

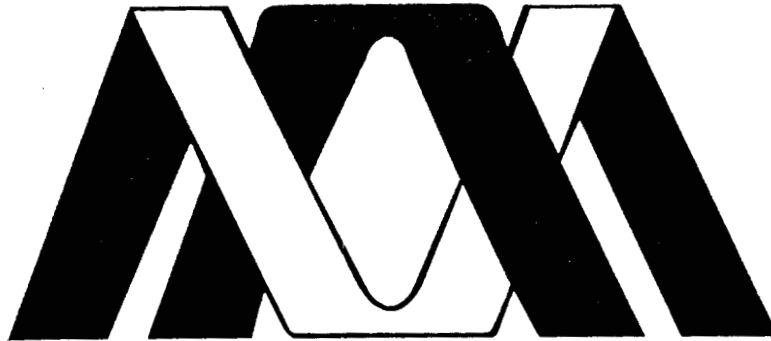
125936

**// Importancia de la organización formal e informal
en la implantación de la
Administración por Calidad //**

**Presenta por el Título de
Lic. en Administración**

Herrera Garduño, Maria Dolores

125936



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa

CSH

Asesor de Tesis
Dr. Luis Montaña Hirose

1992

Doc 40393

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I. CONTEXTO DE LA ECONOMIA MEXICANA

1. PANORAMA NACIONAL

1.1. Industrialización en México	2
1.2. Modernización	5
1.3. Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)	10
1.4. Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE)	13
1.5. Tratado de Libre Comercio (TLC)	16
1.6. La Empresa en México	24

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Teoría de la Organización	30
2.2. Administración por Calidad	35

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1. Delimitación del objeto de estudio	37
3.2. Planteamiento del problema	37
3.3. Objetivos	37
3.4. Hipótesis	38
3.5. Definición de variables	39
3.6. Limitaciones	41

CAPITULO IV. MOORE BUSINESS FORMS DE MEXICO

4.1. Estructura formal	
4.1.1. Antecedentes	42
4.1.2. Estructura	45
4.1.3. Funcionamiento	48

4.2. Estructura informal	
4.2.1. Diseño de cuestionarios	60
4.2.2. Análisis de datos	64
4.2.3. Conclusiones de Hipótesis	78
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFIA	83

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA ECONOMIA MEXICANA

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto analizar cual es la importancia de la estructura formal e informal en la implantación del programa de Administración por Calidad, en la empresa Trasnacional de origen canadiense Moore Business Forms cuya actividad industrial se encuentra dentro del ramo de las Artes Gráficas.

Para entender el panorama en el cual se desenvuelve, es conveniente partir de una revisión de los elementos y factores -económicos sobre todo- que en cierto momento pudiesen influir en su desempeño. **Así, realizamos un sencillo análisis sobre el proceso de Industrialización en México, Modernización, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE), Tratado de Libre Comercio (TLC) y la Empresa en México.**

Una vez comprendido el entorno en el cual se desarrolla la empresa, nos pareció conveniente realizar en el Capítulo II, un análisis de la Teoría de la Organización y enfocarnos en los aspectos que nos interesan de ella como lo es la estructura formal e informal. Aunado a este análisis, hicimos una revisión de lo que postula la **Administración por Calidad**, así como de los principales exponentes y sus respectivas aportaciones.

Revisado lo anterior, el Capítulo III tratará específicamente de la delimitación del objeto de estudio, planteamiento del problema e hipótesis para comprender o tener una idea clara de lo que busca y espera lograr nuestra investigación, así como las limitaciones para la realización de la misma.

Considerado el más importante de todos, en el Capítulo IV se hará referencia a la estructura formal e informal de Moore, así como una investigación de campo a través de cuestionarios realizados dentro de la organización que nos permitirán conocer los elementos de relevancia que caracterizan a tales estructuras.

Finalmente se desarrollarán las conclusiones a las que pudimos llegar en la investigación utilizando la información teórica de los primeros capítulos, así como el análisis de los resultados de la muestra elaborada, con el fin de corroborar o no la hipótesis planteada en el trabajo.

1. PANORAMA NACIONAL

1.1. Industrialización en México

En el presente siglo México ha luchado por alcanzar un proceso de industrialización que le permita satisfacer sus necesidades internas y participar en los mercados internacionales, mediante un crecimiento basado en la producción y productividad, que lo coloque en una posición favorable dentro del mundo desarrollado.

Este proceso de industrialización se sitúa generalmente a principios de los años cuarenta. Pero se experimentó un progreso significativo en las décadas anteriores a la Segunda Guerra Mundial, de hecho su desarrollo industrial se remonta a 1840 cuando pequeñas fábricas dedicadas a la producción de telas, papel, fundiciones y similares, iniciaron la transición de un mundo de producción artesanal a la industria actual.

Los primeros grupos industriales se formaron durante la revolución, creando el congreso de industriales en 1917, el cual se convirtió en la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), siendo hasta la fecha la organización que los representa frente al Estado.

“Otros factores que favorecieron el crecimiento industrial fueron las mejoras introducidas en los transportes, la derogación de impuestos sobre transacciones internas, la depreciación sufrida por el peso de 1876 a 1905; la estabilidad de los precios de las importaciones y los costos de mano de obra”.¹

Después de la depresión de 1930, Brasil, Argentina, Chile y México iniciaron sus revoluciones industriales con el surgimiento de un sector industrial tendiente a satisfacer sus necesidades y desarrollarse en las siguientes décadas.

Así mismo, las industrias de bienes de capital y la sustitución de importaciones en sus procesos productivos, tuvieron cierto desarrollo en cada país. La sustitución de importaciones, aplicada en el período de la posguerra tenía como propósito fundamental apoyar el desarrollo de dicho sector mediante el establecimiento de políticas económicas que protegieran a la producción nacional de la competencia externa. Tales políticas proteccionistas incluían regulaciones cambiarias, tarifas y permisos de importación, mientras que las políticas de promoción tendían a utilizar instrumentos crediticios y exenciones de impuestos, para industrias creadas en nuevas ramas, las cuales aparecieron en la década de los veinte, teniendo consecuencias hasta 1940.

Dentro de la evolución de las políticas proteccionistas en la mayor parte de los casos, según Dale Story, se pueden identificar tres períodos:

1) Estas políticas pretendían responder, ya sea a crisis temporales de balanza de pagos, o bien a hacer acopio de recursos.

2) Las políticas eran diseñadas , especialmente, para favorecer la industrialización.

3) Un período durante el cual el proteccionismo fué desarrollado en favor de la eficiencia.²

La aplicación de las dos primeras políticas apoyaron el crecimiento industrial, pero se considera que las proteccionistas, lograron los mejores resultados, basándose en los controles cuantitativos a la importación, como permisos y aranceles ad valorem.

La etapa proteccionista de las políticas comerciales en México se basó en dos decretos muy importantes expedidos en Julio de 1947: el primero se refería al establecimiento de controles a la importación, mientras que el segundo a un cambio en el sistema de aranceles. ³

Durante la administración del presidente Echeverría se reforzó dicho sistema proteccionista mediante un aumento generalizado en los aranceles y la extensión de los controles de todas las importaciones.

Sin embargo, las políticas cambiarias no contribuyeron al desarrollo del sector industrial, sino que representaron una carga para ellos. A lo largo del año de 1970 y en lo sucesivo, el peso comenzó a sobrevaluarse, convirtiéndose en obstáculo para lograr un crecimiento industrial más rápido y privó de incentivos a las exportaciones mexicanas, ocasionando con ello un aumento en las importaciones.

Como consecuencia de los cambios en el sector industrial, México comenzó a perfilarse como miembro del grupo de países en Desarrollo Avanzado (PDA). Mathieson distingue a los PDA por cuatro características:

1) Niveles de desarrollo económico relativamente avanzados, sustentados en tasas de crecimiento rápidas y sostenidas.

2) Sectores industriales relativamente grandes, diversos y sofisticados.

3) Importante influencia en el ámbito internacional en virtud de sus transacciones económicas, tales como el comercio y el ingreso de capitales.

4) La creación de estrategias efectivas orientadas a promover el desarrollo hacia el exterior. ⁴

Resumiendo la política económica del período 1971 - 1976, el rasgo más notable es la fuerte contradicción entre dos orientaciones diferentes:

El Banco Central llevó a cabo una política monetaria restrictiva, contraria a la política de finanzas públicas expansionistas del gobierno. ⁵

Por su parte, la liberación comercial se vió apoyada durante la administración de López Portillo, cuando el auge petrolero mejoró la situación de la balanza de pagos para México y la demanda de importaciones aumentó, este proceso no ha sido estable, pues debido al déficit creciente en el sector externo, se tomaron nuevas medidas en 1981 para contrarrestar la corriente de importaciones.

En este sexenio, también se crearon políticas reguladoras tales como la reforma fiscal, el IVA y la reforma arancelaria. Sin embargo no todas estas políticas y la expansión económica lograda impulsaron suficientemente la producción de bienes y servicios distintos del petróleo; la demanda se canalizó hacia el exterior ante la insuficiencia del mercado interno, afectando negativamente en la cuenta corriente de la balanza de pagos y aumentando la inflación por el diferencial de precios.

Esto no permitió un adecuado ritmo de deslizamiento del tipo de cambio que propiciara la competitividad de los productos nacionales en el mercado externo, lo que trajo como consecuencia un estancamiento en las exportaciones no petroleras. Por ello las presiones sobre la balanza de pagos se cubrieron con endeudamiento externo, lo cual repercutió en el déficit de la cuenta corriente al elevarse el pago de intereses sobre la deuda externa.

Desde 1981, la deuda externa se volvió más cuantiosa y la salida de capitales hacia el exterior comenzó a ser un factor de presión sobre la balanza de pagos y el tipo de cambio del peso.

Para 1982, la influencia de la crisis fué un hecho. A la baja del precio del petróleo, el alza de las tasas de interés y la dificultad para obtener créditos del exterior, siguió la creciente fuga de capitales, la caída del peso y el aumento del déficit financiero del Estado.

Como consecuencia, al sobrevenir la baja del precio en el petróleo, éste ya no pudo ser la base de la economía mexicana, siendo un factor que influyó en la crisis de 1982.

En este contexto, el Gobierno mexicano expropió los bancos privados y decretó su nacionalización para hacer un mejor uso de las divisas y en general de los recursos financieros disponibles, por ese entonces el rápido desarrollo económico llegaba a su fin.

En los años siguientes la importancia del sector industrial se incrementó, debido al aumento de las exportaciones mexicanas, así como su reciente clasificación como país en desarrollo avanzado, pues a partir de la Segunda Guerra Mundial su crecimiento económico ha sido relativamente rápido, en comparación con otros países de América Latina.

México ha logrado una industrialización, cuya expansión se ha dado de la industria de bienes de consumo hacia la industria pesada o básica.

Dentro de esta industrialización se presentan tres tipos:

- 1) El que se concentra en la producción de bienes para la exportación.**
- 2) El que se dirige a la sustitución de importaciones, donde el objetivo principal es la sustitución de bienes de consumo especialmente los no durables.**
- 3) El que se centra en la sustitución de importaciones, de bienes intermedios y de capital.⁶**

Específicamente las ramas industrializadas fueron: bienes de consumo, que comprende alimentos, bebidas, tabaco, textiles, calzado, prendas de vestir, madera y sus productos; bienes intermedios como son papel y sus productos, imprentas, editoriales, cuero y sus productos, productos de hule, químicos y petroleros; bienes de capital que comprende productos minerales no metálicos, industria metálica básica, productos metálicos, maquinaria, maquinaria eléctrica, equipo de transporte y otras.

La industrialización en todas las ramas del país ha continuado avanzando especialmente en la industria de bienes de capital y la sustitución de importación en sus procesos productivos.

Por otro lado el sector empresarial mexicano tiene un gran competidor constituido por las subsidiarias de las corporaciones trasnacionales que operan en México, que son privilegiadas por políticas de inversiones extranjeras flexibles (iniciadas en el régimen de De la Madrid).

Actualmente, las políticas que ha adoptado el Gobierno, en relación con la modernización es una parte importante que complementa los esfuerzos de lograr una integración de la economía mexicana.

Sin embargo se debe considerar que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, no tienen los recursos suficientes para hacer frente al proceso de modernización del país a corto o mediano plazo, por lo que si se pretende salir del atraso tecnológico se debe implementar, como ya dijimos, un programa de industrialización acorde a las necesidades de México. Así mismo, se deben analizar las relaciones sector público-sector privado, de modo que se complementen uno al otro y no obstruyan las actividades que cada uno desarrolla para mejorar el crecimiento industrial del país. Relación en la que el papel del Estado, se limite a apoyar a las empresas existentes e impulsar a aquellas que puedan beneficiar de alguna forma al país, es decir, ser el promotor del desarrollo económico, de tal forma que se promueva activamente la transformación de la plataforma productiva, para que sea más competitiva y se incorpore al ámbito comercial y tecnológico.

Para finalizar, consideramos que si el país quiere lograr un avance en la economía, para poder competir satisfactoriamente a nivel internacional, debe establecer un nuevo patrón de desarrollo industrial, en el cual se sienten las bases para lograr un avance de todos los sectores que conforman la plataforma productiva del país. Para ello se deben hacer ajustes, en lo referente a la eliminación y/o modificación de entidades e instituciones que determinen el desarrollo industrial.

1.2. Modernización

Los constantes cambios que enfrenta el mundo en todos sus ámbitos, dan lugar a un panorama internacional incierto.

"La globalización de las economías, los recientes procesos de modernización, las transformaciones de los estados nacionales y de sus aparatos administrativos, la llamada modernización institucional, la liberalización estatal, la reestructuración económica internacional, así como el impacto tecnológico son algunos de los elementos que hoy en día se perfilan como algunos de los ejes más dinámicos que inciden directamente en el incierto rumbo que enfrentan las organizaciones tanto en México como en el resto del mundo".⁷

Para ampliar el conocimiento de cuál es la perspectiva mexicana al exterior, es importante analizar la reestructuración industrial y comercial de E.U., con quien se tendrá una relación comercial más estrecha siendo un país considerado como líder industrial.

Estados Unidos enfrenta un deterioro en la balanza comercial de manufactura, lo cual está aunado a la pérdida de competitividad de su industria dado que sus exportaciones pierden importancia y sus importaciones aumentan considerablemente provocando un déficit comercial.

Existen algunos argumentos para explicar este deterioro, entre ellos se pueden mencionar: la comparación del dinamismo del mercado estadounidense con el de los principales mercados compradores de sus productos. Los efectos que acarrea para E.U. la tendencia de que el comercio sea de carácter intraindustrial e intrafirmas, lo cual se refiere a los productos diferenciados que son comercializados entre las filiales de una misma empresa transnacional. ⁸

E.U. perdió competitividad ante Japón y Alemania, países industrializados que mantienen un aumento en la productividad industrial, esto se relaciona con la pérdida del liderazgo tecnológico que mantuvo en las primeras décadas de la posguerra. El atraso tecnológico de este país se observó en una disminución de sus exportaciones mundiales de productos de alta tecnología.

Por otra parte, las tendencias de reestructuración de los diversos sectores industrializados tienen ciertas repercusiones sobre el comercio, de ahí que se consideren tres tipos de industria: las de bienes de capital y vehículos de motor, las cuales representan las actividades donde la penetración de importaciones se debe a una pérdida de competitividad de los productos de E.U., como segundo grupo se tiene a las industrias de hierro y acero, de ropa y textiles, las cuales muestran cambios en la base técnica de producción y finalmente se tiene a las industrias que hacen uso intensivo de los recursos naturales, los cuales no han sido objeto de políticas proteccionistas, sino de medidas concretas dirigidas a ciertos productos. ⁹

Según K. Unger, la reestructuración industrial de los países industrializados, especialmente E.U., trajo como consecuencia un aumento en las exportaciones mexicanas, logrando desplazar algunos productos y competir con otros; refiriéndose específicamente a la industria química y automotriz.

De esta forma podemos decir que las economías nacionales ya no pueden actuar de manera autónoma e independiente. La globalización creciente de los procesos de producción y comercialización exige de todos los países una participación más activa dentro de los mercados internacionales de factores y bienes de consumo.

Algunos afirman que sólo existen dos futuros posibles en lo económico para los países en el mediano y largo plazo:

- 1) O bien logran incorporarse exitosamente a los flujos de tecnología, capital, producción, comercio y consumo que se darán entre los países líderes de estos campos;**
- 2) O bien pasan a formar parte de manera definitiva, del conjunto de naciones que son incapaces de mantener un crecimiento sostenido de su economía y por tanto sufren un deterioro creciente del nivel de vida de sus habitantes. ¹⁰**

Consideramos que México, se encuentra en medio de las dos etapas, pero esta llevando acabo las estrategias adecuadas para lograr un desarrollo; buscado disminuir la dependencia de su economía del exterior a través de la reordenación y modernización de la planta productiva, de la apertura económica y de una mayor participación en las finanzas y el comercio internacionales.

Por ello creemos que México puede aspirar a formar parte del conjunto de los países mencionados en el primer punto; claro está que de no tomar las medidas necesarias puede verse inmerso en el segundo; consideramos que por esta razón nuestro país tomó parte en el proceso de cambio estructural, con el objeto de tener estabilidad económica y participar activa y eficientemente

en el comercio internacional.

También fomentó cambios en materia comercial, por un lado creció de manera significativa el peso relativo del sector manufacturero al total de las exportaciones del país, mismo que llegó a cerca de 53 % a finales de 1990. Entre los promotores de dicho cambio están la política de fomento a las exportaciones impulsadas a partir de 1983, el esfuerzo, interés y la competitividad demostrado por las ramas del sector que se incorporaron a los flujos internacionales de mercancías. ¹¹

Como vemos, el país presenta características distintas a la década de los ochenta, lo que implica un ajuste más o menos rápido al nuevo entorno nacional e internacional, pues de ello dependerá el avance futuro del país.

Este ajuste requiere de los niveles competitivos de las industrias mexicanas un rápido crecimiento, ya que la apertura de nuestros mercados y la integración de los bloques comerciales, así como la mayor canalización de inversiones extranjeras exigen no sólo mayor producción, sino mejor calidad. Por tanto, es necesario que las empresas realicen una labor acorde con su actual condición y adopten nuevas y mejores tecnologías porque ahora la "modernización" es una necesidad de las empresas mexicanas, y más aún ante el Tratado de Libre Comercio.

Este proceso de ajuste económico y de apertura comercial también produce beneficios, tal como una mayor actividad comercial, con lo cual se inicia la globalización de la economía mexicana.

Este proceso contempla la redefinición de las estrategias corporativas; la transformación de la pequeña y mediana empresa, que en México es más del 90 %, nuevos perfiles profesionales de los directivos gubernamentales y de empresa, así como de sus sistemas administrativos; alternativas para la utilización y producción de innovaciones tecnológicas y muchas otras variables que son poco estudiadas. Todo esto exige nuevos modelos organizativos. ¹²

Así la modernización se concibe como la forma de rescatar parte del tiempo y de los recursos perdidos o mal aprovechados y encaminar al país en la línea que siguen los países industrializados, medida que no es nada fácil porque requiere de un gran esfuerzo.

Pensamos que todos los sectores industriales y el gobierno deben participar en la modernización para poder mejorar nuestra economía y posiblemente con esto un aumento en el nivel de vida de la población.

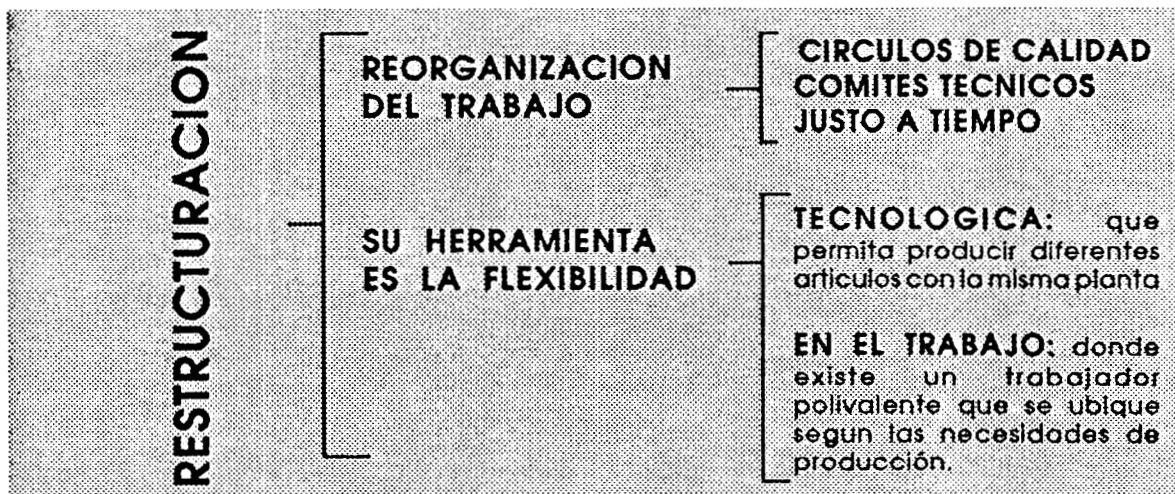
Un segundo momento de la estrategia modernizadora es el papel del estado, detrás del cual está una nueva idea del tipo de vínculos que deben existir entre los sectores público y privado.

Para el Presidente Salinas de Gortari la modernización significa la inserción de México en la economía mundial y por ello aceptó abrir el mercado nacional a la competencia. Sin embargo, no sabemos que tan fuertes están los diversos sectores industriales, para enfrentar tal situación. Otra medida adoptada por el Gobierno, es la reprivatización de empresas paraestatales, con el objeto de eficientizar el desarrollo económico del país y dar paso a nuevas industrias, con mayores posibilidades de éxito.

Los empresarios asumen que la modernización integral que México requiere, se dará siempre y cuando, se haga una revisión completa de la ley laboral que promueva la productividad y competitividad necesarias para fortalecer la posición del país. Esta modificación debe ser también

en beneficio del productor y del trabajador dándose la posibilidad de mejores relaciones entre éstos al contar con una ley moderna en donde se genere una conciencia productiva y competitiva.

Creemos que en tales cambios el sector menos beneficiado será el obrero, debido a que la reestructuración que se pretende requiere de un mayor esfuerzo o explotación del trabajador y proponemos el siguiente esquema para tratar de explicarlo:



La reorganización del trabajo se da a través de la agrupación de trabajadores, donde éstos participan y se les dá cierto margen (mínimo) de libertad, para solucionar problemas u opinar sobre cómo debe realizarse el trabajo.

Con respecto a la flexibilidad tenemos que:

La tecnológica se debe hacer de tal modo que permita producir diferentes artículos con la misma planta o maquinaria.

La laboral evolucionará hacia un trabajador polivalente que se ubique según las necesidades de producción o de la empresa. Esta misma reestructuración ocasionará que el salario mínimo tienda a desaparecer, porque hasta ahora se fija con respecto al costo de la vida y -a nuestro juicio- se establece bajo parámetros que nada tienen que ver con la producción; en éste sentido, lo que piden los empresarios es que se debe relacionar al rendimiento o la productividad, con lo que se pretende pagar el salario por día e incluso por hora.

De esta forma, los empleados deben tener una mentalidad que se adapte a nuevas funciones, pues hoy en día, se requiere más que un trabajador monovalente capaz de realizar más de una función.

Por otra parte la apertura económica, es un factor importante en el proceso de modernización, permitiéndole a México participar activamente en la economía mundial. Además, por su carácter de país en desarrollo atrae la atención de inversionistas extranjeros, lo cual puede ser un fuerte apoyo para aumentar y fortalecer su competitividad.

De esta forma, en los últimos años, se han realizado negociaciones internacionales como parte del proceso de liberalización comercial y se ha otorgado particular importancia al desarrollo de un sector exportador de bienes y servicios no petroleros, competitivo y eficiente.

En este contexto, la estrategia comercial mexicana está tratando de lograr una inserción exitosa en los grandes mercados mundiales. Este proceso no es fácil, debido a que entraña riesgos y retos pero a la vez nuevas oportunidades.

Dentro de estos retos se encuentra el de ofrecer las mejores condiciones para garantizar certidumbre dentro de sus mercados, propiciar una mayor inversión extranjera y nacional dentro de su territorio. Para ello México requiere de un aparato regulador que favorezca la inversión en empresas capaces de generar productos que puedan incorporarse exitosamente a los flujos comerciales internacionales, y de un sistema de precios que no desincentive la inversión productiva y que no permita un desajuste a través de los controles de precios.

Otro factor importante en el desempeño de la economía es el desarrollo y operación de una infraestructura y servicios públicos que minimicen los costos de operación de las empresas. En México, la infraestructura de la que se dispone es insuficiente, de mala calidad y no cuenta con un sistema de operación óptimo, siendo esto un reto más para el país.

