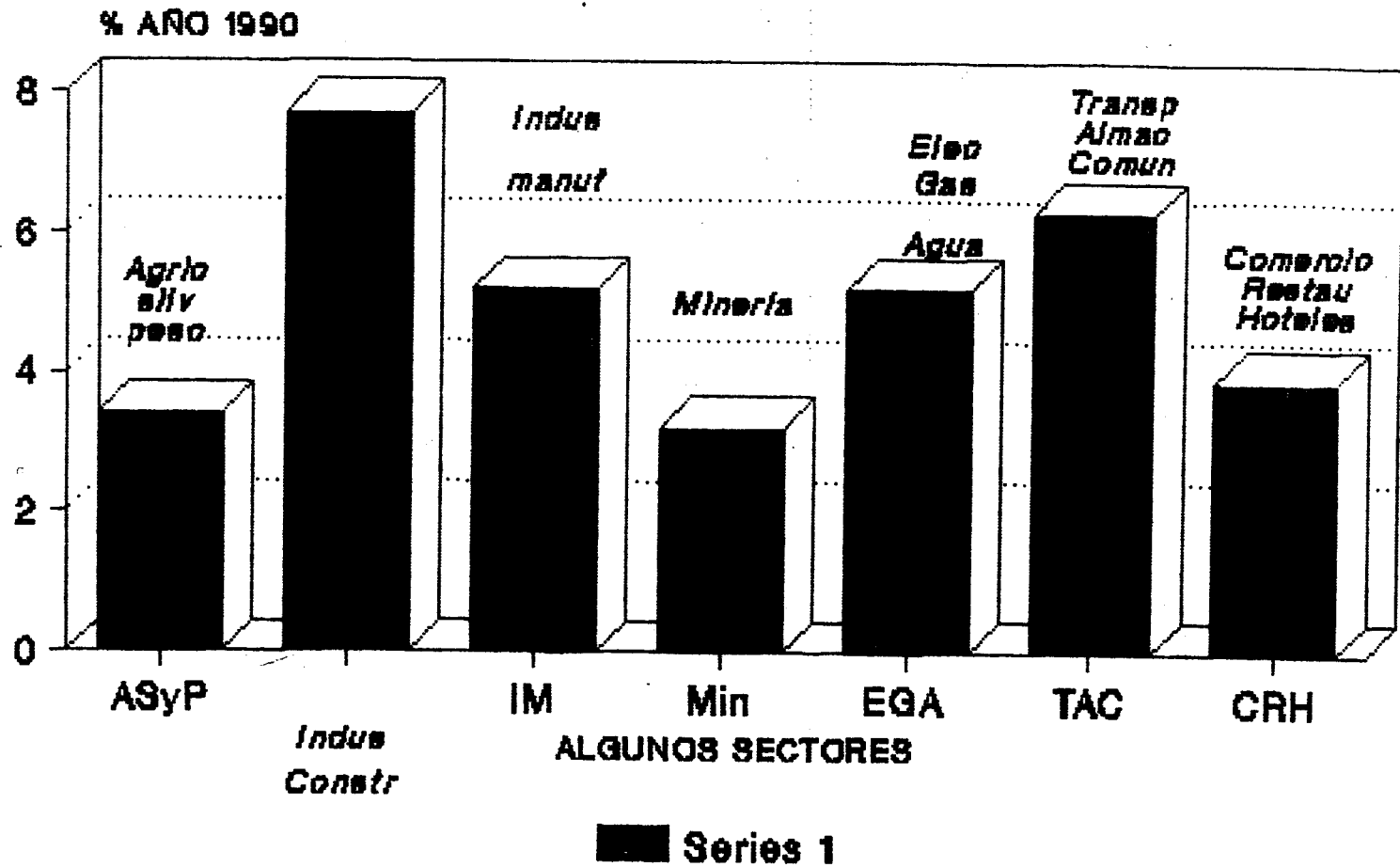
Datos de Natinea
Gráfico 5

minería y la construcción, comportamientos que fueron acompañados por un significativo avance en las manufacturas y la reactivación del sector servicios. Por ende se aumentó la productividad debido a la implantación de estándares de calidad.

A continuación exponemos ejemplos del estado que muestran algunas ramas productoras nacionales, en cuanto a la productividad y calidad que guardan sus productos, así como otros factores, que las han situado en el nivel de competitividad en que ahora se encuentran, así como las acciones que estas empresas han tenido que llevar a cabo, para solucionar sus respectivos problemas, (Véase gráfica 6).

Por otra parte, el panorama del sector agropecuario, silvicultura y pesquero, en 1990 fue muy notable y favorable al registrar en todos los trimestres tasas de crecimiento positivas, hecho que no ocurría desde 1981. El comportamiento de esta gran división permitió que el sector alcanzara un crecimiento anual de 3.4 por ciento. El sector industrial se constituyó en el más dinámico de la economía durante 1990 con un crecimiento anual de 5.4 por ciento. En particular los mayores incrementos se registraron en la industria de la construcción 7.7 por ciento; la industria manufacturera y la producción de electricidad, gas y agua se expandieron 5.2 por ciento cada una de ellas; la minería por su parte mostró el menor incremento del sector 3.2 por ciento. La evolución del sector servicios estuvo determinado por el desempeño de los transportes y las comunicaciones, así como la actividad comercial de restaurantes y hoteles. La gran división de transporte, almacenamiento y

INCREMENTO EN TASAS DE CRECIMIENTO PRODUCTIVIDAD



Elaboración propia
Gráfico 6

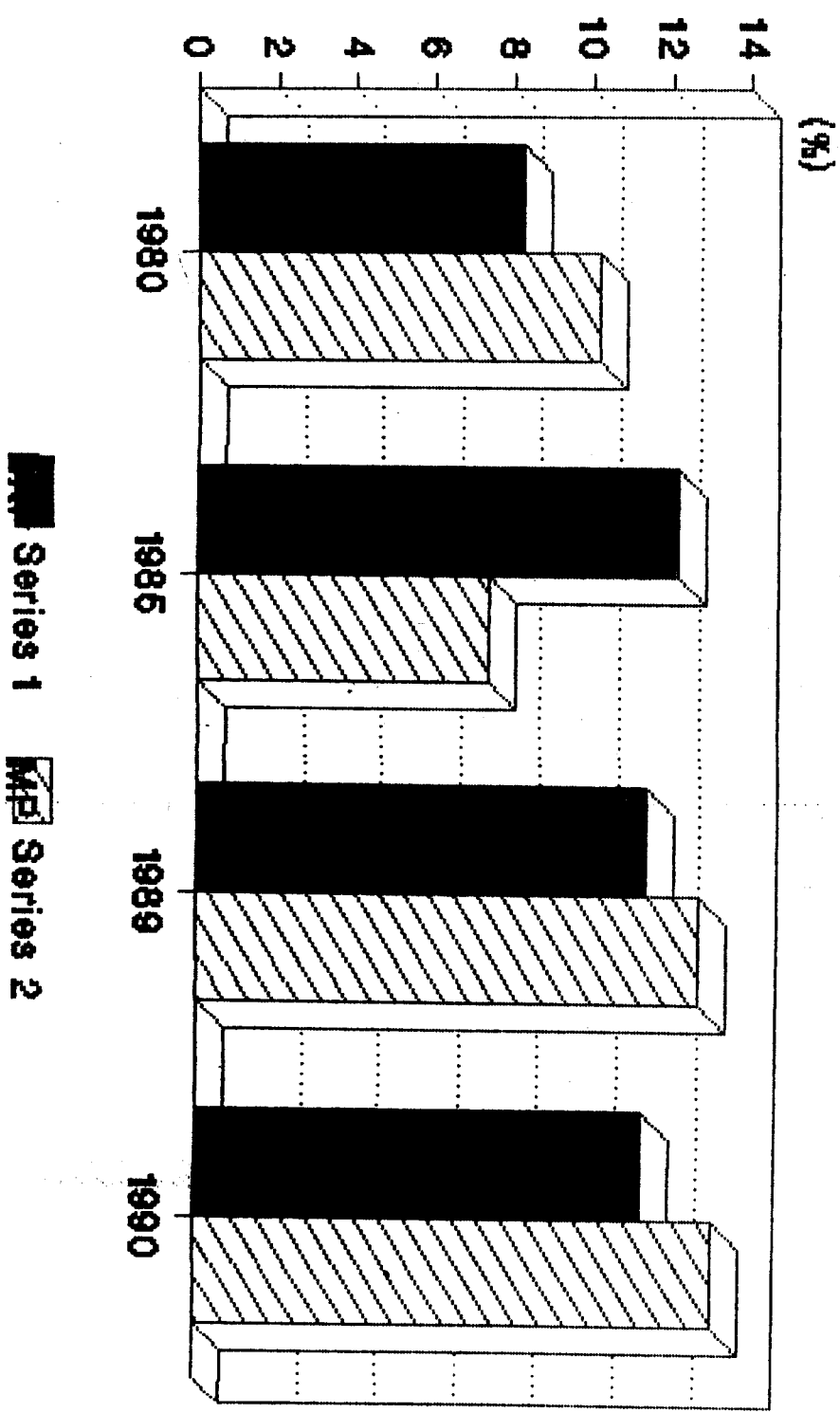
comunicaciones registró un crecimiento anual de 6.3 por ciento debido a que los transportes siguieron de cerca a la producción nacional y a la del sector externo. En cuanto a los comercios, restaurantes y hoteles se observó un crecimiento anual de 3.9 por ciento.

Una mayor comprensión de los datos y gráfica anteriores, nos la dará la gráfica (7) de las exportaciones e importaciones, de donde observamos cómo México tiene un crecimiento dentro de las exportaciones de 8.2 a 12.2 en el año de 1985, en los siguientes años desciende en poca proporción lo que nos hace pensar que México al ingresar al GATT en el año de 1986 logró estabilizar las exportaciones de manera óptima. De mantenerse como una economía cerrada y sobreprotegida a principios de los años 80s, México dio un vuelco de 180 grados e ingresó al GATT en 1986. Aunque la participación del sector externo en la economía no alcanza aún a plasmarse en la gráfica, al consolidarse el proceso de apertura, en los 90, a México le aguarda un esfuerzo significativo en materia de exportaciones, para demostrar su nueva política de apertura^{II}.

Dentro del cuadro de las importaciones contemplamos que fueron mayores que las exportaciones en muy poca variación a partir del año de 1989. Esta variación se debe a que México en el año de 1985 tenía un superávit óptimo debido a la superinflación que lo rodeaba, llevando a las tasas de interés más altas que se hallan registrado en la historia de México. Sin embargo, a partir de los años noventas cuenta con un déficit, es

^{II} Expansión. Enero 8 de 1992.

BALANZA COMERCIAL DE MEXICO



Series 1 Series 2

Elab. propia con datos de Expansion.
Gráfica 7

decir, se abatió la inflación dando paso al crecimiento de las importaciones.

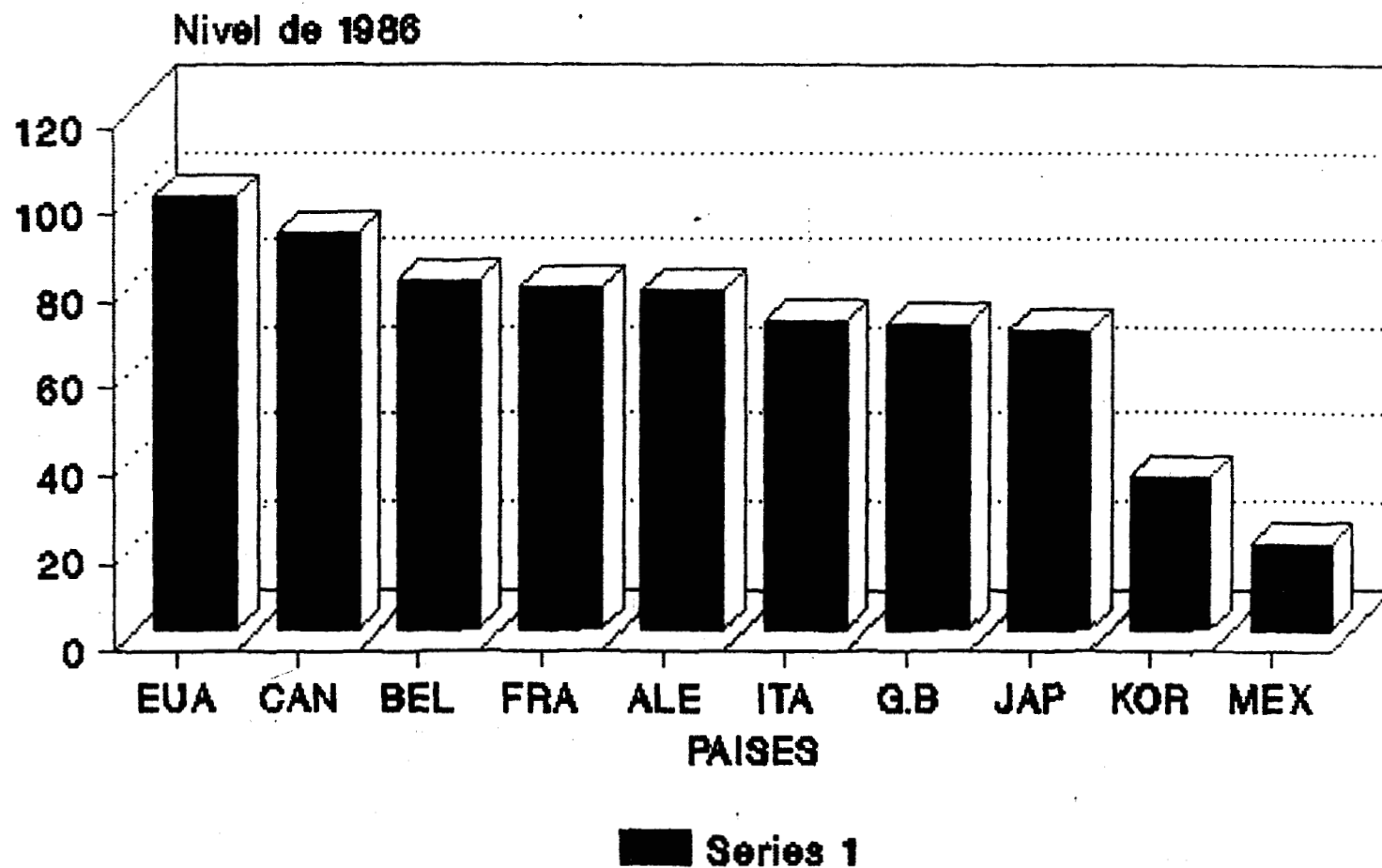
Haciendo una comparación de la trayectoria que ha tenido México en el mundo con respecto a la productividad, tenemos la siguiente gráfica (8), de Productividad Internacional (Producto Interno Bruto por persona empleada). El paso de México a una economía moderna se vio reflejada en sus principales variables macroeconómicas comparadas con las de los otros países.

Como podemos observar en la gráfica, vemos la productividad internacional en el año de 1986 donde se compara el Producto Interno Bruto por persona empleada. Estados Unidos es el líder mundial de productividad, seguido por Canadá, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña y Japón. Entre los países en vías de desarrollo, está Corea que alcanza una productividad equivalente a una tercera parte de las de E.U., mientras que la de México es la quinta parte. Esto indica que el valor de la producción de un trabajador americano es tres veces superior al del trabajador coreano y cinco veces mayor al del trabajador mexicano.

Estas diferencias denotan distintas dotaciones de capital, tecnología, capacitación y organización entre otras. Asimismo, inciden de manera fundamental el marco jurídico y macroeconómico, la infraestructura en comunicaciones y transportes, la regulación gubernamental, aunque también tiene un efecto apreciable la cultura, las actitudes y los valores. Sin embargo, esta gráfica es una comparación de hace seis años, lo que nos hace pensar que en ese transcurso de tiempo ha

PRODUCTIVIDAD INTERNACIONAL

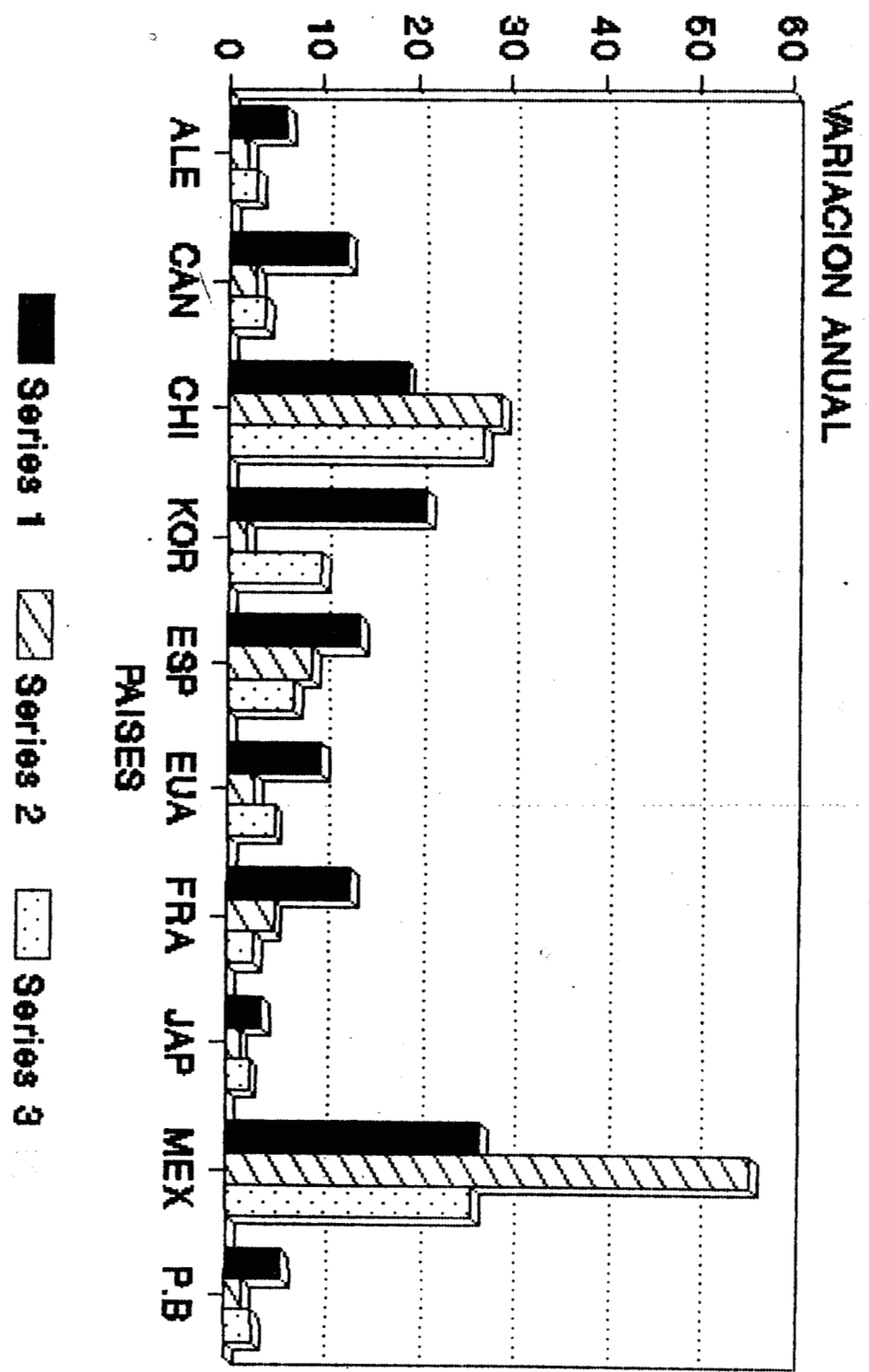
PIB POR PERSONA EMPLEADA



Con datos de FUNDAMECA
Gráfica 8

INFLACION ANUAL

IPC 1985-100



existido una aceleración notable del incremento de la productividad tanto en Japón como en otros países del mundo, como podemos comprobar en la gráfica 1 que aparece en el capítulo 2.

Sin embargo, al comparar México con otras naciones del mundo, vemos que su producción sigue siendo deficiente, es decir, sus niveles de calidad y productividad sólo cumplen con los requisitos nacionales más no para competir internacionalmente, pues los estándares de calidad que México ha tenido, han mejorado a paso lento.

Durante los años 80s, fueron pocas las economías que experimentaron una baja inflación. Alemania, Japón y los Países Bajos pudieron controlar las presiones inflacionarias de principios de la década y las políticas de Reagan en Estados Unidos no sólo controló la inflación, sino también ayudó a mitigar la recesión del gobierno de James Carter.

En México la crisis condujo a las tasas de inflación más altas registradas en la historia del país¹². La crisis se vio reflejada en las siguientes variables económicas:

1. Altos costos de materia prima y mano de obra
2. Nivel del poder adquisitivo bajo
3. Bajo poder de compra, y por lo tanto
4. Baja en la productividad al no haber para quien producir y el aumento en la tasa de desempleo.

¹² Expansión. Enero 8 de 1992.

¿Que piensan los empresarios mexicanos sobre la filosofía administrativa de calidad?

