



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TESIS:

"INTEGRACIÓN DE CÉLULAS DE TRABAJO PARA EL CAMBIO PRODUCTIVO. UN FACTOR INNOVADOR."

QUE PRESENTAN LAS ALUMNAS:

**ACEVEDO ROBLES ZOILA
FLORES CORREA LETICIA**

MATRÍCULAS:

**95331656
95326917**

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

LICENCIATURA

ASESOR:

PROF. ARMANDO PADILLA SÁNCHEZ

A handwritten signature in black ink, written over the printed name of the advisor. The signature is fluid and cursive, starting with a large, sweeping initial letter.

SEPTIEMBRE 2000

12-VIII-02 / 12-08

AGRADECIMIENTOS:

A mi mamá: Por su amor y comprensión, por haberme apoyado en todo momento, porque me enseñó que todo se hace más sencillo si se hace con amor, por que me dio bases sólidas y me enseñó a amar intensamente a la vida y a disfrutarla. Todo lo que soy se lo debo a ella.

A mi papá: Porque con su ejemplo, me enseñó que con esfuerzo y constancia se logra cualquier meta; me enseñó también que la honestidad, la fe, el autocompromiso y el trabajo son la combinación para salir adelante. Gracias por ser una prueba viviente de que uno se autoconstruye.

A mis hermanos: Porque con su apoyo, comprensión y cariño, he comprobado que no importa la distancia si los corazones están conectados; porque con ustedes he comprobado que el Universo es muy sabio: nos reunió en esta vida. Ale: por demostrarnos que todo se puede lograr con cariño, constancia y teniendo un objetivo bien claro (tu familia); Quique: por tu enorme corazón, lealtad y solidaridad, y en especial por lograr brillar por ti mismo; Adrián: por enseñarme que la tenacidad y la disciplina son básicos, y sobre todo, por tu gran espiritualidad y tu fe. Los amo.

A mi sobrino Yeudiel: Por darle una inmensa alegría a mi vida y recordarme que no hay que perder la sabiduría de los primeros años. Te amo.

A mis cuñadas Dulce, Lilí y Karlita: Por querer tanto a mis hermanos y darle equilibrio a sus vidas, y sobre todo, por ser mis amigas.

A mis tías (os), primas (os) y sobrinas (os): Por todo su cariño y apoyo.

A Lolita y a Luz: Como se los dije varias veces, para ellas va una especial dedicatoria, por que sin su apoyo en el transcurso de toda la carrera, lo más seguro es que no la habría terminado. Quién se iba a imaginar que mi compañera de asiento en la junta de bienvenida en la Universidad, iba a ser mi mejor amiga durante toda mi estancia en ella. Un especial agradecimiento a ambas.

A Gloriamar, Liza y Cuchi: Por haberme enseñado una forma diferente de ver la vida, por ser mis hermanas de corazón y por compartir tantas vidas.

A Nancy: Por que no se conformó con ser mi prima sino llegó a ser mi cómplice en todo momento, confirmando que las hermanas se eligen.

A Claus, Salo y Moni: Por haberme apoyado todo el tiempo con su cariño, cada una de ustedes tiene un lugar muy especial en mi vida.

A Jaime: Por darle equilibrio a mi vida, por darle un nuevo sentido a todo, por enseñarme que si puede haber una relación perfecta. Gracias.... por todo.

A cada uno de ustedes, gracias por bendecir mi vida con su presencia.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA	7
 CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES.	9
1.1. Sistemas gremiales.	9
1.2. Modelos conductuales.	13
1.3. Círculos de calidad.	16
1.4. Flexibilización del trabajo.	19
- Pasos	21
- Antecedente en México	22
1.5. Trabajo en equipo.	25
- Principios	25
- Características	26
- Equipos autoadministrados	27
- Ventajas	29
1.6. Nuevas formas de organización del trabajo (N.F.O.T.)	31
- Cuadro comparativo: métodos Tayloristas y N.F.O.T.	34
1.7. Polivalencia y multifunción.	37
1.8. La experiencia mexicana.	38
- El caso de Teléfonos de México (TELMEX)	38
Relaciones obrero-patronales	40
Propuesta sindical	41
Reestructuración productiva	42
Política Social	43
Contrato Colectivo	43
Principales cambios	43
Objetivos del cambio organizacional	44
Cultura Organizacional	44
- Otros casos	46