En general, podemos decir que el país requiere de una economía más competitiva y para ello debe aprovechar al máximo los recursos naturales generadores de ventajas competitivas; entre estas ventajas tenemos la inversión en capital humano que puede promover un avance tecnológico en el mediano y largo plazo y las características de la política económica capaces de generar estabilidad y certidumbre en los mercados a través de la solidez de las instituciones sociales y de los mecanismos regulatorios para ello.

Es así como, se deben modificar todas aquellas estructuras tanto legales como funcionales que estén relacionados con los principales rubros que se van a negociar en el TLC, pues de no hacerlo, podrían traer consecuencias negativas para el país.

Tales modificaciones deberán incluir entre otras, las disposiciones legales que regulen la inversión extranjera, políticas fiscales específicas para empresas tanto exportadoras como importadoras, nuevos patrones para fijar condiciones salariales, el establecimiento de estándares más adecuados para medir - en cada rama industrial y/o de servicios - los niveles de productividad adecuados.

Del mismo modo las empresas mexicanas deberán modificar su infraestructura, evaluando en cada uno de sus procesos el equipo, maquinaria y condiciones en las que se realiza, con el fin de detectar aquellas etapas y elementos en los cuales el proceso sea ineficiente, para implementar así las mejoras tecnológicas que le permitan alcanzar los objetivos y metas planeados en favor de la eficiencia y competitividad internacional.

Tomando en cuenta el proceso de globalización y apertura comercial que enfrenta el país, consideramos importante el hecho de que los empresarios, al momento de elaborar sus estrategias a largo plazo, en cuanto a tecnología y estructura, tengan una visión amplia de estos procesos para poder anticiparse a los resultados que traerán consigo, o bien elaboren planes de contingencia y exploraciones de los futuros como ayuda para manejar las incertidumbres ambientales a las que se enfrentan las empresas, especulando acerca de estos eventos y elaborando pronósticos y argumentos alternativos tendientes a reducir la incertidumbre.

Al mismo tiempo, es necesario modificar convenientemente, los cuadros administrativos, de modo que permitan una mayor flexibilidad, facilitando así la participación de los integrantes de la organización y una mejor adaptación a situaciones inesperadas.

Otro aspecto importante que los empresarios deben tomar en cuenta es el de fomentar la investigación en la medida de lo posible e invertir en proyectos que puedan tener óptimos resultados ante la competencia.

A nuestro juicio, la decisión de México por integrarse al proceso de modernización - nacional e internacional - resulta acertada, puesto que no creemos conveniente que los países aislen sus economías del mundo ya que se estarían negando las posibilidades de integración y crecimiento; sin embargo se debe tener sumo cuidado de que otras culturas como la de Canadá y Estados Unidos, incidan en la de México pudiendo afectar la identidad nacional.

La participación de México no debe ser precipitada pues se correría el riesgo de competir en condiciones desfavorables que en vez de beneficiarla puede estancarla o supeditarla a otros intereses.

Concluyendo, podríamos afirmar que los recientes esfuerzos por modernizar la planta productiva -y al país en general-, no son fortuitos y que si bien corresponde al estado impulsar en mayor grado éste esfuerzo, de ninguna forma excluye a la iniciativa privada - llámesele empresarios, industriales, comerciantes o como sea - puesto que en última instancia figurarán ellos entre los principales afectados o beneficiados cuando la apertura económica se realice. Por lo que tendrán que realizar un esfuerzo igual o mayor al del Estado si quieren proteger sus intereses y consecuentemente, los del país.

1.3. Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT)

Ante el hecho evidente de que mucho se ha hablado y expuesto sobre el GATT y de las ventajas y/o desventajas que éste traería consigo, hemos decidido en esta parte, hacer una breve reflexión acerca del porqué el país se vió envuelto en una controversia respecto al proceso de negociaciones (enero de 1979), protocolo de adhesión (octubre de 1979), debates (noviembre, diciembre del mismo año y enero, febrero de 1980), no adhesión (marzo de 1980) y finalmente la adhesión de México al GATT en 1987. Del mismo modo intentaremos rescatar los puntos más relevantes acerca de las condiciones económicas y políticas que prevalecieron durante el proceso y que pudieron o no influir en cada momento analizado.

ANTECEDENTES

Creado originalmente en 1948, el GATT incluía a pocos países desarrollados y únicamente a tres latinoamericanos que eran Brasil, Cuba y Chile. Entre algunos de los puntos importantes para los países subdesarrollados estaba la exigencia a todos los miembros de reciprocidad respecto a las relaciones comerciales que se dieran entre sí, tales como el otorgamiento -sobre todo a los países desarrollados- del derecho de imponer barreras comerciales respecto a las exportaciones de productos. Es obvio que los países en desarrollo que ingresaron al GATT, en estas condiciones, muy poco se podían favorecer con el acuerdo, puesto que las dos situaciones anteriores, evidentemente

los colocaban en desventaja respecto a los miembros desarrollados.

Hacia 1979, eran 83 naciones contratantes de las cuales 52 estaban en desarrollo -11 de América Latina- y uno de los cambios más significativos y benéficos para estos países lo constituyó la adhesión -a mediados de los 70's- de la parte IV "Comercio y Desarrollo" al acuerdo original. Los beneficios más relevantes para los países subdesarrollados estribaron en que esta parte permitía la no reciprocidad de los países subdesarrollados, respecto a acuerdos comerciales celebrados entre países desarrollados, así como la reducción de barreras comerciales en estos , en cuanto a las exportaciones tercermundistas. ¹³

Aunque en apariencia, éste último punto parecería bastante favorable, en la realidad -al menos para nosotros- los países desarrollados siempre han tenido mecanismos de otra naturaleza para no permitir la entrada de exportaciones extranjeras a su país, tales como el escudarse en "exagerados" controles sanitarios.

"Durante la década de los 70's, varias provisiones derivadas de la Ronda de Tokio sobre las negociaciones comerciales multilaterales fueron formuladas específicamente para los países de bajo desarrollo (PBD's)" ¹⁴

De esta manera se establecía un trato "diferencial y especial" a los países subdesarrollados integrantes del GATT, que abarcaba - como ya se dijo - el "principio de no reciprocidad" así como el dispensamiento de "ciertos códigos no arancelarios".

En este contexto, México participa en la Ronda de Tokio y concluye acuerdos bilaterales de comercio bastante favorables con E.U. y con otros 8 países desarrollados, siendo firmados por estas naciones para inducir al país a ingresar al GATT. En tales acuerdos bilaterales, México ofrece concesiones sobre 328 productos que totalizan 503 millones de dólares en 1976, dentro de las cuales se estipulan el establecimiento de límites arancelarios en algunos casos y la eliminación de permisos de importación en otros. No obstante, esta "apertura" económica no representa realmente una amenaza a la industria nacional que hasta esos momentos siempre estuvo protegida de la competencia externa. Por otro lado se ofrece a México concesiones arancelarias sobre 248 productos que totaliza 612 millones de dólares en 1976. ¹⁵

Pese a todo, México no firmó el acuerdo final, por lo cual nos parece conveniente cuestionar la siguiente situación:

Hacia 1982, México se perfila como una de las naciones más avanzadas de latinoamérica, en este año ocupa el segundo lugar siendo Brasil el primero, y su grado de desarrollo vuelve atractivo el hecho de adherirse al GATT y más aún logra negociar un protocolo que a juicio de analistas extranjeros y nacionales era "extremadamente liberal" o como describió el economista norteamericano William Glade "algo virtualmente sin precedentes en términos del grado de libertad explícitamente reservada a un país entrante para poder continuar diseñando sus políticas de acuerdo a las propias estrategias de desarrollo seleccionadas". ¹⁶

Ahora bien, existen diversas teorías acerca del cómo y el por qué de la decisión de "no adhesión" de México al GATT, sin embargo nosotros compartimos -en parte- la de D.Story en el sentido de que existe un "control" muy sutil y velado pero igualmente efectivo que ejercen ciertas élites (principalmente la industrial) en ciertos momentos de importancia histórica, limitando de alguna forma la autonomía presidencial incidiendo en las decisiones de índole económico.

De que otra forma se explicaría el hecho de que López Portillo, partidario de la apertura comercial y de la liberalización económica (desde que era Secretario de Hacienda en el gabinete de Echeverría) declarara en contra de sus propias convicciones que México no ingresaría al GATT, en este sentido existieron fuerzas tanto internas como externas al Estado que limitaron tal decisión.

Por ejemplo la CANACINTRA y el Consejo Nacional de Economistas (CNE) auxiliados de asociaciones nacionalistas e intelectuales, condujeron la oposición de México al GATT, señalando que esta adhesión era ceder a la presión de E.U., lo cual incrementaría la dependencia económica de nuestro país, así mismo argumentaban que el enfrentamiento de la pequeñas y medianas empresas a la competencia exterior, traería consigo la desaparición masiva de éstas, incrementaría las desigualdades económicas y sociales agravando el desempleo y la pobreza, beneficiando solamente a los países capitalistas más desarrollados y modernos.

Por su parte, los organismos que estaban a favor de la adhesión, argumentaban la existencia de beneficios económicos y ventajas de una participación multilateral, las cuales incluían -entre otras- un mayor acceso a los mercados internacionales, así como una mejoría en la eficiencia, productividad y calidad; consecuencia de una competencia incrementada, que a su vez traería como resultado una disminución de la inflación, distribución más equitativa del ingreso y el fortalecimiento de la inversión privada.

Ante tal situación, surge la interrogante del por qué la CANACINTRA y la CNC fueron los principales opositores de la adhesión de México al GATT. Todo parece indicar que para ambos no era el momento propicio y mas aún, porque no tenían la intensidad de ahora como movimientos integrados económicos regionales, por ello lo consideraban un peligro para su integración y no una "necesidad imperiosa" que se tenía que satisfacer; sin embargo esta apertura comercial se presentó como una necesidad inmediata ante los movimientos nacionales e internacionales, que se gestaban en ese momento.

De esta forma, para 1987 México decide ingresar al GATT y "oficialmente" la adhesión responde a la necesidad de diversificar los mercados para productos mexicanos, aunado al hecho de tener acceso a mecanismos de negociación y solución de controversias en materia comercial.¹⁷

A nuestro parecer, la firma del GATT fue apropiada, pues aunque México tenía años de retraso en su tecnología y procesos productivos, en algún momento se tenía que enfrentar a tal situación. Ahora ante el TLC, considerado como una extensión del GATT, se presenta la misma situación; pues hay quienes están a favor o en contra de participar en el acuerdo trilateral, pero lo que es inevitable es quedar al margen del proceso de modernización económico internacional, en el cual se están modificando tanto las estructuras como parámetros y patrones del comercio internacional.

Es necesario que la economía mexicana, no se cierre ante tal situación y menos ahora que existen formaciones de bloques comerciales que surgen como una respuesta a la necesidad de protección ante otros bloques.

En este contexto, no es fortuito lo que planteó Ugo Pepitone, Investigador del CIDE en su participación en el Coloquio Internacional "Modelos Organizacionales para A.L." acerca de que "existe un conflicto prospectivo entre Globalización Productiva y Regionalización Comercial", por lo cual él considera que los bloques regionales son la contraposición a los movimientos de Globalización que se están dando.

Existen otras visiones, como la de Wilson Pérez que percibe la formación de bloques como "un paso necesario para acceder a la Globalización Internacional".

No obstante, aunque ambos tengan sólidas bases en que apoyar sus teorías, nosotros nos inclinamos por la primera versión pues -a nuestro juicio- los recientes acontecimientos y la forma en que se han dado, denotan marcadamente, que estos bloques se están erigiendo como espacios cerrados a la participación de terceros socios y en la medida en que sus integrantes; o tengan más "futuro" o "perspectivas" de crecer y fortalecerse ó se participe en dos o más bloques de este tipo, se tendrá mejor posición para protegerse y mayores posibilidades de crecer.

Es por esto, que por las actuales perspectivas de reestructuración internacional, hasta los países menos desarrollados desean protegerse a través de la integración; por ejemplo: Mercado Común de CONO SUR (MERCOSUR), Mercado Común de Centroamérica y Mercado Común del Caribe (CALICOM), entre otros.¹⁸

En este marco, creemos que el proceso de adhesión al GATT y posteriormente al TLC es ya no, una opción sino una necesidad que han identificado y aceptado sus antiguos opositores.

Probablemente en este momento las condiciones -en comparación con el 79 y 80- sean mejores, pero no las ideales para ingresar a un acuerdo como lo es el TLC, pero como hemos dicho esta integración debe llevarse a cabo, siempre y cuando no sea en detrimento del pretendido progreso y beneficio económico, político y social del país.

De esta forma, podemos concluir que la adhesión de México al GATT, así como la reconversión industrial, es un reto que tiene que enfrentar la industria mexicana, para que identifique, no sólo el aspecto técnico sino también los recursos humanos, es decir, cambiar su concepción de empresa y redefinir sus necesidades técnicas, financieras, materiales y humanas.

1.4. Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico

México ha atravesado por diversas crisis a lo largo de las dos últimas décadas, especialmente en los años de 1976 y 1982.

Para salir de la crisis de 1982 el gobierno de Miguel de la Madrid decidió atacar los desequilibrios macroeconómicos con el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) y emprendió los cambios de fondos que requería la economía, para cimentar un crecimiento permanente.¹⁹

Las reformas económicas fundamentales son: conducción estatal del desarrollo, fomentar la organización en el campo; así como una reestructuración industrial que permita la modernización privada y social para elevar la productividad.

Sin embargo, durante 1985-1986 surgieron dificultades tales como la inestabilidad del mercado petrolero mundial y el hecho de no disponer de apoyos financieros externos, durante un largo lapso, ello obligó al Gobierno a realizar una serie de ajustes, a fin de reducir los efectos negativos de un inesperado impacto externo; un decaimiento de la economía nacional y un aumento del proceso inflacionario.

Para hacer frente a esta situación, se llevó a cabo una Estrategia de Contención que ajustaba el gasto programable, buscaba la reconversión industrial, una política de exportaciones no petroleras y ajuste fiscal.²⁰

Al observar el gobierno que las medidas adoptadas en la estrategia de contención no surtían el efecto esperado, se elaboró el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC) que buscaba una recuperación moderada para 1987 a través de las siguientes medidas: alentar el crecimiento económico sostenido y estable; renovar el combate a la inflación; consolidar el cambio estructural e impulsar la descentralización de la vida nacional.²¹

A pesar de todos estos programas el deterioro de la economía nacional continuó siendo el problema fundamental a resolver si no se quería llegar a un caos económico.

En los últimos meses de 1987 hubo una serie de elementos negativos en la economía, tales como, el aumento a la inflación, bajos salarios, inestabilidad en el mercado de dinero y capitales, e incertidumbre en el mercado internacional.

Por lo anterior y con el propósito de evitar los riesgos de la hiperinflación así como crear las condiciones propicias para garantizar la permanencia del crecimiento, el 15 de diciembre de 1987 se concertó con los distintos sectores de la sociedad para celebrar un convenio que frenara la inflación que vivía en ese momento el país, ya que el precio de los insumos se alteraban uno o hasta dos veces al mes, es decir el control de precios no existía; dicho convenio se denominó Pacto de Solidaridad Económica.

Este Pacto constituye un acuerdo entre el Gobierno Federal y los representantes de los sectores campesino, obrero y empresarial con el propósito de abatir el fenómeno inflacionario, y promover un crecimiento económico que garantice la oferta de bienes y servicios básicos y el empleo.

Estas medidas perseguían también afianzar los cambios estructurales a la economía nacional y fortalecer las bases del crecimiento dinámico y sostenido.

El 12 de diciembre de 1988 se firmó un nuevo pacto, el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE). El propósito fundamental es seguir avanzando en la estabilidad de precios, pues se consideró una buena forma de lograr la recuperación y crecer en forma gradual. Al mismo tiempo se busca ampliar los recursos dirigidos a la inversión y elevar el bienestar social de la población.

En la primera mitad de la década de los 90's consideramos que se puede reforzar el abatimiento a la inflación y la estabilidad financiera; así mismo mejorar el funcionamiento del aparato productivo y distributivo nacional con la participación de todos los sectores; reiniciar en forma sostenida, el crecimiento de la actividad económica y atender de manera fundamental, las demandas sociales más significativas.

La última concertación del PECE que extiende su vigencia del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1991 incluye los siguientes acuerdos:

- **El sector empresarial se compromete en el ámbito de sus atribuciones, a absorber los incrementos en los precios de los energéticos y en los salarios mínimos y a no repercutirlos en los precios de los bienes y servicios.**

- El gobierno federal se compromete a extender y profundizar el proceso de desregulación de la actividad económica para promover una mayor productividad, competitividad y propiciar la reducción de costos en los diversos sectores de la economía y en servicios públicos que impacten significativamente el poder de compra de los trabajadores; entre otros acuerdos.²³

Respecto al primer punto consideramos que no hay una base para esperar que el sector empresarial absorba los incrementos, pues se requeriría de una política muy firme del gobierno federal para evitar la repercusión de costos de producción en los consumidores y los salarios. Pero será indispensable que el gobierno asuma su responsabilidad, señalada en el segundo punto, y no modifique precios y tarifas de servicios públicos.

La Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT) demandó que en las próximas concertaciones del PECE sean consideradas las empresas paraestatales y también las grandes diferencias que existen entre las economías de México, E.U. y Canadá, ahora que empezará a negociarse el Tratado de Libre Comercio, para evitar competencia desigual.²³

Esta declaración es una de las dos tendencias que hemos notado que existen con respecto al PECE, se da por hecho que las concertaciones continuarán. La otra tendencia en el sector industrial es la que pide su eliminación como una de las principales necesidades para competir con el exterior, para dar un valor real a sus productos y mejorar los salarios de los trabajadores.

Nosotros estamos de acuerdo con la segunda tendencia, pero proponemos que el PECE se modifique gradualmente, como una forma de controlar la inflación que generará el establecimiento del precio real de los productos y, posteriormente, cuando desaparezca totalmente, el gobierno deberá llevar un control sólo en los productos que manifiesten alzas inadecuadas. Esto servirá como una forma más para nivelar la competitividad comercial.

Además de lo anterior se destacan dos razones más para la eliminación gradual del PECE:

- Las concertaciones del PECE sólo han quedado escritas sin funcionar totalmente en la realidad, ya que se han permitido nuevas alzas en los precios de los productos de consumo básico.

- En los tres años y medios del Pacto la mayor carga la han soportado los obreros y campesinos (debido principalmente a los topes salariales), mientras que los industriales y patronos aún con las limitaciones impuestas por el Pacto, se han beneficiado con tasas de ganancia mayores a las de otros países.²⁴

Podemos concluir que el Pacto ha logrado alejarnos de la hiperinflación pero no de la inflación, ya que sólo ha contribuido a estabilizar los precios y no a bajarlos.

El Pacto se concentra en el problema de la inflación, sin embargo no es el único que existe en la economía mexicana pues hay otros de mayor o igual magnitud, tal como la apertura comercial y la deuda externa entre otros y, que se deben atacar mediante reformas estructurales.

Opinamos que en un principio el Pacto fue una buena estrategia para atenuar los problemas estructurales de la vida nacional, pero paulatinamente ha ido perdiendo fuerza debido a la inconformidad de los sectores firmantes.

Consideramos que ante los cambios que actualmente vive el país se deben crear nuevos modelos que permitan disminuir la inflación, aumentar los salarios reales de la clase obrera, acercándolos a los niveles que se pagan en E.U. o Canadá, no a igualarlos porque pensamos no existen las condiciones adecuadas para ello y así recuperar el poder adquisitivo de la población e incrementar los niveles de producción y calidad de las empresas.

A través de las pláticas sostenidas con el Gerente de Capacitación y Calidad de la empresa Moore Business Forms, nos dimos cuenta que no tienen un rechazo explícito hacia esta política ya que, por un lado no ha alterado de manera significativa los precios de los insumos básicos para su producción y por el otro no han disminuído sus utilidades, por el contrario se vieron ante la necesidad de buscar nuevas estrategias que les permitieran ser más competitivos. Esto fue una de las principales razones para que Moore de México llevara a cabo sistemas estratégicos y administrativos más avanzados, como lo es la Administración por Calidad.

1.5. Tratado de Libre Comercio (TLC)

Uno de los elementos característicos de la política comercial seguida por el Gobierno en los últimos años es una mayor participación en las negociaciones comerciales internacionales, tanto multilaterales como bilaterales.

La realidad mexicana contemporánea puede ser analizada en dos contextos:

El primero es el externo, en el cual México está en disposición de cambiar su política externa tanto en contenido como en imagen; el segundo es el interno, donde entre otros rubros se reformó la economía para hacerla más abierta a la inversión extranjera y a la competencia. En este sentido se explica la política de privatización, revisión de las reglas de inversión y el giro en las actitudes ante la inversión extranjera en la mayor parte de los sectores de la economía.²⁵

Por nuestra parte, consideramos que más allá de responder a nuestras necesidades, tales modificaciones pretenden darle confianza y credibilidad - política y económica - al país para atraer a inversionistas extranjeros, que proporcionen los recursos necesarios para nuestro crecimiento.

Al comprender estas dos dimensiones reformistas que comenzaron a mitad de los ochenta siendo aceleradas por Salinas de Gortari (desde 1988), se podrá entender la importancia del TLC.

En la década de los 80's, así como en la presente, México ha mantenido un nivel creciente de intercambio comercial con E.U., a tal punto que en 1989 el 70% de las exportaciones fueron dirigidas al mercado Norteamericano y en 1990 disminuyeron únicamente en 1%.²⁶

En la primera mitad de los ochentas, se deja de ser un país monoexportador concentrado sólo en la venta de petróleo, para convertirse paulatinamente en proveedor de ciertas mercancías para el mercado estadounidense, dentro de industrias como la del cemento, vidrio, química y la automotriz, por citar ejemplos.

Respecto a la política de negociaciones comerciales internacionales, el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari ha fortalecido la participación de México en el Acuerdo General

sobre Aranceles y Comercio (GATT). En Octubre de 1989 firmó el acuerdo Marco en materia de comercio de inversión entre México y E.U. que tiene como antecedente el acuerdo firmado en 1987.

En Marzo de 1990 se firmó un acuerdo similar con Canadá. En el mes de agosto del mismo año, se le presentó al Gobierno estadounidense la petición formal para iniciar negociaciones encaminadas al establecimiento de un acuerdo de Libre Comercio entre México y E.U.

Las autoridades de ambos sectores económicos, en negociaciones preliminares, exploraron varios de los campos del programa que busca el libre tránsito de mercancías exentas de aranceles entre estas dos naciones.

Así, el Presidente de E.U. George Bush fijó tentativamente la fecha del 11 de Junio para el comienzo de dichas negociaciones.

"En todas las sesiones deberán de estar representantes negociadores canadienses debido a que México y Canadá deben también firmar un tratado si es que las tres naciones desean formar un mercado de 360 millones de personas y 6000 billones de dólares de producción total, lo que también permitirá aprovechar las oportunidades de especialización, escoger opciones tecnológicas y orientar toda la actividad económica hacia ese mercado".²⁷

El acuerdo comercial entre Canadá y E.U. servirá como modelo y/o como base en el acuerdo entre México y E.U. Este modelo tiene objetivos básicos que coinciden con los perseguidos por México y son:

- 1) Eliminar de manera gradual en un plazo máximo de diez años todas las barreras arancelarias y no arancelarias.**
- 2) Establecer un régimen comercial previsible.**
- 3) Asegurar el acceso al mercado del otro país.**
- 4) Reducir obstáculos y liberalizar las condiciones de la inversión.**
- 5) Facilitar las condiciones de una competencia sana.**
- 6) Establecer procedimientos efectivos para administración conjunta del acuerdo y resolución de disputas.**
- 7) Permitir cooperaciones bilaterales y multilaterales adicionales que expandan y mejoren los beneficios del acuerdo.**²⁸

Lo anterior toma relevancia debido a que el jueves 23 de Mayo E.U. aprobó la extensión de la Vía Rápida (Fast/Track) para negociar el Tratado de Libre Comercio. Con ésta, el Congreso (de E.U.) renuncia a su poder de introducir enmiendas al tratado y sólo participa en la etapa final del voto.

Los puntos a negociar en el TLC, según Jaime Serra Puche son:

- 1) Estricto apego a lo establecido en la Constitución.**
- 2) Gradualidad en la eliminación de aranceles.**
- 3) Supresión de las barreras no arancelarias.**

4) Claridad en las reglas de origen.

5) Precisión en disposiciones para evitar el uso de subsidios.

6) Especificidad en las normas.

7) Mecanismos en la solución de diferencias.

Serra Puche afirmó que se tomarán en cuenta los intereses de todos los sectores sociales, empresarios y del gobierno.

Lo que se afirma aquí es cuestionable, ya que como se sabe las declaraciones oficiales casi nunca cumplen con lo establecido, además de que invariablemente los puntos anteriores se irán modificando debido a las presiones por parte de E.U. y Canadá para tratar de abrir todo lo posible el mercado mexicano.