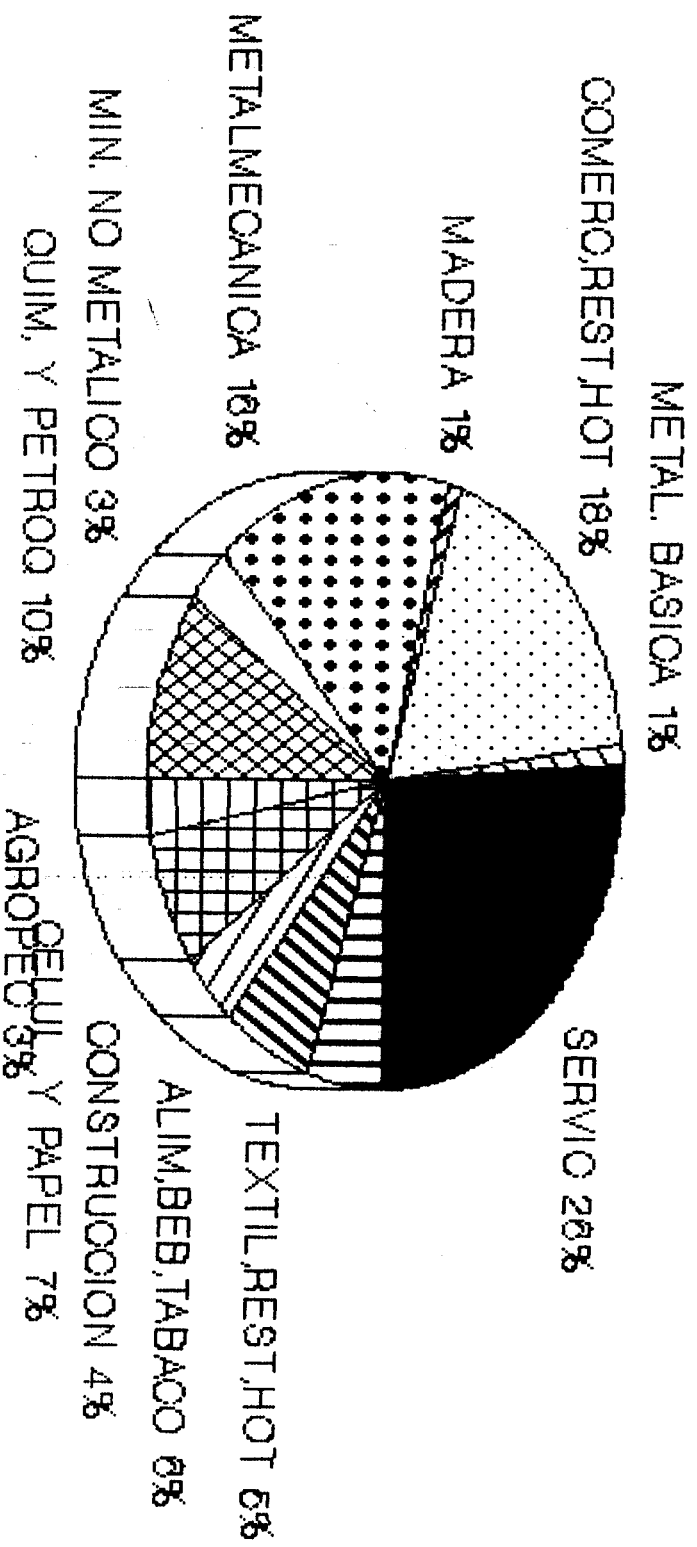
En una encuesta nacional que realizó el área de encuestas de Expansión¹³ (ver gráfica 10), se obtuvieron los siguientes resultados, publicados en abril de 1992. A esta encuesta respondieron 292 empresas, cuyos giros principales eran: 26% servicios; 18% comercio, restaurantes y hoteles; 16% metalmecánica; 10% química y petroquímica; 7% celulosa y papel; 6% alimentos, bebidas y tabaco; 5% textil; 4% construcción; 3% agropecuario; 3% minerales no metálicos; 1% madera y 1% metálica básica. Finalmente, de acuerdo con su ubicación geográfica, participaron compañías de todo el país, con estructura de propiedad, nacionales, extranjeras y estatales.

La mayoría (74%), de las empresas consultadas, expresó que en su organización se trabaja con el concepto de satisfacción del cliente y para lograr ésto es imprescindible que las empresas conozcan de antemano las expectativas de la clientela sobre los productos que le ofrecen, utilizando varios métodos para ello. Los más recurrentes son las visitas (56%), y las entrevistas (39%) a los consumidores.

No obstante lo anterior, hubo ciertas empresas que afirmaron conocer las necesidades de sus clientes, sin utilizar ningún indicador para determinar si éstas necesidades quedaron cubiertas con los productos y/o servicios que les ofrecen. De

¹³ Lavielle Briseida y Aguilar Carmen. La hora de la calidad, "Informe especial". Revista Expansión, abril 15 de 1992.

EMPRESAS QUE HAN IMPLANTADO LA CALIDAD



este modo, se puede resumir que sólo ciertos números de compañías que trabajan con el concepto de satisfacción del cliente, conoce sus requerimientos y además, evalúan sus resultados.

Por su parte, los indicadores utilizados para medir la satisfacción del cliente son establecidos por la dirección general (38%), el área comercial (15%) u otra área (16%), mientras que sólo el 23% de las organizaciones emplean indicadores establecidos por la clientela misma.

En décadas pasadas, el área de producción era la responsable de las cuestiones referentes a la calidad. El nuevo enfoque concibe a ésta como un proceso que se desarrolla en todos los ámbitos de la empresa. Por ello, para que los procesos de calidad implantados en las organizaciones funcionen, es necesaria la participación de los ejecutivos de alta dirección.

De acuerdo con los resultados obtenidos por Expansión, la alta dirección de las empresas participantes, desarrolla actividades vinculadas con la mejora de la calidad, pero en la mayoría de los casos, reportan que se trata de actividades emprendidas sin mucha regularidad. Se pudo observar que la participación de la alta dirección se desenvuelve con más regularidad en actividades al interior de las organizaciones, y pocas veces, en ampliar los vínculos con sus proveedores y clientes, así como en la valoración de la calidad de sus competidores.

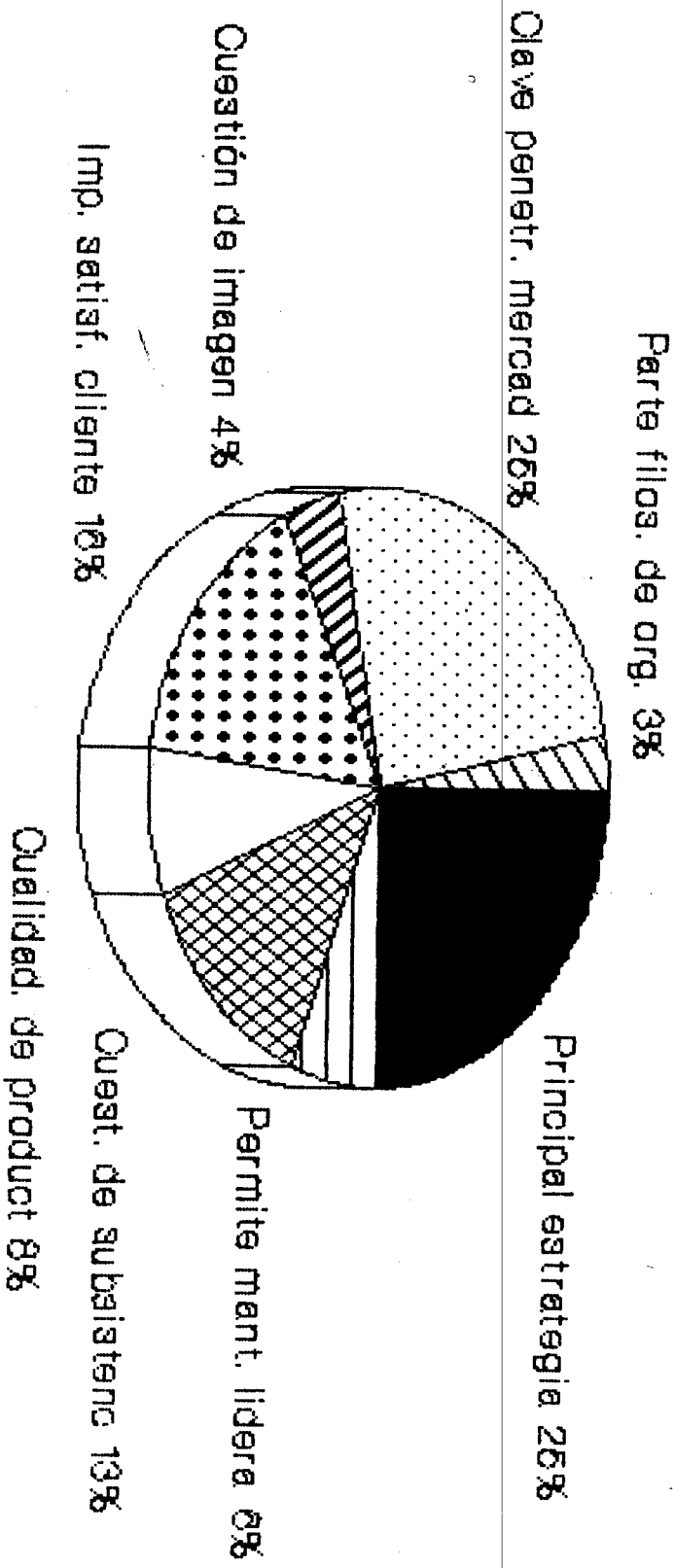
Asimismo, la mayoría de las organizaciones consultadas, afirmó que la calidad es muy importante desde un punto de vista

estratégico (Véase gráfica 11). Para 25% de los participantes, la calidad es la principal estrategia para ser competitivos, otro 25% la concibe como la clave para la penetración en el mercado; 16% señaló que su importancia radica en la posibilidad de satisfacer y mantener a los clientes; 8% la ligó a las cualidades de sus productos y/o servicios; para el 13% es una cuestión de subsistencia; 6% afirmó que permite mantener el liderazgo; para 4% es cuestión de imagen y para el 3% restante, es parte de la filosofía de su organización.

Es notorio que entre los participantes no existe un concepto único de calidad, pues si bien el concepto moderno ha sido desarrollado por algunos teóricos, la conceptualización de la calidad corresponde a la experiencia misma de las organizaciones. Es importante hacer notar que pocos de los participantes, integran en su concepto de calidad la noción de mejora continua. Por su parte, en la mayoría de las organizaciones participantes, son los directivos quienes acogen en mayor grado el concepto de calidad y en términos generales, los gerentes, técnicos, supervisores, empleados y obreros lo acogen en menor grado.

A juicio de los participantes, la implantación de procesos de calidad ha conllevado cambios. Dentro de los más importantes mencionaron: que se definen con mayor claridad las responsabilidades dentro de la empresa, en 52% de los casos ésta es una característica que no existía, en 51% de las compañías se reportó que ahora existían equipos de trabajo del personal, y el tercer cambio importante fue la delegación de responsabilidades,

EMPRESAS MEXICANAS QUE CONSIDERAN A LA CALIDAD COMO:



Elaboración propia. Gráfica 11
con datos de Expansión

proveedores, y solamente una cuarta parte incluye información de sus competidores y del entorno económico.

La información que las compañías obtienen sobre el avance de la calidad en su negocio, es transmitida en primera instancia a la dirección (75%) y sucesivamente a los gerentes, supervisores, empleados y técnicos, y en menor medida, a los obreros (28%).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 77% de las empresas consultadas realiza planeación de corto plazo y sólo el resto planea a más largo plazo.

En lo que se refiere a la mejora de los procesos productivos, así como de los sistemas y procedimientos vigentes dentro de las organizaciones, más de la mitad de los consultados expresó, que en el rediseño participan a menudo, especialistas de la empresa, y sólo en un tercio de los casos, afirman que también participan los empleados, trabajadores y clientes.

Por otro lado, es importante destacar que no es una práctica muy difundida trabajar conjuntamente con proveedores para el diseño de los productos, ni la existencia de planes específicos para mejorar la calidad de los proveedores. De este modo, la mayoría de los participantes considera que aún no se logran las metas de calidad establecidas por sus empresas. Esta es una posición cautelosa, que sin embargo permite visualizar la existencia de un compromiso.

Todo lo anteriormente expuesto nos permite atisbar entre las perspectivas de los empresarios y sus directivos en cuanto a

la aceptación, aplicación efectiva y permanencia de métodos de incremento y mejoramiento de calidad para la obtención de una buena productividad en los nuevos horizontes de competencia comercial. Así también nos forma una idea de la manera en que involucran a su personal, y del porcentaje en que permiten que el trabajador participe y se entere de los planes productivos y de desarrollo que tiene la empresa.

Se nota que en la mayoría de las empresas se le da poca importancia: a la participación del personal en el proceso del incremento de la calidad, y al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, así como a la salud de los mismos. Aunado a esto, se les proporciona poca o casi nada de información a los trabajadores en cuanto al desarrollo de la actividad productiva de la empresa, además de que la mayoría (de empresas) carecen de información sobre sus actuales y posibles competidores, lo que denota que obtienen una escasa información del comportamiento de las fuerzas del mercado en que están inmersos, y del entorno social y económico en que se desenvuelven.

Avance de la economía nacional.

De las gráficas antes descritas se podría deducir que, pretenden dar un enfoque donde todos podamos entender o comprender éste avance que ha tenido México en su economía, como resultado del esfuerzo de los mexicanos por abatir la inflación y avanzar con

mas estabilidad en la transformación de nuestras estructuras productivas con el fin de construir una economía más sólida para enfrentar el desafío de la apertura comercial.

Como pudimos observar, existen países desarrollados que están por encima de nuestro país en todos los aspectos, sin embargo, la economía mexicana ha probado tener el dinamismo y la capacidad de afrontar estas circunstancias negativas con buenos resultados. Este optimismo, es resultado de ver (en algunos rubros), las exportaciones no petroleras logradas recientemente que tuvieron un crecimiento sostenido por encima del 10 por ciento, debidas en parte, al estancamiento de la economía estadounidense.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), que ahora se ha firmado, busca de manera concertada dar un marco general a los acuerdos específicos que se lleven a cabo en la empresa. Es indispensable, por eso, sentar las bases concretas para ampliar la capacitación, la inversión en tecnologías apropiadas y voluntad conjunta de los que forman cada empresa para producir con los nuevos parámetros y conceptos de calidad total, para que no suceda lo contrario; que si se tiene la tecnología y la inversión necesarias pero no se cuenta con los valores adecuados, entonces no se obtendrá necesariamente una mayor calidad y productividad. Para obtener lo anterior (calidad y productividad) se debe contar con varios elementos aparte de la tecnología, como son la innovación, comunicación, estructura organizacional adecuada, trabajo de equipo, capacitación, definición de metas; información de los

clientes y proveedores, del mercado en que se está inmerso, de los competidores nacionales o internacionales, etc., para así asegurar el avance de las empresas con el fin de que se refleje en el bienestar económico de los trabajadores que en ellas laboren.

T E M A V

**REALIZAR UNA REVISION DE LOS MODELOS Y TECNICAS
MAS RELEVANTES RELACIONADOS CON CALIDAD TOTAL
Y PRODUCTIVIDAD.**

- 5.1 Escuelas fundamentales del pensamiento
administrativo**
- 5.2 Círculos de control de calidad**
- 5.3 El principio de Pareto**

ALEJANDRO SERRANO CEDILLO

**5. REALIZAR UNA REVISION DE LOS MODELOS Y TECNICAS
MAS RELEVANTES RELACIONADOS CON CALIDAD TOTAL
Y PRODUCTIVIDAD.**

5.1 ESCUELAS FUNDAMENTALES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Como se ha venido observando en el desarrollo de la administración han existido varias y grandes investigaciones para el mejoramiento de la empresa, tanto en obreros como en la industria, es decir, que se ha tratado de encontrar modelos y técnicas que nos proporcionen un mejor desarrollo en la empresa, y nos ayude a realizar mejor nuestros productos, en el tiempo requerido, a bajo precio y con calidad, para lograr la eficacia y eficiencia de la producción y empresa en su conjunto.

Como modelos podemos entender que son aquellas escuelas fundamentales del pensamiento administrativo, las cuales nos aportaron grandes avances de las empresas de aquellos tiempos y que nos han sido de gran utilidad en nuestros días. Algunas de ellas fueron la administración científica, relaciones humanas, la escuela del comportamiento y la escuela de la contingencia entre otras.

5.1.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

Esta escuela se basaba en los consorcios ferrocarrileros que en ese tiempo eran las empresas más grandes y llenas de

problemas nuevos, estableció principios administrativos fundamentales para las grandes organizaciones de negocios, se propusieron tres principios para los ferrocarrileros, para una mejor forma de trabajo los cuales eran: organización, comunicación e información.

Organización._ Esta aseguraría que el tiempo de cada trabajador fuera utilizado al máximo y a su vez el equipo estaría en servicio el mayor tiempo posible.

Comunicación._ La comunicación funcionaría como un sistema de información que tuviera a la gerencia al tanto, de las operaciones realizadas .

Información._ Dicha información serían los análisis de informes para mejorar las operaciones de la empresa.

Como padre de esta escuela se le conoce a Frederick Wilson Taylor, en donde unas de sus características fueron: la estandarización de productos, uniformidad de movimientos, ahorro de tiempo, rotación de puestos, auténtica separación entre trabajador manual e intelectual.

5.1.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta surgió en los Estados Unidos por la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debida, a la aplicación de métodos rigurosos científicos y precisos a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente. Su objetivo consistía en buscar mejores condiciones de control social de los trabajadores dentro de la

organización.

Elton Mayo es el principal exponente de esta escuela quien estudia las relaciones de los obreros ante determinados estímulos físicos. Esta escuela se apoya principalmente en las ciencias humanas como la antropología, la psicología y la sociología. Mayo detecta el problema fundamental en la administración, el cual nos dice que es la cooperación.

La cooperación. _ Logrará que los trabajadores trabajen conjuntamente.

5.1.3 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

Esta consistía en el estudio de la organización en términos de sus estructura y propiedades internas. Su principal exponente fue A. Simon, quien se apoyaba en la toma de decisiones, pues decía que la teoría principal de la administración debería incluir principios organizativos que aseguren una toma de decisiones correcta y una acción efectiva, consiste en sí, en comprender a través del análisis del comportamiento humano cooperativo como podrán lograrse de la mejor manera los fines de la organización. Se ocupa del estudio y diseño de estructuras de dominación que asegure decisiones y acciones en beneficio del capital, donde la organización es un esfuerzo planeado cooperativo en el que cada participante tiene un papel que cumplir y unas obligaciones tales para lograr el objetivo de la organización.

5.1.4 TEORIA DE LA CONTINGENCIA

Esta teoría explica que existe una relación entre las condiciones del ambiente y las técnicas para alcanzar con eficiencia los objetivos de la organización. Esta teoría nació a partir de unas investigaciones hechas para verificar cuáles eran los modelos de las estructuras organizacionales más eficaces para ciertas industrias. Las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico que contiene cuatro fases: acumulación de recursos, racionalización del uso de recursos, continuación del crecimiento y racionalización del uso de los recursos en expansión.

Diferentes ambientes llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y estas exigen diferentes estructuras organizacionales para poder ser implementadas con eficiencia y eficacia.

Con esto podemos ver qué tanto se aportó a las empresas para que éstas pudieran tener una mejor producción y un desarrollo que ha llevado a las empresas al lugar donde están gracias al aplicamiento de estos modelos.

A continuación veremos las técnicas que se han implementado en diferentes industrias que han tenido muy buen éxito pues han sido escalones para ir mejorando en la productividad y calidad.

5.2 CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

5.2.1. CONTROL DE CALIDAD. _ Proceso mediante el cual se asegura de que los productos, bienes y servicios cumplan con las especificaciones de calidad previamente establecidos.

Los círculos de control de calidad son pequeños grupos de personas que se reúnen en forma periódica y de manera voluntaria para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se dan en determinada área de trabajo.

Por medio de la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, se pretende crear conciencia de calidad y productividad en todos los elementos de la organización.

Una característica importante en este sistema es el de centrar la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad del hombre.

El sistema de círculos de control de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente.

5.2.2 OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Calidad. _ Se busca aumentar la calidad y la plena satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido, procurando reducir errores, previniendo problemas e incluso mejorando la calidad de las relaciones interdepartamentales.

Productividad._ Se busca optimizar recursos, tanto materiales como humanos, y abatir costos para buscar la mejora de los productos o servicios.

Motivación._ Esta se obtiene al despertar el deseo de cambio y el afán de participación, mejorando las relaciones jefe-trabajador dentro de la empresa.

Los círculos de control de calidad se aplicaron en un principio en las industrias manufactureras, pero su uso se ha extendido alcanzando a todas las ramas productivas de un país.

El sistema de círculos de calidad enseña a luchar por objetivos de grupo, así como, resolver problemas generales. Este sistema puede enseñar a los trabajadores cuestiones como, participación, calidad y productividad, pero para que se cree la conciencia de calidad requiere de una participación y una capacitación permanente.

El principio fundamental de control de calidad se basa en:

- 1._ Planear
- 2._ Actuar
- 3._ Verificar
- 4._ Mejorar

Los beneficios que se obtienen con la adopción de este sistema son aceptables y entre ellos tenemos:

- Se incrementa la participación para la resolución de problemas.
- Se estimula y crece el deseo de aprender.

- Las relaciones humanas dentro de la empresa mejoran y se disminuye los conflictos empleado-trabajador-gerencia.
- Productividad y una mejor calidad.
- Optimización de los recursos de la empresa.
- Una mejor participación y aceptación del bien, producto y servicio.
- Disminución de errores durante el proceso productivo, etc.

5.2.3 COMO ORGANIZAR E IMPLANTAR LOS CIRCULOS DE CALIDAD

En estos grupos se reúnen las cabezas principales de la empresa (jefes, supervisores, etc.) con apoyo de la gerencia. Se forma un comité coordinador de círculos de calidad para vigilarlo, ya que su funcionamiento no debe interferir con la política de la empresa.

En los círculos de calidad se contará con un responsable denominado facilitador que coordina al mismo líder de cada círculo, es decir, manejará a estos grupos.

5.2.4 FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Se elige un líder dentro de empresa y se le faculta para ordenar grupos de círculos de calidad y se le capacita para tal actividad. Estos grupos de personas deben seguir los siguientes pasos en el círculo de calidad:

- 1._ Localizar los problemas por área de trabajo.
- 2._ Seleccionar el problema mayor.

- 3._ Realizar una tormenta de ideas-soluciones.
- 4._ Discutir el problema para solucionarlo.
- 5._ Buscar la solución mas favorable, por votación y hacer un plan de acción.
- 6._ Presentar la propuesta a la gerencia, explicando el problema, las posibles soluciones y resultados.
- 7._ Implementar datos antes y después de implantar la solución.