JLC
 2002/649/2002

CAPÍTULO II

FLEXIBILIZACIÓN ORGANIZACIONAL	48
2.1. Tipos de estructuras	48
- Sistema de organización lineal	49
- Sistema de organización de Taylor	49
- Sistema de organización lineal y staff	50
2.2. Estructuras planas	52
- Base de transformación para estructuras planas	52
- Organigrama Sistema Taylorista-fordiano	53
- Organigrama de una estructura plana	53
- Características	55
2.3. Fundamento con base a la globalización	57
- Economía de los 70's	58
- Economía de los 80's	59
- Economía de los 80's	60
2.4. Análisis organizacional	63
2.5. Células de trabajo	67
- Características	67
- Funcionamiento	69
- Descripción de áreas de trabajo	70
- Sistema de rotación	71
- Sistema de sustitución	73
- Sistema de medición de resultados	73
- Sistema de motivación	73
- Apoyo al desarrollo personal	74
- Sistema de promoción	74
- Plan de carrera	75
- Promoción	76
2.6. Inducción y criterios de integración	78
- Condiciones que facilitan el cambio en las personas	81
- Inducción	83

CAPÍTULO III

IMPLANTACIÓN DE CÉLULAS DE TRABAJO	84
3.1. En empresas de inicio	84
3.2. En empresas en marcha	84

CAPÍTULO IV

RELACIONES OBRERO - PATRONALES	102
4.1 Antecedentes de las relaciones laborales	102
- De la organización laboral	103
4.2 Flexibilización laboral dada por la globalización	107
- Derechos laborales y empleo multivalente	110
- Las realidades del mercado laboral	113
4.3 Propuestas de modificación de la Ley Federal del Trabajo	116
- Propuesta del Partido Revolucionario Democrático	117
- Propuesta del Partido de Acción Nacional	120

CAPÍTULO V

EL ADMINISTRADOR Y SU FUTURO	123
-------------------------------------	-----

CONCLUSIÓN	128
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	130
---------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El tema de las células de trabajo es un tema novedoso y poco investigado, ya que escasamente se ha tratado en algunos libros de manera escueta, sin embargo, en este trabajo lo trataremos de forma amplia con la convicción de que las empresas mexicanas requieren de nuevas estrategias de trabajo para mantenerse en un campo abierto a la competencia, por lo que las Células de Trabajo son una creciente opción para este nuevo panorama al que se enfrentan las organizaciones nacionales.

Estas circunstancias también influyen en los medios productivos, por lo que ahora se requiere de acciones consolidadas para lograr un cambio acorde a la globalización, requiriendo que las organizaciones actuales y su personal sean flexibles y aprendan a enfrentar cambios rápidos y las innovaciones que se presenten.

Con las Células de Trabajo se resalta el importante papel que desempeñan la selección y la inducción dentro de la organización, ya que con estos procesos se plantea la posibilidad de integrar a la empresa, personal que cuente con las habilidades, experiencias y expectativas de trabajo en equipo necesarios para el mejoramiento de la cultura organizacional, así como lograr el mejor rendimiento de su personal a través de la capacitación (incluyendo también los sistemas de motivación, de incentivos y los planes de carrera).

La presente tesina está dividida en 5 capítulos a través de los cuales se presenta un panorama muy amplio del desarrollo e implicaciones de los sistemas productivos que ha utilizado el hombre a través del tiempo, así como las diversas formas de organizarse; los tipos de estructuras empresariales y sus características; las relaciones obrero-patronales; y sobre todo las ventajas de la flexibilización de las organizaciones ante un panorama cambiante y globalizado: el México actual.

Cabe recalcar el hecho de que las Células de Trabajo no son una imposición unilateral de arriba hacia abajo dentro de la estructura organizacional, es una guía para la acción, es una herramienta a favor de las empresas, de sus trabajadores y del país, que ofrece una metodología flexible.

Con ello nace o se transforma una organización, en una nueva, integrada con células que apoyen el cambio cultural, planificando la calidad en los servicios y determinando acciones de cambio, siempre bajo un esquema de diagnóstico y control adecuado.

Dentro de esta investigación presentamos un caso real de implantación de Células, el cual nos permitirá observar claramente todas las implicaciones que trae consigo dicha implantación. El diagnóstico a priori que se le hizo a la empresa, nos permitió observar que tiene grandes problemas internos, por lo que resultó evidente que necesitaba dar un giro a su organización, siempre con miras de poder enfrentarse a la competencia con

superioridad, dando un servicio de excelencia y pensando siempre en el beneficiado final de la empresa: los clientes.