Sin embargo, México quiere lograr acceso a otros mercados en aquellos productos donde tienen ventajas comparativas, el problema que existe es si se podrá llegar a un acuerdo trilateral de comercio compatible con el GATT dejando fuera el petróleo. Sin embargo no se debe perder de vista que todo acuerdo comercial implica reducir los márgenes del Estado/Nación para autodeterminarse.

Sobre el tipo de concesiones que México tendrá que hacer para obtener un acuerdo en cuanto a energía, tendrá que redefinir lo que concierne al sector petroquímico para poder evitar las limitaciones constitucionales en la inversión extranjera.

Respecto a los cambios que se pretenden hacer en la Legislación Laboral de México, creemos que estos pueden ser utilizados como instrumentos por parte de los empresarios para eliminar la estabilidad en el empleo; esto en el sentido de que ahora la nueva normatividad estará basada principalmente en la productividad y generalización de contratos temporales con flexibilidad predominante poniendo en riesgo la relación laboral.

La flexibilidad a la que se refiere el párrafo anterior comprende el aspecto numérico y organizacional de la planta de trabajadores. La flexibilidad numérica indica que el volumen de empleo tiene que depender de la demanda de la compañía: si aumenta ésta, la empresa tendrá que hacer nuevas contrataciones para sostener determinado nivel de producción, y a la inversa si es necesario reducir el monto de sus productos también se hará con el número de empleados.

En México predomina el empleo de las plazas permanentes que el sindicato aumenta año con año, mientras que en la empresa flexible, la plantilla se caracteriza por un número reducido de trabajadores definitivos, y un segmento grande de trabajadores temporales; tratando de copiar con esto los modelos que predominan en empresas japonesas según Seiji Abe (Coloquio Internacional Modelos Organizacionales para América Latina).

La flexibilidad organizacional es aquella que tiene que ver con el cambio tecnológico de la empresa y su forma de organización del proceso productivo, es decir, se modifica la composición de las máquinas, y se tiene que transformar la organización de los trabajadores. Entonces, estos dejan de realizar una función y se convierten en polivalentes, lo que a su vez les permite una mayor intervención en el proceso de producción.²⁹

La flexibilidad, de la cual se habló anteriormente, requiere estrategias para su establecimiento,

relacionadas con la necesidad de crear incentivos para la inversión extranjera. Ante el TLC esta instauración debe ser acelerada ya que el flujo de capital internacional exige nuevas condiciones de relación sindicato-empresa, que si no se fomentan obstaculizarían el establecimiento de compañías extranjeras en el país.

Otro punto a negociar según Serra Puche es el de gradualidad en la eliminación de aranceles. Es decir, con la firma del TLC se pretenden reducir las barreras cuantitativas a la exportación y las barreras tarifarias de manera gradual. Desde luego se buscará que el gradualismo en la eliminación de las barreras sea más prolongada en aquellos sectores de México que pueden resultar más afectados.

El Dr. Raúl Ramos Tercero, Director de Estudios Económicos de la Unidad Negociadora del TLC, expresó en la Mesa Redonda: Qué y Cómo negociar? (organizada por la UAM-I) que las barreras que existen e impiden el acceso de mercancías a E.U. son:

1) Barreras Arancelarias: El arancel ponderado de las exportaciones mexicanas es en promedio del 3.8%, sin embargo existen productos sometidos a tasas arancelarias de hasta el 80%.

2) Barreras no arancelarias: Se refiere a todas las medidas sanitarias cuyo objetivo es proteger la salud y el medio ambiente.

3) Operaciones por prácticas desleales:

a) Otorgamiento de subsidios.

b) Fenómeno Dumping, es decir, vender a precio inferior que en el mercado nacional.

4) Cuotas a la exportación: Industria textil, siderúrgica, entre otras están sujetas a cuotas en E.U.

5) Incertidumbre de los productos: Sistema generalizado de preferencias.

6) Legislaciones comerciales: No compra a otros países extranjeros más que a Estados Unidos.

7) Legislaciones no comerciales.

Para obtener la mayor ventaja del TLC México debe procurar que el acuerdo sea global, incluyéndose en él sectores donde se mantengan ventajas comparativas, tales como: textiles, confecciones, cemento, hierro y los productos automotrices. Aunado a esto es necesario ganar acceso significativo a los mercados norteamericanos eliminando barreras arancelarias y no arancelarias y negociando un límite al proteccionismo de los Estados Unidos.

En cuanto a la claridad de reglas de origen podemos decir que se refiere a normas y reglas específicas de los puntos negociados en TLC delimitando la flexibilidad de otros aspectos fuera del mismo. El mayor problema que ven los japoneses sobre este punto, es que E.U. busca que esas reglas de origen sean tan precisas que productos japoneses o de cualquier otro país ensamblados en México no puedan entrar a su mercado sin que en su elaboración no haya una participación

correspondiente estadounidense o canadiense.

Para estar en posibilidades de aprovechar los beneficios potenciales de la iniciativa comercial, será necesario superar las "doce" debilidades más importantes que enfrenta el país señaladas por Ignacio Rodríguez en el Financiero:

Materia laboral, de inversiones extranjeras, así como los ordenamientos fiscales que se derivan de la firma del TLC; en la misma categoría de debilidades se identifica el riesgo implícito en aplicar una apertura sumamente rápida en relación con el ritmo de modernización del país, así como las restricciones que se derivan del TLC en materia de compras gubernamentales. La carencia de una infraestructura industrial es otro punto débil por lo que se requerirán inversiones cuantiosas para abatir los rezagos y convertirla en una verdadera infraestructura del comercio exterior. Quizá la debilidad de mayor importancia sea la asignación deficiente de los recursos económicos en el sistema productivo, la baja productividad, los rezagos en los niveles de educación y capacitación, así como el atraso tecnológico y el desperdicio de recursos.³⁰

Además de esas debilidades se tienen otros problemas como en el caso de que si en la apertura comercial no se toman las precauciones pertinentes ocasionará gradualmente que la industria y el comercio mexicanos principalmente los pequeños (hasta 100 trabajadores), posiblemente desaparezcan. Ante tal situación deben modernizar sus procesos productivos, minimizar los costos, mantener o lograr la calidad en sus productos y planear adecuadamente sus actividades. Al lado de ello se debe invertir en investigación para que logren un desarrollo y poder competir con empresas extranjeras que se establezcan en el territorio nacional.

Sin embargo, no sólo existen debilidades sino también fortalezas con las que cuenta el país para hacer frente al tratado, considerándose la posibilidad de conseguir un incremento del comercio exterior. Así mismo se pueden obtener concesiones comerciales en algunos bienes claves como textiles, acero, hierro, automóviles y diversos productos agrícolas. Se espera que se prohíban, las restricciones cuantitativas a las exportaciones y se eliminen las tarifas de importación.

Por otra parte es necesario un cambio en las estructuras de las empresas que basan sus procesos industriales en la protección comercial y en la sustitución de importaciones, provocando la conformación de un gran número de empresas imitadoras y poco innovadoras, que se limitan a importar tecnología atrasada y bienes de capital.

La asimetría que existe entre México, Canadá y E.U. limita la creación de un bloque económico con igualdad de condiciones. Para Salinas de Gortari el TLC supone la oportunidad de aumentar la presencia internacional de México, incrementar su participación económica, tener más posibilidades de acceso al mercado europeo y en el orden interno aumentar la productividad, la calidad y abordar la necesaria reconversión industrial del país. Así como ajustar cada sector para disminuir las diferencias existentes entre las economías.

En la actualidad las principales compras del país son de bienes intermedios y esto se debe a que México no se encuentra preparado para competir a escalas internacionales ni para entrar a un nuevo esquema de comercialización global como es el TLC, ya que carece de tecnología y de un sector primario capaz de generar los insumos que requiere la planta industrial para reconvertirlos en bienes de consumo e intermedios.

En México la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo es la más importante del sector manufacturero porque ahí se refleja el alto o bajo grado de desarrollo que tiene una nación para

abastecer de bienes de capital al resto de la industria y de la capacidad que tenga para integrarse de forma horizontal y vertical.

Lo que se puede asegurar con el TLC es la eliminación de aranceles, barreras comerciales, así como un mecanismo para la solución de las controversias comerciales que se presentan. El propósito básico del tratado es crear condiciones para la generación de un número suficiente de empleos productivos, para mejorar el nivel de vida de las sociedad y un incentivo para la inversión.

Sin embargo la concreción del tratado implica un gran riesgo de que desaparezca la planta productiva de alto valor agregado que fue concebida e impulsada bajo el esquema de sustitución de importaciones, por lo que el gobierno está obligado a establecer mecanismos de protección temporal para estas industrias. Las autoridades deben establecer medidas de fomento industrial que eviten que el país sólo compita en actividades intensivas de mano de obra con salarios bajos.

Dentro de este contexto, nos parece interesante presentar una síntesis de algunos eventos que 230 empresarios mexicanos piensan que sucederán en los próximos 30 años:

Para el año 2000:

1. Marcas de productos mexicanos serán conocidas por todo el mundo.
2. Grandes empresas desplazarán a muchas pequeñas y medianas.
4. El cierre masivo de empresas pequeñas y medianas, no competitivas con los productos extranjeros.
5. México será un país maquilador.

Para el año 2001:

7. Las empresas pequeñas y medianas se unirán para formar grupos y poder competir con las grandes.
8. Créditos automatizados y rápidos para las empresas.
9. El artículo 123 relativo a las relaciones laborales desaparecerá o sufrirá alteraciones importantes.

Para el año 2003

10. Las empresas mexicanas en su mayoría producirán productos de calidad.
11. Los productos mexicanos tendrán las normas de calidad internacional.

Para el año 2005:

12. La unión de grupos empresariales por áreas geográficas.
13. La mano de obra y el personal altamente calificados predominarán.
14. La tecnología de las empresas podrá competir con las empresas trasnacionales por el año: 2009.

Para el año 2010:

15. Los mexicanos preferirán los productos nacionales a los extranjeros.
16. Las empresas mexicanas contarán con sus propios laboratorios para el desarrollo tecnológico.
17. El mercado libre, por todo el mundo, será posible **por el año: 2011.**
18. Las empresas mexicanas producirán su propia tecnología y maquinaria **por el año: 2017.**
19. **México será un país desarrollado por el año: 2020.**
20. La tecnología mexicana será competitiva con la de otros países avanzados **por el año : 2020.** ³¹

Estos eventos presentados por Antonio Barba, tienen probabilidad de ser ciertos, pero enmarcarlos para un año promedio determinado es superficial, pues existe una incertidumbre ante los cambios que puedan ocurrir en el país.

Por ejemplo, el decir que México será un país maquilador puede ser una realidad; a corto plazo, tal vez las condiciones en que se verá inmerso muestren esta tendencia, pero a largo plazo puede tener la posibilidad de ser más que un país maquilador.

El suponer que habrá modificaciones dentro de las empresas y fuera de ellas, es lógico, pero ¿Qué medidas tomarán las empresas si esto sucede?, nos parece interesante saber si las empresas están preparándose, considerando todos estos sucesos posibles.

Por otra parte no se puede saber con exactitud en que año ocurrirá un cambio en la legislación laboral, pero creemos que es necesario que se adapte a las nuevas condiciones en que vivirá el país, estableciendo un clima apropiado para el desarrollo de las empresas.

Otra cuestión es que las pequeñas y medianas empresas modernicen su planta industrial y se agrupen para competir con las grandes corporaciones, sino quieren ser desplazadas.

En relación a la preferencia de los productos mexicanos sobre los extranjeros consideramos dos cuestiones importantes: primero, es necesario que la calidad de los productos mexicanos sea mejor que la de los extranjeros; segundo, fomentar un cambio en el pensamiento e ideología de la sociedad, con respecto a ese punto.

Consideramos que las fechas mencionadas son un tanto arbitrarias debido a que se basan en ideas de lo que posiblemente sucederá, sin un fundamento que lo avale. Sin embargo nos puede servir como una perspectiva a futuro de las fechas aproximadas y como referencia para la planeación de las empresas.

Finalmente, si se quiere que México sea un país desarrollado, se deben aprovechar todas las oportunidades que presente el TLC, además del proceso de modernización y globalización, aumentando la potencialidad de nuestra industria, así como disminuir la dependencia tecnológica y económica. Así mismo se deben evitar los peligros que traen consigo, tales como: Aumentar la dependencia si se deja manejar como país maquilador, pérdida de los valores culturales, intervenciones políticas, violación de leyes constitucionales, etc.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es que el tratado difícilmente rendirá beneficios a corto plazo para México, pues en primera instancia demanda cambios importantes en el aparato productivo, el sistema legal, fiscal y burocrático nacionales, a efectos de armonizarlos con los de E.U. y Canadá cuyas economías figuran entre las siete más industrializadas del mundo.

Otro aspecto importante es que se exige la participación de todos los sectores, tanto en el planteamiento de todos los términos y alcances de la negociación como en la definición de papeles que habrán de desempeñar en la nueva realidad que se construye.

Al Gobierno mexicano le interesa la firma del TLC, para crear condiciones de confianza y que fluya la inversión extranjera directa en mayor medida al país para así financiar el equilibrio externo y mantener condiciones de baja inflación y de algún crecimiento económico. Este interés lleva además a no democratizar el proceso de negociaciones, lo que se traduce en otorgar mayores concesiones a E.U. y Canadá para lograr su pronta firma.

Las negociaciones del TLC que se dieron en Junio, se prolongarán durante uno o dos años, lapso que debe ser aprovechado para impulsar la mejoría en los más diversos ámbitos. El gobierno deberá eliminar y agilizar trámites burocráticos y hacer un buen uso de su gasto, al sector privado corresponde elevar su productividad, actualizar su tecnología y capacitar a su personal para generar bienes y servicios más competitivos; a los trabajadores corresponde participar con vigor y organización en los procesos de cambio como una forma eficaz de mejorar su productividad y acceder a mejores niveles de ingresos.

El TLC parece representar una buena opción pues ofrece oportunidades, pero también demanda un esfuerzo sostenido de congruencia económica, flexibilidad política y de tolerancia. Enfrentarlo desde una perspectiva cerrada o presentándolo como una panacea no sólo sería equivocado, sino que reduciría sus beneficios y no se constituiría como lo que debe ser, una forma de mejorar la calidad de vida para los habitantes del país.

Consideramos importante que las empresas pequeñas, medianas y grandes establezcan alianzas entre sí, tanto en tecnología como en producción; pongan mayor énfasis en la integración vertical para lograr un control en los sistemas de abastecimiento y distribución ante los nuevos mercados y en la integración horizontal para lograr una mejor posición competitiva.

De esta forma, podrían reducir riesgos y adoptar alternativas para crear nuevos sistemas administrativos, productivos y de distribución.

En éste sentido, México debe ser cuidadoso al negociar las condiciones en las cuales ingresará al TLC, puesto que su desarrollo en general, está - por mucho - lejos de igualarse con quienes contratará: Estados Unidos y Canadá.

No obstante, creemos que si dicha integración se realiza con las consideraciones pertinentes y - sobre todo - con el apoyo adecuado a los rubros económicos menos favorecidos con dicha integración, el TLC podrá ser una oportunidad para fortalecer la presencia de industrias mexicanas en el contexto económico internacional.

1.6 La Empresa en México

El período de 1982 a 1988 fue uno de los más difíciles para las empresas mexicanas pues existía una inflación elevada causada por la devaluación de la moneda, la planta productiva era obsoleta, el sistema tributario resultaba ser inequitativo y se presentaban nuevas condiciones de competencia con la participación en el GATT.

De esta forma las empresas ingresaron al comercio internacional con años de retraso, tecnología obsoleta y con prácticas administrativas inadecuadas, representando restricciones para poder volverse competitivas. Por ello, es necesario una reconversión industrial de modo que las empresas produzcan bienes o servicios de alta calidad, los cuales compitan con los de origen extranjero.

Por su parte, el Gobierno Mexicano se percató que el tamaño de su mercado no era idóneo para poder reactivar la economía ni lograr los planes de crecimiento.

Este desarrollo desequilibrado en los sectores empresariales y gubernamentales de la economía mexicana disminuyó la eficiencia de la industria debido a que algunos sectores tuvieron un avance mayor en comparación con otros, haciendo más contrastante el atraso productivo de algunas industrias. Esto acentuó las ineficiencias, gran dependencia de insumos, tecnología y bienes de capital importados y desequilibrios entre sectores. Tales factores obstaculizaron el desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria.

"Cabe resaltar que a Octubre de 1990 el sector de pequeña y mediana industria estaba integrado por 114 mil empresas en todo el país. El 80 % eran establecimientos micros y el resto de unidades fabriles pequeñas y medianas".³²

Antes de marcar las diferencias entre este tipo de empresas, es importante dar nuestra definición de empresa:

Es una entidad económica social integrada por un conjunto de recursos económicos, materiales, técnicos y humanos que actúan en forma combinada para producir determinados bienes y servicios con la finalidad de comercializarlos para satisfacer una necesidad de la comunidad.

En Moore Business Forms el significado que se le da a la empresa es "emprender una acción", la cual a su vez implica un esfuerzo coordinado, de recursos materiales, técnicos y preponderantemente humanos. El resultado de esa acción es el producto, así éste se convierte en el punto clave que ayuda a determinar en que medida ha sido eficiente, en otras palabras, el producto es el distintivo de la empresa.

Ahora es importante que determinemos las diferencias entre pequeña, mediana y grande empresa mencionando sus características, su situación actual y los problemas a los que se enfrenta. Ante tal perspectiva podemos decir, que la pequeña empresa, en cuanto al número de trabajadores, está integrada hasta por 25, la mediana hasta 100 y la grande más de 100.

Por lo que respecta a la administración - de las mismas - , ésta es desempeñada en la pequeña y mediana empresa por el propietario (generalmente), en tanto que la grande se caracteriza por tener una administración descentralizada, constituyendo, a nuestro juicio, una ventaja en función

de que existe un mejor conocimiento y consenso para la toma de decisiones lo cual aumenta las probabilidades de éxito.

Otra ventaja de las grandes empresas es la fácil obtención de capital (con respecto a las pequeñas o medianas), crecimiento y la responsabilidad limitada que asumen los socios. Sin embargo existen restricciones estatutarias, estrecha vigilancia, impuestos altos y formas de organización costosas.

La pequeña y mediana empresa no sólo tiene puntos débiles tal como la falta de continuidad, responsabilidad ilimitada, restricciones en cuanto a tamaño y difícil obtención de capital, sino que cuenta con ventajas que la hacen atractiva como son la fácil organización y disolución, fácil control por parte del dueño y una mayor participación de éste en las utilidades.

Este tipo de empresas pueden diseñar proyectos de inversión interesantes y con posibilidades de éxito como las grandes empresas, pero como dichos proyectos tienden a ser a largo plazo, son descartados, en su mayoría por la falta de financiamiento y más aún por la corta visión de los empresarios, quienes atienden con mayor importancia los proyectos que les reditúan ganancias a corto plazo.

Resulta interesante agregar que existe diversos enfoques que pretenden clasificar de un modo más objetivo a las empresas, como lo es el de Enrique Arroyo San Martín quien postuló en el coloquio Modelos Organizacionales para América Latina que la clasificación debería hacerse tomando en cuenta la rama industrial a la que pertenece la empresa y el número de niveles jerárquicos que tenga. Por lo tanto él concluye:

Pequeña empresa: Aquellas que tengan de 1 a 2 niveles jerárquicos.

Mediana empresa: Aquellas que tengan de 3 a 5 niveles y

Grande empresa: Aquellas de 6 niveles en adelante.

Las empresas, no importando su tamaño o clasificación pretenden lograr ciertos objetivos; para tener una visión de los mismos, en una encuesta realizada a 152 empresas de la Delegación Iztapalapa, Marcela Rendon concluye que el objetivo principal de éstas es conseguir y aumentar la calidad, considerada como una herramienta para aumentar la competitividad y así obtener mayor participación y utilidades. Ahora bien, la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) exige técnicas administrativas que mejoren los niveles de calidad.

Aunque no es una muestra representativa de lo que ocurre en el país, sí podría servir como ejemplo sobre los objetivos que buscan las organizaciones en forma general.

La empresa en la cual se centra nuestra investigación hace hincapié en el punto de la calidad, utilizando el modelo de "Administración por Calidad", del cual hablaremos posteriormente.

Sin embargo, para lograr esta calidad, se requiere de una tecnología avanzada así como de recursos indispensables para ello, tal como el financiamiento, aspecto en el cual las empresas no han tenido el suficiente apoyo. Además no existe una vinculación entre la pequeña y la gran empresa que le permita a las primeras tener un contacto con la nueva tecnología y procesos productivos.

Es conveniente señalar, en este contexto, que el hecho de innovar tecnológicamente los procesos productivos, no dará necesariamente éxito a la empresa, pues existe un elemento poco tomado en cuenta que a nuestro juicio es fundamental para el buen logro de los objetivos: El elemento humano.

Este debe de considerarse, tanto en el aspecto formal como en el informal pues no basta darle capacitación para usar las nuevas máquinas y proporcionarles nuevos equipos para su trabajo, se debe pensar también en sus expectativas, valores, objetivos, entre otros, al hacer dichas modificaciones.

En este sentido, hacer un cambio en la planta productiva es fácil si se tiene la posibilidad y los recursos para ello, pero también atañe a los empresarios preocuparse por el aspecto humano ya que este no lo puede cambiar tan rápido como el anterior.

En la medida en que los factores ya mencionados sean tomados en cuenta se derivarán otro tipo de objetivos a alcanzar como es la productividad, expansión de la empresa y bienestar de los trabajadores.

Desde este punto de vista, puede decirse que la gran empresa pone mayor énfasis en el bienestar de los trabajadores ligado esto a la eficiencia productiva, en comparación con la pequeña empresa, la cual emplea tecnología menos sofisticada y poco automatizada además de una mano de obra poco calificada.³³

Las empresas no importando su tamaño, deben de tomar en cuenta el proceso de globalización, pues de una u otra forma puede modificar el contexto donde se ubican. Junto a esto, se tendrán que enfrentar a organizaciones extranjeras, que se adaptan de una mejor forma a los cambios estructurales debido a su flexibilidad interna.

Si no se adaptan a los cambios que enfrenta el país pueden correr el riesgo de desaparecer, por lo que los empresarios deben realizar análisis continuos de la estructura de su organización y buscar la forma de superar su deficiencias. Esto no será fácil para ellos pues existe la incertidumbre derivada de la apertura comercial y globalización al no saber en que grado les beneficie o perjudique.

Lo anterior, es una medida tomada por Moore Business, pues ha implantado un programa de sustitución de maquinaria y nuevos sistemas administrativos. Sin embargo no sabemos si está considerando la influencia que tiene en el aspecto informal de su organización, punto importante para nuestra investigación.

Por otra parte "el Profesor del Centro de Investigación y Docencia Económica, David Arellano, planteó la necesidad de observar críticamente la paulatina incorporación mecánica de tecnología y modelos organizacionales ajenos que producen fenómenos complejos y conflictivos en la realidad y cultura nacionales".³⁴

Esta afirmación ha traído una serie de implicaciones, ya que dichos modelos que no pueden ser aplicados al 100% en el país debido a las diferencias culturales, ideológicas, educativas, etc. en que se elaboraron, han causado que los empresarios pongan la atención en ellos sin tomar en cuenta dichas diferencias.

Tal vez los empresarios y/o los dueños de pequeñas o medianas empresas hayan tratado

con este tipo de modelos pero deberían tomar en cuenta el tipo de estructura y limitaciones, sobre todo financieras, de su organización. No deberían utilizarlo como una receta de cocina, sino pensar con detenimiento cuales son los puntos claves que pueden emplear y no desechar las ventajas competitivas que su propia estructura determina como es, el uso intensivo de mano de obra. Así mismo deben preocuparse por ser competitivos, por rebasar las necesidades de su mercado, por cumplir más allá con las exigencias de su propio ambiente.

Es indispensable que las pequeñas y medianas empresas, representativas de la base industrial del país, reciban el apoyo de las grandes empresas y del gobierno, en aspectos como son: apoyo financiero, tecnológico, administrativo y fiscal, para dar respuesta a sus deficiencias con el objeto de que alcancen niveles de competitividad y eficiencia, lo cual les permita primeramente sostenerse y posteriormente participar de una manera eficaz en el desarrollo internacional.

Nafin, la banca de desarrollo más importante del país, está contribuyendo a dicha razón a través del alargamiento de los plazos crediticios, redescuento, apoyo técnico y capacitación empresarial, inversión en capital de riesgo y fomento a la inversión productiva.²⁵

Quizás el apoyo de la banca de desarrollo reaccionó tardíamente a las demandas de las empresas pudiendo haberlas fortalecido años atrás, ahora ante las circunstancias que enfrenta el país se debe agilizar dicho apoyo.