5.2.5 FUNCIONES DEL FACILITADOR

No importan sus estudios, debe motivar a los grupos, tendrá experiencia en varios departamentos y debe recibir capacitación para saber coordinar a los líderes, sus funciones son:

- a) Es el mas importante en los círculos de calidad.
- b) Media opiniones entre los círculos y la empresa.
- c) Promueve los círculos.
- d) Coordina a los líderes.
- e) Evalúa resultados de los círculos.
- f) Se capacita y actualiza.
- g) Apoya al líder en los círculos.
- h) Comunica a los diferentes departamentos.

Y como subalterno del facilitador tenemos a el líder y sus obligaciones son:

Crear un ambiente igualitario, capacitar al grupo seleccionado, registrar actividades, mantener al grupo unido, pasar asistencia y evitar señalar culpables.

5.3 EL PRINCIPIO DE PARETTO

Este principio se refiere a que un pequeño número de causas contribuyen a la mayor parte del efecto, mientras que el numeroso grupo de causas restantes contribuye solamente a una pequeña parte del efecto. Esto se interpreta por medio de la regla 20-80 que nos menciona: del total de las causas, un 20% representan las más importantes, siendo responsables del 80% del efecto total. Dichos valores deben tomarse como un promedio.

Este principio es una herramienta de análisis, en un problema separa las causas más importantes de las menores para estudiarlas individualmente.

Se utilizará para:

- Identificar los problemas de mayor importancia.
- Determinar las principales causas que contribuyen a un problema determinado.
- Aumentar la eficiencia de las decisiones.
- Administrar nuestro tiempo y tareas.

Este principio se puede aplicar en cualquier campo tanto de la investigación y eliminación, de las causas de un problema.

5.4 LA TECNICA TKJ

La técnica TKJ fue desarrollada en la corporación SONY. A partir de la técnica KJ inventada por el Dr. Jiro Kawakita. La diferencia entre la técnica KJ y la TKJ es que la primera es o se realiza en forma individual y la TKJ en un proceso que se

realiza en grupo.

La técnica TKJ, es una herramienta útil para la identificación de problemas, así como su solución, partiendo de hechos superficiales a niveles de causa u origen profundos.

Esta técnica estimula la colaboración y la conciliación de intereses, opiniones de los integrantes del grupo, de forma tal que motiva a los integrantes a crear un compromiso de llevar a cabo ciertas acciones de solución definidas y concretas.

La técnica consta de tres etapas: la identificación del problema, pasos 2-7; la identificación de las causas del problema, paso 8; y la búsqueda de la solución, pasos 9-12.

PROCEDIMIENTO

- 1._ Se integra un grupo de participantes de 5 ó 7, o un máximo de 9. Habrá un moderador que dirigirá al grupo.
- 2._ Se reúnen en un lugar que permita el desarrollo con un ambiente tranquilo; el moderador explicará las reglas de la técnica que regirán la dinámica del trabajo.
- 3._ Se reparten tarjetas en blanco al grupo y el moderador pide que se anoten "hechos" que consideran más relevantes acerca del problema, atendiendo las siguientes reglas:
 - a) Se anota un hecho en una tarjeta, b) deben ser hechos reales, relevantes y concretos, c) deben tener nombre, fecha, y nombre de las personas involucradas, d) deben ser breves y comprensibles, e) no deben incluir causas ni consecuencias, f) se debe anotar el nombre de quien escribe el hecho.

4._ Las tarjetas se revuelven y se intercambian. El moderador concede tiempo para que cada uno lea el contenido de su tarjeta y si existe una duda que ésta sea aclarada por el autor de la tarjeta.

5._ Las tarjetas son nuevamente leídas pero ahora en voz alta y son agrupadas por contenido común; al término del ejercicio existen varios conjuntos de tarjetas.

6._ Cada conjunto de tarjetas se coloca en un sobre y se reparte entre los participantes donde se analizará el contenido del sobre, se ordenan en un orden lógico casual y se propone una síntesis. El autor de cada síntesis la lee a los demás, ésta síntesis es el punto de partida de un debate que se agota hasta que el grupo adopte una síntesis definitiva, la que se escribe en el dorso del sobre. La titulación de los sobres deberá cumplir con las siguientes reglas:

a) El título debe de contener claramente los hechos agrupados.

b) No debe existir suma de hechos sino esencia común de los mismos.

c) Debe ser sencillo y comprensible.

d) No debe buscar soluciones.

e) Se escribirán en primera persona del plural. Se recomienda que los títulos sean aceptados por convencimiento unánime.

7._ Una vez titulados, los sobres se reparten y se repiten los pasos 4, 5 y 6 en una o varias interacciones hasta que queden solamente 2 ó 3 agrupamientos de tarjetas. Estos

agrupamientos constituyen el resultado final y su síntesis representa la esencia del problema.

- 8._ A continuación, los resultados se presentan en forma de diagrama de árbol, cuadro sinóptico o diagrama de kawakita. Se analizará el diagrama en forma individual y lo explicará. Finalmente el grupo discutirá el diagrama, le pondrá nombre general que identificará el problema, así como las causas del mismo.
- 9._ Cada miembro escribe en tarjetas las acciones de solución. Las tarjetas se escriben bajo las normas del paso 3.
- 10.- Se procede a intercambiarlas, agruparlas y a obtener una síntesis. Este proceso conduce a la formación de un diagrama de solución, similar a la estructura anterior.
- 11._ Cada miembro escribe en tarjetas los compromisos o acciones concretas que se realizarán. Las tarjetas deben expresar quién realizará la acción, cómo se llevará a cabo, cuándo, etc.
- 12._ Al finalizar se comentan los compromisos para su seguimiento y control.

Esta técnica es sólo útil cuando se presentan condiciones propicias para que los grupos interactúen y se transformen en equipos de trabajo. Si existen conflictos entre los participantes, es preferible no usar esta técnica ya que difícilmente se logrará el consenso y puede presentar fuertes confrontaciones.

T E M A V I

ELABORAR UN ESTUDIO EN EL CUAL SE VISUALICE
LA RELACION ENTRE CALIDAD TOTAL-PRODUCTIVIDAD
ASI COMO DE LA RELACION PRODUCTIVIDAD-CALIDAD
DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD RELACIONES LABORALES.

ARTURO RUBIO GODOY

6. ELABORAR UN ESTUDIO EN EL CUAL SE VISUALICE LA RELACION ENTRE CALIDAD TOTAL-PRODUCTIVIDAD, ASI COMO DE LA RELACION PRODUCTIVIDAD-CALIDAD DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD-RELACIONES LABORALES.

Como respuesta a la gran crisis mundial en la baja tendencia de la tasa de ganancia, México, como país capitalista dependiente, ha adoptado las medidas estratégicas dictadas por el Fondo Monetario Internacional, al pretender globalizar su economía, insertándose de lleno en el mercado mundial (vía Tratado de Libre Comercio), convenimos con los integrantes de la Cuenca del Pacífico, así como con la Comunidad Económica Europea. Dichas estrategias van mas allá del simple acuerdo para aumentar la calidad y la productividad y entrar en la carrera competitiva mundial, éstas estrategias son diseñadas con el objetivo de poner fin a la lucha de clases¹⁴, al hacer que el trabajador, por medio de la concientización, participe con y para el empresario, quedándose con parte de las utilidades que puede generar la empresa y organización, lo cual beneficiará a ambos.

Al implantar este modelo económico, podemos observar por lo menos 4 errores estratégicos:

- 1) Dependencia de capital externo (vía endeudamiento, inversión externa o repatriación de capitales).
- 2) El cambio abrupto de una economía cerrada a una más abierta (no dio tiempo a los agentes económicos adaptarse al cambio).

¹⁴ Bueno Rodríguez Luis. Notas sobre modernización, La Batalla, No. 7, junio de 1990.

3) Agudizó la concentración, ya de por sí del ingreso.

4) Se aplicó selectivamente y muy tarde.

Con respecto al inciso 1), al depender del capital externo, México ha quedado a expensas de la inversión extranjera, puesto que como sabemos éstos vienen a invertir en bolsa y no a realizar sus inversiones en el campo de la industria, agricultura, comercio, minería, etc., por lo tanto al verse en una situación difícil pueden sacar sus capitales y dejar al país peor que como estaba.

En el inciso 2), debemos agregar que debido a la precipitación por querer que los capitales externos llegaran, y debido a la crisis por la que atravesamos, no seleccionó las áreas prioritarias a los cuales se les debió permitir inicialmente el ingreso, protegiendo las industrias que estaban en pleno desarrollo, dicho en otras palabras, no hubo un plan estratégico.

Al no prever que lo anterior iba a fomentar la concentración del ingreso en pocas manos, inciso 3), contrario a su discurso ideológico, a mayor productividad mayor distribución, se ha reflejado en un costo de inestabilidad política, económica y social.

Al aplicarse este modelo selectivamente, nos referimos a que falta una gran parte del sector monopólico, como son: Petróleos, electricidad, teléfonos, televisión, etc., y muy tarde, porque México debió entrar al Mercado Mundial desde hace por lo menos 20 años. Así cuando menos se hubiese adquirido experiencia necesaria para que, ahora sí, se aplicara el modelo

"modernizante".

Uno de los programas contemplados en este modelo, es el de "Programa Nacional de Capacitación y Productividad" 1991-1994, cuyo contenido es el siguiente¹⁵:

1. Marco General

1.1 Modernización y productividad

2. Tendencias de la productividad y factores limitantes

2.1 Tendencias de la productividad en México

2.2 Factores que ha limitado el crecimiento de la productividad

3. Objetivos y estrategias

3.1 Objetivos

3.2 Estrategia: modernización, productividad y capacitación

4. Campos y líneas de acción

4.1 Educación y productividad

4.2 Modernización de la capacitación

4.3 Movimiento nacional de calidad y productividad

4.4 Condiciones de trabajo y productividad

5. Aspectos operativos y vinculación con otros sectores y programas

5.1 Vinculación intersecretarial

5.2 Descentralización y coordinación de acciones en los ámbitos estatal y municipal

5.3 Participación y corresponsabilidad de los sectores social y privado

¹⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad, Diario Oficial de la Federación, junio 20 de 1991.

5.4 Mecanismos e instancias de programación, seguimiento y evaluación

El objetivo del programa, es el de integración de los elementos indispensables que ayuden a la formación de los recursos humanos para su incorporación a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en las empresas y la economía en general.

Como vemos, el programa gira en torno a la incorporación, rescate, importancia, interés, actualización de los recursos humanos. Para el Estado es de vital interés el considerar a la población económicamente activa, como el elemento fundamental en el cual su proyecto modernizador se desarrollará, para lograr elevar el nivel de vida de la población en general y además poder entrar al mercado mundial en niveles de competencia óptimos.

Este programa contempla la participación de todos los sectores, pero le da mayor importancia a las dos clases antagónicas (trabajadores y empresarios), tratando de conciliar sus intereses con planteamientos ideológicos basados en la participación, cooperación, ayuda y bienestar dentro del proceso productivo.

Como sabemos, el papel regulatorio del Estado en la economía ha venido a menos, dejando el libre juego de la oferta y la demanda, la economía nacional¹⁶, hecho que origina la desincorporación de empresas públicas, las cuales irán a parar

¹⁶ Op. Cit. Bueno Rodríguez Luis.

en manos de empresarios, quienes pondrán las reglas del nuevo juego. En efecto, el proceso de desincorporación de las empresas paraestatales "improductivas", arroja además de otras cosas, mucha mano de obra barata que fue la culpable de un Estado gastador, protector y paternalista, el cual tenía que cubrir la nómina de todos estos elementos nocivos para la producción, y que al quedarse sin estas empresas, las finanzas públicas fueron saneadas.

La mano de obra desempleada pasa a su vez, por un proceso de recalificación/descalificación y recalificación/ exclusión¹⁷, sin antes haber tenido una valoración como individuo, como trabajador, ni tampoco se le preguntó si conocía los planes de modernización de su empresa, así como tampoco se le informó la forma en la cual su empresa obtenía utilidades o pérdidas, ni tampoco fue partícipe de las tomas de decisiones, ni le tomaron la opinión para mejorar el producto o servicio que estaba realizando o prestando, ni le dijeron cuál sería su situación al ser despedido, ni le pagaron lo justo como especifica la Ley Federal del Trabajo.

En cambio si lo coaccionaron, le dijeron que no era el individuo adecuado para la empresa, que no producía, que se le iba a liquidar conforme a lo estipulado en la ley, que iba a mejorar porque la empresa iba a ser propiedad privada e iba a contar con un reparto de utilidades según su producción y la calidad con que trabajara, etc.

En la desincorporación, el gobierno maneja argumentos que

¹⁷ Op. Cit. Bueno Rodríguez Luis.

van desde lo improductivo hasta lo ineficiente, pero no desarrolló estrategias anteriores para evaluar la posibilidad de una reestructuración de dichas empresas, utilizando métodos y técnicas administrativas modernas, como lo plantea y propone en su discurso.

1.1.1 El contenido económico y social de la productividad

El imperativo de la productividad dentro de la estrategia económica del Plan, se pone de manifiesto cuando se postula a la modernización como la búsqueda de un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo; una mayor competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior; un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas; una mayor y mejor educación; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo; un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; en suma, más productividad y más competitividad.

El papel de la productividad en el ámbito social es explícita al señalar que la estrategia global se apoya en el incremento de la productividad para impulsar el mejoramiento social, se trata de aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuirá hacia su

realización social y personal¹⁸.

Cabe hacer mención de estas citas plasmadas en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, para cotejarlos con la realidad y su grado de concordancia con la práctica.

La propuesta..."un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo", es muy enfática y ofrece eficientizar las instituciones y empresas públicas para que sirvan de soporte a la empresa privada en la consecución de la productividad y competitividad esperada. Aquí valdría la pena preguntarse ¿es eficiente el sector público? ¿cuáles son las propuestas concretas para llevar a cabo esa eficientización? ¿existen puntos de concordancia entre la productividad empresarial y la eficiencia pública? ¿ha tomado medidas el Estado para promoverla? ¿ha tomado en consideración los recursos humanos con que cuenta? ¿ha implantado programas efectivos de calidad total? ¿ha concientizado a sus funcionarios para que en realidad sean servidores públicos? ¿se ofrecen servicios con calidad, buscando apoyar realmente a la empresa mexicana?

La finalidad principal de la actividad en la administración pública, es la prestación de los más diversos servicios. Estos, son, en su mayoría dependientes del presupuesto asignado por los representantes políticos (Cámara de Diputados) y ponderados según su importancia en la sociedad. En este sentido, decir que se va a hacer más eficiente el sector público es hacer falsas promesas, porque si vamos más al fondo nos damos cuenta que los

¹⁸ Op. Cit. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

presupuestos asignados para equis servicios nunca es lo suficiente, debido entre otros factores, a la situación económica imperante; malos manejos administrativos; desvíos de los mismos ya sea para fines políticos o particulares, etc.

Las líneas de acción propuestas en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad son:

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, son reconocidos los problemas por los que atraviesa la administración pública entre los cuales tenemos:

"Corta horizontalmente a todos los ramos y formas de la actividad económica y la vida social del país e inciden ellos de diversas maneras; los inhibe o los estimula, facilita y promueve su eficiencia o las limita y atribuye, y otorga seguridad y da certidumbre al esfuerzo de los mexicanos o fomenta la duda y, en el mejor de los casos, la inmovilidad¹⁹.

Se propone como soluciones las siguientes alternativas:

1. Eliminación de la regulación excesiva.
2. La desconcentración y descentralización administrativas.
3. Simplificación de trámites.
4. Evitar la discrecionalidad como forma del quehacer público.
5. Que los servicios se otorguen con rapidez, eficiencia y amabilidad.
6. Dar transparencia a los actos de la administración pública.

Al realizar una revisión de la estructura administrativa con que el Estado cuenta para poder ofrecer estas colusiones,

¹⁹ Op. Cit. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

observamos que aún subsiste la forma de organización vertical y piramidal de corte jerárquico burocrático, en el cual la toma de decisiones es en dirección de arriba hacia abajo, sin que se puedan refutar o proponer, en el mejor de los casos, alternativas de solución.

No hay forma de escalar posiciones (servicio civil de carrera), para acceder a mejores puestos, ya que existe aún la designación de funcionarios por medio de amiguismos, dedazos, compadrazgos. Esto fomenta cierta frustración en los mandos medios y bajos, dando como resultado una mayor apatía al desarrollar el trabajo y prestar un servicio, además de la mala gana, tortuguismo, burocratismo, que hacen del aparato burocrático un reflejo de sus integrantes.

la percepción económica, es también otro factor que impide el buen desempeño del servidor público. En efecto, el control ejercido en la crisis económica, no deja percibir un salario remunerador que alcance para satisfacer las necesidades básicas del burócrata y su familia.

El tope salarial impuesto, no da la motivación esperada en el sector público, así el "yo hago como que trabajo y el gobierno hace como que me paga", fomenta el desempeñar a medias el trabajo y no darle fluidez necesaria al trámite solicitado.

El corporativismo sindical es usado como un medio de control de las masas y no como una verdadera defensa del trabajador, de hecho la gran mayoría de los sindicatos de los burócratas son incondicionales de los políticos, mediante planes, estrategias y programas implantados por la autoridad,

que, como no existe una verdadera democracia sindical, la mayoría de los líderes son impuestos por las cúpulas sindicales y como forma de agradecimiento quedan incondicionales de ellos.

El objetivo principal se olvida, o pasa a segundo término y los agremiados son olvidados o sirven para apoyar a sus líderes en su carrera política hacia la consecución de mejores puestos, ya sea en gobierno o en ese sindicato.

La falta de canales de información y comunicación es otro factor que impide el buen desempeño en los servidores públicos al no existir canales formales de información y restringir éstos, no se puede conocer los objetivos principales del departamento, dirección, subdirección, en los cuales se desempeña el servidor público, también cuando ingresa no se le especifica por medio de una comunicación estricta cuáles serán sus funciones, cayendo en una desorientación tremenda, lo cual trae consigo costos en tiempo e inducción, además de retraso en su trabajo.

No se cuenta con la capacitación adecuada y permanente que permita al servidor público actualizarse, tanto en conocimientos tecnológicos, como los inherentes a su puesto.

Ultimamente se ha dado el fenómeno de la incertidumbre, referente si va a conservar su trabajo o será despedido, debido a las políticas de descentralización y adelgazamiento de la empresa pública, en aras de una eficientización, incertidumbre que es propiciada por la autoridad y es debido a una mala planeación y a los errores estratégicos en las medidas económicas y proyectos, los cuales al aplicarlos sin la

previsión requerida, adelgazan, desaparecen, quiebran, desconcentran, privatizan cualquier institución pública, por prioritaria que sea, y los trabajadores quedan en una situación muy difícil.

Por otro lado debemos también mencionar que existe, como parte del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, 1990-1994; en el cual se contemplan las líneas de acción a seguir para hacer frente a las irregularidades que existan en las instituciones y empresas públicas, pero han pasado años y seguimos igual.

RECTORIA DEL ESTADO Y MODERNIZACION DEL SECTOR PARAESTATAL

"Salvaguardar la soberanía nacional y promover la justicia social en un ambiente plural de concertación democrática y desarrollo económico y social; son los objetivos fundamentales del Estado mexicano²⁰..."

Al tratar de establecer una relación calidad total/productividad en el sector gobierno, nos encontramos muchos obstáculos para poder aplicar estos conceptos, puesto que al no existir una verdadera vocación de servicio, ni siquiera poder fomentarla en los hechos, los indicadores de estos conceptos son:

a) Eficacia

²⁰ Sec. de la Contraloría General de la Federación. Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, 1990-1994.

- Metas alcanzadas contra metas programadas. Comparadas con el resultado del ejercicio previo.
- Población atendida contra población demandante de los servicios, si es posible por zonas geográficas.

b) Eficiencia

- Presupuesto ejercido contra el autorizado.
- Costo de los servicios contra costo presupuestado, comparado con el del ejercicio anterior.

c) Productividad

- Capacidad de servicios, utilizada contra capacidad instalada, en comparación con el ejercicio previo.
- Número de servicios prestados entre personal ocupado. Comparado contra el del ejercicio previo.
- Tiempo utilizado en la prestación de servicios contra lo logrado en el ejercicio previo.
- Rotación de personal contra rotación del ejercicio previo.
- Rotación de insumos de la operación comparada con la presupuestada y la del ejercicio anterior.
- Cualquiera otros indicadores según la naturaleza y condiciones específicas de cada empresa.

Como vemos, dichos indicadores son para medir variables externos y no factores internos, al no darle la importancia debida a la gran cantidad de recursos humanos.

No se puede progresar, ni ofrecer mayor calidad en los servicios, si no le ofrecen la atención requerida al personal y

le brindan el trato como lo que son; personas con necesidades, con deseos de desarrollarse, de superarse, de brindar realmente un mejor servicio, de servir y ser útil a la sociedad, de poder tener acceso a la cultura y recreación, a una vivienda digna, a su desarrollo personal, a un trato amable y cordial, o sea que sean realmente tomados en cuenta, tanto como personas, cuanto como individuos cuya función es importante en el desarrollo nacional.

TEMA VII

DETECTAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y TRABAS EXISTENTES PARA LA IMPLANTACION UNIFICADA A NIVEL NACIONAL DE LA CALIDAD TOTAL.

- 7.1 Antecedentes de la productividad en México
- 7.2 Aspecto económico
- 7.3 Ambito social
- 7.4 Ambito político
- 7.5 Ambito laboral

LETICIA PACHECO ROBLES

**7. DETECTAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y TRABAS EXISTENTES
PARA LA IMPLANTACION UNIFICADA A NIVEL NACIONAL
DE LA CALIDAD TOTAL**

Podemos enumerar un sin fin de organismos-programas dedicados al incremento de la productividad, sin embargo son innumerables las causas por las que no se llevan a cabo conforme se han planeado.