En la presente investigación se trató de dar un panorama completo del tema, por lo que comenzamos revisando los antecedentes de las Células de Trabajo; por consiguiente, se analiza el origen y desarrollo que han tenido las diversas formas de organización (las tribus, el feudalismo, los gremios, las asociaciones comerciales y finalmente la industria). De esta forma, se observan los constantes cambios a los que el ser humano se ha tenido que ir adaptado por la necesidad primeramente de supervivencia, y después por un status y poder, los cuales se han ido especializando según la complejidad del entorno social. Esto se refleja en las organizaciones, que tuvieron que irse adaptando a todos estos cambios hasta llegar a lograr la excelencia en sus funciones, la cual ahora es imprescindible si se quiere sobrevivir en el entorno tan complejo de la competencia (que ahora no sólo es nacional, sino también internacional).

Los cambios de mercado exigen a las empresas tener un mayor involucramiento en la solución de problemas y ser creativas, buscando nuevas formas que cumplan con el nivel de calidad exigido por el entorno mundial, por lo que ninguna empresa se debe ver tímida en cuanto a la experimentación de nuevas fórmulas que les permitan estar al nivel de la competencia.

METODOLOGÍA

El objetivo que se persigue con el presente trabajo es evidenciar la necesidad de lograr un cambio de actitud, y así consolidar acciones que impulsen de manera unificada la calidad, la productividad y el desarrollo personal en los medios productivos.

Tomaremos como base el hecho de que las empresas mexicanas requieren de nuevas estrategias de trabajo para ser competitivas dentro de un mundo globalizado que les exige mayor calidad, diversidad y sobre todo, capacidad de adaptarse a los constantes cambios a los que se enfrenta un país inmerso en la globalización.

Iniciamos la investigación de manera descriptiva dado que ya existen teorías, pero éstas se fueron adecuando de acuerdo al desarrollo de la investigación. Cabe mencionar que estas nos sirvieron de apoyo empírico.

Los alcances que nos planteamos con la investigación fueron: a) tener una base teórica para la aplicación de Células de Trabajo, b) medir la viabilidad de éstas en la micro y pequeña empresa, así como c) evidenciar que sobre las empresas descansa la enorme responsabilidad de proponer, de impulsar el cambio y transformar los modelos organizacionales en pos de facilitar la adaptación de nuestro país a un mundo económico, político y social globalizado.

Dentro de la realización de la tesis nos enfrentamos a ciertas limitaciones tales como:

- I. Pocas fuentes de consulta
- II. Investigación teórica y poco práctica
- III. Poco acceso directo a experiencias
- IV. Pocas fuentes de información primaria.
- V. Poco conocimiento del tema.
- VI. Dificultad de implantación de células en empresas ya establecidas (a diferencia de las de nueva creación).
- VII. Oposición sindical

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 SISTEMAS GREMIALES

Para poder analizar la organización y su sistema productivo, así como las reacciones que ha tenido ésta ante los constantes cambios de la sociedad, es importante mencionar la evolución que ha tenido el hombre como ente social y hacer una breve reseña histórica a través de las diferentes formas de organizarse.

El desarrollo operado del hombre en la comunidad primitiva obedeció a la formación de grupos de trabajo, originalmente constituidos por la familia, después por grupos de familias (clan) y finalmente por la tribu (conjunto de clanes) que se agruparon por la necesidad de supervivencia, propiciado también por la lucha de grupos en su afán de conquista. Debido a la insuficiencia de los instrumentos de trabajo existentes, el hombre constituía el medio de trabajo más valioso.

Las tribus van conquistando espacio y concentrando poder, los jefes militares se convierten de ese modo en reyes apoyados por sus tropas. Los reyes daban a sus nobles las tierras conquistadas para que cuidaran de ellas y las hicieran producir. Las tierras asignadas en estas condiciones se denominaban feudos; de ahí el nombre de feudalismo con que se denominó a este modo de producción. El feudalismo nace en Europa a consecuencia del derrumbamiento del imperio romano bajo los embates de los germanos, galos y otros pueblos que moraban diversas regiones de Europa.

En esta situación los oficios van perfeccionándose, acorde con las necesidades de ese momento y aparecen las industrias artesanales, de armas, zapateras, etc. funcionando en un inicio para subsistencia de sus integrantes y adquiriendo un poco después el carácter mercantil. Al unirse varios grupos de personas que ejercían un mismo oficio se

crearon los gremios quienes establecieron una reglamentación gremial que pusiera fin a los límites que representaba el feudalismo.

Así llegamos a la definición de los gremios como organizaciones de personas que ejercen una misma profesión u oficio y que está sujeta a un reglamento determinado para lograr fines beneficiosos y de interés común.