De esta forma las pequeñas y medianas empresas deben responder al apoyo que se intenta otorgarles, desempeñándose de la mejor manera posible, procurando invertir para mejorar su planta productiva de modo que aprovechen las oportunidades que pueden derivarse de la modernización y apertura comercial.

Los mecanismos y procesos analizados a lo largo de este capítulo como industrialización, GATT, modernización, PECE y el TLC, están de una u otra forma, ligando a dos sectores estratégicos en nuestra economía: Gobierno y empresarios o industriales.

Esta interrelación es necesaria, pues de ellos depende el desarrollo y crecimiento del país; esto no sería importante mencionarlo si ambos cumplieran con su papel, pero a través de los años podemos darnos cuenta que las políticas gubernamentales no han sido totalmente favorables, pues México depende cada vez más del exterior y, por su parte, los empresarios no han participado conjuntamente para impulsar el desarrollo del país.

Ahora, tal vez la posible solución sea que dentro de las organizaciones se empiece a realizar un cambio, tomando en cuenta el desarrollo de las personas y a partir de allí generar un cambio a nivel social que nos guíe en el camino del progreso.

Este cambio en la cultura organizacional y social puede dejar a un lado el crecimiento lento de la organización y una escasa competencia que pasan por alto una calidad variable, precios manipulados, desperdicios, reprocesos, inconformidad, quejas de clientes, rotación de personal, dirección no planeada, falta de fuerza competitiva, capacitación informal y climas organizacionales adversos y descuidados. Todo ello lleva al conformismo y pocos deseos de progresar.

Este tipo de errores deben evitarse ante el contexto cambiante, caracterizado por la apertura comercial, para ello se requiere desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente por parte de los directivos y crear una nueva cultura organizacional de modo que la empresa pueda responder con agilidad y rapidez a estos cambios.

Específicamente, las políticas adoptadas por el actual gobierno no han sido, hasta ahora, un obstáculo para el crecimiento y desarrollo de Moore de México ya que la empresa cuenta con una infraestructura que le permite enfrentar favorablemente los cambios constantes del medio ambiente y además cuenta con una tecnología avanzada que le ayuda a eficientizar sus procesos productivos.

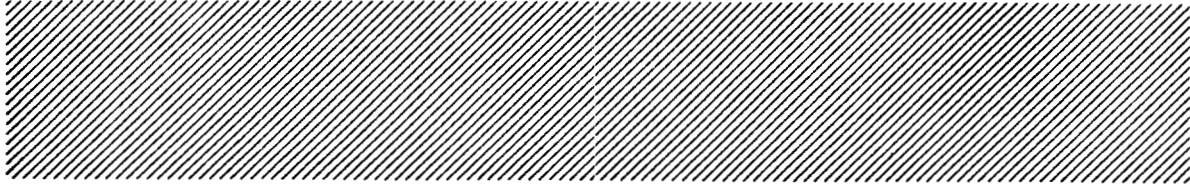
Otro aspecto importante, que se debe considerar es que la empresa es una Trasnacional, hecho que la coloca en una posición ventajosa respecto a las empresas nacionales dedicadas a la misma actividad industrial.

Podemos decir que la empresa se va enfrentar a una mayor competencia, sin embargo cuenta con los recursos necesarios para no permitir un desequilibrio en su estabilidad, tanto económica como política y social. Además ha adoptado nuevas formas de pensamiento que a su juicio les ha beneficiado al obtener productos y servicios de calidad que les permiten tener presencia en los mercados.

Es así, como a grandes rasgos en el contenido de este capítulo hemos pretendido describir, lo más objetivamente posible, la situación en la que se encuentra inmerso el país, con el propósito de tener una visión general del ambiente en el cual Moore de México desarrolló la implantación del programa "Administración por Calidad" como recurso estratégico ante la apertura económica y como la mejor opción para modificar la cultura organizacional y crear una filosofía propia que promueva la participación de todos los niveles de la empresa.

En los siguientes capítulos, se pretenden analizar las condiciones y mecanismos inherentes a los grupos informales dentro de la organización y a los programas de calidad establecidos en Moore de México, pues la calidad no sólo resulta por el empleo de técnicas administrativas modernas sino depende - en mayor parte - de las personas.

- 1 Dale Story. *Industria, estado y política en México*, Ed. Grijalbo, México 1990, p.57
- 2 Véase, *Ibid* p.57
- 3 *Ibid*. p.60
- 4 *Ibid*. p.19
- 5 Romo Guillen. *Orígenes de la crisis en México*, Ed. Era, México 1984, p.68
- 6 Dale Story, *Op. Cit*, p.36
- 7 Programa del Coloquio Internacional. *Modelos Organizacionales para América Latina, Lecciones y Desafíos*; (México, D.F.) 5, 6, y 7 de junio de 1991
- 8 Véase Kurt Unger. *Las Exportaciones Mexicanas ante la Reestructuración Industrial Internacional*, FCE, México 1990, p. 16
- 9 *Ibid* p. 27
- 10 Gustavo Cano y Abraham Zamora. "Globalización: El caso de México", *El Financiero*. (México D.F.) 6 de junio de 1991, p.29
- 11 Ver "Avance Científico para competir en el Tratado", *OVACIONES* (México D.F.) 9 de junio de 1991, p. 7
- 12 Antonio Barba. "Rezagos en tecnología, salarios y modelos organizacionales dificultan la competitividad", *Organo Informativo UAM*, (México D.F.) Num. 37, 3 de Junio de 1991, pag.3.
- 13 Véase Dale Story. "Industria, estado y política en México", Grijalbo, México, p.182
- 14 *Idem*.
- 15 Véase *Ibid*., p.183
- 16 Véase *Ibid*. p.184
- 17 Sepúlveda Amor Bernardo. *Cuadernos de Renovación Nacional: Política Exterior*, FCE, México 1988, p.89
- 18 Véase Juárez José "El actual orden mundial a través de una nueva configuración comercial". *El Financiero* (México D.F.), 9 de julio de 1991, p.10a
- 19 ver "Mensaje a la Nación". *Comercio Exterior*, (México D.F.), vol.32, núm.12, p.1278
- 20 ver "La situación económica nacional". *El Mercado de Valores*, (México, D.F.), núm.9, Marzo de 1986
- 21 "Programa de Aliento y Crecimiento". *El Mercado de Valores*, núm.26, 30 de julio de 1986.
- 22 "Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico, concertación al 31 de diciembre de 1991". *Comercio Exterior*, (México D.F.), vol.40, núm.11, Noviembre de 1990
- 23 López Espinoza Socorro. "El Acuerdo debe evitar sacrificios desiguales, dice la ANIT". *El financiero* (México D.F.), 7 de junio de 1991, p.17
- 24 Ver Litarrriaga R.Rebeca. "Descartada la meta oficial de inflación para 1991". *El Financiero* (México D.F.), 9 de Mayo de 1991, p.22
- 25 Véase John Dimitri Negroponle, Embajador Norteamericano. *Semansario Punto* (México D.F.), 27 de mayo de 1991, p. 18
- 26 El TLC: Qué es y Cómo negociar?. Mesa Redonda, UAM, México, 16 de mayo de 1991
- 27 "Las negociaciones para el tratado comercial, proceso arduo y complejo". *El Novedades* (México D.F.) 26 de mayo de 1991, sección A, p.1 y 8
- 28 "F. Gómez Maza". *El Financiero* (México D.F.), 3 de junio de 1991, p. 22
- 29 Véase "La flexibilidad laboral, un obstáculo para el TLC". *Organo Informativo UAM* (México D.F.) Vol. XV, No. 25, 11 de marzo de 1991, p.7
- 30 Véase "Antes de obligar a competir se deben otorgar garantías para el crecimiento de las empresas". *El Financiero* (México D.F.), 3 de junio de 1991, p. 14
- 31 Véase: Adip Sabag y Antonio Barba. "Empresa: Los próximos 30 años". *El Financiero* (México D.F.), 5 de junio de 1991, p. 6a
- 32 "Será importante generador de divisas la micro, pequeña y mediana industria". *El Financiero* (México D.F.), 8 de abril de 1991, p.20
- 33 Marcela Rendón Cobián. "Tamaño y racionalidad de la empresa en México". *El Financiero* (México D.F.), 3 de Junio de 1991, p.68
- 34 "Urge un estudio sobre la organización de las micro y pequeñas empresas". *Organo Informativo UAM* (México D.F.), no.39, 17 de Junio de 1991, p.8
- 35 "Apoyo a la micro y pequeña empresa". *El Financiero* (México D.F.), 21 de Junio de 1991, p.2A



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Teoría de la Organización.

Desde hace algunas décadas se han venido elaborando una serie de pensamientos que tratan de describir y explicar el comportamiento organizacional; algunas de estas teorías se contraponen pero a la vez se complementan, sin embargo todas han sido un buen intento y han contribuido a dicha razón.

Estos pensamientos se formularon en distintos tiempos y lugares y forman parte de la Teoría de la Organización. Representan un conjunto de conocimientos y vivencias que ayudan a las organizaciones, a crear e implantar mecanismos de control en forma exitosa ayudando al mejoramiento de su desempeño.

Dichos modelos de pensamiento aunque fueron elaborados en países con características sociales, culturales, ideológicas y tecnológicas diferentes a las de México pueden ser implantados con éxito en las empresas que operan en él, siempre y cuando se busque la forma de adecuarlas a nuestro contexto, claro que su éxito también dependerá de la capacidad de la persona o personas que lo implanten.

Las aportaciones del Dr. Luis Montaña Hirose sobre la Teoría de la Organización, expuestas en el libro "El Orden Sistémico", nos ayudarán a comprender mejor este fenómeno organizacional.

La Teoría de la Organización retoma la tesis de la Revolución de los Managers, según la cual los administradores han tomado el relevo de un mercado cada vez más incapaz de regular las relaciones entre los diferentes participantes. Esta tesis implica, en términos estrictos, el traslado del orden social al orden organizacional.

De esta forma, "El Orden Sistémico" ya no pasa por la elaboración de un código social cuya sede estaba en las estructuras informales; la nueva propuesta requiere de una mayor flexibilidad a través de círculos de calidad, grupos autónomos, grupos de excelencia y otras denominaciones que intentan traslapar las estructuras informales con las formales, fortalecer las debilidades de las organizaciones y lograr una participación más activa de los trabajadores con el fin de obtener mayor productividad.

La T.O. es una propuesta reguladora, basada teóricamente en el sistema cibernético y no como comunmente se cree, en la Teoría General de Sistemas.

Para efecto de nuestra investigación ahondaremos en el movimiento de las Relaciones Humanas (R.H.), la cual propone un nuevo equilibrio a nivel organizacional.

Iniciaremos en la parte descriptiva de las R.H., para poder llegar a su esquema explicativo y posteriormente verla desde el punto de vista administrativo.

La escuela de las R.H. pretendió encontrar soluciones a los problemas creados en el individuo y la sociedad por la industrialización y el desarrollo de las grandes organizaciones. Pero a diferencia de las escuelas precedentes, procuró evitar toda teorización vaga e incomprensiva, limitándose a estudiar los problemas de los trabajadores a base de la observación y entrevistas

reales en industrias concretas. Intentaron así, en la medida que les era posible, utilizar datos cuantitativos y definiciones operativas; y sobre tales fundamentos, esperaban poder construir una serie de proposiciones teóricas acerca del comportamiento organizacional las cuales, podrían ser un sólido punto de partida para la construcción futura de una teoría más general.¹

Los objetivos que perseguían las R.H. eran facilitar la comunicación interpersonal, mejorar las relaciones entre los individuos por medio del conocimiento y la comprensión, reducir los conflictos, buscar armonía individual y grupal, así como lograr una conducta individual participativa.

La aplicación de técnicas propuestas por las R.H. ocasionaron cambios en las relaciones sociales básicas, en las actitudes y como resultado de esto un cambio en las actividades de los miembros de la organización (mayor cooperación e incremento de la productividad).

A pesar de todos los planteamientos hechos por los autores de las R.H. no dieron respuestas definitivas a ninguno de los problemas por ellos planteados por causa de su ideología y métodos, sin embargo esto no disminuye en modo alguno la importancia de su contribución al estudio de la empresa y al de la organización en general.

También retomaremos aspectos que describan la Administración por Calidad, ya que representa el modelo administrativo actual empleado por algunas empresas, tal como **Moore Business Forms**.

Ahora bien, para describir qué es y cómo funciona una organización, es necesario retomar las aportaciones de los autores relevantes de la escuela de las R.H. para poder tener una base de lo que en teoría es y, compararlo con la empresa que será objeto de estudio en nuestra investigación. De esta forma podremos tener un conocimiento de si los planteamientos hechos por esta y otras teorías son total o parcialmente adoptados o qué es lo que verdaderamente importa ante el proceso de modernización y libre comercio que enfrenta el país.

La organización es considerada como un sistema compuesto por 4 subsistemas, no nos referimos a las áreas de finanzas, administración, ventas y recursos humanos, sino a los subsistemas de estructura y tecnología, administrativo, el de objetivos y valores y el psicosocial, siendo éste el de mayor importancia pues en él se encuentran las necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores y sentimientos que representan la parte oculta de la organización.

Según Henderson tal sistema tiene una estructura inamovible, donde sus elementos se encuentran unidos por una ligadura tensa y flexible sostenida a la misma. Lo único por lo que hay que preocuparse es encontrar las "ecuaciones" que determinen dichas relaciones.

Por su parte, Roethlisberger y Dickson dicen que la organización es un sistema social formado por dos tipos de estructura:

- La estructura técnica: Se encuentra determinada por los organigramas y es más fácil de modificar.

- La estructura humana: Se constituye por los individuos que participan en la organización y esta compuesta, a su vez, por una estructura individual determinada por el comportamiento personal y sobre la cual es más fácil de incidir y una social, determinada por el comportamiento colectivo.

De la estructura social se desprende la estructura formal e informal, existentes en todo tipo de organizaciones y difíciles de describir y analizar. Dada la importancia de estas describiremos con más detalle a que se refieren.

La estructura formal hace referencia a las reglas oficiales y al comportamiento por ellas establecidas, está asociada con la parte técnica, es decir, el proceso de trabajo y las relaciones personales directas que están previamente determinadas o establecidas. Se centra en los grupos formales que se establecen para alcanzar las metas y objetivos, las cuales exigen que se lleven a cabo ciertas tareas y asignar empleados capacitados para ejecutarlas. De manera que la mayoría de los empleados serán miembros de un grupo, de acuerdo con la posición que ocupen en la organización.

Mientras más formal sea una organización, más claramente conocerá cada persona los límites de su autoridad y el alcance de su responsabilidad, así mismo podrá conocer las directrices generales a través de las cuales se conducirá para alcanzar los objetivos impuestos.

De esta forma podemos decir que los propósitos fundamentales de la organización formal son apoyar la función del administrador en la consecución de los objetivos esenciales de la empresa de manera eficiente, disminuir la duplicidad del trabajo, asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la realización de sus tareas y definir canales de comunicación.

Por otra parte, la estructura informal se refiere al comportamiento colectivo ilógico, es decir, en ella inciden valores, estilos de vida y normas del comportamiento de los individuos a nivel colectivo, no derivados de las reglas formales sino emergidos naturalmente de la interacción del grupo de trabajo.

Esta estructura informal se compone por agrupamientos naturales de personas en la situación de trabajo, en respuesta a necesidades sociales. Muchos de estos grupos se forman porque tienen rasgos comunes, tal como la edad, convicciones políticas, religiosas, antecedentes étnicos, etc. Estos grupos de amistad a menudo extienden su interacción y su comunicación a actividades y/o acciones que de algún modo van más allá de lo formal, así, constituyen un tipo de relaciones que por su naturaleza son difíciles de cuantificar y vincular con la productividad; no obstante, sería absurdo pensar que no tienen -absolutamente- relación con ella y más aún, que no influyen en la organización formal.

Consideramos a la organización informal como un sistema de grupos íntimamente ligados, que pueden crear relaciones de simpatía o antipatía con los demás, donde cada uno tiene una posición, desarrollan patrones de relaciones y actitudes aceptados por la mayoría y que tienden a alterarse si la organización formal se modifica. Así mismo marcan sus propias reglas, patrones de comportamiento, formas de recompensas, sanciones, objetivos, valores sociales, creencias y expectativas. Sin embargo es necesario que el individuo sea reconocido y aprobado por el grupo al que pertenece para facilitar su integración.

Los grupos informales no se pueden evitar o disolver y sería un grave error que los directivos y/o administradores trataran de hacerlo, pues deben de tener presente que tanto estos grupos como los formales se constituyen por diversas razones, entre ellas, las necesidades de índole social y psicológico.

Este deseo de satisfacer necesidades puede ser una potente fuerza motivadora que induce a la formación de grupos. Específicamente la seguridad, el instinto social, la estima y la realización

personal constituyen necesidades que pueden satisfacerse, hasta cierto punto, afiliándose a grupos.²

Cuando no se toma en cuenta a la organización informal y sus valores se interrumpe la comunicación entre los niveles de la organización. Para mantener esta comunicación es necesario que los directivos se aseguren de que los lineamientos que rigen a estos grupos estén en armonía con los fines de la organización. En la medida que esto se logre, la organización informal pasará a ser, ya no un obstáculo sino un apoyo en la consecución de los fines de la empresa.

Ahora bien, existen 4 lógicas que según Roethlisberger y Dickson son la base del comportamiento racional e irracional:

- **Sentimientos. Se refiere a las relaciones entre los individuos**
- **Ideológica. Ideas y creencias, forma de pensar de la gente**
- **Costos. Cuestiones económicas dentro de la organización**
- **Eficiencia. Se refiere a la rentabilidad económica**

Los dos primeros supuestos pertenecen a la estructura informal, por lo cual son incontrolables para la organización; los dos últimos pertenecen a la estructura formal, pudiendo ser controlados por ella.

Para Elton Mayo, fue importante este tipo de comportamientos, por ello retomó planteamientos de Piaget que lo llevaron a proponer tres posibles reacciones del individuo ante su ambiente:

- **Lógica. Está ligada a la capacidad que tiene el individuo de pensar, discernir y juzgar independientemente.**
- **Ilógica. Se refiere a que existen normas sociales y la forma de actuar ante estas carece de sentido para el individuo pero a nivel social resulta aceptado.**
- **Irracional. Es el comportamiento que no tiene ningún sentido a nivel social e individual. Aquí se denota una ruptura social llamada "anomia", que implica la existencia de desorden.**

La anomia proviene del avance tecnológico acelerado que tiene influencia sobre la organización técnica y una capacidad de adaptación lenta, formando una brecha entre el desarrollo humano y el tecnológico.

Mayo le da un cierto grado de importancia a lo "ilógico", pues para él representa las pautas del comportamiento colectivo que no está dentro de la conciencia del individuo.

Este comportamiento se ve influenciado por la pérdida de interés por parte del individuo a formas de organización social, tales como: la religión, la familia, deportes, entre otros, dándole mayor importancia a la "empresa". Esto es reflejo del logro de las organizaciones por hacer sentir al individuo que pertenece a la "familia-empresa"; de modo que éste se entrega totalmente a la organización.

Lo anterior implica, como ya mencionamos, la anomia y para combatirla, según Mayo, es

necesario extrapolar las normas sociales a la empresa, reflejándose en mayor grado dentro de la estructura informal. La cultura también ejerce influencia sobre dicha estructura, pues es un elemento diferenciador y moldea el comportamiento colectivo, es decir, la cultura de cada individuo hará que éste perciba el mundo y los valores de un modo muy particular, siendo a su vez poco similares a los valores que incorpora la empresa.

Por otra parte, desde el punto de vista administrativo, las R.H. son consideradas como un manual de buenos modales, con técnicas para la conducción de grupos pequeños que ayuden a optimizar el uso de recursos considerando al trabajador como uno de ellos.

Generalmente, a la administración se le ha categorizado como una disciplina de segunda clase, esto en vista de su incapacidad explicativa respecto a determinados fenómenos y situaciones que se dan al interior de la organización. Sin embargo, existen dos procesos de los cuales la administración hace uso frecuente en su afán por explicar lo que acontece en su medio: La analogía y la metáfora.

Aunque de diferentes orígenes, ambas pretenden el mismo fin. La metáfora proviene de la lingüística y esencialmente encierra dos elementos que a pesar de ser semejantes, abarcan dimensiones y contextos diferentes: el significado y el significante. El primero es algo "real", mientras que el segundo abarca la "representación de un fenómeno complejo".

Existe, sin embargo, un proceso anterior a la metáfora que extrae y suprime una palabra cambiándola por otra, en un intento por "escapar a la censura": la metonimia.

Por otra parte, la analogía es un proceso que puede ser interpretado de manera matemática, señalando los elementos que están interrelacionados y la naturaleza de esas relaciones para decir que son semejantes.

Así - y de acuerdo con Roethlisberger & Dickson - podemos señalar que, el aspecto formal, el que pretende tener una visión "universalista" acerca de la organización, ya no lo es más puesto que en este sentido existe su contraparte: el plano informal, que lejos de concebir una acepción única e irrefutable, plantea que existe una visión particular y que a pesar de no reconocerse formalmente su existencia, está presente en todos y cada uno de los procesos de la organización.

En este contexto, al ingresar el trabajador a una organización, transita - inconscientemente - del plano formal a informal representado éste último por instituciones de segundo orden como son: la escuela, la iglesia, la familia, etc.

La organización en su afán por tratar de controlar este segundo plano va a plantear y definir límites y barreras en el espacio y el tiempo en las instituciones de segundo orden.

Lo anterior constituye, uno de los objetivos que pretende alcanzar esta investigación: descubrir la forma de cómo maneja la organización los valores de los trabajadores, utilizando para ello, símbolos que dada una muy particular conformación cultural, tienen cierta connotación en ellos.

Podemos decir que la administración sólo hace intervenciones a nivel formal, no busca explicar lo que pasa fuera de la estructura organizacional. Sin embargo se debe dar importancia al aspecto informal, pues también afecta el comportamiento global de la organización, además de que forma parte de ella por lo cual no se le puede ignorar o evadir.

Dada la importancia de la estructura informal, misma que ha sido estudiada por las escuelas de administración, realizaremos en la parte práctica de la investigación un análisis de ella, haciendo énfasis en la Administración por Calidad y ver si ésta considera a la organización informal al emplear técnicas para mejorar los procesos productivos.

2.2. Administración por Calidad

Antes de continuar describiremos a grandes rasgos los orígenes de la Administración por Calidad y cómo fue su aplicación en México.

Su origen proviene del éxito japonés a partir de los años 50's quienes abrieron mercados sólo mejorando lo que ya existía y vendiéndolo a un buen precio. Este país prosperó al conquistar mercados internacionales mediante los mismos productos, en los mismos mercados en que competían americanos, suizos, alemanes, suecos, etc. y se fortalecieron aún más cuando iniciaron innovaciones veinte años después.

El máximo exponente en el campo de la calidad es el Dr. Kaoru Ishikawa, graduado en química aplicada en la Universidad de Tokio, al lado de él se encuentran el Dr. W. Edwards Deming, Dr. Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, el Dr. Genichi Taguchi considerados también como pilares de la cultura que busca calidad y productividad.

Cada uno de estos autores tienen su propia definición de calidad. Juran la define como "algo apropiado que puede usarse"; Ishikawa la describe como "la satisfacción del cliente"; Deming la considera como "los productos más útiles solicitados por los clientes"; Crosby la explica como "el cumplimiento de los requisitos" y finalmente Taguchi la define en función del "costo o la pérdida que un producto provoca a la sociedad".³

Ahora bien, la implantación de técnicas tales como investigación de operaciones, entrenamientos en sensibilidad, centralización, descentralización, análisis y solución de problemas y círculos de calidad en la industria mexicana, surge al final de la década de los 70's cuando las empresas adoptan ideas provenientes del extranjero buscando motivar a su personal y prestar así un servicio o producir un producto de alta calidad y bajo costo.

Actualmente en México las organizaciones exportadoras, (Chrysler, General Motors, Celanese, Visa y Moore Business Forms), consideran a la Administración por Calidad como un aspecto interno que les ayuda a enfrentar el abatimiento de costos, el mejoramiento de la calidad y el aumento persistente de la productividad. Además la consideran como una estrategia ante los cambios de modernización y globalización que enfrenta el país.

De esta forma las organizaciones mexicanas conscientes de esta necesidad, crearon la **Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.** Esta fundación toma las experiencias de organismos o agrupaciones nacionales e internacionales, a partir de dichas experiencias promueve y propicia la productividad y la calidad de vida en el trabajo y más aún ante el actual entorno de

mercados abiertos, bloques comerciales y una mayor competencia.⁴

Consideramos que la principal razón por la cual los empresarios le dan mayor importancia a la Administración por Calidad es para lograr una mayor participación en el mercado a través de productos y servicios de alta calidad. Si bien es cierto que esta filosofía es de origen oriental, también lo es el hecho de que es susceptible de aplicarse en un lugar distinto, tomando en cuenta, las críticas a este movimiento para adecuarlo a las necesidades del país y de la organización.