Es decir, todo queda en buenos propósitos, ya que no se le da importancia y difusión necesaria que debe existir dentro de la organización-empresa en la cual se desea implantar un Programa Integral de Productividad-Calidad, asimismo no se transmite información entre empresas de la misma rama de producción sobre este tipo de estrategias.

El actual momento histórico en el país es un periodo de transición entre una forma de desarrollo capitalista y otra que habrá modificar el grado de autonomía del proceso nacional frente a las tendencias del capitalismo mundial.

No hay que perder de vista los factores externos y la forma en que influyen dentro de ámbito político, económico y social a nivel nacional; por otro lado se deben romper los viejos reductos del elitismo para dar paso a la democratización de la sociedad como elemento motor del cambio social y de la modernización. Y como de costumbre, siempre estarán en primera instancia los intereses de los grupos de poder inclinados hacia el modelo Neoliberal que sólo parece buscar el beneficio de pequeños grupos (burguesía).

Ahora bien, retrocedamos un poco para hacer más ilustrativo

lo expresado en líneas anteriores haciendo hincapié en los antecedentes de la productividad en México.

7.1 ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO

En el año de 1953, el gobierno de la República conjuntamente con los sectores obrero empresarial, promueve el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), cuya función está orientada básicamente al estudio de la promoción de la productividad, la capacitación y el adiestramiento en el país.

Ese organismo estuvo operando 12 años, es decir, de 1953 a 1965, impartiendo diversos cursos enfocados fundamentalmente a la ingeniería industrial y algunos tópicos financieros.

Como ya se mencionó, ese organismo desaparece en 1965 y de ahí surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), el cual busca adecuarse a las nuevas condiciones del país retomando algunos trabajos de su antecesor y refocando los objetivos, sustentándolo en dos programas básicos: uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), en un principio las acciones estuvieron enfocadas básicamente al sector privado y posteriormente se dirigen hacia el sector social de la economía.

En el aspecto de la productividad se enfocaron a las pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles técnicas de diagnóstico, financieras y de producción.

Después de 27 años de servicio, se consideró conveniente

por parte del gobierno federal sustituir ese organismo por el Instituto Nacional de la Productividad INAPRO.

Se establecieron centros de productividad regionales en Irapuato, Mérida y Torreón. Para el apoyo de la empresa estos centros ofrecían aulas, talleres, instructores, asesores y material didáctico el cual incluía revistas especializadas, videos y libros. Trajo al Dr. Edwards Deming en 1981 para que expusiera la forma en que Japón había logrado la transformación que lo convirtió en una potencia económica.

Desafortunadamente, la situación que le tocó vivir a ese Instituto, especialmente en una economía protegida donde la cultura de productividad no existía y que no importaba la forma y los precios a que se elaboraran los productos, éstos se seguían vendiendo, razón por la cual no existía una necesidad de mejorar la productividad en las empresas nacionales.

En marzo de 1983 se decreta la disolución del Instituto Nacional de Productividad, considerando que no cumplía con una labor adecuada para esos momentos y es así como con el fin de suprimir estructuras, se decide crear la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual absorbe las funciones del mencionado (INAPRO) y la Dirección General de Productividad de asuntos económicos y parte de las funciones que venía desarrollando la Unidad Coordinadora de Empleo, y Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

La importancia que se le dio en años anteriores, reflejada en presupuestos y personal que se ve restringida a una dirección general con menos presupuesto y personal, pero con el reto de

incidir en los niveles de productividad y de la capacitación y adiestramiento.

A partir de 1983 que se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad, se ubica en la Dirección de Productividad la responsabilidad de mejorar estos niveles de eficiencia.

Durante el período de 1984 y 1988 esta Dirección promovió el intercambio de expertos internacionales de diversos países, Japón, Corea, E.U., e Inglaterra, organizando seminarios sobre la elaboración de índices de productividad, de técnicas para el incremento de la productividad.

Se establecieron convenios con organismos internacionales (DEA y OIT), los que apoyaron en gran manera estos programas. Debe resaltarse que en 1986 se llevó a cabo un programa con la industria siderúrgica, donde por primera vez, en nuestro país se difundió masivamente la Norma de Calidad ISO 9000 y su aplicación aún antes de que fuera adoptada, NOMCC, logrando la preparación de varias técnicas e iniciando en nuestro país una nueva cultura, anticipándose a la moda actual.

México ha organizado enormes esfuerzos para estar a la vanguardia en estos aspectos de productividad-calidad, sin embargo tal parece que el entorno no ha sido favorable, además de que no se le dio seguimiento a todas aquellas experiencias que en este momento resultan de gran valía para nuestro país, sobre todo, si quiere crearse una conciencia de calidad-productividad en todo el medio nacional, evitando decretos o

imposiciones para no caer en la simulación de las actividades²¹. "La última década del s. XX se caracteriza por un cambio estructural en las relaciones económicas internacionales que bajo el esquema bipolar se habían plasmado desde fines de la segunda guerra mundial²²".

Multilaterismo y regionalismo son los paradigmas que determinan la economía y el comercio en el mundo actual. En este complejo contexto internacional, México redefine su inserción y replantea un nuevo modelo de desarrollo económico, que fincado en su rica tradición histórica decide abrirse en lo económico, lo social y lo político²³.

Nuestro país se encuentra en un período de crisis en el que la única salida a éste es la reestructuración o bien la modernización de su aparato productivo, ante los grandes retos que se le presentan con la firma del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, ya que se encuentra en gran desventaja ante éstos países industrializados.

A continuación presentamos una breve clasificación de las tendencias que mayor problemática representan, para llevar a cabo la reconversión industrial dentro del ámbito económico, social, político y laboral, con el fin de tener un panorama más amplio y por consiguiente más claro de los aspectos negativos que configuran las principales trabas para su buen desarrollo

²¹ Productividad (antecedentes). El Financiero, mayo 19 de 1992.

²² Witker Jorge. El desafío jurídico ante el TLC, Expansión, enero 8 de 1992.

²³ Op. Cit. Witker Jorge.

dentro de la sociedad en que se desea implantar.

a) Ambito económico

1. Salario
2. Incapacidad competitiva
3. Escasa inversión extranjera
4. Dependencia tecnológica

b) Ambito social

1. Ideología
2. Relaciones humanas
3. Elevar la calidad de vida del obrero

c) Ambito político

1. El corporativismo
2. El modelo organizativo jerárquico-burocrático
3. La creciente agresividad de la competencia
4. La regulación estatal

d) Ambito laboral

1. Flexibilidad laboral
2. Flexibilidad salarial
3. La relación jurídica de las relaciones laborales

7.2 ASPECTO ECONOMICO

7.2.1 SALARIO

Las relaciones sociales de producción se encuentran sujetas a un proceso evolutivo constante, dependiendo de las innovaciones

tecnológicas con las que cuentan las grandes industrias, como se mencionó anteriormente, la economía mundial se encuentra en un proceso de transición en el que se encuentran inmersas las relaciones sociales y por ende se están modificando en aras de la "modernización", hacia la cual se vincula nuestro país. Prueba de ello es la firma del TLC, trayendo como consecuencia el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), en el que se le da un nuevo matiz ideológico a las relaciones obrero-patronales.

Esta normatividad a seguir, impuesta por el Estado y la relación directa entre obrero-patrón ¿serán acaso las nuevas reglas del juego? pero veamos primeramente a que se refiere la palabra salario, y específicamente a que se refiere al nuevo concepto de "flexibilidad salarial".

Podemos definir al salario como la remuneración que recibe el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo, por otro lado, la flexibilización salarial se está llevando a cabo por medio de un mecanismo que consiste en tres pasos:

1. Se han compactado los salarios base con respecto a los salarios mínimos.
2. Se han diversificado los salarios integrales agregando percepciones por variados conceptos (especialmente en categorías ocupacionales de carácter técnico).
3. Se han difundido, el uso del salario por día laborado o producción efectiva.

Es un nuevo concepto integral en el que se abarca desde la

producción, los mercados, la introducción de tecnologías y de sistemas computarizados en las líneas de producción. Su principal objetivo es modificar el mundo laboral y las relaciones jurídico legales entre las empresas, los trabajadores y los sindicatos.

Si bien se encuentran estas relaciones en un proceso de metamorfosis, en el cual se desea elevar la productividad-calidad y por consiguiente incrementar el nivel de vida del trabajador, luego entonces la esencia de lo que marca el ANEPC resulta hasta cierto punto falsa, en lo que respecta al punto 3 de las líneas de acción "hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador²⁴".

Tal parece ser que sólo es una nueva forma de control en la cual se toman en cuenta algunos aspectos psicológicos dándoles mayor relevancia, pero solamente en cuestión teórica, ya que está muy lejos de ser una realidad si tomamos en cuenta que el incremento de los sueldos y las prestaciones (para la gran mayoría desconocidas), están sujetas a las variaciones que pueda sufrir la empresa en cuanto a su nivel o promedio de producción dependiendo de diversos factores exógenos tales como: capacidad competitiva, precio, calidad, etc., entre otras fuerzas que intervienen.

²⁴ ANEPC. La Jornada, mayo 26 de 1992.

7.2.2 LA CAPACIDAD COMPETITIVA

Es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas mexicanas, en busca del intercambio de bienes y servicios en mercados internacionales.

Es por ello que muchas empresas están adoptando nuevas formas de organización entre las que destacan la introducción de técnicas, tecnologías, programas de capacitación, etc., con el fin de alcanzar mayores índices de productividad-calidad y ser más competitivos en los mercados internacionales o bien en los llamados bloques regionales, en el que se encuentra ubicada la economía nacional.

Aún así, con el implemento de programas de calidad total en los diversos sectores productivos, el aparato productivo necesita un cambio integral en el que se de la participación colaboración, de todos los niveles que conforman la empresa pública y privada con el fin de ser más competitivos ante los competidores nacionales y extranjeros.

Otro elemento más importante es la concientización que se desarrolle en todos los miembros que integran la organización de la empresa a la cual pertenezcan, por otra parte, se encuentra la comunicación que se de entre los miembros de la organización.

La tecnología juega un papel importante dentro del desarrollo de la empresa, pero no lo es todo; como se mencionó anteriormente debe ser un cambio integral en el que se conjuguen todos los elementos, recursos que se tengan disponibles, en donde todos los miembros del equipo (empresa) que lo integran,

llámense "duros" o "suaves", o bien factores tangibles e intangibles, se deben coordinar para guardar cierto equilibrio entre los mismos para dar paso a la productividad, entendida como "la cualidad emergente de los procesos productivos que hace que tiendan a mejorar en todos los sentidos²⁵". Otras definiciones de productividad se dan en el Anexo 1, después del capítulo 9.

7.2.3 LA ESCASA INVERSION EXTRANJERA

Es otro de los aspectos clave en el impulso que requiere la economía nacional para su proyección en el mercado internacional pero existen ciertos obstáculos que impiden su realización como por ejemplo el proteccionismo, el papel paternalista que adopta el Estado benefactor, entre otros.

"El intercambio de bienes y servicios, hasta ayer cerrado a agentes y mercados cautivos, cede a los vientos globalizadores e intenta aprovechar sus factores, estimulando inversiones, producciones y consumos allende sus fronteras²⁶".

7.2.4 DEPENDENCIA TECNOLÓGICA

Podría decirse que aquellas naciones que se destacan por el desarrollo de tecnología y que son líderes en su rama de

²⁵ Pacheco. Productividad, IPN.

²⁶ Witker Jorge. El desafío jurídico ante el TLC, Expansión, enero 8 de 1992.

producción, se encuentran a la vanguardia. En el caso de México, al no contar con tecnología propia se encuentra en el rezago, y ésto es notorio sobre todo, al querer aumentar la capacidad productiva de las empresas nacionales frente a las empresas extranjeras para ser competitivas y sostenerse en el mercado internacional.

Por otra parte, desde el ingreso de México al Gatt, el mercado nacional se ha visto inundado de una amplia gama de artículos de medio uso y desechables, que se encuentran dentro del gusto de la gran mayoría de los consumidores, dejando de lado a los productos nacionales. Este tipo de preferencias, trae consigo consecuencias nefastas que se reflejan en los índices de competitividad, productividad y calidad en el mundo de las mercancías.

Asimismo, resulta interesantante ubicar el papel que juegan las fuerzas externas con respecto al incipiente desarrollo de la tecnología mexicana y las desventajas que traen consigo estas interferencias frenando el desarrollo de nueva tecnología. Un ejemplo de ello, podría ser la fuga de cerebros, la raquítica cantidad destinada a la investigación, el retraso educativo, y sobre todo, los límites que marcan los países desarrollados con respecto a los países en desarrollo.

7.3 AMBITO SOCIAL

Para lograr un verdadero cambio, debemos empezar desde nuestra forma de pensar creando los espacios necesarios en los

que no se pierdan nuestras raíces o tradiciones ante la influencia de "ciertas modalidades" del exterior y sobre todo, cambiar las estructuras u organismos de control, pero junto con todo y sus antiguos líderes, para dar paso al desarrollo y modernización que es el reto a vencer en este período Salinista que se vive hoy día, dejando paso a las nuevas generaciones que traen consigo nuevas y frescas ideas para el cumplimiento de dichas metas que parecen ser inalcanzables, y si se persiste en llamar "modernización" a los nuevos enfoques sin cambiar su estructura interna.

7.3.1 IDEOLOGIA

"El progreso es una trilogía en la que es indispensable ver la meta económica, la forma de derribar las barreras sociológicas que estorban, algunos intereses y atenuar los problemas políticos de la transición²⁷."

En primera instancia tenemos la ideología, si estamos inmersos dentro de un sistema global en donde existen fuerzas positivas/negativas, internas/externas y por consiguiente existen patrones de conducta-comportamiento dentro de los cuales interactúa el individuo o conjunto de individuos (sociedad) en general, y que caracteriza su forma de comportamiento dependiendo del tipo de organización a la que pertenezca el campo-industria.

²⁷ Sáenz Josué. Empresa y sociedad ante el TLC, Expansión, enero 8 de 1992.

"Para su progreso México necesita una ideología común que abarque todos los sectores: el agrícola y los muchos no agrícolas. No es viable política y económicamente un México partido en dos ideologías divergentes; el México moderno tiene que ser visto con la idea de "ellos" y "nosotros", "pobres" y "ricos", "urbanos" y "rurales"; el progreso exige llegar en cada actividad a la "masa crítica" de capacidad financiera capaz de sostener una reacción en cadena de crecimiento²⁸.

Entonces el recurso principal es el factor humano, el cual interviene directamente en el desarrollo-expansión de la organización, tal y como lo exponen los Drs. Jurán y Deming. Si el 85% de los problemas son causados desde los niveles jerárquicos más altos y el 15% son causados por los obreros, es decir, por la clase trabajadora, cabe cuestionarse entonces ¿porqué los grupos que tienen el poder, no empiezan por tomar conciencia del papel que desempeñan dentro de la sociedad, con respecto al momento de transición por el que atravieza nuestro país?

"Nuestro país se encuentra dividido en dos grandes bloques: el México agrícola, que en parte todavía vive en el pasado, y el industrial, comercial y financiero, que se dirige rumbo a la modernidad. La agricultura requiere integración horizontal, para lograr economías de escala, e integración vertical, para obtener capital, tecnología e información; es inherentemente inflexible. De los elementos que contribuyen al Producto Interno Bruto

²⁸ Op. Cit. Sáenz Josué.

(PIB), es el menos móvil y adaptable²⁹.

"El objetivo debe ser el targeted growth: el crecimiento selectivo, específico, cooperativo entre gobierno y empresas, tipo Japón y Corea del Sur, abarcando el financiamiento, infraestructura y, sobre todo, educación³⁰.

En síntesis, deben crearse bases sólidas, ya sea a través de la difusión de las nuevas reglas del juego, dando mayor participación a la clase trabajadora y realizando una labor de equipo entre obreros, patronos y gobierno que sea más justa, eficiente y eficaz, para fortalecer la iniciativa y capacidad de nuestro país para enfrentar los retos que se le presenten en el futuro.

7.3.2 RELACIONES HUMANAS

Es uno de los aspectos más relevantes y al cual se le ha relegado a un segundo término en el modelo de organización del trabajo taylorista/fordista, ahora bien, dentro del nuevo esquema o patrón que se pretende seguir con el ANEPC, se le está dando un nuevo enfoque, es decir, se está tomando en cuenta por primera vez al elemento o factor humano como el elemento motor del cambio social y de la modernización,

El ambiente favorable dentro del centro de trabajo es uno de los incentivos que mayores rendimientos puede dar para el incremento de la productividad-calidad, todo ello derivado de

²⁹ Op. Cit. Sáenz Josué.

³⁰ Op. Cit. Sáenz Josué.

las buenas relaciones humanas que se fomenten dentro de la organización con el propósito de que sea reflejado hacia su medio ambiente externo e interactúe con otras empresas de su misma rama industrial, servicios, económica, etc.

Tal parece ser que son la base para el buen funcionamiento de todo organismo productivo, claro está que no es el único elemento, podemos destacar el papel central que en ello lleva la comunicación, la forma de organización de la empresa y la concientización que haya dentro de la misma, en la que todos los miembros integrantes de la entidad productiva sientan que forman parte de ella y que su actuación es indispensable para su buen funcionamiento/rendimiento, todo ello producto de una nueva cultura laboral.

7.3.3 ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DEL OBRERO

Elevar la calidad de vida del obrero, es uno de los pilares para el incremento de la productividad, es uno de los elementos que deben tener prioridad. Antes que cualquier otro aspecto debe abordarse el elevar la calidad de vida del obrero, empezando por el incremento de salarios que sea más justo, al desempeño de las labores realizadas por el trabajador.

Cómo es posible que se quiera incrementar la productividad si los obreros no comen bien, no tienen una vivienda con el mínimo de comodidades, si carece de los servicios elementales, y entonces es de cuestionarse, ¿porqué razón no se empieza por incrementar los salarios a los obreros? sin duda, hay una

respuesta sobre desempleo y de rentabilidad que nos ofrece el gobierno y los empresarios; ¿cuál es la razón por la que no se capacita al trabajador en su mismo centro de trabajo? la respuesta será que existe una mala organización y por los costos que implica la capacitación; ¿acaso es la resistencia al cambio lo que impide a los empresarios el implementar programas para el incremento de la productividad-calidad? no es la resistencia al cambio, sino la ignorancia, el miedo a la inversión, el desconocimiento de los factores positivos que obtendrían si implementaran estos programas en sus respectivas empresas.

7.4 AMBITO POLITICO

7.4.1 EL CORPORATIVISMO

Es uno de los principales problemas a los que se enfrenta la modernización o bien reestructuración de los diversos sectores de la actividad económica, ya que es una de las costumbres del trabajo, es decir, uno de los vicios más arraigados y que además forman parte de las relaciones laborales en México.

"Por corporativismo entendemos una forma de relación entre Estado y sindicatos, que a su vez implica otra, entre la base obrera y sindicatos. Estas relaciones presuponen, primero, que el espacio privilegiado de las corporaciones (sindicatos) sea el de influencia en el diseño de políticas estatales y, segundo,

que dichas corporaciones poseen el monopolio de la representación garantizado por el Estado, erradicando asociaciones competidoras o paralelas e incorporando en forma forzada a sus miembros por recursos legales³¹.

Pues bien, como podemos observar es un órgano de control regulado por el mismo Estado para poder manipular a las grandes masas obrero-campesinas, buscando el beneficio personal, en este caso sindicatos-Estado, y que se está viendo afectado con las modificaciones que se han derivado del ANEPC.

Debido a los grandes cambios que se viven, sobre todo en materia de relaciones laborales, podemos decir que el corporativismo se encuentra en crisis, en cuanto a las contradicciones que existen sobre si se modificará o no, la Ley Federal del Trabajo, al llevarse a cabo las nuevas reformas que traerá consigo el ANEPC.

La relación existente entre Estado-sindicatos se ha visto deteriorada en primera instancia por la intervención misma por parte del mismo Estado y por el afán de éste de tratar directamente con el empresario, que se ha derivado desde el momento en que se han introducido nuevos conceptos tales como flexibilidad laboral y salarial y que en cierto momento, benefician sólo a pequeños grupos. Por otra parte, se necesita cambiar la estructura misma en que se ha fundado el desempeño de esta relación junto con su cuerpo directivo (líderes que aún se mantienen en el sistema).

Podemos citar algunos de los aspectos que se han dado a

³¹ De la Garza Toledo Enrique. La modernización en México.

conocer a raíz de la firma del ANEPC, como por ejemplo: cancelación del salario mínimo, capacitación formal, incrementar la calidad-productividad de la empresa, las modificaciones que se han hecho al Contrato Colectivo de Trabajo en Telmex en el que aparece la figura del "perfil de puesto de trabajo", además de que a partir del segundo año de gobierno Salinista no ha habido aumento al salario mínimo, y en general se ha visto disminuido el poder adquisitivo. También se ha contribuido a mermar los ingresos que la clase trabajadora tenía disponibles a ciertas actividades recreativas, que son esenciales para el buen desempeño de las funciones que se le asignan al trabajador en el puesto de trabajo.

7.4.2 EL MODELO ORGANIZATIVO JERARQUICO-BUROCRAICO

En cuanto a la forma de organización del trabajo hasta antes de la crisis, en nuestro país había predominado sobre todo la forma de organización taylorista-fordista y no nada más en nuestro país sino a nivel general, pero no en su sentido amplio, ya que sólo se adoptaban ciertas partes de esta forma de organización, como por ejemplo, la fragmentación del proceso productivo y sobre todo la creación de diversos puestos de trabajo.

Con esta etapa de transición que vive actualmente el mundo entero, sobre todo por la apertura de los grandes bloques regionales o bien por la globalización de los mercados, se ha requerido de nuevas formas de organización del trabajo, tomando como modelo el "multilaterismo" o "regionalismo" que determinan

la economía y el comercio del mundo actual.

Y por consiguiente se está tomando como base las experiencias que han tenido los Dragones de la Cuenca del Pacífico como nuevos actores en el mundo de las mercancías, o bien, en el intercambio de bienes y servicios y su contacto con la "mesoeconomía" de los bloques regionales y con la "megaeconomía" global.