Su origen se remonta a la Edad Media, época en que se formaron las primeras asociaciones comerciales integradas por patrones y trabajadores. No se había precisado todavía en aquella época la diferencia fundamental que hoy existe entre capital y trabajo, la industria se hallaba en un periodo incipiente y requería escaso capital, de modo que los trabajadores demostraban eficiencia no tardaban en convertirse en patronos.

Algunos gremios tuvieron un carácter mercantil y profesional, siendo organizados por comerciantes con el objeto de defender, en beneficio propio, el comercio de la ciudad que les confería un título para ejercer esa actividad de manera exclusiva, y con facultad para fijar precios. Otros, también de artes y oficios, sólo buscaban asegurar mano de obra y un buen salario para sus miembros. Había sistemas gremiales de tejedores, carpinteros, constructores, etc. A los patronos, igualmente integrantes del gremio, les correspondía comprar las materias primas, vender los artículos ya terminados y pagar los salarios fijados por el gremio. Cada gremio adquiría el monopolio de su propio oficio, con la protección de la autoridad.

Los gremios cumplían en la Edad Media (en los siglos XV y hasta finales del siglo XVIII) una función trascendental para el entrenamiento de trabajadores. De este modo, el maestro era el primer trabajador manual del taller y también el empresario capitalista. Cuando un jornalero deseaba convertirse en patrón debía someter una "obra maestra", a la consideración del gremio. Si éste consideraba que el trabajador tenía la destreza suficiente, lo admitía para que ejerciera exclusivamente la actividad u oficio en que había demostrado mayor capacidad. Los integrantes del gremio de artes y oficios

también podían pertenecer a un gremio mercantil, lo cual establecía una estrecha cooperación entre productores, vendedores y trabajadores.

Hasta el siglo XV el comercio estuvo controlado por los gremios, que construyeron y embellecieron muchas ciudades europeas.

Pero el sistema gremial sólo pudo funcionar mientras los artesanos de una ciudad estuvieron en posibilidades de abastecer el mercado local. Al aumentar en el mercado la demanda de artículos, se inició la producción en masa. Entonces patronos y trabajadores formaron grupos separados por intereses diferentes. El obrero hubo de emplearse al servicio de una entidad con un salario definido, así desapareció el estrecho vínculo entre patronos y trabajadores.

Al aparecer las primeras máquinas durante la revolución industrial en el siglo XIX, las normas gremiales se hicieron opresivas, ya que se basaban en el mantenimiento de un estado social individual y no dejaban espacio a la iniciativa personal, hasta que perfeccionaban sus conocimientos.

A medida que se desarrollaban las nuevas industrias recibieron privilegios reales para mantenerse al margen de los gremios. Numerosos artesanos abandonaron sus industrias manuales e ingresaron a las fábricas como asalariados. La clase obrera pasó a ser explotada y convertirse en un simple factor de producción. La máquina destruyó su independencia.

En la industria se introdujo el trabajo doméstico, que se efectuaba ya no en los talleres de los maestros artesanos, sino en las casas de los obreros. Explotando el trabajo manual de los individuos. La industria textil fue la más relevante en el uso de este sistema; Los empresarios suministraban materias primas que los obreros trabajaran, a cambio de una retribución por pieza elaborada.

El problema de buscar procesos que permitieran mayor rapidez en la producción de mercancías se solucionó aplicando maquinaria a las industrias. Así se redujo el costo de producción que se basaba en la explotación de los trabajadores, porque no se les otorgaba la ganancia de acuerdo a lo que producían y se obtuvo una mayor plusvalía. Las máquinas representaron el auge del capitalismo, iniciándose el sistema fabril.

1.2 MODELO CONDUCTUAL

Con el fin de comprender la complejidad de las personas, varios autores dedicados a la administración han desarrollado varios modelos. Los gerentes, bien sea en forma consciente o no, tienen en mente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en las suposiciones que hacen sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen sobre la conducta gerencial.

TEORÍAS DE MCGREGOR

Debido a que la comprensión de la conducta de las personas depende tanto de su naturaleza, no es de sorprender que se hayan hecho muchos intentos por clasificar los puntos de vista básicos sobre la naturaleza fundamental de las personas.

Uno de los puntos de vista más representativo sobre el comportamiento de los individuos se ha expresado en dos grupos de suposiciones desarrolladas por Douglas McGregor y que se conocen normalmente como la "teoría X" y la "teoría Y". Según McGregor, la administración debe comenzar con la pregunta básica de cómo se ven a sí mismos los gerentes con relación a los demás. Este punto de vista requiere pensar en la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre la naturaleza de las personas. McGregor seleccionó estos términos porque deseaba una terminología neutral sin implicaciones de ser "bueno" o "malo".