Considerando lo anterior procederemos a delimitar nuestro objeto de estudio.

1 Antología de administración. Tomo I, "La escuela de las relaciones humanas: su aproximación al estudio de la organización, p.454

2 Gibson, James, John M. Ivancovich, et.al. "Organizaciones, conducta, estructura, proceso", Interamericana, México 1983, p.141.

3 Para mayor información sobre las aportaciones de cada autor, véase anexo 1

4 Véase Calidad Total." Monografías, Memorias del Segundo Congreso Internacional de Calidad Total", publicada por la Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C.



CAPITULO III

METODOLOGIA



3.1 Delimitación del objeto de estudio

La presente investigación estará fundamentada en el análisis de la empresa trasnacional, de origen canadiense, Moore Business Forms de México S.A. de C.V., ubicada en Vía Gustavo Baz no. 182, Col. San José Tepellatalco; abarcaremos el año de 1991, retomando información de cuatro años anteriores a la fecha.

La mayor parte de la información fue proporcionada por el Gerente de Capacitación y Calidad de dicha empresa, a través de conversaciones, entrevistas, manuales, así como cuestionarios aplicados a nivel operativo.

Específicamente nos centraremos en el nivel operativo del departamento de producción en la aplicación de cuestionarios para poder describir la organización informal de dicha empresa.

3.2 Planteamiento del problema

Actualmente las empresas están obligadas a modernizar los procesos productivos y los sistemas administrativos que emplean para adecuar su estructura y hacer frente a los cambios que vive el país.

Pero el problema no se limita a tal situación, sino que va más allá de cambios en la estructura formal, es decir, la difícil modificación de las actitudes y valores de los empleados (estructura informal).

Es necesario que la empresa preste particular atención a los grupos informales que se crean en su interior, ante las nuevas formas de organización, como lo es la Administración por Calidad, la cual considera la integración de grupos de trabajo como esencial para alcanzar sus objetivos: reducción de costos, mejoramiento continuo de la calidad y aumento persistente de la productividad de la empresa.

3.3 Objetivos

- 1) Conocer como está funcionando la empresa.

2) Conocer los factores internos y externos que afectan a la empresa, con el fin de apreciar adecuadamente las repercusiones que traerá consigo la reestructuración económica nacional e internacional.

3) Pretendemos descubrir la existencia de una estructura informal y conocer si al interior de la empresa se manejan valores y/o símbolos (familia, escuela, iglesia, etc.) que de algún modo se relacionen con el desempeño de los trabajadores en sus actividades.

4) Identificar si se modificó la organización de los trabajadores con la implantación del programa de Administración por Calidad.

5) Conocer cuales fueron los cambios que se dieron de los grupos de trabajo en el comportamiento de la empresa Moore de México, a raíz de la implantación de dicho programa.

6) Conocer la actitud de los trabajadores ante la formación de círculos de calidad.

7) Conocer cual es la importancia que le da la Administración por Calidad a los grupos informales.

3.4 Hipótesis

1) La Administración por Calidad es un fenómeno que involucra tanto el aspecto formal como el informal siendo éste último de mayor importancia.

2) Los aspectos informales aunados a los formales influyen directamente en el logro de la Calidad Total

3) El nivel de rendimiento de los trabajadores se ve incrementado por la integración de grupos informales.

4) La organización formal e informal se unen a través de los círculos de calidad para lograr una mayor productividad.

3.5 Definición de Variables

En la primera hipótesis tenemos las siguientes variables:

Variable Independiente.

- **Administración por Calidad:** Es un enfoque que mezcla la técnica y la filosofía. Intenta aprovechar al máximo los recursos de la organización para satisfacer o rebasar las necesidades del cliente.

Variable dependiente.

- **Aspectos formales.** La definimos como programas, organigramas, reglas, políticas, planes y procedimientos que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.

- **Aspecto Informal.** Se refiere a todo aquello que no está establecido por la organización.

En la segunda se establecieron las siguientes:

Variable independiente.

- **Aspectos formales.**

- **Aspectos informales.**

Estas variables fueron definidas en la hipótesis anterior.

Variable dependiente:

- **Calidad Total:** Conjunto de cualidades de un producto , servicio, sistemas, procedimientos, proceso, personal y ventas que involucra la participación de los trabajadores para satisfacer o rebasar las necesidades de los consumidores.

Las variables de la tercera hipótesis son:

Variable independiente.

- **Grupos informales:** Conjunto de personas que se integran espontáneamente dentro de la organización, como son: grupos de amigos y de trabajo.

Variable dependiente.

- **Nivel de rendimiento:** Grado en que los trabajadores aumentan o disminuyen su ritmo de trabajo afectando con ello la producción.

En la última hipótesis tenemos:

Variable independiente.

- **Organización formal:** Se refiere al proceso de trabajo y a las relaciones que están establecidas por la empresa con anterioridad.

- **Organización informal:** Se refiere al proceso y relaciones de trabajo que surgen espontáneamente.

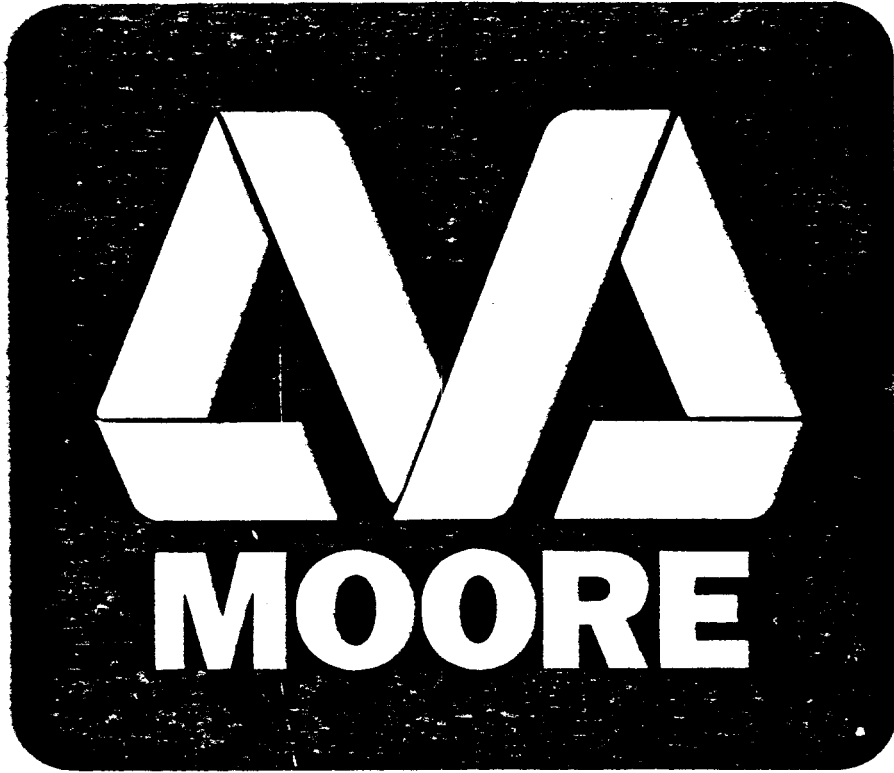
- **Círculos de calidad:** Son agrupamientos de personas que trabajan en un mismo departamento y que realizan algunas actividades en conjunto.

Variable dependiente.

- **Productividad:** Es la proporción que se logra entre los productos fabricados y los insumos que hayan intervenido en su realización.

3.6. Limitaciones

- Nuestra investigación abarcará únicamente la empresa Moore Business Forms de México, por falta de tiempo y acceso a otras empresas del ramo.
- Por falta de tiempo no fue posible sacar una muestra representativa, por lo que nos abocaremos al nivel operativo en la aplicación de cuestionarios.
- Algunos de los trabajadores se opusieron a contestar los cuestionarios por las normas rígidas del sindicato por lo que la muestra se redujo más.
- No se tuvo acceso a la información que nos detallara el funcionamiento del sindicato.
- No fue posible aplicar directamente los cuestionarios, por lo cual solicitamos la ayuda del Gerente de Capacitación.



125936



CAPITULO IV

MOORE BUSINESS FORMS

4.1. Estructura formal

4.1.1 Antecedentes

Aproximadamente hace más de cien años, empezó lo que ahora se conoce como una gran industria, "Moore Business Forms". La idea fundamental de su origen es: "Una escritura para muchos propósitos".

A mediados del siglo XIX, muchos jóvenes europeos, miraban a los Estados Unidos como una atracción, como un nuevo mundo floreciente. Canadá, siendo todavía una colonia británica en esos años, antes de la Confederación, atraía con mayor inquietud a estos jóvenes.

Samuel J. Moore era un inmigrante de Gran Bretaña, quien partió a Canadá en 1861. Después de acudir a la escuela pública, se dedicó como oficio a la impresión y periodismo, comenzando como aprendiz de imprenta se convirtió en redactor. A la edad de 22 años, siendo socio de la Grip Printing And Publishing Company, se mantenía constantemente alerta a nuevos productos y oportunidades. Una idea de un nuevo producto fue traída al Sr. Moore por un dependiente de una tienda de sedas, Jhon R. Carter, quien había diseñado un libro de ventas para registro de datos, especialmente para créditos y cuentas por cobrar.

La idea de incluir una hoja de papel carbón entre dos originales para proveer un registro de la venta para el cliente y el negocio, produjo el Libro de Ventas Paragon con hoja negra; de esta forma las patentes fueron obtenidas para la Grip Printing And Publishing Company en 1882.

Así, el principio de "Una escritura para muchos propósitos", fue puesto en práctica en esta primera ocasión para proveer registros de venta al contado y por lo tanto prevenir de riesgos, para registrar con precisión una venta de crédito y eliminar disputas con los clientes.

Los próximos pasos fueron simplificar y perfeccionar la producción, así como introducirse a los Estados Unidos como plataforma para encaminarse hacia la Europa Industrializada, lo cual se convirtió en una parte fundamental en la historia de Moore, siendo a su vez atrayente como el concepto de una hoja fija de papel carbón.

Moore inicia sus operaciones en México el 10 de septiembre de 1951, con una planta ubicada en la colonia Moctezuma. En aquel momento contaba con diez empleados guiados por el Sr. Earl C. Kraft, primer director e iniciador de Moore en México hasta abril de 1982; aquel comienzo sencillo con tres prensas, una guillotina y una intercaladora de paquete, son una muestra del gran orgullo que sienten los directivos por el desarrollo e imagen que ahora representan. Prueba de ello son las estadísticas que a continuación se muestran:

Recursos Humanos

En 1951 contaban con 10 personas

En 1986 aumentó a 860 personas

Cantidad de pedidos atendidos

En 1951 tenían 190 pedidos

En 1986 aumentó a 46,000 pedidos

Fuerza de ventas

En 1951 tenían 6 personas

En 1986 aumentó a 200 personas

Oficinas de venta en el país

En 1951 contaban con 1 oficina

En 1986 aumentó a 49 oficinas

Por amplia visión del Sr. Earl C. Kraft en 1965 se instala una planta en Tlalnepantla, Estado de México, siendo la más moderna en el ramo de las Artes Gráficas en América Latina, dejando de operar la planta de la colonia Moctezuma. Más tarde, en 1974, bajo un enfoque de descentralización y modernización, surge la planta de San Luis Potosí, dedicándose a la elaboración de productos estándar y dejando la elaboración de productos complejos a la planta de Tlalnepantla, finalmente en 1986 surgen dos nuevas plantas: la de Uruapan, considerada como la más completa y tecnificada de México y la de Tijuana, que sirve para abastecer a la zona libre y fronteriza del país abriendo las puertas a la exportación de los productos de Moore. En ese mismo año se iniciaron operaciones en las instalaciones de Tlalnepantla; con la finalidad de optimizar el flujo de producción de la planta, la creación de un centro de capacitación, la concentración de los recursos humanos y la implementación de los más modernos y efectivos sistemas administrativos; como lo es el de Administración por Calidad, el cual ha tenido un seguimiento a partir de 1986.

Es así como Moore de México alcanza un desarrollo equilibrado, fundamentado en una estrategia de inversión, una conducta comercial y una filosofía de trabajo, que actualmente los mantiene en el liderazgo.

Actualmente en las instalaciones de Tlalnepantla, donde se centró nuestra investigación, se cuenta con un edificio de servicios al público, oficinas en las cuales se realizan trabajos administrativos, un comedor para todos los trabajadores siendo aportado el 70% del costo de la comida por la empresa. Así mismo existe una sala de juegos de la que se puede disponer en el horario de descanso, exclusivamente, un departamento de servicio médico que auxilia en las lesiones y enfermedades menores.

Con el principio fundamental de que "Una escritura sirva para muchos propósitos", Moore Business Forms de México se ha dedicado a la elaboración de formas para negocios, desde el Libro de Ventas Paragon, hasta los productos OCR (Reconocimiento de Caracteres Ópticos), los formularios comerciales, los productos MCP o papel sin carbón. Moore se ha preocupado por satisfacer las necesidades de una sociedad cambiante, adaptando su tecnología para hacer frente a esto y adelantándose en algunos casos a dichos sucesos.

El propósito de Moore está simple y directamente expresado así: "Sirviendo las necesidades de los negocios, gobierno y otras instituciones proveyendo de servicios que faciliten el registro, comunicación, retención y recuperación de información comercial".

Este propósito está relacionado con La Filosofía de Moore por lo que es importante describirla.

“Filosofía de Moore”

Trabajar todos juntos para hacer de nuestra empresa una operación rentable y que nos genere utilidades.

•

Todos debemos de contribuir para consolidar financieramente a nuestra empresa, cuidando que se mantenga sana y asentar las bases para su crecimiento.

•

Trabajar todos hacia una filosofía de productividad, hacer las cosas sólo una vez en detrimento a la calidad y utilizando en forma adecuada nuestros recursos materiales, evitando desperdicio y costos innecesarios.

•

Todos debemos orientar nuestro esfuerzo para ofrecer el servicio profesional que necesitan nuestros clientes con veracidad y honestidad. Ellos son nuestra razón fundamental para producir.

•

Todos estamos trabajando para lograr que nuestra empresa sea un proveedor total en sistemas y formas, calidad y servicio para provocar y mantener en nuestros clientes una actitud de confianza y reconocimiento como líder en tecnología.

•

Todos debemos de respetar a nuestros competidores bajo una filosofía sana que nos motive a competir contra nosotros mismos para mejorar nuestros sistemas y estándares de calidad y servicio.

•

Todos somos responsables de cuidar y mantener un buen ambiente de trabajo, donde debemos participar activamente con ideas y sugerencias constructivas, con un espíritu emprendedor en la solución de nuestros propios problemas y buscar el beneficio para todos en lo que implementemos.

•

Todos los jefes a todos los niveles, debemos de cuidar que los empleados que han puesto bajo nuestra dirección, tengan la oportunidad de capacitarse, desarrollarse y crecer, involucrándolos y motivando su participación, hacerles sentir cariño por su trabajo y favorecer la identificación por nuestra empresa, manejar los problemas con un sentido de justicia y equidad donde se busquen beneficios para todas las partes involucradas dentro de los marcos que señalan nuestras políticas y normas de trabajo.

•

Todos trataremos de hacer sentir en nuestras comunidades y grupos sociales, reconocimiento y respeto por el trabajo que desempeñamos, sentir orgullo de que nuestra empresa está influyendo y colaborando a que otras organizaciones se estén beneficiando por los productos y servicios que estamos desarrollando.

•

Por último y no menos importante, los directivos nos esforzaremos por ofrecer un salario justo, seguridad para el empleado y su familia, un trabajo interesante y con retos, recompensas y reconocimientos para todos aquellos que, con su esfuerzo diario y dedicación a su trabajo, deseen disfrutar y compartir con nosotros los buenos resultados.

Esta Filosofía, la forma de hacer negocios, de interaccionar con la gente y ser sensibles a las necesidades reales, forman la base sobre la cual la empresa toma sus decisiones y acciones.

4.1.2 Estructura

Moore de México es una empresa que para optimizar el desarrollo de sus actividades ha descentralizado sus áreas funcionales. La siguiente descripción intenta dar una idea general acerca de la conformación administrativa que existe en la planta de Tlalnepantla y el establecimiento de niveles jerárquicos de las diversas funciones desarrolladas en la organización.

En el capítulo I se hizo una clasificación de las empresas por sus niveles jerárquicos, de acuerdo a ello Moore presenta las características de una empresa grande. El nivel más alto lo representa la Dirección General de la cual dependen seis direcciones: Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Crédito y Cobranzas, Ventas y Producción.

Dada la naturaleza de la investigación nos enfocaremos básicamente al área de producción, de ella dependen la Gerencia de la planta conformada por cinco departamentos ubicados en el mismo nivel jerárquico:

- Superintendencia de producción
- Jefatura de planeación
- Contaduría de planta
- Capacitación y
- Relaciones laborales

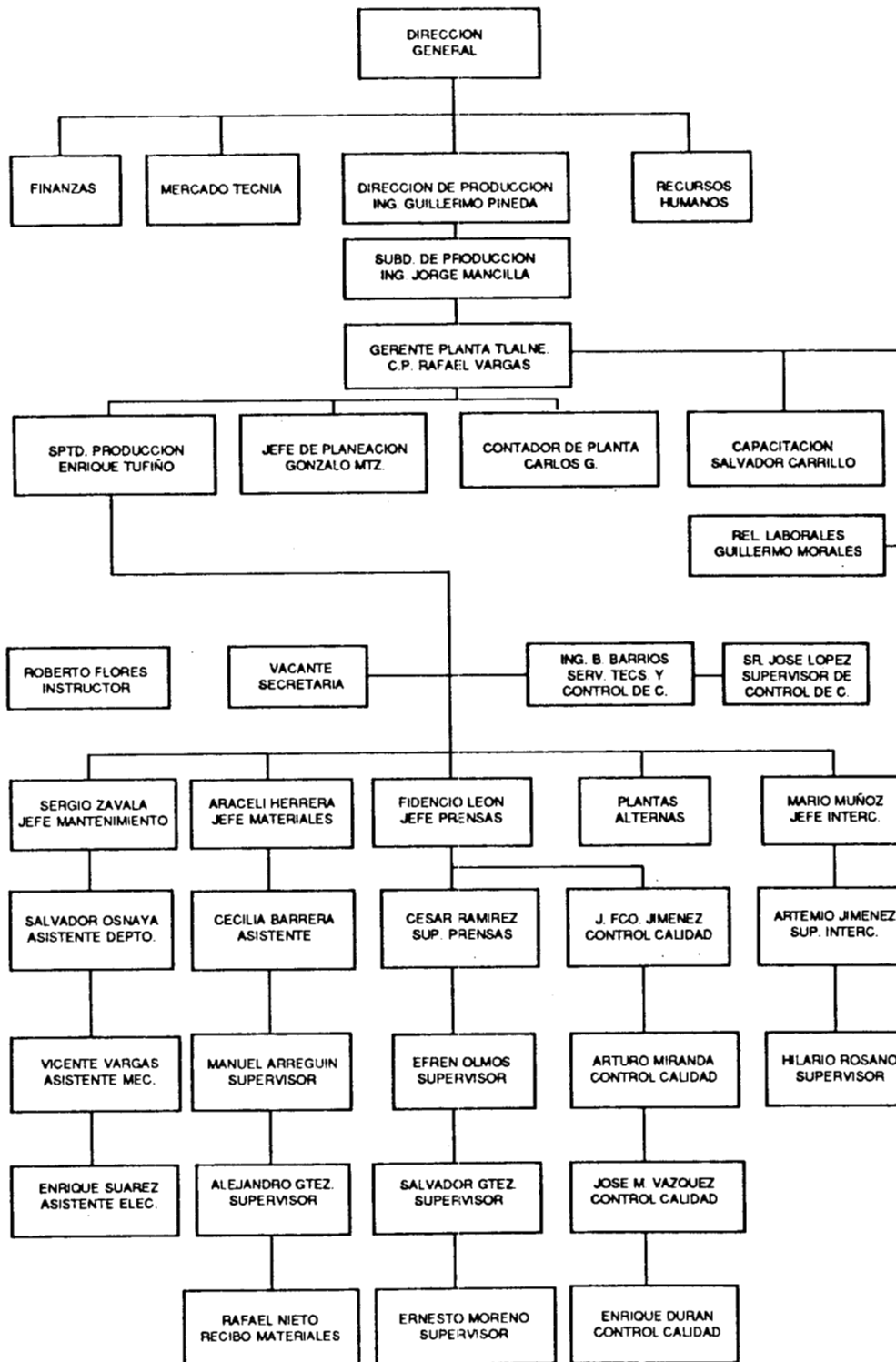
Específicamente los cuestionarios fueron aplicados en el área de superintendencia de producción. Esta controla:

- A un instructor
- Una secretaria
- Servicios técnicos y control de calidad
- Supervisor de control de calidad

De la misma forma pero a otro nivel, de esta gerencia dependen cuatro Jefaturas y una de Plantas Alternas.

En cada departamento existen supervisores que tienen a su cargo un número determinado de personas sobre quienes ejerce un control y autoridad delegada.

A continuación presentamos el organigrama general de Moore de México para tener una visión de las relaciones de autoridad formalmente establecidas.



4.1.3 Funcionamiento

El nivel operacional, donde basamos nuestra investigación, se compone por las áreas encargadas de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la empresa. En estas áreas se encuentran las instalaciones físicas, como máquinas y equipos y las oficinas; cuyo funcionamiento debe atender a determinadas rutinas y procedimientos programados dentro de una regularidad y continuidad que asegure la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

En Moore Business Forms se tienen establecidas una serie de normas y reglas que ayudan al buen funcionamiento de la organización.

1. Seguridad

La seguridad personal y el cuidado del equipo son aspectos que merecen una atención especial, por ello se le delega la responsabilidad al jefe inmediato del trabajador, pues es él quien conoce y puede indicar las normas de higiene y seguridad que se deben seguir en su departamento, así mismo está encargado de orientar hacia el buen cuidado del equipo.

El jefe inmediato para poder determinar las enfermedades a las que están expuestos los trabajadores día con día en sus centros de trabajo, se basa en el análisis de causa-efecto, el cual se refiere al estudio de una acción en la que el resultado de la misma no es el esperado y las medidas correctivas no son adecuadas, por consiguiente el resultado del análisis será la medida óptima de corrección.

La causa de los accidentes de trabajo es múltiple dando lugar a que las medidas de seguridad tengan una más difícil aplicación, por ello Moore define dos enfoques de aplicación de medidas de seguridad.

El primero llamado correctivo consiste en aplicar medidas de seguridad después de la presentación de un accidente. Este enfoque es adecuado comparado con la apatía de no hacer nada por evitar que el accidente siga siendo acto de presencia.

El segundo enfoque llamado preventivo, consiste en aplicar medidas de seguridad para que no se presente el accidente. Este resulta ser más atractivo para Moore pues recolecta las experiencias vividas por otros.

La aplicación de medidas de seguridad se basan en el siguiente método:

A) Estudio de las condiciones inseguras

*Del lugar de trabajo: El estudio de las condiciones inseguras en el lugar de trabajo, se reduce a la revisión minuciosa de las protecciones que deben existir en donde desarrollamos nuestras labores directamente. Por ejemplo:

- Revisión del equipo (máquina, caldera, herramientas, vehículos, ascensores), para evitar que se encuentre impropriadamente protegido, (falta de guardas, bandas, mallas, etc.)
- Evitar pisos resbaladizos, aceite tirado, basura, clavos salientes, varilla.
- Evitar iluminación impropia (luz insuficiente, destellos deslumbrantes).
- Evitar ventilación impropia (insuficiente cambio de aire, fuente de aire impuro).
- Evitar vestidos o aparejos inseguros (guantes defectuosos o carencia de ellos, de mandiles, zapatos, mascarillas, ropas flojas).

• Del área o departamento. El estudio de las condiciones inseguras en el área o departamento abarca la revisión de los siguientes elementos:

- Distribución del equipo (evitando que la gente no se estorbe entre sí).
- Instalaciones y servicios (paredes, pisos, sanitarios, iluminación y ventilación).
- Ruído o sonidos molestos.
- Medio ambiente del departamento (calor, frío, olor, humedad).

• De toda la empresa. El estudio de las condiciones inseguras de la empresa abarca la revisión de los siguientes elementos:

- Lev Out o distribución de las instalaciones y maquinaria.
- Medio ambiente externo e interno (smog, toxinas, humo, ruido).
- Declives.
- Pisos, paredes, ternos.
- Ventilación e iluminación.

B) Estudio de los actos inseguros. Se refiere a la forma incorrecta de efectuar un trabajo apartándose de la norma, método o sentido común de seguridad. Este estudio recae en las actitudes del trabajador. A continuación mencionaremos algunas de las más frecuentes:

- Obrar sin autoridad.
- Obrar o trabajar a velocidad insegura (demasiada lentitud y demasiado aprisa).