Por tanto es necesario crear una forma diferente de acumulación de capital, que se fundamente en el modelo(s) del neoconservadurismo-neoliberalismo, ya que como se mencionó, lo que está en crisis son las relaciones laborales de producción existentes, que corresponden al taylorismo-fordismo donde se suponía que el trabajo sería más eficiente si había una separación tajante entre las tareas de concepción, planeación y control de la producción.

Por tal razón, en el nuevo esquema que se presenta para la reestructuración del modelo organizativo jerárquico-burocrático se hacen los siguientes planteamientos:

- a) Compactación de tabuladores (definición de pocas categorías con funciones amplias).
- b) Ampliación de los puestos de confianza.
- c) Ascenso por méritos y conocimientos.
- d) Calificación-recalificación de la fuerza de trabajo.
- e) Estructuras flexibles y compartidas de tipo divisional-matricial.
- f) Integración de funciones.

7.4.3 LA CRECIENTE AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA

"La libertad de mercado se ha convertido, poco a poco, en el principio económico y político rector del conjunto³² de las relaciones sociales en nuestro país³²".

Debido a la gran dinámica en que se encuentran inmersos los grandes bloques regionales en que se ha dividido el mercado mundial, sólo los productos con mayor calidad se podrán mantener en él y hacer frente a sus competidores.

Por tal razón, los empresarios mexicanos se han visto envueltos en esa nueva cultura laboral, que vista desde una perspectiva diferente, se puede decir que es aquella en la que los actores principales son el obrero-empresario, materia prima-tecnología, en la que es importante la participación de todos los elementos que forman parte del proceso productivo incluyendo como elemento principal al "cliente".

Se le ha dado una nueva acepción al concepto de "calidad" ya que ahora está en función de otras expectativas tales como: la moda, la no durabilidad, la marca, la preferencia del cliente etc., que reuniendo este tipo de cualidades se encuentra dentro de la competencia del mercado, inundado con productos de este tipo como por ejemplo, todos aquellos productos hasta cierto punto "desechables" que vienen del lejano medio oriente, específicamente Japón, Corea, Taiwán, China, entre otros.

Es un mercado muy fuerte en el que nuestro país busca tener

³² Bueno Rodríguez Luis. Notas sobre la modernización, Cuadernos La Batalla, Núm. 7, junio de 1990.

una participación más activa dentro de él, por tal razón, se está viviendo grandes cambios en los diversos sectores de producción.

7.4.4 LA REGULACION ESTATAL

El entorno económico en el que se desenvuelven los sectores productivos, especialmente la intervención que tiene el Estado en el establecimiento de las reglas del juego y la influencia que ejerce sobre sindicatos y con los mismos empresarios, un ejemplo claro de ello es la CTM, en la que las viejas estructuras aún luchan por seguir en pie, junto con sus antiguos dirigentes que sólo buscan el beneficio para sí mismos congraciados con el Estado, a esto llámesele Corporativismo o bien Neocorporativismo.

Ahora bien, el Estado benefactor hasta el momento ha funcionado como regulador entre los diversos organismos que conforman los diferentes sectores productivos con una marcada actitud paternalista, que lo ha caracterizado desde hace varias décadas y por consiguiente éste excesivo proteccionismo que persistía en la economía nacional, impidió la proyección de los diversos bienes que nuestro país producía.

Primeramente haremos referencia al concepto de desregulación que: "es entendida como la supresión de todas aquellas prácticas y medidas de política económica y comercial que permitirán a los gobiernos intervenir con un afán regulatorio en los mecanismos de funcionamiento del mercado, en

el juego de la oferta y la demanda de las mercancías, incluida la fuerza de trabajo, y en un sentido amplio, en el conjunto del funcionamiento de la sociedad³³.

De acuerdo a la nueva visión que se le ha dado a la intervención del Estado ante las modificaciones que se han derivado de las políticas directrices dictadas por el Fondo Monetario Internacional y en función de la eventual firma del TLC, ahora el Estado tiene una nueva posición de mediador en la que se conjugará el binomio Estado-empresarios dejando a un lado la intervención de los sindicatos.

7.5 AMBITO LABORAL

7.5.1 FLEXIBILIDAD LABORAL

Día con día aparecen nuevos conceptos, tomados de los modelos de otros países, más sin embargo, se tratan de adaptar a las necesidades de pequeños grupos poniendo de manifiesto el interés de la burguesía y que están muy lejos de adaptarse a la realidad que vive la mayoría de la clase trabajadora, llena de limitaciones y falta de recursos económicos, debido al estancamiento de los salarios o compactación de los mismos.

Con la llamada flexibilidad laboral se pretenden grandes cambios, sobre todo si hablamos de relaciones laborales, en las que habrá menor participación por parte del sindicato, y que

³³ Op. Cit. Bueno Rodríguez Luis.

está abriendo una brecha sobre todo en el aspecto de contrataciones; también se ha creado la idea del salario diferenciado por zonas, además de que se crea la figura del "perfil de puesto de trabajo", en el que se requiere un trabajador y obrero polivalente o multicalificado, sobre todo adaptable a la necesidades de la empresa, como por ejemplo, la introducción de nueva tecnología, o incremento de la productividad; se caracteriza por la movilidad y adaptabilidad que debe formar parte del ambiente laboral, y del obrero mismo.

Asimismo, se está renunciando a algunos de los derechos que otorga el sindicato como por ejemplo: tiempos de tolerancia, vacaciones, días de descanso obligatorio, días económicos, cuidados maternos, etc., todo ello condicionado por el grado de productividad personal que se tenga.

Si el objetivo del ANEPC ha sido mejorar las condiciones de trabajo, tomando como elemento esencial al factor humano y dejando atrás la sobreexplotación de que era objeto el obrero con el modelo de acumulación de capital taylorista-fordista, tal parece ser que sólo se le está dando un nuevo enfoque pero con la misma esencia en la cual el obrero es el menos beneficiado.

Por otra parte, se habla de crear un obrero polivalente o multicalificado que sea más productivo para la empresa, y de fomentar el sentimiento de fidelidad a la organización o institución de la que forma parte. Toda esta gama de nuevos conceptos se enfocan hacia la modernización del aparato productivo de nuestro país, sólo que como de costumbre, para el grueso de la población civil son desconocidos éstos términos que

son adheridos de otros modelos de países industrializados.

Como podemos darnos cuenta el aumento de categorías y el número de trabajadores de confianza se pueden ubicar dentro de un esquema bipolar, pues por un lado se obtienen ciertos beneficios, pero por otro, existen mayores desventajas tales como las mencionadas en líneas anteriores.

En cuanto al aumento de categorías, podemos mencionar la introducción de salarios diferenciados entre trabajadores con igual categoría y nivel en el mismo centro de trabajo, por lo que se refiere al gran número de empleados de confianza, podemos mencionar la no pertenencia al sindicato, la relación directa obrero-patronal y la renuncia a ciertos derechos precisamente por la posición que tiene dentro de la institución en la cual realiza su jornada de trabajo.

7.5.2 TRABA SALARIAL

Como se ha mencionado anteriormente, existen infinidad de obstáculos que impiden el buen desarrollo e implantación de los diversos programas y/o acuerdos con los que se pretende incrementar la productividad y por consiguiente hacer frente al desafío al que se enfrenta nuestro país ante las políticas de corte neoliberal que hasta el momento se encuentran en boga con el fin de ser más competitivos frente a los principales competidores que son E.U. y Canadá, buscando una mayor proyección en el ámbito internacional.

Por otra parte podemos señalar elementos contrarios para la implantación de programas sobre productividad, como por ejemplo: existen un gran número de unidades en las cuales las deficiencias administrativas y gerenciales constituyen un impedimento serio para su desarrollo, debido a que aún siguen vigentes las estructuras rígidas escasamente participativas, una deficiente comunicación, estructuras piramidales y un alto grado de improvisación, la resistencia al cambio y la poca capacitación; la cual ahora, no sólo es un requisito sino una necesidad, ante los recientes cambios en las organizaciones y en la manera de producir debido a los nuevos conceptos que se le han otorgado a la calidad y a la productividad.

CONCLUSIONES

Productividad y calidad total, dos conceptos diferentes pero ligados a la vez. Conceptos que son utilizados para transformar a los sectores productivos de la sociedad mexicana que aspiran a acceder, de una posición económica tercermundista a un primer plano económico mundial.

Estas transformaciones van desde la reforma constitucional hasta la modificación de la estructura organizacional en las empresas. Aparte de una fuerte carga ideológica que incidirá en la transformación del comportamiento, actitud y disposición de la base trabajadora para con la empresa.

Con la implantación de parte del Estado, de planes y programas para introducir éstos términos en boga, se pretende adecuar la estructura económica a los intereses del gran capital mundial.

Sin embargo, todas estas acciones no son suficientes, pues es necesario erradicar viejos vicios dentro del propio aparato gubernamental (haciendo más eficientes los bienes y servicios que presta), y abandonando la idea paternalista y protectora que ha caracterizado a los sindicatos para que además éstos luchen por un verdadero bienestar social; impulsar ahora sí, verdaderamente a la pequeña y mediana empresa ofreciendo mejores condiciones en los créditos bancarios otorgados por la banca de desarrollo, incentivando la capacidad de la banca privada; erradicar a los caciques y grupos clientistas del partido oficial para que el campesino pueda tener mas libertad en cuanto

al uso de la tierra; hacer más atractivo el campo mediante programas debidamente estructurados a corto, mediano y largo plazo; controlar la participación del intermediario en la distribución de los productos agrícolas; ofrecer verdaderas alternativas de solución al problemas agrario, y que dejen de ser carne de cañón en acarreos para actos del partido oficial y una excusa para señalarlos como los culpables de la importación de productos agrícolas extranjeros.

En la industria, abandonar la idea proteccionista que aún con la firma del Tratado Trilateral de libre comercios impera en diversos sectores de la producción nacional.

Promover campañas dirigidas a la clase industrial para que integren a sus obreros a los beneficios que otorgan las utilidades generadas por el trabajo desarrollado por éstos y dar algunos estímulos fiscales a los que adopten tales medidas.

En lo educativo, impulsar el desarrollo e investigación tecnológica; destinar un mayor presupuesto a la educación básica; capacitar a los mentores para enfrentar el reto del Tratado y que ofrezcan una educación de calidad; dejar intervenir en cuestiones sindicales (viejo vicio, que enfrenta, pero el cual le conviene para tener un control directo sobre la educación y la manera de enseñarla).

En lo político, avanzar hacia una verdadera democracia, dejando otras prácticas arcaicas de triunfos ilegítimos respetando la voluntad popular; crear el Estado 32 de la República Mexicana, al transformar al D.F. en éste y que sean los habitantes quienes elijan a sus representantes; realizar una

profunda renovación del partido oficial, donde los candidatos a puestos de elección popular sean designados mediante el voto de las bases partidistas y no sean designaciones hechas del centro y por compromisos adquiridos con los dirigentes nacionales o estatales.

En lo laboral, establecer reglas claras en cuanto a la participación del trabajador en el sindicato; la no intervención en la libre decisión de afiliación sindical; actuar como verdaderos mediadores en caso de conflicto empresa-sindicato al existir una real equidad dando el fallo a favor de quien tenga la razón; no modificar las condiciones generales de trabajo que hasta hoy han sido un factor importante para el desarrollo de la economía nacional, establecer los lineamientos para buscar un acercamiento entre el patrón y el trabajador, buscando con ello, un aumento en los índices de productividad.

En lo social, lograr que los beneficios de las prestaciones y servicios del Estado lleguen a la mayor cantidad de habitantes posible; hacer más distributiva la riqueza generada por los entes productivos nacionales, brindar una educación de calidad; darle la importancia que como personas merecen, todos y cada uno de los individuos que integran la sociedad; brindar seguridad con elementos que realmente la garanticen, a la sociedad en general; aumentar la calidad de los servicios que presta el Estado.

En lo económico, lograr una verdadera estabilidad cambiaria, incrementar el impulso a las exportaciones, quitar hasta donde sea posible las barreras arancelarias en las

exportaciones-importaciones, vigilar la inversión externa, que vaya dirigida hacia sectores productivos y no a la especulación; buscar mercados externos y lograr colocar productos nacionales, en mercados con diferentes necesidades para satisfacer su demanda interna con productos mexicanos de calidad y no solamente con los vecinos del norte, sino también los europeos, japoneses, asiáticos y latinoamericanos; buscar otros productos aparte del petróleo, que sean de calidad para exportar; proteger los productos nacionales "estratégicos" que por su importancia son vitales para la economía del país; dejar de influir en los demás productos para que, según su calidad y demanda en el mercado, puedan entrar en competencia y sean los consumidores tanto nacionales como extranjeros, los que determinen la cantidad del producto a producir.

Así pues, falta un largo camino por recorrer y lograr acceder al primer mundo, pues mientras no cambie la mentalidad gubernamental-empresarial (en el sentido de repartir el poder los primeros, y que sean más participativos de las utilidades los otros) y además de que seamos más realistas y objetivos todos, los mexicanos seguiremos sumidos en el subdesarrollo.

COMPARACION DEL PROYECTO (ANEP) REALIZADO EN
ENERO DE 1992 Y EL ACTUAL ACUERDO (ANEPC)
FIRMADO EL 27 DE MAYO DE 1992.

R. ANGELICA HERNANDEZ JUAREZ

ARTURO RUBIO GODOY

ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

COMPARACION DEL PROYECTO REALIZADO EN ENERO DE 1992 Y EL ACTUAL ACUERDO FIRMADO EL 27 DE MAYO DE 1992.

La firma del ANEPC es un hecho, después de tanto forcejeo por parte de empresarios y líderes obreros, triunfó la razón y la concordia, bueno, eso dicen la mayoría de los medios informativos, ya que según palabras expuestas por el presidente Carlos Salinas de Gortari durante la ceremonia de protocolización en los Pinos, el Acuerdo impulsa estrategias de cambio para fortalecer la competitividad del país en los mercados nacional e internacional, puesto que dicho convenio considera a la productividad en un sentido amplio e integral y no se reduce a la incorporación de nuevas tecnologías ni de métodos de organización gerencial, pues comprende además el óptimo uso de los recursos, y sobre todo, la participación de los trabajadores en los procesos productivos y en los beneficios derivados, ya que los incrementos de la productividad según el mandatario de la nación, deben traducirse en mejoras permanentes al nivel de vida de los trabajadores.

Pero con la siguiente comparación entre el proyecto inicial el cual fue presentado con bastante anticipación a las dos partes involucradas, y el Acuerdo en sí, identificaremos cuales palabras, líneas o párrafos se agregaron, quitaron o modificaron con la finalidad de tener una visión un tanto general sobre la

posición o papel que juegan cada uno de los sectores dentro de la economía nacional, y corroborar si el sector obrero, como dice Salinas, se beneficiará o no, con los resultados que obtenga dicho Acuerdo y sobre todo si es verdad que los obreros aumentarán realmente su nivel de vida mediante este convenio.

Para tener una mejor visión sobre la comparación se irán anotando las partes o puntos en los cuales hay diferencias entre uno y otro, así también se hará hincapié en la parte en la que exista ese antagonismo.

En la primera columna anotaremos el proyecto inicial (A), y en la segunda el Acuerdo final (B), posteriormente en la tercera columna estarán las diferencias y comentarios sobre la comparación de los dos, ANEP (inicial) y ANEPC (final).

PROYECTO DEL ANEP
(A)

Los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial de la productividad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad.

PUNTOS BASICOS DE
CONSENSO:

En el ámbito de este acuerdo, los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y productividad, "un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad, -tanto en la empresa pública, privada, o en el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente

ANEP
(B)

Los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.

PUNTOS BASICOS DE
CONSENSO:

En el ámbito de este acuerdo, los sectores entienden la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, "un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad, -tanto en la empresa pública, privada, o en el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar

DIFERENCIAS
(C)

En la columna B, se encuentra agregada la palabra "calidad" que para su rápida identificación se ha subrayado.

los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella".

El incremento de la productividad no puede atribuirse a un solo factor, en este sentido, no soporta descansar en un esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología de todos los factores que actúan en una empresa. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, pasando por la calidad, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo. La disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos; la capacidad y actuación de los administradores; el ambiente de trabajo, la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos

más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella".

El incremento de la productividad y de la calidad no puede atribuirse a un solo factor, en este sentido, no soporta descansar en un esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología de todos los factores que actúan en una empresa. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo. La disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos; la capacidad y actuación de la administración: la vinculación con su proveedores y consumidores; el ambiente de trabajo, la capacidad de

Ya en la columna (B) aparecerá en el acuerdo el concepto de calidad, agregado al de productividad.

En la columna (B) desaparecen las palabras "pasando por la calidad", que se encontraban anteriormente en el proyecto, columna (A).

En (A), "de los administradores", cambia a (B) como: "de la administración" y además aparece agregado "la vinculación con sus proveedores y consumidores".

y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y las de los propios trabajadores.

Por todo lo anterior, el incremento sostenido de los niveles de productividad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, los administradores, los trabajadores operativos, los técnicos, los trabajadores del campo; las organizaciones laborales, campesinas y empresariales, atañe también a las comunidades científica y académica, al gobierno y a la sociedad en general, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales.

Un requisito esencial para incrementar la productividad es la transparencia en la distribución de los beneficios que de ella deriven. Sólo mediante una participación equitativa de todos

incorporación de los cambios tecnológicos y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y las de los propios trabajadores.

Por todo lo anterior, el incremento sostenido de los niveles de productividad y de calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, los administradores, los trabajadores operativos, los técnicos, los agricultores; las organizaciones laborales, campesinas y empresariales, atañe también a las comunidades científica y académica, al gobierno y a la sociedad en general, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales.

Un requisito esencial para incrementar la productividad y la calidad, la transparencia en la distribución de los beneficios que de ella deriven. Sólo mediante una participación

De (A), "los trabajadores del campo", cambia a (B) como: "los agricultores".

En (B), se pretende incrementar también la calidad no sólo la productividad, como aparece en (A)

los sectores y de la sociedad en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad.

Una condición social y económica para el incremento de la productividad es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico, en tal sentido, deben aunarse los esfuerzos individuales y colectivos en caso contrario, se estarán sentando las bases de la degradación socioeconómica de la nación.

Con base en las premisas anteriores, los actores productivos y el gobierno se comprometen a impulsar, en el ámbito de sus responsabilidades, a través de sus respectivas organizaciones, las siguientes:

LINEAS DE ACCION

*Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo (empresariales, sindicales, gubernamentales).

equitativa de todos los sectores y de la sociedad en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y de calidad.

Una condición social y económica para el incremento de la productividad y de la calidad es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico, en tal sentido, deben aunarse los esfuerzos individuales y colectivos en caso contrario, se estarán sentando las bases de la degradación socioeconómica de la nación.

Con base en las premisas anteriores, los actores productivos y el gobierno se comprometen a impulsar, en el ámbito de sus responsabilidades, a través de sus respectivas organizaciones, las siguientes:

LINEAS DE ACCION

*Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo entre otras las

En el 1o. y 2o. párrafo de (B) se agrega la palabra "calidad".

En (B) se añade "entre otras" dando a entender que existen otras estructuras que se

deben modernizar.

*Superación y desarrollo de la administración.

*Énfasis en los recursos humanos.

- Capacitación permanente.
- Condiciones del lugar de trabajo.
- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.
- Remuneración / Recuperación salarial.

*Fortalecimiento de las relaciones laborales.

*Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

*Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad.

El propósito de estas líneas es proponer grandes campos de acción, más que definir medidas específicas. Estas últimas habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos quienes en ella intervienen, dentro de un proceso, en el que la concertación es esencial.

empresariales, sindicales y gubernamentales.

*Superación y desarrollo de la administración.

- *Énfasis en los recursos humanos.
- Capacitación permanente.
- Condiciones del lugar de trabajo.
- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.
- Remuneración

*Fortalecimiento de las relaciones laborales.

*Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

*Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

El propósito de estas líneas es proponer grandes campos de acción, más que definir medidas específicas. Estas últimas habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos quienes en ella intervienen, dentro de un proceso, en el que la concertación

En el punto énfasis en los recursos humanos de (B), desaparece Recuperación salarial, que si estaba contenido en (A). Esta fue una de las principales exigencias de los representantes obreros que al final no consiguieron, pues implicaba aumentos de sueldos y si esto sucedía, crecerían las presiones económicas para el gobierno, ocasionando por una parte, que aumentara la inflación, lo que iría en contra de los objetivos que perseguía el PECE, que era el del control de la inflación.

es esencial.

1. MODERNIZACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL ENTORNO PRODUCTIVO (EMPRESARIALES, SINDICALES, GUBERNAMENTALES).

Parte importante del mejoramiento de la productividad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas. Hoy día se vive una nueva revolución económica y tecnológica en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos. Dentro de esta línea, los sectores y el gobierno en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a:

-Fomentar a nivel de las empresas, el diagnóstico y actualización de sus

1. MODERNIZACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL ENTORNO PRODUCTIVO ENTRE OTRAS, LAS EMPRESARIALES, SINDICALES, GUBERNAMENTALES.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas. Hoy día se vive una nueva revolución económica y tecnológica en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos. Dentro de esta línea, los sectores y el gobierno en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a:

-Fomentar a nivel de las empresas, el

estructuras para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo expedito de información a todos los niveles y el ajuste concertado de los procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico.

-Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, tanto en la industria, como en el campo o en los servicios, objetivos, metas e indicadores explícitos de calidad, productividad y servicio, que tomen en cuenta, de manera especial el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del consumidor en calidad y precios.

-Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores, y fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos, diseño y desarrollo de productos.

-Fomentar en cada establecimiento la

diagnóstico y actualización de sus estructuras para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo expedito de información a todos los niveles y el ajuste racional de los procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico.

-Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, tanto en la industria, como en el campo o en los servicios, objetivos, metas e indicadores explícitos de calidad, productividad y servicio, que tomen en cuenta, de manera especial el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del consumidor en calidad y precios.

-Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores, y fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos, y productos.

-Fomentar y mejorar en cada

En (B) quitan la palabra concertado y ponen "racional", con la idea de relegar lo más posible la intromisión sindical.

En (B) ya no aparece "diseño y desarrollo de" productos, tal vez porque los empresarios no están dispuestos a dar conocimiento a sus proveedores de sus secretos industriales y sólo los tomarán en cuenta en el desarrollo de proyectos.

relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de relaciones de cooperación y de participación a todo nivel y promover las prácticas que tiendan a dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

2. SUPERACION Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION.

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este campo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación del sector educativo, la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

-La formación, actualización y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto del cambio estructural.

establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de relaciones de cooperación y de participación a todo nivel y promover las prácticas que tiendan a dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

2. SUPERACION Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION.

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este campo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación del sector educativo, la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

-La formación, actualización y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto del

En el último párrafo de (B) le agregan "mejorar"

cambio estructural.

-La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado, que sustituyan a los subsidios o a las ventajas relativas derivadas exclusivamente del costo de la mano de obra.

-La revaloración del proceso productivo del trabajo, del trabajador y de su organización como objetos de atención del administrador, que no puede subordinarse al mero seguimiento de los resultados financieros de corto plazo.

-La mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa en un horizonte que rebase la visión estrecha de corto plazo y que permita planear y evaluar resultados en una perspectiva más amplia.

El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluida entre sus órganos.

-Un enfoque

-La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado, que sustituyan a los subsidios o a las ventajas relativas derivadas exclusivamente del costo de la mano de obra.

-La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador, que no puede subordinarse al mero seguimiento de los resultados financieros de corto plazo.

-La mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa en un horizonte que rebase la visión estrecha de corto plazo y que permita planear y evaluar resultados en una perspectiva más amplia.

El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluida entre sus órganos.

-Un enfoque

En el 2o. párrafo de (B) desaparece "y de su organización", de tal manera que la propuesta excluye la revaloración de la organización por parte del administrador.

administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa y proveedores, con el de los consumidores; que contemple a las organizaciones laborales como interlocutoras válidas en el desarrollo de la organización, que induzca, reconozca y dé prioridad a los fines y responsabilidades sociales de la empresa.

-La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva. Se buscará impulsar en todas las unidades productivas programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

3. ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El

administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa con el de los proveedores y consumidores; que contemple a las organizaciones laborales como interlocutoras válidas en el desarrollo de la organización, que induzca, reconozca y dé prioridad a los fines y responsabilidades sociales de la empresa.

-La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva. Se buscará impulsar en todas las unidades productivas programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

3. ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El

En (B) el último párrafo se diferencia de (A), en que aquí se propone la vinculación de la empresa, por una parte, con el de los proveedores y consumidores, por la otra.

trabajo es el elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología y, como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio. En esta materia, las partes firmantes se comprometen a:

-Promover dentro de los centros de trabajo prioritariamente las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades y expectativas del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, al ambiente laboral sano y la participación de los trabajadores y sus organizaciones en el destino de la empresa.

-Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un nuevo enfoque

trabajo es el elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología y, como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio. En esta materia, las partes firmantes se comprometen a:

-Promover dentro de los centros de trabajo prioritariamente las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, al ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador y en su caso, de sus organizaciones en el futuro de la empresa.

-Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar,

En (B) eliminan "y expectativas" del trabajador, por lo que se deduce que el trabajador no estará en posibilidades de conseguir las metas que tenía pensadas.

En (B) cambian "participación de los trabajadores y sus organizaciones", por "digno", pareciendo que quieren anular la presencia sindical. Además cambian la palabra "destino" por "futuro".

que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.

CAPACITACION PERMANENTE.

Las partes firmantes e s t i m a n indispensable promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y s u s organizaciones:

-Políticas de capacitación permanente a todos los niveles gerenciales, administrativos, t é c n i c o s y operativos, como una forma de actividad natural en la empresa que permita hacer del aprendizaje una tarea permanente asociada a cada puesto.

Programas de recalificación de la mano de obra en activo ante la r á p i d a transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico, con la consecuente revaloración de los diferentes niveles operativos, técnicos y profesionales.

por un nuevo enfoque que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.

CAPACITACION PERMANENTE.

Las partes firmantes e s t i m a n indispensable promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y s u s organizaciones:

-Políticas de capacitación permanente a todos los niveles gerenciales, administrativos, t é c n i c o s y operativos, como una forma de actividad permanente asociada a cada puesto.

Programas de readiestramiento de la mano de obra en activo ante la transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico, con la consecuente revaloración de los diferentes niveles operativos, técnicos y profesionales.

-Programas de inducción al puesto que subrayen la

En (B) eliminan: "natural en la empresa que permita hacer del aprendizaje una tarea" permanente. Tal parece que las políticas de capacitación no se darán conforme a la razón, sino a la conveniencia del empresario.

En (B) se cambia "recalificación" por "adiestramiento", lo que trae como consecuencia que el salario y nivel del obrero no aumente a la par de la productividad, pues al ser recalificado el trabajo del obrero, debería traer como consecuencia un mejor salario para éste.

En el último párrafo

-Programas de inducción al puesto que resalten la necesidad de la capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa.

-Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir mas ampliamente los resultados.

-El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que

necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones

-Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir mas ampliamente los resultados.

-El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y de la calidad y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su

de (B), cambian la palabra "resalten", por "subrayen".

En (B) se agrega "y de la calidad".

le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su realización

personal. En esta materia, los sectores y el gobierno se comprometen a:

-Establecer un programa nacional participativo para constituir y transformar las comisiones mixtas de seguridad e higiene, en todas las empresas, y convertirlas en "Comisiones mixtas de Productividad, Capacitación y/o Seguridad e Higiene".

-Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la participación en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afectan su salud.

-Organizar, con apoyo en los Consejos Consultivos de Seguridad e Higiene en el país, un programa intensivo de orientación y prevención destinado a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de

realización personal. En esta materia, los sectores y el gobierno se comprometen a:

-Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afectan su salud.

-Organizar, con apoyo en los Consejos Consultivos de Seguridad e Higiene en el país, un programa intensivo de orientación y prevención destinado a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

-Desarrollar, con la participación directa de trabajadores y empresas, programas para mejorar el entorno ecológico en el que opera la unidad productiva.

Eliminan en (B) lo de "establecer un programa nacional participativo..." que aparecía en (A).

También en (B) cambian la palabra "participación" por "normatividad", por lo que se supone que van a tener al trabajador sujeto a ciertos principios o reglas que tendrá que acatar para realizar su trabajo, y no se tomará en cuenta la participación que el trabajador quiera dar a la empresa, por lo tanto esa seguridad en las condiciones de trabajo estará sujeta a los intereses del empresario.

seguridad e higiene en los centros de trabajo.

-Desarrollar, con la participación directa de trabajadores y

empresas, programas para mejorar el entorno ecológico en el que opera la unidad productiva.

-Desarrollar programas conjuntos entre las organizaciones obreras, empresariales y las autoridades, para racionalizar el transporte de los trabajadores entre el domicilio y el centro de trabajo.

MOTIVACION, ESTIMULO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES.

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aún cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el

-Desarrollar programas conjuntos entre las organizaciones obreras, empresariales y las autoridades, para racionalizar el transporte de los trabajadores entre el domicilio y el centro de trabajo.

MOTIVACION, ESTIMULO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES.

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aún cuando esta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación que consideren, entre otros, los siguientes

gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación que consideren, entre otros, los siguientes elementos:

-Favorecer el flujo constante de información desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso.

-Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material.

-Reconocer, valorar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

-Reconocer que los beneficios generados por la productividad deben ser distribuidos.

elementos:

-Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso.

-Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material.

-Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

En (B) se cambia "valorar" por "evaluar". Quiere decir que se dará valor al trabajo conforme cierta evaluación, que lógicamente requiere de ciertas parámetros que aquí no son especificados. El siguiente párrafo donde dice "Reconocer que los beneficios generados por la productividad

equitativamente como estímulo esencial para el trabajador.

REMUNERACION/ RECUP. SALARIAL.

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca.

Hacer del mejoramiento de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y garantizar que los beneficios y/o las ganancias generadas dentro de éste, se reflejen equitativamente en las percepciones del trabajador estimulando el ingreso justo y remunerador.

En este sentido, será necesario:

REMUNERACION

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por una parte, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad, y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. Por otra, el fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se

deben ser..."
desaparece por completo en (B).

En (B) párrafo adyacente, se suprimió "Recuperación salarial", lo que constituye un freno al poder adquisitivo al salario del trabajador. Si se dejara "recuperación salarial" implicaría que tendrían que elevar los salarios y prestaciones, lo que no está en los planes de los empresarios.

En el punto que se refiere a Remuneración, de (A), su segundo párrafo es cambiado por otros dos en (B), donde limitan las remuneraciones a las posibilidades del entorno económico y al posible aumento de la productividad.

En el siguiente párrafo de (B), relacionan la productividad con las remuneraciones al trabajo en el sentido de que éstas reflejen "adecuadamente" los beneficios recibidos por el trabajador, y no como una garantía "equitativa" que reciba el trabajador.

Establecer los esquemas de remuneración a la productividad para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la misma y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

-Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador, la capacitación y la experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

En este sentido, será necesario:

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

-Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador, la capacitación y experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la

El siguiente párrafo de (A), donde dice: "Establecer los esquemas"... es cambiado totalmente por otro en (E), "Revisar y actualizar los esquemas"...lo cual indica que los esquemas pueden ser cambiados al ser revisados.

Las modalidades pueden ser múltiples, sin embargo, lo fundamental es que su desarrollo, implantación y evaluación permanente sea producto de la concertación entre las empresas y las organizaciones de trabajadores.

iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

Las modalidades pueden ser múltiples, sin embargo, lo fundamental es que su desarrollo, implantación y evaluación permanente sean producto de la concertación de las empresas, las organizaciones de los trabajadores y, en su caso, los trabajadores.

En el párrafo adyacente de (B), agregan "y, en su caso los trabajadores". En este sentido se ve claramente una posible desaparición sindical.

4. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES.

La nueva cultura de la calidad y la productividad exige fortalecer las relaciones obrero patronales para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad, que estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Implica aceptar a las organizaciones sindicales como coparticipes legítimos en el desarrollo de las empresas y exige de

4. FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES.

La nueva cultura de la calidad y la productividad exige fortalecer las relaciones obrero patronales para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad, que estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Implica aceptar a las organizaciones sindicales como coparticipes legítimos en el desarrollo de las empresas y exige de

e l l a s u n a
responsabilidad
compartida en la
búsqueda de la
calidad y de la
productividad como
propósito común para
la mejora del
trabajador y el
desarrollo mismo de
la empresa.

Significa sumar
voluntades y abrir
espacios a la
comunicación, al
involucramiento y a
la creatividad en el
ámbito laboral. Con
base en tales
premisas se proponen
las siguientes
líneas de acción:

-Desarrollar en las
empresas y/o centros
de trabajo de
acuerdo a las
condiciones y
características de
cada uno, nuevas
formas de diálogo
que permitan abordar
de manera objetiva y
pactar los programas
de calidad y de
productividad, con
la experiencia y las
ideas de todos
quienes, en diversas
esferas, participan
en los procesos
productivos.

-Promover la
participación de los
trabajadores y sus
organizaciones,
conjuntamente con
las empresas, en la
identificación de
aquellos elementos

e l l a s u n a
responsabilidad
compartida en la
búsqueda de la
calidad y de la
productividad como
propósito común para
la mejora del
trabajador y el
desarrollo mismo de
la empresa.
Significa sumar
voluntades y abrir
espacios a la
comunicación, al
involucramiento y a
la creatividad en el
ámbito laboral. Con
base en tales
premisas se proponen
las siguientes
líneas de acción:

-Desarrollar en las
empresas y/o centros
de trabajo de
acuerdo a las
condiciones y
características de
cada uno, nuevas
formas de diálogo
que permitan abordar
y concertar de
manera objetiva, los
programas de calidad
y de productividad,
con la experiencia y
las ideas de todos
quienes, en diversas
esferas, participan
en los procesos
productivos.

-Promover la
participación de los
trabajadores y sus
organizaciones,
conjuntamente con
las empresas, en la
identificación de
aquellos elementos
de motivación que
pueden estimular la

En el 2o. párrafo de
(B) eliminan: "y
pactar", y aparece
"y concertar". Tal
parece que se busca
la eliminación del
sindicato.

de motivación que pueden estimular la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

-Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes sindicales y empresariales, ya que su actuación no debe limitarse a cumplir una rutina, sino a analizar y proponer soluciones, en el ámbito de la capacitación, la seguridad e higiene, los programas de motivación para los trabajadores y los de desarrollo de la empresa.

-Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, como camino indispensable para fortalecer la comunicación y el diálogo entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones, como un camino indispensable para que los centros de trabajo puedan mantener o incrementar la generación de empleo

iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

-Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y de los empresarios, ya que su actuación no debe limitarse a cumplir una rutina, sino a analizar y proponer soluciones, en el ámbito de la capacitación, la seguridad e higiene, los programas de motivación para los trabajadores y los de desarrollo de la empresa.

-Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, como camino indispensable para fortalecer la comunicación y el diálogo entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones, a fin de que los centros de trabajo puedan mantener o incrementar la generación de empleo y mejorar las fuentes de ingreso de los trabajadores,

En (B), cambia de "sindicales" a "de los trabajadores" y en vez de "empresariales" dice "de los empresarios".

En (B) suprimen "como un camino indispensable para" por "a fin de".

y mejorar las fuentes de ingreso de los trabajadores, ante las necesidades de la mayor competencia, el cambio estructural y los avances tecnológicos.

5. MODERNIZACION Y MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO, INVESTIGACION Y DESARROLLO.

La investigación, el desarrollo y la aplicación de la tecnología para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

Los sectores y el gobierno fomentarán, en el ámbito de sus facultades y competencias, las siguientes líneas de acción emanadas del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico:

- Promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica; fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer

ante las necesidades de la mayor competencia, el cambio estructural y los avances tecnológicos.

5. MODERNIZACION Y MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO, INVESTIGACION Y DESARROLLO.

La investigación, el desarrollo y la aplicación de la tecnología para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

Los sectores y el gobierno fomentarán, en el ámbito de sus facultades y competencias, las siguientes líneas de acción emanadas del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico:

- Promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica; fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer

tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el establecimiento de programas de calidad total.

Asimismo, las partes firmantes se comprometen a:

-Promover dentro de los centros de trabajo, en la ciudad y en el campo, con el apoyo de las organizaciones de los sectores y del gobierno, programas destinados a preparar la introducción de cambios tecnológicos, que presuponen una preparación específica de los recursos humanos y cambios en la organización del trabajo.

-Fomentar, con la participación de las organizaciones de los sectores, el desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y, en su caso, la búsqueda de fuentes alternativas de empleo.

-Promover la mayor

tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el establecimiento de programas de calidad total.

Asimismo, las partes firmantes se comprometen a:

-Promover dentro de los centros de trabajo, en la ciudad y en el campo, con el apoyo de las organizaciones de los sectores y del gobierno, programas destinados a preparar la introducción de cambios tecnológicos, que presuponen una preparación específica de los recursos humanos y cambios en la organización del trabajo.

-Fomentar, con la participación de las organizaciones de los sectores, el desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y, en su caso, la búsqueda de fuentes alternativas de empleo.

-Promover la mayor

vinculación de las organizaciones de los sectores y el gobierno con los movimientos internacionales de productividad y calidad.

-Promover la inversión y canalización de recursos de las empresas para la realización de programas y estrategias permanentes de investigación y modernización tecnológica y que stos se integren a los compromisos sociales de las empresas mismas, quedando pactados, de ser el caso, en las concesiones y reglamentaciones gubernamentales.

6 . E N T O R N O MACROECONOMICO Y SOCIAL PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD.

Existen, por último, factores de orden externo a la empresa necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad, que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales. En este sentido, el gobierno asume los siguientes compromisos.

-Promover, con el concurso de los

vinculación de las organizaciones de los sectores y el gobierno con los movimientos internacionales de productividad y calidad.

-Promover la inversión y canalización de recursos de las empresas para la realización de programas y estrategias permanentes de investigación y modernización tecnológica

6 . E N T O R N O MACROECONOMICO Y SOCIAL PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD Y A LA CALIDAD.

Existen, por último, factores de orden externo a la empresa necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad, que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales. En este sentido, el gobierno asume los siguientes compromisos.

-Promover, con el concurso de los

Desaparece en (B), "y que stos se integren a los compromisos"... y con esto el sentido de obligatoriedad de las empresas para canalizar sus recursos hacia la investigación y desarrollo tecnológico, con lo que esto queda al arbitrio ó posibilidades de los empresarios.

En el punto seis le agregan "Y A LA CALIDAD".

s e c t o r e s
productivos, un
marco macroeconómico
propicio, que
favorezca la
estabilidad de
precios, la
recuperación del
poder adquisitivo de
los trabajadores, en
trminos reales, la
inversión, el
crecimiento y
estimule la calidad
y la competitividad.

-Instituir un marco
regulatorio de la
actividad económica
que promueva la
calidad, la
eficiencia y la
competitividad en
t o d a s l a s
actividades
económicas.

-Atender los
requerimientos de la
infraestructura
económica y social
del desarrollo, con
nfasis en la
educación, la
investigación
tecnológica y la
superación de las
deficiencias de la
infraestructura
física.

-Promover la
eficiencia y la
calidad en los
servicios públicos.

-Favorecer un clima
de confianza
mediante el
establecimiento de
reglas claras de
aplicación general,
que eviten el
casuismo y la

s e c t o r e s
productivos, un
marco macroeconómico
propicio, que
favorezca la
estabilidad de
precios, la
recuperación del
poder adquisitivo de
los trabajadores, en
trminos reales, la
inversión, el
crecimiento y
estimule la calidad
y la competitividad.

-Instituir un marco
regulatorio de la
actividad económica
que promueva la
calidad, la
eficiencia y la
competitividad en
todas las ramas
económicas.

-Atender los
requerimientos de la
infraestructura
económica y social
del desarrollo, con
nfasis en la
educación, la
investigación
tecnológica y la
superación de las
deficiencias de la
infraestructura
física.

-Promover la
eficiencia y la
calidad en los
servicios públicos.

-Favorecer un clima
de confianza
mediante el
establecimiento de
reglas claras de
aplicación general,
que eviten el
casuismo y la

En (B) cambian
"actividades" por
"ramas".

discrecionalidad.

-Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.

-Racionalizar y orientar su función en las relaciones laborales de acuerdo con las necesidades de la modernización, propiciando, mediante la concertación entre los actores productivos, el diálogo y el respeto a su organización social.

CONSIDERACIONES Y COMPROMISOS FINALES:

La productividad no puede ser impuesta: su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Por este motivo, las metas y compromisos específicos en esta materia deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación.

Los sectores y el gobierno, a través

discrecionalidad.

-Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.

-Acentuar su función en las relaciones laborales de acuerdo con las necesidades de la modernización, propiciando, mediante la concertación entre los actores productivos, el diálogo y el respeto a su organización.

CONSIDERACIONES Y COMPROMISOS FINALES:

La productividad y la calidad no puede ser impuesta: su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Por este motivo, las metas y compromisos específicos en esta materia deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación.

Los sectores y el gobierno, a través de las seis líneas

En (B) cambian "Racionalizar y orientar" por "Acentuar". Por otro lado, quitan la palabra social en (B), ya que esto implicaría una relación más estrecha entre las personas y la organización misma y por ende un mejoramiento de la condición de los trabajadores.

En (b) se agrega "y la calidad".

de las seis líneas de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compete a todos, en la superación de los niveles de productividad y en el crecimiento sostenido.

de acción antes enunciadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país en el momento actual y de la responsabilidad que compete a todos, en la superación de los niveles de productividad y de calidad en el crecimiento sostenido.

EN ESTE SENTIDO, SE ESTABLECEN, FINALMENTE, LOS SIGUIENTES ACUERDOS:

1. Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de una amplia movilización social productiva que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país, desarrollando estrategias y acciones necesarias a nivel nacional, que contribuyan, a través de medios masivos de comunicación, de seminarios y eventos de carácter técnico, y de otros medios de difusión, a generar una dinámica propicia al desarrollo de la

EN ESTE SENTIDO, SE ESTABLECEN, FINALMENTE, LOS SIGUIENTES ACUERDOS:

1. Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de una amplia movilización social productiva que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país, desarrollando estrategias y acciones necesarias a nivel nacional, que contribuyan, a través de medios masivos de comunicación, de seminarios y eventos de carácter técnico, y de otros medios de difusión, a generar una dinámica propicia al desarrollo de la

productividad y de la calidad.

2. El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico, estímulo y difusión de las acciones específicas que decidan adoptar las empresas, en torno a las líneas de acción que se desprenden de este acuerdo.

3. Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios que se están generando en el mundo, las nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

Por tanto se propone la creación del Centro de Estudios del Sindicalismo y la Modernización, formulada por el C. Presidente al movimiento obrero.

productividad y de la calidad.

2. El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico, estímulo y difusión de las acciones específicas que decidan adoptar las empresas, en torno a las líneas de acción que se desprenden de este acuerdo.

3. Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios, las nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

En (B) se omite, "que se están generando en el mundo".

Desaparece completamente en (B) el párrafo de (A) que dice "Por tanto se propone la creación del Centro de "... y con ello la intención

con el propósito de divulgar entre los trabajadores el carácter, magnitud e impactos de los nuevos desafíos productivos y tecnológicos que inciden en las nuevas formas de producir y afectan las condiciones de trabajo, todo ello con vistas a contar con información que permita afrontar los desafíos y defender los derechos de los trabajadores y garantizar su participación en la modernización. En este sentido, el

propuesta en ese párrafo.

Gobierno se compromete a avanzar en esta propuesta y proveer los recursos, instrumentos y mecanismos necesarios para su implantación, en coordinación con el Congreso del Trabajo.