Teoría X

Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" sobre la naturaleza de las personas están incluidas en la teoría X en la forma siguiente:

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y lo evitarán si pueden.
2. Por lo tanto, la mayoría de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo apropiado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

3. Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y sobre todo quieren seguridad.

Teoría Y

McGregor ve las suposiciones en la teoría Y en la siguiente forma:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán autodirección y autocontrol para el logro de objetivos con los cuales estén comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción al tamaño de las recompensas relacionadas con su logro.
4. Los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla.
5. La capacidad de aplicar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales existe en forma amplia, no limitada, en la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

Es obvio que estos dos grupos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es sobre todo externo, es decir, impuesto al subordinado por su superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, insistiendo en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Existen pocas dudas de que cada grupo de suposiciones afectará la forma en que los gerentes lleven a cabo sus funciones y actividades administrativas.

Aparentemente McGregor estaba preocupado por que se pudiera interpretar mal la teoría X y la teoría Y. Los siguientes puntos aclararán algunas incomprendiones: Primero, las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son eso, suposiciones. No son

prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. En lugar de ello, estas suposiciones se tienen que comprobar con la realidad. Es más, estas suposiciones son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación. Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede resultar en una administración demasiado permisiva. Tercero, las teorías X y Y no son un asunto de grados, más bien son puntos de vista completamente diferentes de las personas. Cuarto, el estudio de la teoría Y no es un argumento a favor de la administración por consenso, ni contra el uso de la autoridad. En la teoría Y la autoridad se considera sólo como una de las muchas formas en que un gerente ejerce el liderazgo. Quinto, diferentes tareas y situaciones requieren de diversos enfoques de la administración. En ocasiones la autoridad y la estructura pueden ser efectivos para ciertas tareas. Por lo tanto, la empresa productiva es aquella que adopta los requisitos de la tarea a las personas y a la situación en particular.

1.3 CÍRCULOS DE CALIDAD

Como vimos en el primer apartado, los gremios fueron la forma antecesora de las formas actuales de producción, ya que la necesidad de lograr dividir el trabajo en diferentes partes y a diferentes individuos, ha sido con el fin de lograr utilizar eficientemente el esfuerzo y las habilidades de cada uno de ellos.

De esta forma, cada elemento tenía que aprender a manejar cada paso del proceso de fabricación, dándose así, las incipientes bases para lo que a mediados de este siglo fuera el mejor sistema productivo: los círculos de calidad. En ese sentido, son una revolución en el pensamiento directivo, donde se comprobó que, a parte de reducir costos y aumentar la calidad, se puede lograr el mejoramiento espectacular de la cultura organizacional (de hecho, se basan en la "teoría Y" de McGregor).

Por consiguiente, es importante darle prioridad al hecho de crear una cultura corporativa, entendiéndose como el conjunto de las cosas en las que se cree y cómo se hacen, pudiéndola encontrar detrás de una filosofía investigada, diseñada y transmitida; en otras palabras, se puede decir que dicha cultura es una declaración de creencias, valores y de un conjunto de objetivos establecidos previamente: una visión, con la cual, los trabajadores están motivados en lograrla.

Para llegar a los círculos de calidad, se tuvieron que probar muchas teorías y paradigmas, que en nuestra actualidad han ido más allá de la conceptualización, es un proceso más extenso, el cual se refiere tanto a un modelo amplio, un marco teórico, un modo de pensar o un esquema que le permita interpretar la realidad actual en la cual los vertiginosos cambios influyen de manera sistemática en la vida diaria.

Los paradigmas han ido cambiando y modernizándose constantemente, de forma que, en el actual contexto de la globalización económica y el gran auge de las innovaciones tecnológicas, dentro de la informática y las comunicaciones, nos presentan un nuevo

paradigma enfocado al futuro, en el cual todos estamos involucrados y nos obliga a encaminar esfuerzos hacia una nueva cultura de “excelencia y calidad”.

De esta forma, los Círculos de Calidad se presentaron como una oportunidad de lograr la tan buscada excelencia en las organizaciones, ya que logran compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad; en otras palabras, los círculos logran detectar las posibles fallas que ocurran dentro de una organización y dan la señal de alarma. A través de los Círculos de Control de Calidad (C.C.C.) se hacen llegar sugerencias por grupo a la Dirección, mejorando el trabajo y contribuyendo sustancialmente a la productividad de la empresa. Cabe señalar que para que esto se logre, el empleado debe ser capacitado e instruido constantemente.