- Utilizar equipo no seguro, emplear las manos en lugar del equipo, o hacer uso del equipo en forma no segura.
- Asumir una postura no segura (trabajar debajo de objetos suspendidos en alto, levantar pesos curvando la espalda).
- Distraer, molestar, dar sorpresas ,actitud impropia (desprecio de órdenes, falta de comprensión de las instrucciones, nerviosidad, excitabilidad, etc.)
- Defectos físicos (visión y capacidad auditiva defectuosas, fatiga, intoxicación, hernia, debilidad cardíaca).
- Malos hábitos (ebriedad, drogadicción, resaca, etc.).

C) Estudio de los accidentes vividos por otras empresas:

- Estadística.
- Auditorías de seguridad.
- Anécdotas.

2. Horario de Trabajo

El jefe de departamento indica el horario de trabajo. La puntualidad es un requisito indispensable que influye en la eficiencia y cumplimiento del trabajo.

El horario establecido es de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. Los días de descanso son los establecidos por la ley, siendo éstos los siguientes:

- 1 de enero
- 5 de febrero
- 21 de marzo
- 1 de mayo
- 16 de septiembre
- 20 de noviembre
- 1 de diciembre* y
- 25 de diciembre

*Sólo se da cuando corresponde a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

Por otra parte, transcurrido un año de prestar servicios a la empresa el trabajador tiene derecho a disfrutar "x" días de vacaciones, así como una prima vacacional.

En caso de enfermedad, se debe dar aviso al IMSS para que extienda la incapacidad y justifique la ausencia, de lo contrario se procederá según lo que determina la Ley Federal del Trabajo.

3. Sueldos

El trabajador a nivel operativo recibe su salario cada viernes o un día antes si es festivo; por su parte, los administrativos y directivos reciben su sueldo quincenalmente.

Las deducciones que se hacen son las correspondientes al impuesto sobre productos de trabajo y la cuota al IMSS.

4. Procesos Productivos

Los productos de Moore la han distinguido como el líder en el mercado de formas para negocios. Para mantenerse en el liderazgo constantemente se realizan esfuerzos para mantener capacitados a los trabajadores, ya que se considera como el recurso más importante de la empresa.

En forma general, el proceso productivo que Moore sigue es:

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Recursos materiales	Coordinación esfuerzo	Resultado de la coordinación
- papeles	y acción de los recursos	esfuerzo y acción de los recursos
- carbón	humanos materiales y	humanos, materiales y técnicos
- tintas	técnicos	
Recursos técnicos		
- maquinaria y equipo		
- metodos y procedimientos		
Recursos Humanos		

Las etapas de este proceso productivo son:

1. Diseño
2. Supervisión de ventas
3. Supervisión de crédito y cobranzas
4. Aprobación de contraloría de ventas
5. Distribución de volúmen
6. Aprobación de la contraloría general
7. Revisión de ordenes
8. Planeación
9. Preliminares

10. Prensas
11. Intercaladoras
12. Distribución
13. Facturación
14. Acabado

Los productos que elabora la empresa son, en general, formas para negocio. Para poder identificar las características de cada producto es necesario saber cuál es su composición.

Los productos tienen 4 componentes básicos que son:

A) Papel opaco. Actualmente los procesos de elaboración del papel son sumamente sofisticados y la calidad es cada vez mejor.

Sus componentes orgánicos son: celulosa y bagaso de caña.

Sus componentes inorgánicos son: talcos, caolines, encolantes, almidones, bióxido de titanio y carbonato de calcio.

Para la elaboración de los productos de Moore se utilizan diversos tipos de papel opaco, entre estos tenemos:

- MCB = Moore Continuous Bond
- MHS = Moore Hot Spot
- BLCP = Blanco Litho para Carbonizar
- IBM 3800 = Impresora láser IBM 3800
- OCR = Optical Character Recognition (reconocimiento de caracteres ópticos)
- MCP = Moore Clean Print (impresora limpia o papel sin carbón)
- Cartulina

B) Papel Carbón. Es el resultado de un proceso en el que el papel Tissue es impregnado de tinta carbón. Actualmente existen rollos de papel carbón que se denominan K1, K2, K3.

Los componentes de la tinta de carbón son:

- Ceras
- Aceite mineral
- Black Carbón (humo negro)
- Anilinas

- Acido leico

C)Tintas. Los componentes de la tinta para impresión son las siguientes:

- Barníz
- Aceite mineral
- Aceite vegetal
- Pigmentos
- Secantes

D)Adhesivos. Los componentes de los adhesivos son:

- Copolímero de Etileno
- Acetato de vinilo
- Resinas sintéticas
- Solventes
- Agua

La clasificación de los productos de Moore es la siguiente:

Los productos por su tipo de construcción se pueden clasificar en juegos y en formas continuas.

Los productos cuya construcción es en juego son:

- Speedisets
- Libros de venta
- Hojas extras
- Juegos engomados
- Speedi books, entre otros.

Los productos cuya construcción es una forma continua son:

- Wiz
- Continuous inter Fold
- Kleen Edge
- CIF IBM 3800
- Speediflo
- Speediflex
- Speediweb

- Speediread.

La empresa utiliza una escala denominada "Escala Moore" como un instrumento de medición que se utiliza en el trabajo y su buen uso tiene mucha importancia en factores como:

(+) Precisión - - - > (+) Calidad - - - >

(-) Tiempo - - - > (-) Desperdicio - - - >

(-) Costo - - - > (+) Productividad.

Además de esta escala, maneja los siguientes sistemas de medición: sistema inglés y sistema métrico decimal, pues la mayor parte de la maquinaria que importa tiene como base estos sistemas.

5. Orden de servicio

En las solicitudes y pedidos que hacen los clientes a Moore es necesario celebrar un contrato, el cual es definido por la empresa como: Un acuerdo en donde se establecen las condiciones del intercambio.

El contrato puede ser informal (verbal) o formal (escrita-documento legal).

Una vez celebrado el contrato se procede a llenar una orden de servicio, entendida como el documento que contiene información detallada de los elementos y condiciones necesarias para el proceso de elaboración de un producto.

Lo orden de servicio se conforma por:

a) Portada.

- Logotipo de Moore
- Cliente
- Representante
- Copia no.
- Orden no.

b) Contraportada

- Logotipo de Moore

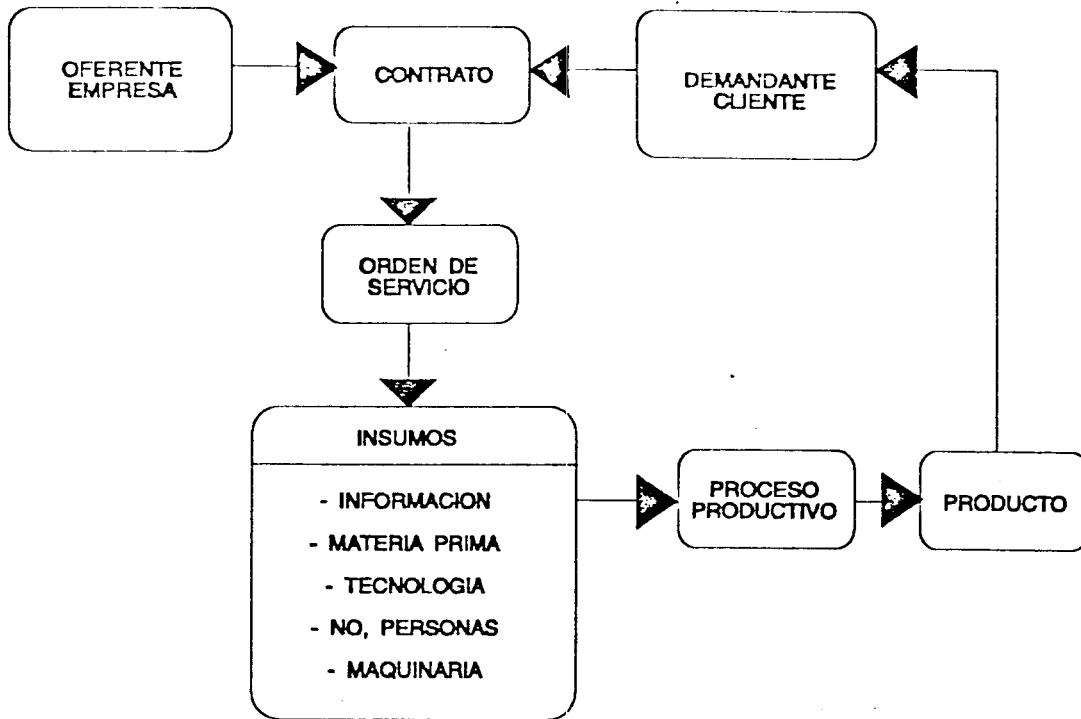
(ver anexo 2)

La orden de servicio tiene una especial importancia en aspectos de calidad, reducción de costos, aumento de productividad, disminución de errores, menos desperdicio y menos tiempo.

Gráficamente, el proceso de intercambio de productos o servicios es el siguiente:
(pag. 56)

6. Desarrollo de Personal.

Moore cuenta con un departamento de capacitación que tiene como finalidad ayudar al trabajador a desempeñar mejor su trabajo a través de cursos de capacitación. Además se permite la participación de estos por medio de un buzón de sugerencias, donde pueden aportar ideas y comentarios que ayuden a mejorar los procedimientos.



En general la empresa se ha dedicado al estudio permanente de formas administrativas que puedan contribuir al mejoramiento de la calidad y productividad. Por ello ha aumentado el interés por capacitar a su personal y brindarles experiencia técnica a través de grupos por proyecto e incentivos que favorecen su participación.

La empresa actualmente ha dado 9 cursos de capacitación sobre Administración por Calidad, con el fin de motivar a los trabajadores. Entre estos cursos están:

- Sensibilización
- Proceso creativo
- Herramientas para administrar la calidad
- La tecnología de la calidad
- Ventaja de la calidad
- Plegaria de la calidad
- Liderazgo de la calidad
- Proceso de formación de grupos de trabajo por proyecto (GTP)
- Procesos de mejoramiento continuo

Estos cursos se iniciaron cuando la empresa decidió llevar a cabo en el interior de la organización el programa de Administración por Calidad, considerada como un enfoque específico de sistemas administrativos que va más allá de la teoría, es decir es una mezcla de filosofía y técnica, el cual pretende maximizar el uso de todos los recursos con que cuenta la organización, sobre todo el elemento humano, pues en él centra el 80% de su atención.

La idea de implantar este sistema fue del Lic. Salvador Carrillo, Gerente de Capacitación de la empresa en colaboración con Armando Cervantes, Director de Recursos Humanos. Ambos se prepararon en este campo durante un año en Estados Unidos.

Uno de los objetivos es reducir los costos para incrementar las utilidades. Esto se considera como una estrategia por parte de la empresa con el fin de disminuir tanto los errores como los inventarios, pues son dos de los elementos más costosos.

En cuanto a los errores podemos mencionar incapacidades, desperdicios, reprocesos, mantenimiento correctivo, inasistencias, etc. Por su parte, los inventarios son costosos cuando se mantiene almacenada la mercancía por mayor tiempo, provocando la pérdida de dinero. Es por ello que representan dos variables donde la Administración por Calidad pone mayor énfasis.

Lo más importante del enfoque de calidad es que permite a la empresa dar un mejor servicio al cliente y no sólo satisfacer sus necesidades, sino superarlas, mantener y mejorar la imagen de la compañía, permite distinguir entre una misión o propósito y una meta u objetivo.

La misión y propósitos dentro del enfoque de Administración por Calidad van más allá de generar únicamente utilidades, pues tienen que ver, como ya se mencionó, con el servir a la gente.

Se puede decir que la Administración por Calidad sigue, en forma general, las siguientes etapas:

1. Sensibilizar a la gente en cuanto a la calidad. En esta etapa se trata de despertar un interés en los trabajadores acerca de los beneficios que trae consigo la implantación de la Admón. por Calidad, de modo que ellos puedan identificarse con dicho programa y dar su mayor esfuerzo; por consiguiente se modifica la cultura organizacional.

Sin embargo no se podrá lograr un cambio en las actitudes sin el involucramiento y capacitación continua de los trabajadores, por ello la empresa ha llevado acabo el desarrollo de los cursos mencionados anteriormente, donde el factor principal para el análisis y solución de problemas es la gente misma. En estos cursos se permite a los trabajadores aportar ideas que ayuden a la identificación y resolución de problemas.

2. Cómo sensibilizar a través de herramientas para la administración. Las herramientas de calidad son instrumentos necesarios para poner en práctica las estrategias propuestas por la Administración por Calidad, sin embargo difundir estas herramientas no es tan importante como el cambiar las actitudes.

Algunas de las herramientas empleadas en Moore se presentan en el anexo 3.

Estas se basan en un estudio del proceso y producto empleando técnicas matemáticas o estadísticas que brindan un apoyo para mejorar y conocer ampliamente los requerimientos de cada cliente. El empleo de tales técnicas requieren de una comunicación efectiva y eficiente no sólo a través de cursos, recomendaciones, reportes, sino mediante equipos de trabajo a cargo de un líder que coordine sus actividades.

3. Integrar grupos de trabajo por proyecto, es decir círculos de calidad, comités ad hoc. Los círculos de calidad son un factor determinante para conseguir la integración de los trabajadores en la elaboración de productos y servicios de alta calidad. Sin embargo esta integración no es tan sencilla como parece pues se requiere conocer lo suficiente sobre Relaciones Humanas para poder conducir con éxito los equipos de trabajo.

De esta forma se define a los círculos de calidad como el agrupamiento de prsonas de una misma área, departamento o taller que realizan actividades similares bajo una misma supervisión; se reúnen voluntariamente para identificar problemas y poder eliminarlos; asimismo estudian técnicas para el mejoramiento de la calidad.

Ahora bien, Moore de México ha empleado los círculos de calidad para lograr que sus trabajadores se motiven y busquen conjuntamente el logro de las metas establecidas, pero este logro no dependerá sólo de los trabajadores sino que se necesita del apoyo de la Alta Dirección.

4. Proceso de mejoramiento continuo. Para lograr el mejoramiento de la calidad se requiere de sistemas contables y administrativos, políticas bien definidas con el fin de garantizar la calidad esperada por los clientes y así lograr los objetivos establecidos por la organización.

Los avances en la calidad se miden generalmente en años y no en meses, siendo necesario, en algunos casos, retroceder para mejorar las etapas del sistema de Administración por Calidad que no hayan dejado los resultados esperados.

Los directivos deben estar conscientes de la importancia del mejoramiento continuo, lo cual reeditarán en una mayor productividad y competitividad de la empresa.

En general la implantación del programa de Administración por Calidad le ha dado a la empresa beneficios a mediano plazo, reflejándose esto en el comportamiento de las utilidades, pues hacía 7 años que no percibían ganancias suficientes que les dieran liquidez y rentabilidad para cubrir sus altos pasivos.

Este aumento en las utilidades no ha sido el único beneficio sino también

- se ha logrado una satisfacción en los clientes,
- se ha logrado consolidar una imagen de prestigio con productos y servicios de primer lugar,
- se ha logrado una mayor rentabilidad,
- se ha creado un alto orgullo de los empleados hacia la compañía, su trabajo y a su calidad como personas,
- los gastos en los cuales se han incurrido para implantar el programa no han representado un alto costo para la empresa, sino una inversión rentable y
- se ha incrementado la calidad en los productos y servicios, así como en la operación interna, lo cual ha permitido un incremento en la productividad.

Estos resultados no se lograron a corto plazo, pues Moore de México implantó el programa en 1986 y los resultados se vieron a partir del año pasado, dándoles una posición favorable dentro del mercado y siendo líder actual en el ramo.

Este programa de administración se inició en el área de ventas y producción teniendo éxito, por lo que se extendió al departamento de finanzas y otros cubriendo actualmente el 85% de la empresa.

Claro está que este programa no sólo les ha traído beneficios ya que muchos cambios no han sido favorables debido a los problemas de movilidad gerencial e inconsistencia de los grupos de trabajo; de tal forma, se considera más difícil sensibilizar a los ejecutivos de alto nivel que a los empleados. Si a estos no se les puede convencer de la importancia y beneficios del programa será un gran obstáculo para ponerlo en marcha, inclusive si no recibe la aprobación de los altos directivos simplemente no se puede llevar a cabo.

También es necesario crear un ambiente agradable de trabajo y tener confianza de las capacidades tanto directivas como operativas de cada trabajador para que la Administración por Calidad funcione y tenga éxito.

Así mismo, la calidad total no se podrá lograr si sólo se considera necesario hacer cambios en los aspectos formales de la empresa, se debe tomar en cuenta las actitudes de los grupos que se forman dentro de la organización y ver cuales son sus ideas y reacción ante tales cambios. Esto lo planteamos en vista de que las organizaciones están compuestas por dos estructuras: formal e informal de las cuales hablamos en el capítulo II.

En esta primera parte del capítulo hemos tratado de describir, en forma general, el crecimiento y funcionamiento de Moore Business Forms, con el objeto de conocer que movimientos y cambios específicos se están realizando en la estructura formal, con que fines y bajo que condiciones.

Ahora pasaremos al siguiente punto donde describiremos la estructura informal de la empresa basándonos en la información obtenida de los cuestionarios.

4.2 Estructura Informal

4.2.1. Diseño de cuestionarios

Para complementar la información de los capítulos anteriores, se llevó a cabo una investigación de campo a través del empleo de cuestionarios elaborados con el fin de recabar datos directos que permitan describir los aspectos informales en Moore de México.

El cuestionario consta de 35 preguntas las cuales se aplicarán a nivel operativo, esto nos permitirá conocer si existen grupos informales dentro de la empresa, sus características, conflictos, si hay algún control o incentivo por parte de la misma y que conocimiento tienen sobre la implantación del programa de calidad.

Antes de aplicar los cuestionarios se investigó la muestra representativa para poder obtener datos confiables y con el menor grado de error. Para obtener el número de cuestionarios tenemos la siguiente fórmula:

$$N = \frac{D^2 P Q}{E^2}$$

Donde: N= Número de cuestionarios

E= Error estimado

D= Grado de confianza

P= Probabilidad de que contesten bien

Q= Probabilidad de que no contesten correctamente

A partir de esto tenemos lo siguiente:

E= .10

D= .95

P= .50

Q= .50

$$N = \frac{(.95)^2 (.50) (.50)}{.10^2} = 22.56$$

De lo cual resulta, que si queremos obtener una muestra con 95% de confianza y un error esperado de 10%, el número de cuestionarios que se deben llevar a cabo es de 22.

A continuación se presenta el formato del cuestionario empleado en nuestra investigación:

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

Edad: Sexo: Escolaridad:

II. MARQUE CON UNA "x" LA RESPUESTA QUE MEJOR REPRESENTA SU SITUACION.

1. Conoce los objetivos de la organización?

Si () No ()

2. Se siente identificado con la empresa?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

3. Fuera de la empresa pertenece a algún grupo?

Sindicato () Equipo de futbol () Otro ()

Especifique:

4. Dentro de la empresa en que labora forma parte de un grupo de trabajo o amigos basados en sus intereses comunes?

Si () No ()

5. El grupo del que forma parte se reúne fuera de la empresa para realizar alguna actividad deportiva, cultural o simplemente amistosa?

Si () No ()

6. Se siente integrante de ese grupo?

No totalmente 1 2 3 4 5 Totalmente

Porque:

7. Esta de acuerdo con las ideas, creencias, actitudes de sus compañeros?

No totalmente 1 2 3 4 5 Totalmente

8. Tienden a actuar unidos como grupo, ante diferentes sucesos dentro de la organización?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

9. Tienden a actuar unidos como grupo, ante diferentes sucesos fuera de la organización?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

11. Existe algún líder entre el grupo que obedezca más que a la autoridad establecida?

Si () No ()

12. Siente hostilidad hacia algún miembro del grupo?

Si () No () Porque:

13. Se siente inferior ante los demás miembros del grupo?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

14. Lo anterior lo obliga a un sobreesfuerzo en sus actividades?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

15. Lo ha rechazado alguna vez el grupo?

Si () No () Porque:

16. Existe rivalidad entre los miembros del grupo?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

17. Que relación lleva su grupo con otros grupos?

Agresiva 1 2 3 4 5 Amistosa

18. Considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás?

Poco 1 2 3 4 5 Mucha

19. Trabajaría a un nivel demasiado alto en perjuicio de sus compañeros?

Si () No () Porque:

20. Trabajaría debajo del nivel de sus compañeros?

Si () No () Porque:

21. Diría a sus supervisores "algo" que pueda perjudicar a sus compañeros?

Si () No ()

22. Los problemas de los trabajadores se resuelven a nivel:

Individual () Grupal () Ambos ()

23. Existe un control rígido de supervisión y evaluación de su rendimiento?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

24. Si existe, le produce problemas al laborar?

Si () No () Porque:

25. Cuando se decide alguna innovación técnica, se le toma en cuenta?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

26. Que tanto se le exige que se apegue a las reglas y normas establecidas?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

27. La empresa satisface sus necesidades:

Personales Nada 1 2 3 4 5 Mucho

Económicas Nada 1 2 3 4 5 Mucho

Autorrealización Nada 1 2 3 4 5 Mucho

Otras. Nada 1 2 3 4 5 Mucho

Especifique:

28. Que entiende por calidad?

29. Ha recibido algún curso sobre el tema de calidad?

Si () No ()

30.Cuál fué su reacción cuando se implantó el sistema de administración por calidad?

Positiva 1 2 3 4 5 Negativa

31. Está dispuesto a dar su mayor esfuerzo para lograr la calidad?

No totalmente 1 2 3 4 5 Totalmente

32. Ha obtenido beneficios con la implantación del sistema de admón. por calidad?

Ninguno 1 2 3 4 5 Muchos

33. El sistema de administración por calidad le ha ocasionado algún problema?

Ninguno 1 2 3 4 5 Muchos

34. La implantación de este sistema ha modificado su comportamiento?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

35. La implantación de este sistema ha cambiado sus expectativas?

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

4.2.2. Análisis de datos

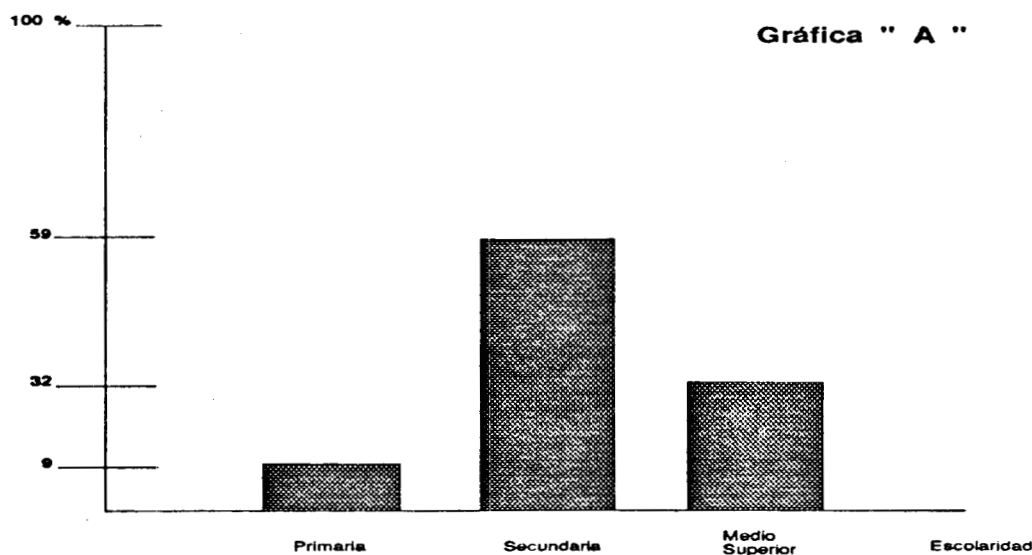
Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

I. Datos Generales

No. Cuestionario	Sexo		Escolaridad			Edad
	F	M	Primaria	Secundaria	Prepa	
01		X		X		39
02		X			X	28
03		X			X	32
04		X			X	28
05		X		X		27
06		X			X	32
07		X			X	30
08		X		X		30
09		X		X		28
10		X		X		35
11		X		X		31
12		X	X			32
13		X	X			27
14		X			X	30
15		X		X		25
16		X		X		30
17		X		X		28
18		X		X		28
19		X			X	30
20		X		X		31
21		X		X		23
22		X		X		35

Todos los trabajadores del departamento de producción son de sexo masculino y la edad promedio es de 30 años; donde la edad mínima es de 23 y la máxima de 39.

La escolaridad, expresada en porcentajes es como sigue:



El 9% de los trabajadores cursaron hasta la primaria
 el 59% a nivel secundaria y
 el 32% a nivel medio superior (inconcluso)

II. Conclusiones por bloques

El análisis de la información recabada a través de los cuestionarios se realizará mediante la conformación de bloques, que incluirán preguntas de la misma naturaleza, de tal forma que cada uno nos permita conocer aspectos relevantes de los grupos en estudio al interior de la organización.