4 . L a s organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen, asimismo, a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de

alidad.

trabajo, y los que se diseñen de acuerdo a las características y necesidades particulares de cada empresa para motivar y estimular la contribución del trabajador a la productividad.

5. Los sectores obreros y empresarial convienen en suscribir, dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, los programas específicos que estimen necesario concertar, de acuerdo a las líneas de acción aquí planteadas, para promover el incremento sostenido de la calidad y la productividad.

Los sectores obrero y empresarial se comprometen a concertar convenios y cláusulas de productividad en los contratos colectivos de trabajo en los que se precisen las formas de medición de la productividad y los estímulos económicos para los trabajadores derivados de los aumentos de sta y que stos queden normados por un permanente proceso de concertación y evaluación de las

5. Los sectores obreros y empresarial convienen en suscribir, dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, los programas específicos que estimen necesario concertar, dentro de las siguientes líneas de acción aquí planteadas: modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales; superación y desarrollo de la administración; nfasis en los recursos humanos; fortalecimiento de las relaciones laborales; modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo y, e n t o r n o macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad, para promover su incremento sostenido.

6. El Gobierno, a través de los instrumentos a su disposición, y los programas emanados del Plan Nacional de Desarrollo, promoverá las

En (B) cambia, "de acuerdo a las" por "dentro de las siguientes" líneas de acción..

En el punto 5 de (B) a diferencia de (A), se determinan las líneas de acción en que se concertarán los programas, que sean suscritos por obreros y empresarios.

El 2o. párrafo de (A) donde dice "Los sectores obrero y empresarial se comprometen a"..., es eliminado en (B). Las conclusiones referentes a este punto son: nada acerca de contratos colectivos de trabajo, no se precisan las formas de medición de la productividad, los estímulos económicos no serán normados por las partes, y el gobierno ya no interviene,

administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa y proveedores, con el de los consumidores; que contemple a las organizaciones laborales como interlocutoras válidas en el desarrollo de la organización, que induzca, reconozca y dé prioridad a los fines y responsabilidades sociales de la empresa.

-La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva. Se buscará impulsar en todas las unidades productivas programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

3. ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El

administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa con el de los proveedores y consumidores; que contemple a las organizaciones laborales como interlocutoras válidas en el desarrollo de la organización, que induzca, reconozca y dé prioridad a los fines y responsabilidades sociales de la empresa.

-La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva. Se buscará impulsar en todas las unidades productivas programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

3. ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El

En (B) el último párrafo se diferencia de (A), en que aquí se propone la vinculación de la empresa, por una parte, con el de los proveedores y consumidores, por la otra.

partes. El gobierno asume el compromiso de contribuir a crear las condiciones propicias para la concertación de tales convenios y cláusulas.

6. El gobierno, a través de los instrumentos a su disposición y los programas emanados del Plan Nacional de Desarrollo promoverá las condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad.

México, D.F. a 27 de Enero de 1992.

condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y de la calidad.

7. Las partes convienen en integrar una Comisión de Seguimiento y Evaluación de las obligaciones que han contraído en este Acuerdo.

Se firma este Acuerdo en la Residencia oficial de los Pinos a los 25 días del mes de mayo de mil novecientos noventa y dos.

Se agrega "y de la calidad" en (B)

También el punto 7 de (B), no aparece en (A). En este punto, se conviene en integrar la Comisión de Seguimiento y Evaluación. En (B), ya se firma el Acuerdo.

Como testigo de honor de la firma del ANEPC está el Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

POR EL GOBIERNO FEDERAL: Lic. Arsenio Farell Cubillas, Srío. del Trabajo y Previsión Social. También firmaron: Dr. Pedro Aspe Armella, Srío. de Hacienda y Crédito Público; Dr. Jaime Serra Puche, Srío. de Comercio y Fomento Industrial; Prof. Carlos Hank González, Srío. de Agricultura y Recursos Hidráulicos; Lic. Luis Donaldo Colosio Murrieta, Srío. de Desarrollo Social; Dr. Ernesto Cedillo Ponce de León, Srío. de Educación Pública; Lic. Fernando Gutiérrez Barrios, Srío. de Gobernación.

POR EL SECTOR OBRERO: Lic. Ignacio Cuauhtémoc Paleta, Presidente del Congreso del Trabajo y Srío. Gral. de la Confederación Regional Obrera Mexicana; C. Fidel Velázquez Sánchez, Srío. Gral. de la Confederación de Trabajadores de México. También firmaron: Sen. Alberto Juárez Blancas, Srío. Gral. de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos; Sen. Lic.

-Programas de inducción al puesto que resalten la necesidad de la capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa.

-Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir mas ampliamente los resultados.

-El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que

necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones

-Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir mas ampliamente los resultados.

-El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y de la calidad y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su

de (B), cambian la palabra "resalten", por "subrayen".

En (B) se agrega "y de la calidad".

Carlos Jiménez Macías, Srio. Gral. de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado; C. Gilberto Escalante Medina, Srio. Gral. de la Confederación Obrera Revolucionaria; Dip. Praxedis Frausto Esquivel, Srio. Nac. del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la Rep. Mexicana; Dip. Napoleón Gómez Sada, Srio. Gral. del Sindicato Nac. de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la Rep. Mexicana; Lic. Joaquín Gamboa Pascoe, Srio. Gral. de la Federación de Trabajadores del Distrito Federal; C. Jorge Sánchez García, Srio. Gral. del Sindicato Mexicano de Electricistas; Dip. Prof. Sebastián Guzmán Cabrera, Srio. Gral. del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la Rep. Mexicana; C. Carlos Rivas Ramírez, Srio. Gral. de la Confederación Gra. de trabajadores; C. Francisco Hernández Juárez, Srio. Gral. del Sindicato de Telefonistas de la Rep. Mexicana; Profra. Elba Esther Gordillo Morales, Sria. Gral. del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; C. José García Soria Almaguer, Srio. Gral. de la Federación de Agrupaciones Obreras de la Rep. Mexicana; C. Mario Suárez García, Srio. Gral. de la Confederación Rev. de Trabajadores; Dip. Dr. Miguel Ángel Sáenz Garza, Srio. Gral. del Sind. Nac. de Trab. del Seg. Social; Cap. P.A. Celso Domínguez Gálvez, Srio. Gral. de la Asoc. Sind. de Pilotos Aviadores; Arq. Rafael Riva Palacio Pontones, Srio. gral. de Trab. del INFONAVIT; Dip. Ing. Julio Méndez Alemán, Srio. Gral. de la Asoc. Nac. de Actores; Lic. Arnulfo Mayorga Ortiz, Srio. Gral. del Sind. de Trab. de la Producción Cinematográfica de la Rep. Mexicana; C. Rafael Solana Salcedo, Srio. Gral. de la Fed. Nac. de Uniones Teatrales y Espectáculos Públicos; C. Gustavo Estrada Urbina, Srio. Gral. de la Confed. Nacional "Martín Torres"; C. Benjamín Lara Aguilar, Srio. Gral. de la Federación Rev. de Obreros Textiles; Lic. José Carlos Larios Macedo, Srio. Gral. de la Asoc. Sind. de Sobrecargos de Aviación; C. Vicente Andrade Meza, Srio. Gral. de la Feder. Nac. de Cañeros; C. Jesús Moreno Jiménez, Srio. Gral. de la Confederación de Obreros y Campesinos del Edo. de México; C. Luis Hoyos Aguilar, Srio. Gral. de la Unión Linotipográfica de la Rep. Mexicana; C. Francisco Munguía Alejos, Srio. Gral. de la Alianza de Tranviarios de México; C. Rogelio Reyes Núñez, Srio. Gral. del Sind. Nac. de Trabajadores del Ramo de Lana y Conexos; C. Alberto Serrano Serrano, Srio. Gral. del Sind. de Trab. de Novedades Editores; C. Juana Consuelo Méndez Vázquez, Sria. Gral. de la Fed. del Sind. de Trabajadores al Servicio de los Gob. de los Estados, Municipios e Instituciones Desc. de carácter Estatal de la R. Mexicana; C. Carlos Santa Ana Alavez, Srio. Gral. del Sind. Nac. de Redactores de la Prensa y Trab. de Actividades Similares y Conexas; Lic. Agueda Galicia Jiménez, Sria. Gral. de la Fed. de Sind. de Trab. al Serv. de los Gobiernos, Estados y Municipios; Ing. Héctor Cuapio Ortiz, Srio. Gral. del Sind. Unico de Trab. de la Industria Nuclear; C. Antonio Reyes, Srio. Gral. del Sind. Nac. de Empleados de Fonacot.

POR EL SECTOR CAMPESINO: Lic. Hugo Andrés Araujo de la Torre, Srio. Gral. de la Conf. Nac. Campesina. También firmó Dip. Lic.

le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su realización personal. En esta materia, los sectores y el gobierno se comprometen a:

-Establecer un programa nacional participativo para constituir y transformar las comisiones mixtas de seguridad e higiene, en todas las empresas, y convertirlas en "Comisiones mixtas de Productividad, Capacitación y/o Seguridad e Higiene".

-Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la participación en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afectan su salud.

-Organizar, con apoyo en los Consejos Consultivos de Seguridad e Higiene en el país, un programa intensivo de orientación y prevención destinado a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de

realización personal. En esta materia, los sectores y el gobierno se comprometen a:

-Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afectan su salud.

-Organizar, con apoyo en los Consejos Consultivos de Seguridad e Higiene en el país, un programa intensivo de orientación y prevención destinado a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

-Desarrollar, con la participación directa de trabajadores y empresas, programas para mejorar el entorno ecológico en el que opera la unidad productiva.

Eliminan en (B) lo de "establecer un programa nacional participativo..." que aparecía en (A).

También en (B) cambian la palabra "participación" por "normatividad", por lo que se supone que van a tener al trabajador sujeto a ciertos principios o reglas que tendrá que acatar para realizar su trabajo, y no se tomará en cuenta la participación que el trabajador quiera dar a la empresa, por lo tanto esa seguridad en las condiciones de trabajo estará sujeta a los intereses del empresario.

Jesús González Gortázar, Pdte. de la Conf. Nac. de la Pequeña Propiedad Agrícola, Ganadera y Forestal.

POR EL SECTOR EMPRESARIAL: Lic. Nicolás Madáhuar Cámara, Pdte. del Consejo Coordinador Empresarial. También firmaron: C.P. Ricardo Dájer Nahum, Pdte. de la Conf. de Cámaras Nac. de Comercio, Servicios y Turismo; C.P. Jesús Cevallos Gómez, Pdte. de la Conf. de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos; Ing. Héctor Larios Santillán, Pdte. de la Conf. Patronal de la Rep. Mexicana; C. Javier Garza de la Cabada, Pdte. del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios; Lic. José Luis Llamosas Portilla, Pdte. en Funciones de la Asoc. Mexicana de Instituciones de Seguros; Lic. Manuel Robleda González de Castilla, Pdte. de la Asoc. Mex. de Casas de Bolsa; Lic. Vicente Gutiérrez Camposeco, Pdte. de la Cámara Nac. de la Ind. de la Transformación; C. Vicente Mayo García, Pdte. de la Cámara Nac. de Comercio de la Ciudad de México.

Como conclusión, diremos que el ANEPC no representa la participación de la clase obrera en la riqueza adicional de la producción, ya que en nuestro país, y desde hace varios lustros, se ha perdido la tradición de elevar los salarios de los trabajadores por medio de convenios tripartitas.

Si bien para el sector empresarial el Acuerdo significó un triunfo para los obreros, para éstos, los beneficios de la riqueza continuarán muy lejos de su alcance, ya que según estudios realizados por investigadores en la materia, en las últimas cinco décadas, se ha encontrado que el poco aumento de la productividad que ha existido, nunca ha repercutido en incrementos salariales, por lo que es de señalarse la falsedad en cuanto a que el Acuerdo sirva para distribuir la riqueza equitativamente, si es que ésta se llega a dar posteriormente.

Es por ello que decimos que el atar los salarios a la productividad va en contra del propio desarrollo industrial. Es por eso que decimos, que en estos momentos en que la producción

equitativamente como estímulo esencial para el trabajador.

REMUNERACION/ RECUP. SALARIAL.

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca.

Hacer del mejoramiento de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y garantizar que los beneficios y/o las ganancias generadas dentro de éste, se reflejen equitativamente en las percepciones del trabajador estimulando el ingreso justo y remunerador.

En este sentido, será necesario:

REMUNERACION

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por una parte, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad, y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. Por otra, el fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se

deben ser... desaparece por completo en (B).

En (B) párrafo adyacente, se suprimió "Recuperación salarial", lo que constituye un freno al poder adquisitivo al salario del trabajador. Si se dejara "recuperación salarial" implicaría que tendrían que elevar los salarios y prestaciones, lo que no está en los planes de los empresarios.

En el punto que se refiere a Remuneración, de (A), su segundo párrafo es cambiado por otros dos en (B), donde limitan las remuneraciones a las posibilidades del entorno económico y al posible aumento de la productividad.

En el siguiente párrafo de (B), relacionan la productividad con las remuneraciones al trabajo en el sentido de que éstas reflejen "adecuadamente" los beneficios recibidos por el trabajador, y no como una garantía "equitativa" que reciba el trabajador.

nacional tiene rezagos, se requieren modificaciones para incrementarla, lo cual no se puede lograr sin la participación consciente de los empleados a quienes no se les motiva salarialmente, además de que el Acuerdo favoreció en realidad a las clases poderosas, más que al sector laboral.

Asimismo, tenemos que el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), se convirtió en una medida muy efectiva para controlar la inflación, pero también ha sido muy efectivo para disminuir los niveles salariales y el poder de compra de los trabajadores.

Es así que pensamos, que un auténtico Acuerdo de Productividad requiere de un nuevo comportamiento empresarial, que deje de lado su actitud corporativa y su dependencia de las políticas protectoras del Estado, así como también, que haga participe realmente a los trabajadores de los beneficios que traiga consigo el incremento de la productividad.

Establecer los esquemas de remuneración a la productividad para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la misma y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

-Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador, la capacitación y la experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

En este sentido, será necesario:

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

-Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador, la capacitación y experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la

El siguiente párrafo de (A), donde dice: "Establecer los esquemas", es cambiado totalmente por otro en (B), "Revisar y actualizar los esquemas"...lo cual indica que los esquemas pueden ser cambiados al ser revisados.

DEFINICIONES DE CALIDAD

FUENTE: GONZALEZ PARDO JOSE FCO. El control de la calidad e
maquinado. Tesis ESIME.

CALIDAD: Es el conjunto de características que debe tener
producto, para cumplir eficientemente con el propósito para
que fue hecho.

CONTROL DE CALIDAD: Es el sistema utilizado para asegurar
fabricación de un producto dentro de especificaciones, al m
costo posible.

CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD: Es el conjunto de esfuer
efectivos de los diferentes grupos de una organización para
integración del desarrollo, del mantenimiento y de la super
de la calidad de un producto, con el fin de hacer posi
fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumi
al nivel más económico.

FUENTE: PATRICK LYONNET. Los mtodos de la calidad total.

Ediciones Díaz de Santos, S.A

CALIDAD TOTAL: Es la satisfacción de las necesidades
servicio apreciada por el cliente o el usuario.

FUENTE: McGraw-Hill. Biblioteca práctica de los negocios, to
II, Administración de operaciones.

CALIDAD TOTAL: tiene como objetivo primordial la prevención
defectos y reconoce el papel que tienen todas las unid

organizacionales en el logro de las metas de calidad. La prevención no es algo que pueda hacerse por un sólo departamento, porque requiere una atención especial en cuanto a las relaciones con los proveedores, el entrenamiento, el diseño, las necesidades del cliente y la producción del producto.

FUENTE: Deming, Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Díaz de Santos, España, 1989.

CALIDAD: Se define en función del sujeto; para un operario, la fábrica califica si está orgulloso de su trabajo, y que la compañía siga en el negocio.

Para el gerente de una planta, la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo consiste en mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo.

La calidad de un producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala.

FUENTE: Juran, Joseph M. Juran y el control de calidad total. Ed. Díaz de Santos, España, 1990.

CALIDAD: Define a la calidad como a la educación de un producto para el uso que tendrá. Esta definición está orientada a las necesidades del consumidor y debe ser consigna de una compañía, mientras que para un departamento o individuo debe ajustarse a los requerimientos y especificaciones.

FUENTE: Larousse, Diccionario.

CALIDAD: Conjunto de cualidades de una persona o cosa. Carácter, índole. Importancia, calificación.

FUENTE: Ishikawa, Kaoru. ¿Qu es el control de calidad?, Ed. Norma, Mxico, 1991.

CONTROL DE CALIDAD: Es aquella en donde es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción ciento por ciento libre de defectos.

FUENTE: Thompson, Philip C. Círculos de calidad. Ed. Norma, Mxico, 1991.

CIRCULOS DE CALIDAD: Es aquel proceso mediante el cual un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, y aplicarlas a la solución de dificultades relacionadas con los problemas de trabajo.

FUENTE: Dennis Lock. Calidad Total. Ed. Legis, Colombia, 1991.

CALIDAD: Es el suministro de bienes que no regresan, a clientes que sí lo hacen. Es dar al cliente lo que desea hoy, a un precio que le agrada pagar, a un costo que podamos soportar, una y otra vez; y darle algo mejor aún mañana. El grado de armonía entre expectativa y realidad. Es indivisible cuando es buena, imposible de no observar cuando es mala.

FUENTE: Manilla, Eugenio. Productividad. Mexico, 1989.

CALIDAD: Se le llama calidad cuando en nuestro trabajo cumplimos con los requisitos, prevenimos los errores y producimos sin defectos.

FUENTE: Bertrand L. Manfen. Control de calidad, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1972.

CALIDAD: Es la resultante de una combinación de características de ingeniería de fabricación, determinantes del grado de satisfacción de las necesidades del consumidor al mínimo costo.

FUENTE: Eugene Lgrant Richard S. Control estadístico de la calidad, Ed. Cccsa, 1972.

En el sentido popular de la palabra, especialmente aplicado a los productos de consumo, la palabra calidad significa excelencia. Mas concretamente, puede significar excelencia, en relación a ciertos aspectos que un consumidor quiere en un producto en particular.

FUENTE: Everet E. Adam. Administración de la producción y las operaciones, Ed. Prentice Hall, 1978.

La calidad del producto (resultado) es el grado en el cual el producto cumple con las especificaciones de diseño.

DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD

EN SENTIDO TECNICO

FUENTE: Hernández Laos Enrique. Evolución de la Productividad de los factores en México. Ed. Productividad, México, 1973.

La productividad se define en términos técnicos, como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirlo se relacionan con cada uno de los factores que se emplea, el más común de estas medidas es la productividad del trabajo, la cual se mide como el número de unidades de producto obtenidos por hora hombre empleados.

El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla.

FUENTE: Edward Fulton Denison. Accounting for Slower Economic Growth. The United States in the 70s, Brookings Institution, Washington, 1979.

La productividad se define como la eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados.

FUENTE: Martínez M. Rafael. Productividad. Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.

La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la

calidad, también podría interpretarse como la misma cantidad y alta calidad, al mismo tiempo.

FUENTE: Stan Oakley. ABC of Work Study. Pitman Publishing, 1973.

La productividad es la relación que existe entre las cantidades de bienes producidos y las cantidades de recursos utilizados en la producción.

FUENTE: Currie Rusell Mackenzick. Análisis y medición del trabajo. Ed. Diana, México, 1979.

La productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos.

FUENTE: Klein A. W. La medición de la productividad y comparación entre empresas. Ed. Arte, Caracas, 1965.

La productividad se define como la relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin.

FUENTE: Encuesta aplicada a Norkin.

La productividad es una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción, para lo cual es necesario utilizar parámetros que midan el avance de la producción en la empresa, así como la óptima utilización de los recursos.

FUENTE: Encuesta aplicada a Lintex, S.A.

La productividad es la cantidad de productos obtenidos por

unidad de recurso productor utilizado durante una unidad de tiempo.

FUENTE: Encuesta aplicada a Industria H-24, S.A. de C.V.

La productividad es la eficientización, la optimización en el uso de los Recursos Humanos y materiales disponibles.

FUENTE: Encuesta aplicada a Helena Rubenstein, S.A.

La productividad es el nivel de aprovechamiento que de todos los recursos disponibles en la empresa, haga un trabajador o empleado.

FUENTE: Encuesta aplicada a Cannon Mills, S.A.

La productividad es el aprovechamiento de los recursos materiales a través de los Recursos Humanos.

FUENTE: Encuesta aplicada a Grupo Suntory.

La productividad es el aprovechamiento al máximo de los recursos materiales y personales de la fábrica.

FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sinopsis de Productividad. Ed. Popular de los trabajadores, México, 1980.

La productividad es la cantidad de una producción originada por uno de los factores de la producción.

FUENTE: Ensayos varios.

La productividad es un indicador de la utilización de recursos medidos en términos físicos en función de un estándar.

DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD

EN SENTIDO ECONOMICO

FUENTE: Gubbels, Robert. Productivite Progress Technique et Relations Industrielles. Universite Libre de Bruxelles, 1960.

La productividad no es considerada como una facultad o una aptitud, sino más bien como una relación expresada: $\frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$

FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sinopsis sobre Productividad, Ed. Popular de los Trabajadores, Mexico, 1980.

Hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de cómo hacer las cosas lo mejor posible; es en este sentido que impera el principio económico, obtener el mejor resultado con la misma cantidad de medios.

FUENTE: Comisión Nacional de Productividad. Síntesis del Marco Conceptual y Definición de Productividad y Conceptos Genéricos de un Programa Nacional. Mexico, 1980.

Productividad es también la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos,

retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo. No se trata de producir más sino de trabajar mejor.

Los beneficios deben ser distribuidos entre la utilidad razonable, salarios, impuestos y precios de consumidor final.

FUENTE: Internacional Labor Office. Measuring Labor Productivity. I.L.O., Genova, 1969.

La productividad laboral o de capital (raíces materiales de poder), depende de los insumos que fueran utilizados en la elaboración del producto.