En el Japón, en donde los C.C.C. fueron primeramente puestos en marcha (con mucho éxito), éstos estaban constituido básicamente por grupos de 1 a 10 empleados que se encuentran asignados a él en forma permanente, alentando a todos los subordinados a participar. Así, la tarea de cada uno de ellos consistía en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encontrara dentro del ámbito de su trabajo, siempre a la vista de un supervisor.

Usualmente, cada círculo se reúne durante una hora o dos a la semana, teniendo como objetivo discutir su proyecto. Después de identificar el problema, se empezaba un estudio sistemático del problema, recopilando estadísticas sobre su clase y naturaleza o tal vez, incluso, contando el número de defectos por pieza en cada una de las etapas del proceso de producción, del cual se encargan algunos miembros del círculo. Al final del período de estudio, los miembros se reúnen una vez más para analizar los datos trazando cuadros y gráficas para determinar el origen del problema. Una vez teniendo los resultados, los miembros sugieren las medidas que deben emprenderse para subsanarlo. En caso de que los integrantes puedan, por sí mismos, llevar a cabo estas etapas, pondrán en práctica su sugerencia. Los resultados del estudio se publican en el boletín interno de la empresa, otorgándoseles un reconocimiento a ese círculo por la

brillante resolución tomada. A su vez la empresa les informará a sus empleados del impacto colectivo que tuvieron las sugerencias puestas en práctica, de tal manera que todos puedan ver la relación que existe entre el trabajo que realizaron exitosamente y las utilidades de la compañía y el monto de sus prestaciones.

El control total de calidad (C.T.C.) puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes¹. La modalidad japonesa es diferente de ésta, desde 1949 se ha insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad.

En consecuencia, el C.T.C. ayuda a la empresa a tener un mejor control de costos, de la calidad y de la fecha de entrega, logrando ver incrementarse las utilidades. Asimismo, se logran clientes satisfechos al ofrecerle un producto barato sin detrimento de la calidad de éste.

Es interesante mencionar que los objetivos que se pensaban alcanzar al poner primeramente en marcha, en Japón, los C.C.C. fueron:

- Fortalecer la base económica de un país, al poder exportar más productos de alta calidad y a precios razonables.
- Establecer una técnica industrial fiable y permitir la transferencia de tecnología a otros países para que prosperen.
- Asegurar un cimiento económico sólido para el futuro.

Permitir que las empresas compartan sus beneficios equitativamente con los consumidores, los empleados, los inversores y elevar el nivel de vida de su nación.

¹ "Introducción al Control de Calidad", Kaoru Ishikawa, Pag. 10

1.4 FLEXIBILIZACIÓN DEL TRABAJO

Para las personas ajenas a la filosofía de los Círculos de Calidad, quizá lo anterior pueda parecerles demasiado pretensioso para nuestro contexto; tal vez no sea la panacea de todos los males económicos y productivos de las naciones en crisis, pero sí puede que sea una opción, a largo plazo, para ir mejorando, poco a poco, el nivel de vida de las poblaciones que tan urgentemente necesitan un cambio, una esperanza de que las cosas pueden mejorar.

De esta forma, es urgente que las empresas empiezan a flexibilizar sus formas de producción, reestructurando sus formas de operación rígidas a otras más flexibles que permitan dar una rápida respuesta a los cambios que se están presentando en el mercado.

Además, se trata de una organización que transfiere al personal mayores responsabilidades y decisiones sobre su ámbito de trabajo e implica, por ende un mayor involucramiento y participación en la solución de problemas (filosofías como Calidad Total, Círculos de calidad, Células de trabajo, etc.)

Es importante mencionar que la flexibilidad del trabajo abarca varias áreas:

- producción
- mercados
- introducción de tecnología
- sistemas computarizados en líneas de producción
- calidad de productos o servicios
- relaciones laborales e industriales

Todo esto con el objetivo de modificar el mundo laboral y las relaciones jurídico-legales entre las empresas, los trabajadores y los sindicatos.

En el marco de modernidad donde actualmente se desarrollan las empresas, al encontrar inoperantes los sistemas organizacionales que se venían dando, los empresarios tuvieron que buscar nuevos sistemas que pudieran adaptarse constantemente a los cambios generados por la globalización. La empresa tiene que ser creativa, con innovaciones constantes, en donde los directivos cuenten con un amplio criterio para administrar, con una flexibilidad que involucre a los que realizan el trabajo, dándoles capacitación básica para la formación de trabajadores **polivalentes** (que cuenten con una serie de habilidades y capacidades para desarrollar diversas funciones) y **multifuncionales** (que desempeñen diferentes funciones para desarrollarse en un área específica de trabajo). Todo esto trae consigo cambios tanto en la estructura de la organización, en el clima organizacional y en el sistema de incentivos, ya que se organiza alrededor de procesos y no de funciones, contando con una comunicación abierta, y desarrollando indicadores que nos digan los puntos de ajuste en un marco de formación de incentivos de acuerdo al desarrollo personal.