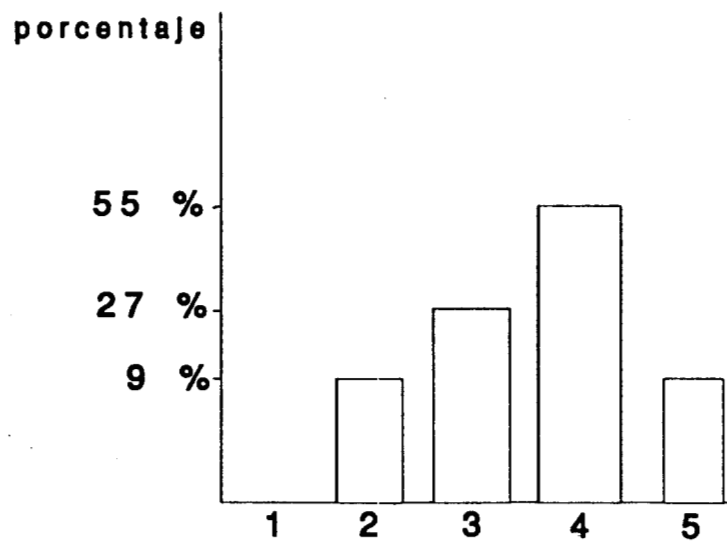
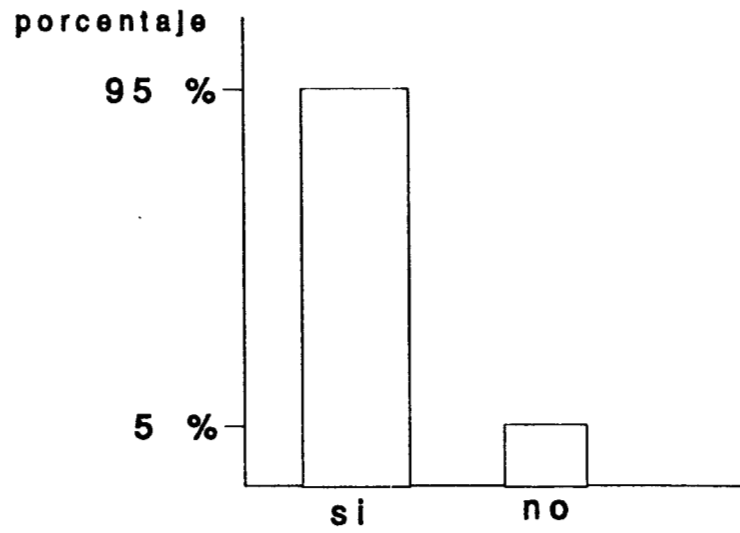
Las preguntas 1 y 2, determinarán si el individuo conoce y se siente parte de la empresa.

No. Cuestionario	Pregunta 1		Pregunta 2				
	Si	No	1	2	3	4	5
01		x				x	
02		x				x	
03		x			x		
04		x				x	
05		x			x		
06		x				x	
07		x				x	
08		x			x		
09	x			x			
10		x			x		
11		x				x	
12		x			x		
13		x			x		
14		x					x
15		x				x	
16		x				x	
17		x				x	
18		x				x	
19		x				x	
20		x		x			
21		x					x
22		x					x

El 95% de los trabajadores afirmó desconocer los objetivos de la organización, mientras que el 5% respondió lo contrario. Podemos concluir que la mayoría de los trabajadores a nivel operativo conocen únicamente sus actividades en el proceso productivo, es decir, no se les explican los objetivos de la organización en general sino los de su propia área de trabajo.

Sin embargo, la mayoría se sienten identificados con la empresa, debido a que les proporciona un ambiente de trabajo agradable; así mismo les hace sentir que si es productiva es gracias a su participación, de esta forma los trabajadores pueden sentirse parte de ella.

Gráficamente tenemos:

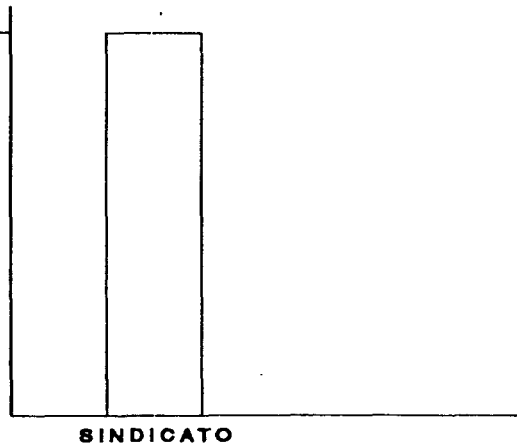


Para conocer las características y actividades de los grupos se analizará el bloque que abarca de las preguntas 3 a la 9.

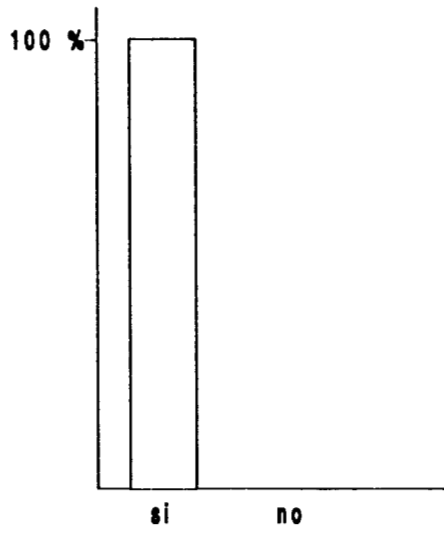
No. Cuestionario	Pregunta 3			Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6					Pregunta 7					pregunta 8					Pregunta 9					
	Sindicato	Futbol	Otro	Si	No	Si	No	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
01	X			X		X				X					X					X						X		
02	X		X	X		X				X					X					X							X	
03	X	X		X		X				X				X						X			X					
04	X			X		X				X				X						X							X	
05	X			X		X				X				X						X						X		
06	X			X		X				X				X						X						X		
07	X			X		X				X				X						X						X		
08	X			X		X	X			X				X						X						X		
09	X			X		X	X					X		X						X						X		
10	X			X		X	X					X				X				X						X		
11	X			X		X	X			X				X						X						X		
12	X			X		X	X					X				X				X						X		
13	X			X		X	X				X			X						X					X			
14	X			X		X	X	X		X				X						X					X			
15	X			X		X	X			X				X					X					X				
16	X	X		X		X	X			X				X						X					X			
17	X	X		X		X	X					X			X					X					X			
18	X			X		X	X			X				X						X					X			
19	X	X		X		X	X			X				X						X				X				
20	X		X	X		X	X					X				X				X				X				
21	X	X		X		X	X				X			X						X				X				
22	X			X		X	X			X				X						X				X				

3

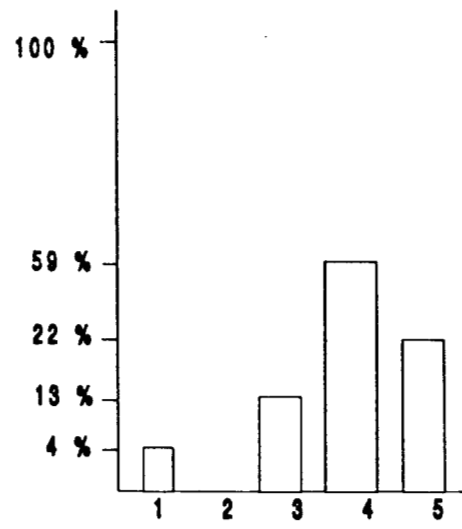
porcentaje



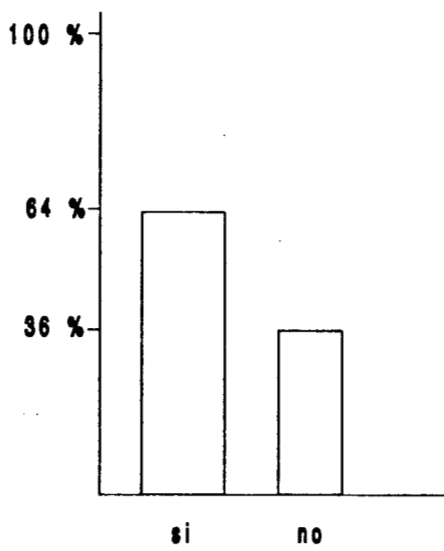
4



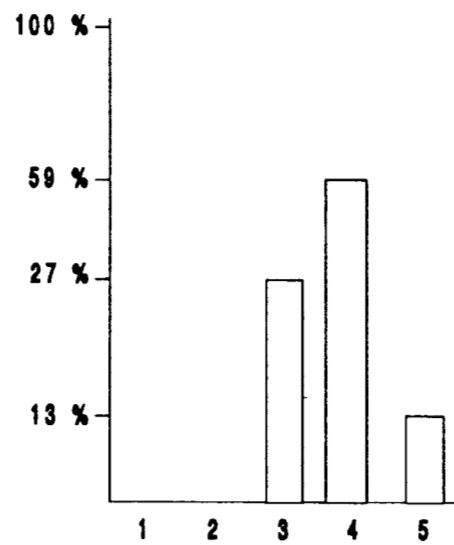
6

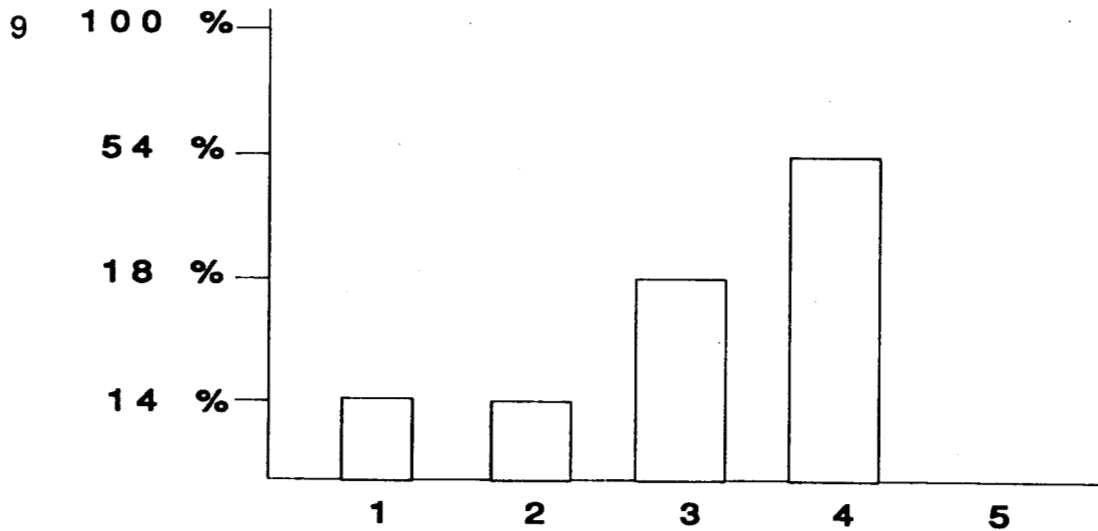
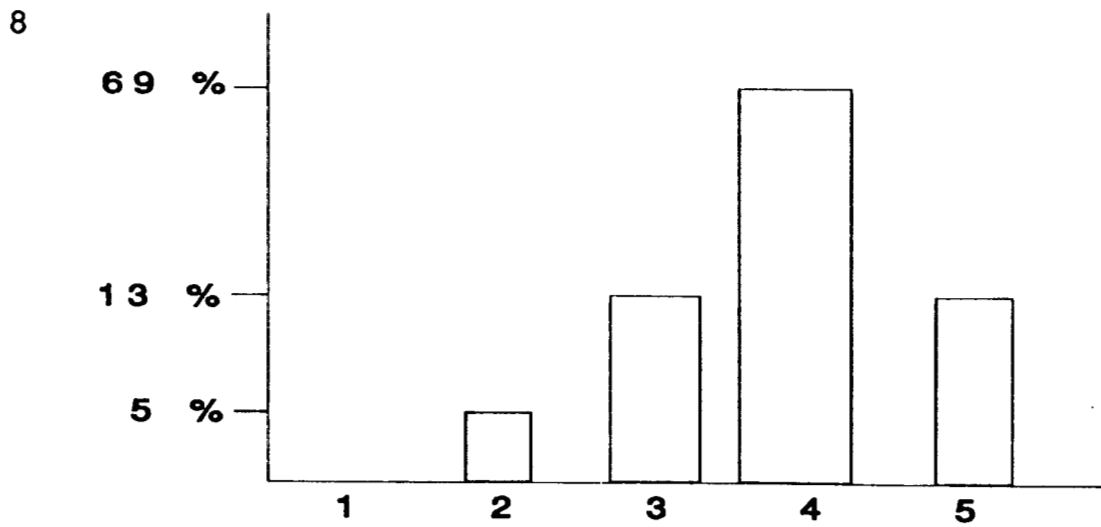


5



7





El 100% de los trabajadores están sindicalizados y el hecho de que pertenezcan a este grupo, se debe a que es un requisito para poder laborar y no por preferencia de los trabajadores y por ello no lo consideramos como un grupo informal.

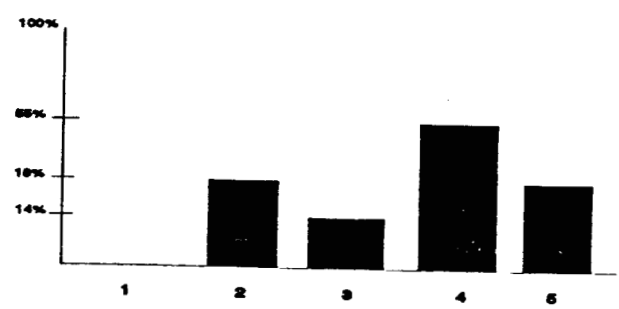
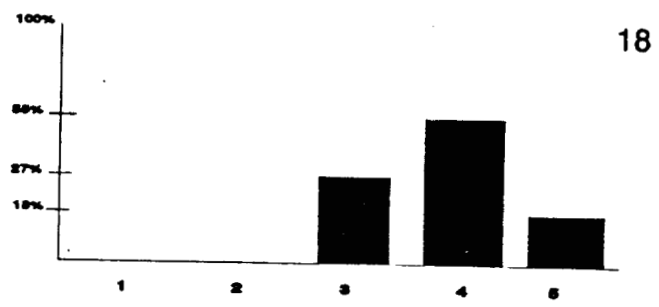
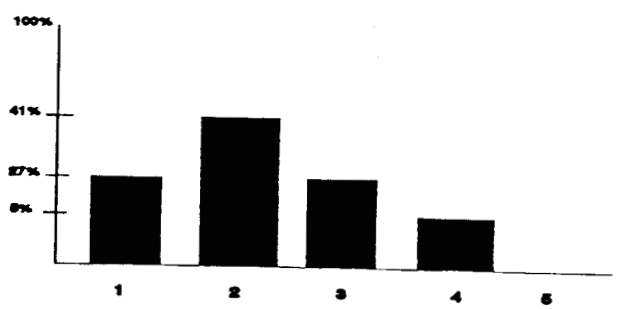
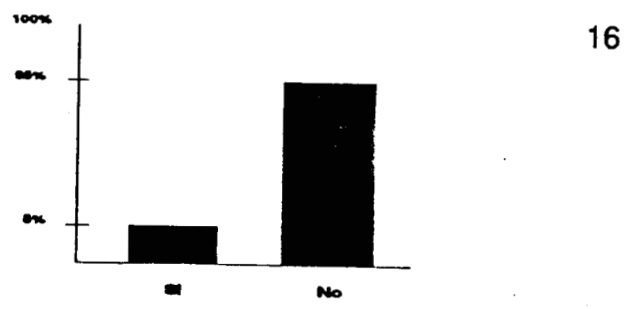
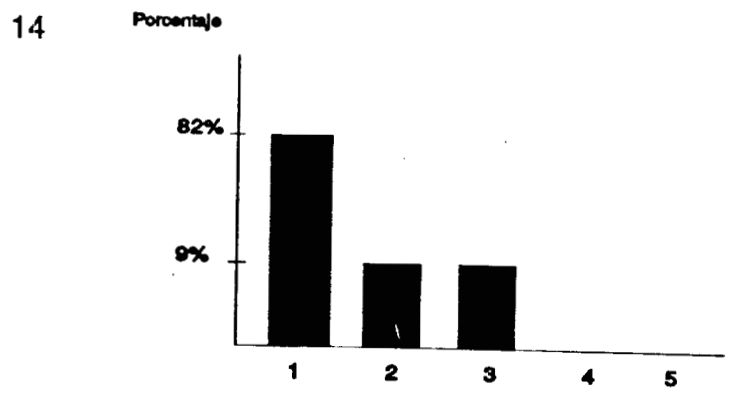
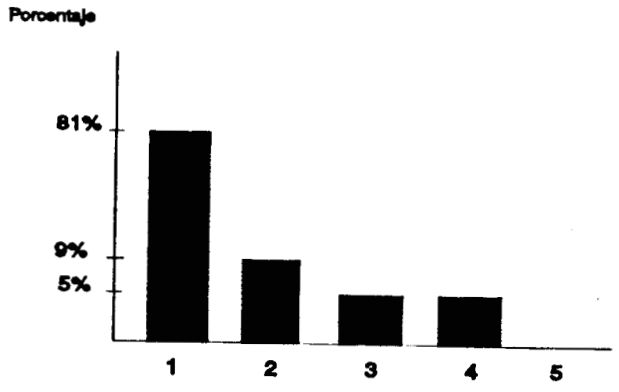
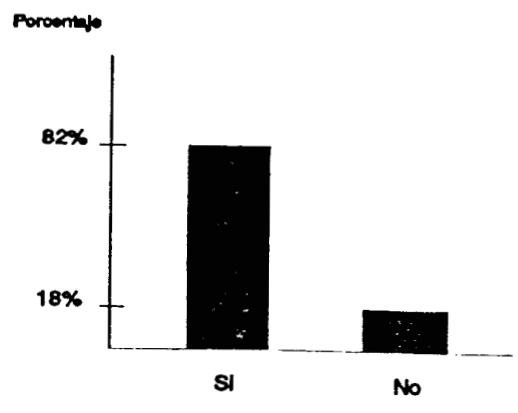
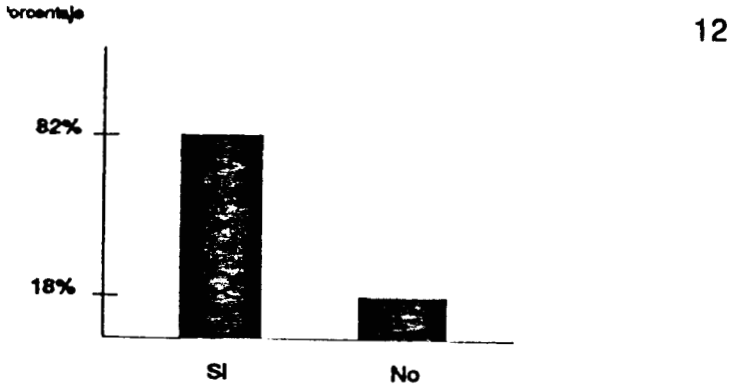
Fuera de la organizaciòn son pocos los trabajadores que se reùnen en algun grupo, sea religioso o deportivo que no pertenecen a la empresa.

Por otra parte dentro de la organizaciòn existen grupos de trabajo, quienes en su mayoría se reùnen en un Club, creado por la empresa, en sus ratos libres para fomentar las relaciones interpersonales. Estos grupos de trabajo se deben principalmente, a la implantaciòn de círculos de calidad; considerada como una forma de mejorar la productividad y control, que ha traído buenos resultados para la empresa, pues cuando un trabajador no realiza adecuadamente sus labores es impulsado por sus compañeros para que cambie su actitud y trabaje al mismo ritmo que ellos.

En este sentido, se dan dos situaciones: la primera es que al interior de la organizaciòn los trabajadores generalmente, se identifican con sus grupos de trabajo, de igual forma resuelven sus problemas laborales conjuntamente y buscan la soluciòn de conflictos apoyándose a sí mismos, debido a que todos se desenvuelven en la misma área y tienen características e inquietudes similares. La segunda situaciòn, es que fuera del ámbito organizacional la mayoría actúa en forma individual respecto a las situaciones que se les presenten, desde nuestro punto de vista, la razòn fundamental del aislamiento e insensibilizaciòn del trabajador es consecuencia del pesado ritmo de trabajo.

El tercer bloque incluye de la pregunta 11 a la 18, las cuales permiten identificar algunos motivos de desajuste entre los miembros del grupo. Esto es importante, pues si los miembros no están integrados o existen problemas entre ellos se afectará el nivel de trabajo esperado.

	Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13					Pregunta 14					Pregunta 15		Pregunta 16					Pregunta 17						Pregunta 18				
	Si	No	Si	No	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Si	No	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
01	X			X		X					X				X																	X
02	X			X	X						X					X															X	
03	X			X	X						X					X															X	
04	X		X		X						X					X											X					X
05		X	X		X						X					X										X						X
06	X		X		X						X					X				X												X
07	X			X	X						X					X																X
08	X			X	X						X					X											X					X
09		X		X	X						X					X											X					X
10	X			X	X						X					X												X				X
11	X			X	X						X					X																X
12	X			X	X						X					X											X					X
13		X		X	X						X					X											X					X
14	X			X	X						X					X											X					X
15	X			X	X						X					X										X						X
16	X			X				X					X			X										X						X
17		X			X						X					X										X						X
18	X		X		X						X					X										X						X
19	X			X	X						X					X										X						X
20	X			X	X						X					X	X									X						X
21	X			X	X						X					X									X							X
22	X			X				X				X				X									X							X



El 82% de los trabajadores reconocen la autoridad de algún miembro del grupo sin ser líder formal, porque trabaja a su mismo nivel, por su carisma, experiencia, impone respeto o tiene los mismos intereses. La empresa debe tener cuidado en este aspecto, pues el líder tiene la posibilidad de inducir a los obreros a trabajar en menor o mayor grado.

Así mismo afirman que no existe hostilidad en el grupo, por ello el ambiente de trabajo se vuelve más agradable. El porcentaje restante muestra lo contrario debido a que han tenido choques o desacuerdos con los demás miembros del grupo; sin embargo esto no ha modificado en gran parte las relaciones de trabajo.

Estas relaciones se han mantenido gracias a que los trabajadores no se sienten inferiores o superiores a los demás, por considerar que tienen las mismas oportunidades o reciben los mismos beneficios trabajando como grupo. Es por ello que no se ven obligados a realizar un mayor esfuerzo en sus actividades.

Respecto a este último punto, creemos que no es totalmente cierto, pues existen medios de control que impulsan e influyen en forma sutil al trabajador, obligándolo a esforzarse para no quedarse por debajo del nivel de sus compañeros.

El 95% de los trabajadores, afirmó no haber sido rechazado por el grupo, generalmente esto sucede porque trabajan eficientemente en colaboración con los demás. Por lo mismo de que trabajan en grupo y que tanto los beneficios como los problemas son los mismos para todos, no les conviene actuar negativamente ni permitir rivalidad, pues esto podría incidir en su rendimiento.

Podemos decir que esta forma de actuar es uno de los propósitos fundamentales que persigue la Administración por Calidad, mismo que se ha alcanzado en la empresa.

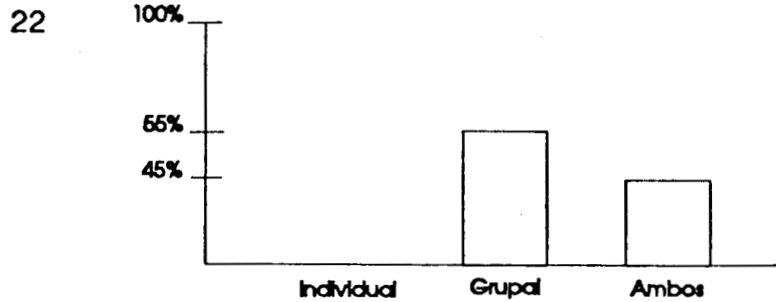
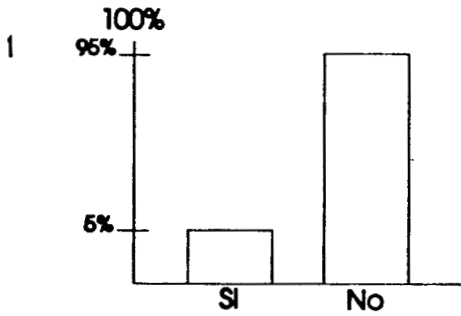
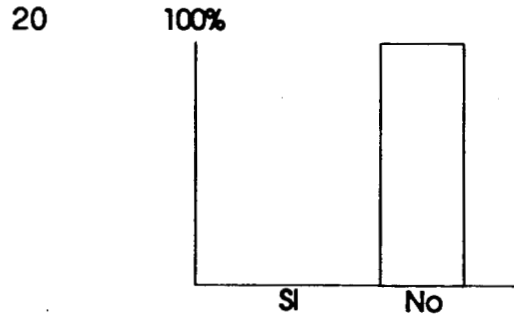
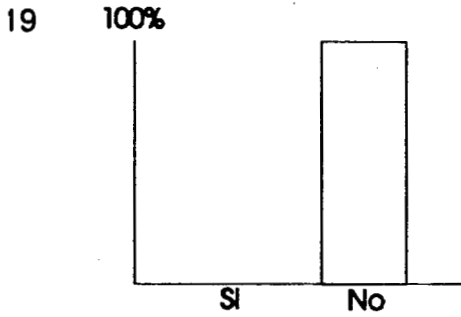
En general, dentro de los grupos de trabajo hay relación de amistad, reflejándose esto en la relación con otros grupos, la cual es agradable. Los trabajadores reconocen que su grupo forma parte de la organización y que todos pueden ayudarse para lograr el objetivo de productividad fijado.