FUENTE: Printz, Einar Moe. Análisis de la Productividad Total. (Ponencia presentada en el Congreso de Oslo), Noruega, 1984.

La productividad se define esquemáticamente como la relación entre producto e insumos, de ahí se deriva la productividad total y la productividad parcial.

FUENTE: Ing. Fernando Caballero Nichardo de la Industria Mxico Azucarera.

Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimientos de los recursos humanos y materiales, por medio del

aprovechamiento óptimo de estos últimos por el mejoramiento de los mtodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecidos, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población en el entorno de la fuente de trabajo, mejorando las condiciones ecológicas de la región, y que conduzca a beneficios económicos, sociales y morales de la colectividad.

FUENTE: Cenapro-Armo. X Memoria: Un decenio en la productividad y el desarrollo (1965-1975). Mxico, 1976.

Productividad es en esencia una relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados. Es también la relación entre las magnitudes de bienestar, justicia, cultura y libertad y la eficiencia del conjunto del aparato productivo, el uso apropiado de los recursos nacionales y el esfuerzo de la totalidad de los mexicanos aplicada a su aprovechamiento pleno.

FUENTE: Centro Regional de Ayuda Técnica (a.I.D.) Productividad clave de la abundancia. Mxico.

Productividad es el fenómeno de eficiencia por el cual una nación, un sector económico, una rama industrial o una empresa, están llevando a cabo sus responsabilidades. El nivel de vida de una nación es un índice exacto del desarrollo de su productividad y de la eficiencia con que han sido distribuidas las ganancias.

DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD

EN SENTIDO HUMANISTICO

FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Gerentes Generales: Productividad. Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.

Desde el punto de vista humanístico, la productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida.

FUENTE: Ensayos varios.

Productividad es la participación de la eficiencia en el producto nacional con el objetivo de superar los niveles de vida, por la vía del ingenio científico, del talento humano y no por las onerosas ampliaciones de capacidades de producción.

FUENTE: Ensayos varios.

Productividad es un fenómeno humano que se manifiesta en función de la cantidad y calidad del hombre y el condicionamiento de su entorno (lugar de trabajo, la empresa, la familia, la sociedad, el estado).

FUENTE: Novelo Novelo Edmundo. Ensayos y escritos. México, 1985.

La productividad se percibe en el trabajo del hombre, por la manifestación de sus aptitudes y actitudes en los actos productivos, por el esfuerzo realizado en el proceso de

producción y por los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre.

FUENTE: Kazukiyo Kurosawa. Medición y Análisis de la

Productividad a nivel de Empresa. Yrgoy, Caracas, 1983.

La productividad humana como meta-principio, es un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza. En otras palabras, la productividad, primero que todo, es un principio guía de como usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar a la sociedad como un todo. También puede definirse a la productividad como una medida para evaluar cualquier tipo de actividad productiva de la sociedad o como un grado de significación y efectividad de las actividades que utilizan a la naturaleza.

La humanidad debe realizarse en productividad, o la productividad debe ser guiada por el principio de humanidad, por lo tanto la productividad es la base para llevar la idea de humanidad al proceso de producción. Finalmente, la productividad es un atributo de los seres humanos.

FUENTE: Ensayos varios.

Es el resultado de un complejo proceso social que incluye la ciencia, la investigación y desarrollo, la educación, la tecnología, la administración, las facilidades de producción, los trabajadores y la organización para el trabajo.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- Ansari, A. y Modarres, B. Purchasing. "Problems and solutions",
Journal Materials Management, vol. 2, 1986.
- Arrona, Hernández Felipe de J. "Calidad, el secreto de la
productividad", Editora Técnica, México, 1985.
- Asian Productivity Organization. "Control de calidad
Confiabilidad Industrial, guide book: the japanese
standards Association", Industrial Engineering and
Technology, Tokyo, 1972.
- Banamex. "Examen de la situación económica de México". México
No. 798, mayo de 1992.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. "Comercio
Exterior", México, Vol. 42, No. 2, Febrero de 1992.
- Bancomer. "Panorama Económico", México, 2o. Bimestre, 1992.
- Biblioteca práctica de los negocios. "Administración de
operaciones", Tomo II, Ed. McGraw Hill.
- Briseida Lavielle y Carmen Aguilar. "La hora de la calidad",
Revista Expansión, México, abril de 1992.

Bolsa Mexicana de Valores. "Los Mercados de Capitales: Tendencias Mundiales". El Mercado de Valores, No. 5, Mexico, marzo de 1992.

Booth, William E. "Financial Reporting of Quality Performance", Quality Progress, February 1976.

Bryce, M. and Associates. "Development Method", Pride, Palm Harbor Florida, 1988.

Carrillo, Dewar Ivonne. "Las vías de solución a la crisis en Mexico: una aceleración del proceso de transnacionalización de capitales". Cuadernos de Ileses, Instituto de investigaciones y estudios superiores económicos y sociales de la Universidad Veracruzana.

Centro Nacional de Productividad. "Cuaderno de trabajo. Control de calidad", Mexico, 1969.

CNP. "Elementos del control de calidad", Curso (17-3), Mexico.

CNP. "Medios de producción", Mexico, 1968.

CNP. "Producción-Administración", Mexico.

CNP. "Producción-Control", Mexico.

Contaduría y Administración. Órgano de difusión de las investigaciones realizadas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, No. 149, julio-agosto de 1987.

Crosby, Philip B. "Quality is Free", Ed. McGraw Hill, New York, 1979.

"Quality Without Tears", Ed. McGraw Hill, New York, 1984.

Deming, Edwards. "Calidad, Productividad y Competitividad", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

"What Happened in Japan, Industrial Quality Control", Vol. 24, núm. 2, agosto de 1967.

Dennis, Lock. "Calidad total", 1a. edición, Ed. Legis, Colombia, 1991.

Departamento de Administración Pública, Centro de alta dirección de empresa pública. "Empresa Pública Problemas y Desarrollo", vol. 1, núm. 5, julio-diciembre de 1987.

Dirección General de Inversión Extranjera. SECOFI, "Tendencia Reciente de la Inversión Extranjera en México". El Mercado de Valores, No. 7, México, abril de 1992.

Expansión. "Los retos del nuevo siglo mexicano", enero de 1992.

"Estrategias: ADO-Afimex-Chicken Express", vol. 24, núm. 592, Junio de 1992.

Feigenbaum, A.V. "Control total de la calidad". Ingeniería y Administración, Ed. CECSA, México, 1963.

"Total Quality Control", Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1956.

"Total Quality Control. Engineering and Management, Ed. McGraw Hill, New York, 1961.

Freddy Soon. "Algunas consideraciones sobre los Conceptos de Calidad y Productividad". El Mercado de Valores, No. 5, México, marzo de 1992.

Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial. "Finanzas y desarrollo", vol. 27, núm. 3, septiembre de 1990.

"Flujos financieros", Finanzas y desarrollo, vol. 22, núm. 3, septiembre de 1985.

González Pardo, José Fco. "El control de la calidad en el maquinado", Tesis ESIME.

Gryna, Frank M. "Quality Costs: User vs. Manufacturer",
Quality progress, junio 1977.

Gryna, Frank M. and Bingham, R. S. "Quality Control
Handbook", Ed. McGraw Hill, 3a. edición, New York, 1974.

Gunter, B. "A perspective on the taguchi methods", American
Society of Quality Control, junio de 1987.

Hansen, Bertrand L. "Teoría y práctica del control de calidad",
2a. edición, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1972-1980.

Hernández Laos Enrique. La Productividad y el desarrollo
industrial en México". Ed. Fondo de Cultura Económica,
México, 1985.

Harris, Douglas and Frederick Chaney. "Human factors in
quality Assurance", Ed. Wiley, New York, 1969.

Hay, E. J. The Just-in-Time Breakthrough, Jhon Wiley and Sons,
New York, 1964.

Hernández Laos Enrique y Velasco Arregui Edur. "Productividad y
Competitividad de las Manufacturas Mexicanas 1960-
1985". Comercio Exterior, Vol. 40, No. 9, México,
septiembre de 1990.

Ishikawa, K. "Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization", Tokyo, 1976.

"¿Qué es el control de calidad?", Ed. Norma, 4a. impresión, Colombia, 1991.

"What is: Total Quality Control, the Japanese Way". Ed. Prentice Hall.

Juran, J. M. "Japanese and Western Quality-A Contrast", Quality Progress, december, 1978.

"Juran y la planificación para la Calidad". Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990.

"Managerial Breakthrough", McGraw Hill Book, New York, 1964.

"Manual de control de calidad", 2a. edición, Ed. Reverté.

"Planificación y análisis de la calidad", Ed. Rerté, Barcelona, 1977.

Julio Gutiérrez Trujillo y Joaquín Peón Escalante. "Calidad Total: Principal reto del sector financiero mexicano". IMEF, Ejecutivos de Finanzas, Año XIX, No. 1, México, 1990.

Kaplan, R. "Yesterdays Accounting Undermines Production",
Harvard Business Review, vol. 62, núm. 4, 1984.

Kendrik, Jhon W. "Understanding Productivity an Introduction to
the Dynamics of Productivity Change".

Kirkpatrick, Elwood G. "Quality Control for Managers and
Engineers", Ed. Wiley, New York, 1970.

La Jornada. Notas periodísticas, México, marzo, abril, mayo,
junio de 1992.

Lawlor, Alan. "Productivity improvement manual", Ed. Quorum
Boous, Great Britain, 1985.

Lester, Ronald H., Norbert Enrick, and Harry Mottley. "Quality
Control for Profit", Ed. Industrial Press, New York,
1977.

Lorenz, C. "Management: Seizing the Initiative in a Struggle for
Survival the Product Race", The Financial Times, 1987.

Lyonnet Patrick. "Los métodos de la calidad total", Ed. Díaz de
Santos, S.A.

Mass, R. A. "World Class Quality", ASQC, Milwaukee, 1988.

Manilla, Eugenio. "Productividad", 1a. edición, México, 1989.

Mellin, Barbara. "Shearton's Quality Improvement Program",
Quality progress, december 1977.

Melman Seymour. "Los factores dinámicos de la productividad
industrial", F.C.E. 1962.

Mertz, Orville. "Quality's Role in ROI", Quality progress,
october 1977.

Miller, Ross F. "America's Awakening Consumerism: the long Term
Effect on Quality Control", Quality progress, July 1978.

Montaño, Agustín. "Administración de la producción", Ed.
Trillas 1a. edición, México, 1988.

Nacional Financiera "Informe de actividades 1991". El Mercado de
Valores, No. 8, abril de 1992.

Peters, George A. "New Product Safety Legal Requiriments",
Quality Progress, august 1978.

Preston, G. "Management Aspects of Statistical Process
Control Implementation", Quality Assurance, vol. 13, núm.
1, 1987.

PROMICRO, Programa de apoyo integral a la Microindustria.
"Control de calidad", colección de temas de
administración para microindustrias, guía para el
empresario. Ed. Nacional Financiera.

Rogerson, J.H. y Moyes, E.M. "The Reduction of Quality Costs in
the Process Plant Industry", National Economic Development
Office, Londres, 1983.

Sánchez, Sánchez Antonio. "Control de calidad. La inspección y
el control de calidad", Ed. Limusa, México, 1969.

Schrock, Edward. "How to Manufacture a Quality Product",
Quality Progress, January 1977.

Segraves, Donald. "Product Liability Problems—Growing Toward
Crisis", Quality Progress, January 1977.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "El comportamiento de
la Economía Mexicana durante 1991". El Mercado de Valores,
No. 7, México, abril de 1992.

Sría. de Industria y Comercio. "Normalización, verificación y
certificación oficial de la calidad", México, 1973.

Strategic Planning Institute. "PIMS—Profit Impact of Market
Strategy", n.d.

Sullivan, Charles D. "Basic Principles and Applications",
Marcel Dekker, New York, 1983.

Takeuchi, H. y Nonaka, I. "The New Product Development Game"
Harvard Business Review, vol. 64, núm 1, 1986.

Thompson, Philip. "Círculos de calidad", Ed. Norma, 4a.
impresión, Colombia, 1991.

Vaughn, Richard C. "Quality Control, Ames, Iowa", Iowa State
Press, 1974.

Walton, M. "The Deming Management Method", Dodd Mead &
Company, New York, 1986.

Whirlpool. "Quality Assurance: Systems Requirements", 2a.
edición, august 1977.

William Ouchi. "Teoría Z, como pueden hacer las empresas
frente al desafío japonés", Ed. Addison, Wesley
Iberoamericana.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Agency for International Development. "Curso fundamental de Estudios del Trabajo". Herrero Hermanos, 1964.

Biblioteca del Banco de México.

331.07, A 265

Plaza Manuel Tolsa, 30-enero-1985.

Arai, Joji. "Unión Social de Empresarios Mexicanos". Revista USEM.

Biblioteca de Nafinsa.

México, No. 63, sep-octubre de 1980.

Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985.

A. W. Klein. "La medición de la productividad y comparación entre empresas". Ed. Arte, enero de 1985.

Centro de Información y Documentación de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, enero de 1985.

P.p 149

Becoley, Michel. "Productivity and Amenity Achieving a Social Balance". London Crom Helm, 1974.

Biblioteca de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

331.118 B 415 p.

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, febrero 11 de 1985.

P.p 135

Barret Alvarez, Luis. "Economía, Productividad y Administración de empresas". Centro Nacional de Producción.

Biblioteca de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

331.2101 B 862 r

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, febrero 11 de 1985.

P.p 95

Biblioteca Harvard de Administración de empresas. "Producción 1". Grupo Editorial Expansión, 1981.

Bugena Diego. "Curso básico de muestreo del trabajo".

Herrero Hnos. Sucesores, 1964.

Biblioteca del Banco de México.

658.32 C977

Plaza Manuel Tolsá, 31-enero-1985

P.p 176, pág. 142-176

Cárdenas Sánchez Enrique. "El crecimiento económico en México".

ITAM, 1977.

Biblioteca del Banco de México.

38 (72); c 266

Plaza Manuel Tolsá, 30-enero-1985

P.p 138

Centro Nacional de Productividad. "Diagnóstico de productividad de las empresas". Centro Nac. de Productividad.
Biblioteca de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

658.314 c397 d

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, febrero 11 de 1985.
P.p 201.

Comisión Nacional de Productividad, Sria. Técnica (compilador).
"La medición de la productividad (integración de un sistema de indicadores)". CENAPRO, agosto de 1980.
Centro de Información y Documentación de la STyPS.
Calz. Azcapotzalco - La villa No.209, 9-mayo-1985.
P.p 149

Cornejo y Rosado, Miguel Angel. "Como incrementar la productividad, el estilo japonés en época de crisis.
Colegio de Contadores Publicos de México.
Biblioteca de Nafinsa.
Vol. 20 No. 244, diciembre de 1982.
Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985. P.p 7-12.

Correa Héctor. "Productividad y desarrollo", vol. 1, Centro Nacional de Productividad de México, A.C.
Biblioteca S.P.P.
338.172 C397 m V.1

Balderas, 10.-febrero-1985.

"Productividad y desarrollo", vol. 2, CENAPRO, 1978.

Centro de documentación de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

Por título de revista, orden alfabético.

Av. Azcapotzalco - La villa 209, P.p 52

Currie Rusel Mackenzic. "Análisis y medición del trabajo".

Ed. Diana, 1979.

Centro de información y documentación de la Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

658.53 C976 WY

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 11-febrero-1985.

P.p 348

Dirección General de Capacitación y Productividad. "Gerentes Generales" (productividad). Dir. Gral. de Capacitación y Productividad, 3a. edición, 1984.

Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 31-enero-1985.

P.p 125, pág. 37-65

Druker, Peter F. "Productividad con talento". Cámara Nac. de la Industria de la Transformación.

Biblioteca de Nafinsa.

México, Vol. 16 No. 148, marzo de 1976.

Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985. P.p 19-25.

Einar, Pritz Mde. "Análisis de la productividad total".

Centro de Información y Documentación de la Dir. Gral. de
Capacitación y Productividad.

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 4-junio-1985.

Falkowsky, G. "Primary Productivity in the Sea". New York,
1980.

Biblioteca de CONACYT

Q H 91.8 p7

Zona cultural de C.U., febrero 14 de 1985. P.p 531

Gellerman, Saul W. "Motivación y productividad",

Ed. Diana, 1978.

Biblioteca del Congreso.

658.314 G-319 m

Calle de Tacuba, 10.-febrero-1985.

Gruneberg, Michael M. and Obone, David J. "Industrial
Productivity". Halsted Press Books. New York, 1982.

Harrington, A. J. "Productivity and Quality". Production
Engineering.

Biblioteca de Nafinsa.

Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985.

Hernández Laos Enrique. "Evaluación de la productividad de los

factores en México", Ediciones productividad, 1973.

Centro de información y documentación de la Dir. Gral. de
Capacitación y Productividad.

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 29-enero-1985.

P.p 161, pág. 1-9

Hodara B. Joseph. "Productividad científica": criterios e
indicadores. Inst. de Investigaciones Sociales, UNAM, 1970.

Centro de Información y Documentación de la Dir. Gral. de
Capacitación y Productividad.

001.43, H 687 p

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 13-febrero-1985.

International Labor Office. "Measuring Labor Productivity".

International Labor Office, Génova, 1969.

Biblioteca del Banco de México.

OIT, 658.54 032

Plaza Manuel Tolsa, 6-febrero-1985

P.p 172 m pág. 21-36

Ishiro Nakayama. "An introduction to productivity". Asian
Productivity Organization, junio de 1963.

Centro de Información y Documentación de la Dirección
General de Capacitación y Productividad.

331.118 N 163 I

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, abril de 1985.

P.p 50

Katzell, Mildred E. "Productivity: The Measure and the Myth.
AMACOM, 1975.

Centro de Documentación e Información de la Dir. Gral. de
Capacitación y Productividad.

658.31.K 19 p

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, 13-03-85

Kotaro Tsujimura. "La medición de la Productividad".
Organización Asiática de Producción (APO), 1963.

Centro de Información y Documentación de la Dir. Gral. de
Capacitación y Productividad.

331.118 T 877 m

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, abril de 1985.

P.p 55, pág. 22-55

Kriebel, CH. H, and Raviv, A. "Management Cience", vol. 26, No.
3, marzo de 1980.

SECOBI vol. 26, No. 3

Barranca del Muerto No. 210, junio de 1980. P.p 297-311

Leos Chávez Héctor. "La productividad total en la industria
petrolera mexicana, evolución e importancia: 1970-1984.

México, UNAM, Facultad de Economía, 1987.

Tesis (Licenciado en Economía).

Colegio de México. 338. 27282 P.p 232

Linbeck, A. "The Economic Journal. Cambridge Inglaterra.

Biblioteca de Nafinsa. Vol. 93, No. 369, marzo de 1983.

Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985. P.p 13-34

López Portillo y Pacheco, Javier. "Producción y comercio".
Mxico, 1920.

SPP, Sría de Evaluación, Dir. Gral. de Documentación y
Análisis, 1979-1980.

Colegio de Mxico. 354.72 L8646 pr

P.p 5,9,11,26,30,33

Luodovic, Valnis. "El productivismo en las teorías
administrativas". Caracas, contexto 1977.

Instituto Nacional de Administración Pública.

302.3 L946 p P.p 125

LLeras V. Dionisian. "La productividad en Mxico".

Biblioteca de Nafinsa.

Mxico, Vol. 10 No. 3 tercer bimestre de 1981.

Venustiano Carranza No. 25, 25-03-1985.

INFOTEC: "Long Range Planning", vol. 13, No. 2, abril de 1980.

INFOTEC. I 8111898

San Lorenzo No. 153, junio de 1985. P.p 8

Macías Revilla Enrique. "Medición de la productividad de la mano
de obra en una planta moderna de Hilatura de Algodón".

Tesis IPN, 1966.

Biblioteca del Banco de México.

338.97 (72) M152

Plaza Manuel Tolsá, 31-enero-1985

P.p 102, pág. 55-97

Martínez Rafael M. "Productividad". Dirección de Productividad.

331.118 M 611 p

Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209, febrero de 1985.

Mendoza, Emilio A. "Productividad". Ejecutivos de Finanzas.

Biblioteca de Nafinsa.

México, año 11, No. 4, abril de 1982.

Venustiano Carranza No. 25 25-3-1985.

Mercado Nordhausen Fernando. "Indices de productividad laboral para algunas clases de Act. Económica de la Industria Manufacturera". STyPS, 1981.

Biblioteca del Banco de México.

972:331 S446 di No. 4

Plaza Manuel Tolsa, 31-enero-1985

Navarreta R. Alfredo. "Productividad, ocupación y desocupación en México 1940-1965". LOA, 1963.

Banco de México.

330 (083); 5464

Plaza de Manuel Tolsá, 30-01-85

Novelo, Novelo Edmundo. "Seminario de productividad". STyPS,
México, 1985. Dir. Gral. de Capacitación y Productividad.
Calz. Azcapotzalco - La villa No. 209.
4-febrero-1985.

Organización Internacional del Trabajo. "Métodos para las
estrategias de la Productividad del Trabajo". O.I.T.,
1951.

Biblioteca del Banco de México.

OIT 658.54 032 m

Calle de Tacuba y Plaza de Manuel Tolsá, 31-enero-1985

P.p 148, pág. 7,8,33-82

INFOTEC. "Productivity and Inventory Management". Vol, 19, No.
4, diciembre de 1978.

INFOTEC I 796707, junio de 1985.

Salter W. E. G. "Productivity an Technical Change", 1966.

Biblioteca de CONACYT.

H D 21 53 1966.

Zona Cultural de C.U. 14-febrero-1985.

P.p 220, pág. 220.

Sutermesister, Robert A. "People and Productivity". McGraw Hill,
1963.

Teitel, Simon. "Productividad, mecanización y calificaciones".

El trimestre económico.

Biblioteca de Nafinsa.

México, Vol. 47 No. 187(3) julio-sep. de 1980.

Venustiano Carranza No. 25, 25-3-1985. P.p 613-650