La flexibilidad como respuesta a los cambios y apertura comercial que actualmente se está presentando, es un medio para que las empresas tengan una mayor productividad, generando empleos mejor remunerados y tengan la oportunidad de aprovechar al máximo la fuerza de trabajo.

En el proceso de Flexibilización se utilizan técnicas de: competencia laboral; diferentes modalidades de contratación (especialmente contratación por horas), variación de la semana laboral (reducción de horas) y flexibilización de salarios (ajuste salarial de acuerdo a las condiciones de mercado). Lo que nos dice que podríamos tener entonces una mayor población empleada, teniendo ingresos dependiendo de su grado de capacitación y conocimientos.

PASOS

Los pasos que pueden guiar la implantación de la flexibilidad laboral en México para Barajas Montes de Oca, son:²

1. *Acuerdo voluntario y libre de los interlocutores sociales, como exigencia previa para aceptar cualquier modificación:* Consenso que debe existir entre trabajadores, sindicatos y empresas, quienes deben estar dispuestos a una negociación colectiva emergente derivada de situaciones de excepción.
2. *Ajuste económico:* El imperativo de flexibilizar el mercado laboral está ligado a factores económicos; un estado de necesidad la caracteriza; no pretende en forma alguna una revancha contra leyes sociales, ni una desregulación jurídica que ataque a la sociedad productiva. Su presencia la determinan la fluctuación de las fuerzas del mercado y la inestabilidad de las variables económicas que tal fenómeno representa.
3. *Temporalidad de las medidas adoptadas:* independientemente de su grado de aceptación productiva, el periodo de relaciones flexibles en la empresa no puede tener un carácter indefinido, sino que debe ajustarse a los lapsos previamente calculados.
4. *La situación de crisis.* La flexibilidad laboral se justifica cuando son graves las presiones a que están sujetas las empresas y éstas se dan a conocer a los sindicatos y trabajadores con franqueza, sin ocultar los motivos y frente a situaciones de crisis. De ahí que la consulta e información sean elementos de suma importancia.

Afirma que en México el sindicato ha retrasado la implantación de la flexibilidad laboral al poner resistencia al pago del salario por tiempo- hora, y reducción de tiempo laboral a

² "La flexibilidad y su marco teórico conceptual en el Derecho del Trabajo". Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Revista Mexicana del trabajo. Nueva Epoca. 8 mayo- agosto de 1995. Tomo I, Pág. 43-44.

la semana, y se ha tenido que convenir la realización de ajustes contractuales, para la conservación del empleo.

ANTECEDENTE EN MÉXICO

En este punto es importante mencionar al "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad" (ANEPC), como antecedente del gobierno mexicano.

En mayo de 1992, en el contexto del "Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico", este Acuerdo fue el resultado de la concertación de los sectores obrero, campesino y empresarial, y el gobierno federal, conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad, las cuales sustentan la base para la recuperación de la capacidad de crecimiento económico y avanzar en el cambio estructural.

De este consenso se llegaron a las siguientes premisas:

- Se debe entender a la productividad como un concepto complejo, en donde aparte de hacer más y mejor las cosas, se debe utilizar racionalmente los recursos disponibles, participar activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, dándole a la clase trabajadora una participación más activa y creativa.
- El incremento de la productividad y la calidad, abarca todos los aspectos de la empresa, desde la planeación y la organización de la producción, hasta la relación laboral, la participación de la fuerza de trabajo, la capacidad de incorporar nueva tecnología, la disponibilidad de recursos suficientes y oportunos, las condiciones de la empresa y de los propios trabajadores y su entorno social.
- Por lo anterior, dicho incremento constituye una responsabilidad colectiva, dentro de un marco de cooperación y participación.
- Transparencia en la distribución de los beneficios.
- Preservación del equilibrio ecológico.