En el siguiente bloque, constituido por las preguntas 19 a 22 se puede observar que los obreros se protegen entre sí en las horas de trabajo, pues el 100% respondió que no harían nada que perjudicara a sus compañeros del grupo, como el hecho de trabajar a un nivel más alto o bajo que ellos.

La forma de resolver los problemas que surgen al interior de la organización es el 55% a nivel grupal y el 45% tanto a nivel individual como grupal; esto nos hace pensar que los trabajadores son solidarios, la individualidad en este sentido es mínima.

Lo anterior nos muestra la existencia de un compañerismo entre los obreros, que está por encima de los problemas individuales, antipatías e inclusive más allá de un estímulo económico. Cuando los problemas conciernen a todos los trabajadores, el sindicato es su representante y el encargado de resolverlos.

No. Cuestionario	Pregunta 19		Pregunta 20		Pregunta 21		Pregunta 22		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	INDIVIDUAL	GRUPAL	AMBOS
01		X		X		X			X
02		X		X		X		X	
03		X		X		X		X	
04		X		X		X			X
05		X		X		X			X
06		X		X		X			X
07		X		X		X			X
08		X		X		X			X
09		X		X		X		X	
10		X		X		X		X	
11		X		X		X			X
12		X		X		X			X
13		X		X		X		X	
14		X		X		X		X	
15		X		X		X		X	
16		X		X		X		X	
17		X		X		X		X	
18		X		X		X			X
19		X		X		X			X
20		X		X		X		X	
21		X		X	X	X		X	
22		X		X		X		X	



La existencia de un estricto e inflexible control tanto de evaluación como de supervisión, en la mayoría de los procesos productivos repercute en la comodidad general de los trabajadores al desempeñar sus labores. Así mismo la exigencia de apego a los lineamientos impuestos por la empresa puede provocar descontento, no obstante creemos que dada la determinación de estructuras los espacios para la comunicación están sumamente delimitados y restringidos, por ello cuando se decide alguna innovación tecnológica no se les pide opinión pues la dirección es quien toma las decisiones estratégicas, sin embargo una vez decidida la innovación se tiene especial interés en darles a conocer todos los beneficios que puede traer consigo, enfocando su atención a la mejor forma de aprovechar los cambios.

Otro aspecto de suma importancia es la forma en que los trabajadores "sienten" que la empresa satisface sus necesidades, al menos económicas. No obstante las expectativas que tienen respecto a otras necesidades son diferentes, pues la mayoría considera que las personales y de autorrealización se encuentran poco o nada satisfechas.

Pensamos que es lógico que las respuestas a estas necesidades hayan sido negativas, pues depende más que de la organización de la escala de valores de cada individuo.

El último bloque compuesto por las preguntas 28 a 35 tocamos el punto de la Administración por Calidad, ya que Moore lo está manejando actualmente, de ahí nuestra atención acerca del interés y actitud que tienen los obreros ante tal enfoque.

Mediante los cuestionarios aplicados llegamos a la conclusión de que los obreros tienen una acepción parcial en algunos casos y errónea en otros del concepto de calidad. Percibimos que Moore en su afán de inculcar al elemento humano una nueva cultura organizacional ha descuidado que ha nivel operativo se entienda correctamente este concepto.

De esta forma encontramos que a nivel operativo se describe a la calidad como "una cosa bien hecha", "aprovechar lo que se tiene", "que se trabaje bien sin errores", "artículos sin defectos", "cumplir con las normas", etc.

Sin embargo la calidad debe englobar no sólo aspectos físicos y materiales sino también ideas, esfuerzos y nuevas actitudes por parte del trabajador.

La empresa no ha dado a conocer a los obreros lo que realmente se pretende con la Administración por Calidad; a pesar de las limitaciones y asesorías impartidas en los cursos de capacitación. Tales cursos únicamente ayudaron a la aplicación de técnicas y métodos que permitieran producir sin errores, más rápido y con menos costos.

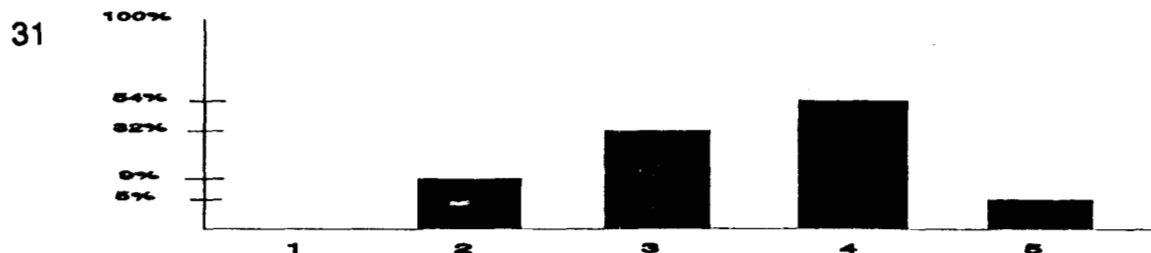
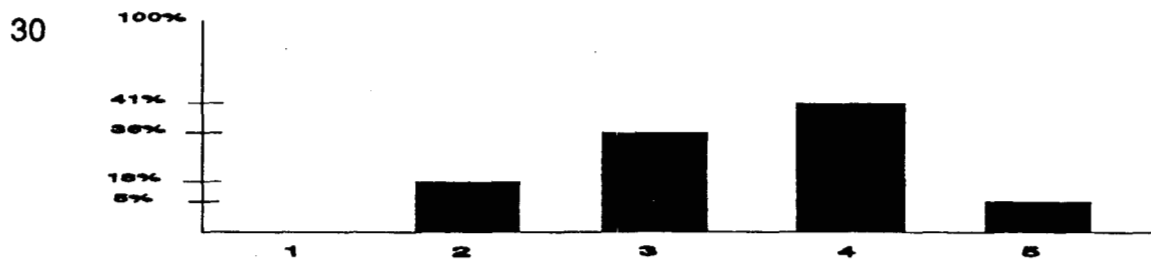
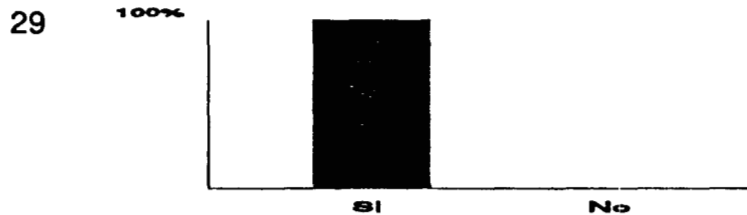
En un principio los trabajadores tuvieron una actitud negativa ante la implantación del sistema de Administración por Calidad, pero a través de los cursos impartidos dentro de la empresa, tales actitudes se han ido modificando en favor de este sistema.

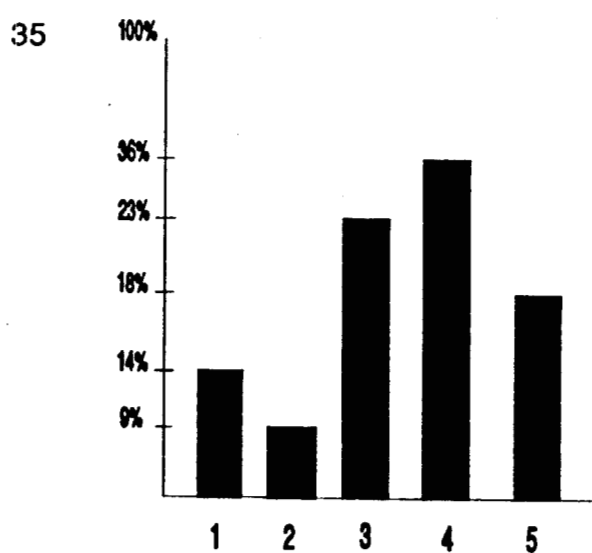
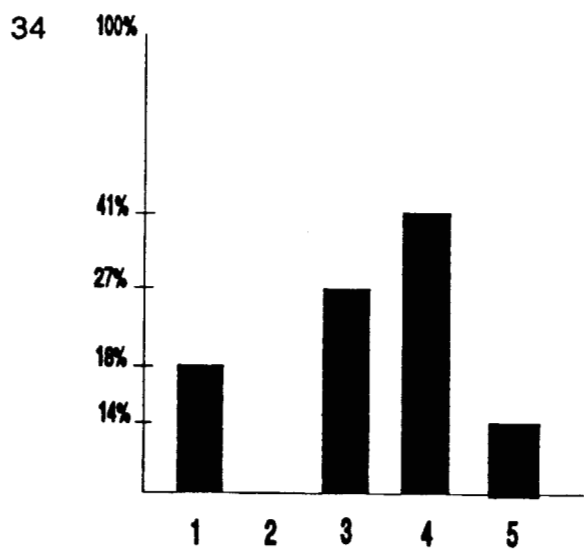
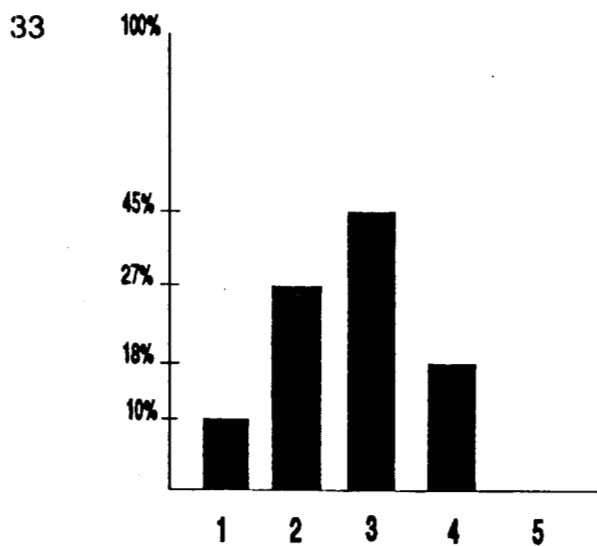
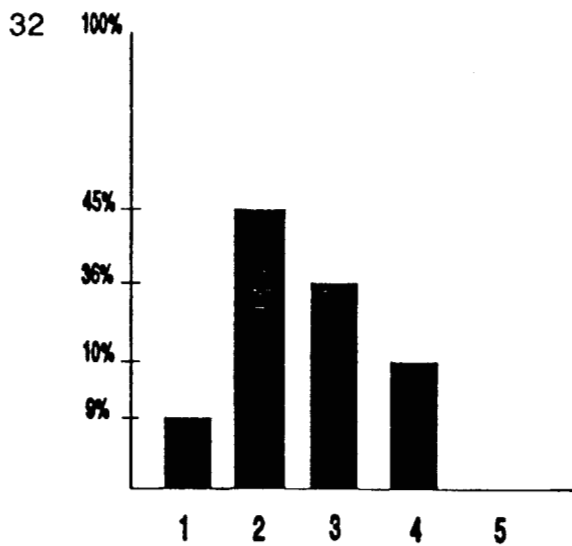
Por ello todos los trabajadores aunque no conocen los fines perseguidos de la Administración por Calidad, están dispuestos a dar su mayor esfuerzo para mejorar la calidad y productividad.

Por otra parte, son pocos los beneficios que han recibido con la implantación de la Administración por Calidad. Claro está que con cada cambio en los sistemas administrativos surgen problemas e inconsistencias pero a través del tiempo se van ajustando tales diferencias hasta lograr su aceptación.

Este nuevo sistema administrativo ha modificado en parte las expectativas de los trabajadores, pues enfocan su trabajo y su forma de vida hacia la calidad .

No. Cuestionario	Pregunta 29		Pregunta 30					Pregunta 31					Pregunta 32					Pregunta 33					Pregunta 34					Pregunta 35				
	SI	NO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
01	X					X				X				X					X										X			
12	X			X						X				X					X									X	X			
03	X			X						X				X					X								X		X			
04	X					X				X				X					X								X		X			
05	X				X					X				X					X							X		X	X			
06	X					X				X				X					X						X			X	X			
07	X				X					X				X					X						X			X	X			
08	X				X				X				X						X						X		X	X	X			
09	X				X				X				X						X						X		X	X	X			
10	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
11	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
12	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
13	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
14	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
15	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
16	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
17	X			X					X				X						X					X		X		X	X			
18	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
19	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
20	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
21	X				X				X				X						X					X		X		X	X			
22	X		X						X				X						X					X		X		X	X			





4.2.3. Conclusiones de hipótesis

A partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios, hemos podido comprobar las hipótesis planteadas en nuestra investigación.

En primer lugar, la Administración por Calidad es un enfoque que emplea el establecimiento de programas de capacitación para persuadir y modificar el comportamiento de los obreros principalmente hacia la calidad y productividad; siendo que en este enfoque la participación del elemento humano es de gran importancia, pues de él depende que la Administración por Calidad sea efectiva.

Un aspecto a considerar dentro de los cursos de capacitación es la fase de sensibilización que despierta un interés en los trabajadores a participar activamente. Así cuando aportan ideas y son tomadas en cuenta se sienten motivados e inclusive llegan a cambiar totalmente sus expectativas tanto laborales como personales.

De esta forma la empresa a través de políticas, normas, reglas, programas y planes dirige de alguna manera las decisiones que toman los obreros al integrarse en círculos de calidad pues les proporciona las premisas necesarias para decidir y resolver problemas; así, aparentemente, el obrero toma sus decisiones sin embargo, la empresa es quien encamina su pensamiento. Con ello se ha logrado empalmar el aspecto formal con el informal en favor del programa de calidad y de la empresa misma.

Lo anterior nos lleva a comprobar la primera hipótesis debido a que la empresa aprovecha las relaciones informales para crear círculos de calidad. Antes se consideraba que los grupos informales causaban problemas a la organización por los intereses particulares de cada grupo, pero ahora se intenta utilizarlos para cumplir con los lineamientos establecidos en la estructura formal y lograr conjuntamente la Administración por Calidad.

La estructura formal que existe en Moore tiene rasgos y características propias, pues los resultados obtenidos de los cuestionarios demostraron que dicha estructura existe predominantemente en el trabajo. Además los trabajadores reconocen que independientemente de la imposición formal pertenecen a otros grupos aceptando el liderazgo de alguno de sus compañeros que influyen en igual o mayor grado que los impuestos por la estructura formal.

Ahora bien, por la manipulación generalizada que se da en los obreros, estos están convencidos de que los círculos de calidad son benéficos y en este sentido no existen conflictos que contrapongan los intereses de la estructura formal con la informal. Demostrándose que los esfuerzos coordinados en las dos estructuras repercuten sensiblemente en los logros de los objetivos planteados por el programa.

De la misma forma pudimos comprobar que la formación de círculos de calidad mejora tanto las relaciones de trabajo como el rendimiento de las personas, pues por medio de los cuestionarios se concluyó que los trabajadores se sienten agusto al trabajar en equipo.

En otras palabras la empresa dió la opción a los trabajadores de integrarse en equipos de trabajo con personas que compartieran los mismos intereses encaminados hacia las mismas metas, naciendo implícitamente grupos informales que han influido en el rendimiento y productividad.

La búsqueda de un cambio en la cultura organizacional, donde la Administración por Calidad puede traer buenos resultados, no es más que la determinación de un "nuevo sistema de valores" en el trabajador. Este cambio se da principalmente mediante el control de instituciones de segundo orden como la familia, iglesia, escuela, así como símbolos que tienen una especial connotación en ellos.

No debemos olvidar que todos los cambios pretendidos al interior de la organización son para su beneficio.

CONCLUSIONES

La presente investigación nos permitió conocer la forma en que una empresa con las características de Moore de México, enfrenta los cambios económicos, políticos, culturales y sociales que constantemente se dan en nuestro país.

Atendiendo a estas particularidades del medio ambiente (TLC, Modernización, PECE, entre otros) y a los avances tecnológicos que influyen en la estructura y comportamiento de la organización Moore de México trata de integrarse lo mejor posible a estos avances y/o cambios a través de la propuesta de Administración por Calidad, pues piensan reforzar su participación en el ramo de las Artes Gráficas, elaborando productos de alta calidad que a su vez permitan una constante mejora de la productividad.

Sin embargo considerando que este modelo de calidad en la modalidad japonesa, no puede ser implantado tal cual en México, la empresa ha pretendido desarrollar una nueva "cultura organizacional" que le permita adaptar tal propuesta al interior de su organización. A nuestro juicio esto no es más que producto de la necesidad de un nuevo orden administrativo, el cual pretende cubrir aspectos en donde las Relaciones Humanas y la OCT no tuvieron resultados positivos.

Con el fin de lograr las condiciones adecuadas para implantar las propuestas de la Administración de Calidad, la empresa maneja una serie de valores, que tienen especial connotación en los obreros y de esta forma persuadirlos para lograr una actitud positiva hacia la calidad total.

Además de esto emplea mecanismos como la libre participación y aportación de ideas por parte de los trabajadores que les permita sentirse parte de la organización. Esto es una forma de manipulación pues se ha creado en los trabajadores una visión subjetiva acerca de la empresa, al concebirla como una extensión de su familia y considerando a sus compañeros como parte de ella.

De la misma forma el trabajador, inconcientemente busca realizar con eficiencia sus actividades laborales en virtud de que se le ha motivado a trabajar en grupo y se le han dado a conocer los beneficios derivados del programa mencionado.

Es por ello que el trabajador, al menos dentro de la empresa, busca el bienestar colectivo que consecuentemente redundará en un beneficio personal.

Cabe señalar, que esta percepción no fue inferida a través de los cuestionarios, sino de una plática informal con un grupo de trabajadores de distintas áreas de trabajo, con quienes conversamos fuera de la empresa; esto nos permitió conocer el perfil psicológico que Moore de México pretende crear en sus trabajadores.

Con todo, descubrimos que los círculos de calidad distan de ser iguales a los japoneses donde la empresa, los concibe como grupos que coexisten en sus áreas de trabajo y que operan eficientemente en favor de la productividad, toda vez que los integrantes de tales grupos han sido "predispuestos" a tal o cual actitud.

En este sentido se ha logrado condicionar las actitudes, inconscientes o no, de los trabajadores en espacio y tiempo; lo anterior desde nuestro punto de vista es singularmente importante, debido a que ha podido dar un viraje a la "cultura organizacional" logrando que los obreros se esfuercen por mejorar su forma de vida dentro y fuera de la organización.

Por otra parte percibimos que el trabajador desarrolla dos personalidades; la primera se caracteriza por un comportamiento participativo al trabajar en equipo, por el contrario la segunda señala que al exterior de la organización el obrero desarrolla una actitud individualista, pues es apático a los problemas de sus compañeros, generalmente no busca la convivencia con ellos.

A ciencia cierta desconocemos cuales fueron los mecanismos empleados, fuera de los cursos de Administración por Calidad para poder influir en forma decisiva en los trabajadores; sin embargo creemos que la segunda personalidad se ve reforzada por el hecho de que el trabajo es sumamente agotador, lo cual propicia que el obrero se interese más por descansar que por reunirse con sus compañeros.

Ahora bien aunque Moore de México es líder en el mercado, no descarta la posibilidad de enfrentarse a una mayor competencia por lo cual ha tomado medidas y estrategias para fortalecer sus procesos productivos y hacer frente a la apertura económica, prueba de esto es la implantación de programas de calidad.

Con todo la organización ha logrado - no sabemos si completamente o no - lo que se proponía, esto es adecuar a su personal a las exigencias planteadas y requeridas por el programa de calidad. **Desde nuestro punto de vista la calidad es entonces un fenómeno que involucra tanto la estructura formal como la informal y mientras mejor se logre dominar a ésta, mayor será la susceptibilidad de éxito.**

No obstante creemos que tal propuesta llega a nuestro país tardía y distorsionadamente, dándole matices que dificultan aún más su implantación en las empresas que operan en nuestro país.

La Administración por Calidad al igual que todas las propuestas de la Teoría de la Organización tiene como principal objetivo buscar los mecanismos de control que ayuden a los empresarios a mejorar su productividad, a través de una buena combinación de todos sus recursos y actividades.

Uno de esos recursos y el más difícil de controlar es el elemento humano, por lo cual las Relaciones Humanas e inclusive la Administración por Calidad buscan la forma de que el trabajador se identifique con la organización y extrapole sus objetivos por los de ella. Así mismo tratan de encontrar los medios de control más sutiles, de modo que el obrero se someta a las normas y reglas establecidas y no sea renuente a participar en favor de la organización.

Es por ello que consideramos que este nuevo enfoque administrativo busca fundamentalmente el control del elemento humano y el apego a las normas y exigencias establecidas por medio de mecanismos formales e informales, esto es, incidir en las ideas, valores, objetivos y expectativas. Para ello se necesita que la empresa tenga un conocimiento amplio de las Relaciones Humanas para poder persuadir, motivar y controlar a los trabajadores.

Es cierto que la empresa utiliza incentivos y bonos por productividad para impulsar al trabajador a incrementar su nivel de rendimiento; pero también es cierto que hay otros medios de control, inclusive entre los mismos trabajadores, pero fomentados por la misma empresa.

Aquí hacemos referencia a lo expuesto en el capítulo II, cuando hablamos del comportamiento ilógico, es decir, el individuo en un principio actuó renuente a participar en los programas de Administración por Calidad y al ser rechazado por el grupo - principalmente por su falta de interés- se ve obligado, en cierta forma, a asistir a los cursos de capacitación.

Podemos afirmar que los cambios en la estructura formal, es decir, la elaboración de estrategias, planes, establecimiento de metas y objetivos no dejan de ser importantes, pero es necesario identificar y evaluar los cambios requeridos en el comportamiento de las personas, en sus ideas, valores, creencias y objetivos para poder influir en ellos; por tanto la estructura informal es tan importante o quizá más que la estructura formal en la implantación del nuevo enfoque administrativo: **Administración por Calidad.**

BIBLIOGRAFIA

- Aspe Armella, Pedro. Ernesto Zedillo, et.al. Reestructuración de las finanzas públicas en Cuadernos de renovación nacional, Ed. FCE, México 1988, 126 p.p.
- Gibson James, John M. Ivancerich, et.al. Organizaciones, conducta, estructura, procesos, Ed. Interamericana, México 1983, 423 p.p.
- Guillen Romo Héctor. Orígenes de la crisis en México 1940-1982, Ed. Era, México 1984, 140 p.p.
- Montaña Hirose Luis, Eduardo Ibarra, et.al. El Orden Organizacional, UAMI, México 1987, 547 p.p.
- Rosim C. Mirivaldo, George Reuvalis, et.al. Historia del Pensamiento Administrativo. Tomo I, UAMI, México, 513 p.p.
- Sepúlveda Amor Bernardo. Política exterior en cuadernos de renovación nacional, Ed. FCE, México 1988, 110 p.p.
- Story Dale. Industria, estado y política en México, Ed. Grijalbo, México 1990, 326 p.p.
- Unger Kurt. Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración industrial internacional, Ed. FCE, México 1990, 282 p.p.

REVISTAS

- Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior SNC, Noviembre de 1990. p.1105
- Nafinsa "PECE" El Mercado de Valores, México, (Enero de 1990), p. 3 a 5
- Organó Informativo UAMI, México, No. 25 a 36
- Monografía, memorias del segundo Congreso Internacional de Calidad Total, publicada por la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

PERIODICOS

- El Financiero, México D.F., 5 de Febrero al 31 de Junio de 1991.
- Ovaciones, México D.F., 9 de Junio de 1991
- Novedades, México D.F., 1 de Junio al 31 de Julio de 1991
- Semanario Punto, México, D.F., 27 de Mayo de 1991

CONFERENCIAS

•El Tratado de Libre Comercio: ¿Que es y como negociar?, Mesa Redonda (México D.F.) UAM, 16 de Mayo de 1991

•Coloquio Internacional: Modelos Organizacionales para América Latina, lecciones y desafíos, (México D.F.) 5, 6, 7 de Junio de 1991.