Así, los actores productivos y el gobierno se comprometen a impulsar las siguientes líneas de acción:

- * Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales. Bajo esta línea, los sectores involucrados se comprometen a:
 - Fomentar el *diagnóstico y actualización de sus estructuras*, con el fin de "aplanarlas" y ajustar racionalmente los procesos productivos a las condiciones cambiantes y de los mercados y del proceso tecnológico.
 - Desarrollar *objetivos, metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio*, dentro de la empresa y/o centro de trabajo, buscando la satisfacción del consumidor en calidad y precios.
 - *Estrechar las relaciones* entre unidad productiva y sus proveedores y fomentar el desarrollo conjunto de *proyectos, insumos y productos*.
 - Mejorar la *relación laboral y el medio ambiente*, con el fin de fomentar relaciones de cooperación y participación.

- * Superación y desarrollo de la administración. En este punto, se da énfasis a:
 - La formación, actualización y desarrollo de administradores.
 - La atención prioritaria a la calidad y a la productividad.
 - La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador.
 - Planear y evaluar resultados no sólo a corto plazo.
 - Clima de trabajo participativo.
 - Dar importancia a las responsabilidades sociales de la empresa.
 - Cuidar el entorno ecológico.

- * Énfasis en los recursos humanos
 - *Capacitación permanente*: con políticas de capacitación permanentes, programas de inducción al puesto, programas de readiestramiento de la mano de obra (revalorizando los niveles operativos, técnicos y profesionales).
 - En el lugar de trabajo: *Condiciones de seguridad e higiene*, apoyándose en las comisiones mixtas, organizando programas de orientación y prevención de riesgo, así como programas de mejoramiento ambiental.
 - *Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores*: Favoreciendo el flujo constante de información en torno a los objetivos y políticas de la empresa, para poder lograr la participación y el compromiso. Así como el reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.
 - *Remuneración*: Revisar y actualizar los esquemas de remuneración, con el fin de motivar y estimular al trabajador, así como el fortalecimiento del *estímulo a la creatividad y a la participación*.

- * Fortalecimiento de las relaciones laborales.
 - Fomentar nuevas formas de diálogo, dando mayor involucramiento de las comisiones mixtas en la solución de problemas, así como el reconocimiento del derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

- * Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
 - Promover una cultura tecnológica desde la educación básica.
 - Capacitar a los trabajadores en las innovaciones tecnológicas.
 - Promover la inversión y canalización de recursos a las empresas para motivar la investigación y modernización tecnológicas.

- * Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.
 - Promover la estabilidad de precios a través del concurso de los sectores productivos.
 - Instituir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad, la eficacia y la competitividad en general (incluyendo los servicios públicos).
 - Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.
 - Favorecer un clima de confianza estableciendo reglas claras de aplicación general.

Todas estas líneas proponen campos de acción, más que definir medidas específicas, las cuales deben ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, siempre bajo un entorno de concertación.

1.5 TRABAJO EN EQUIPO

Como se ha visto en los apartados anteriores, el trabajo en equipo le permite a los trabajadores emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, información y libertad de decisión.

Los PRINCIPIOS de sustentación del trabajo en equipo son:

- ✓ El equipo determina sus propios programas y tiempos, y asigna tareas a sus miembros.
- ✓ El compromiso de todos los niveles de dirección es proveer de los recursos necesarios para la producción.
- ✓ La retroalimentación es parte del equipo.
- ✓ La cooperación es con base en la formación de trabajadores polivalentes y multifuncionales.
- ✓ El papel del coordinador es estratégico.
- ✓ Existe la flexibilidad.
- ✓ El equipo evalúa regularmente la eficiencia de su propio funcionamiento.
- ✓ Los miembros son recompensados cuando el equipo alcanza sus objetivos.

Stephen P. Robbins³ nos habla del trabajo en equipo como un rediseño del trabajo en el cual, se da una “combinación de actividades que integran un trabajo completo”. De modo que los trabajadores en el rediseño, van adquiriendo conocimientos a través de las diferentes actividades que realizan.

El rediseño de trabajo se da en forma completa a través de la rotación, ampliación y enriquecimiento del puesto como parte del rediseño y motivación para los trabajadores.

³ "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice- Hall, Hispanoamericana, 6ª Edición, México, 1994, Pág. 277

CARACTERÍSTICAS

1. Ampliación del puesto. Se refiere a aumentar la cantidad y variedad de actividades que realizan los trabajadores, atacando con ello la especialización. Se adquieren más responsabilidades de trabajo. En este modulo los trabajadores realizan dos o más actividades de las que antes realizaban permitiéndoles tener mas conocimientos de las etapas del proceso de trabajo y con ello un principio para la formación de la multifunción personal.

2. Rotación de puestos: En el cual existe un desafío para los trabajadores, ya que cambian periódicamente de una actividad a otra, disminuyendo con ello las lesiones y aburrimiento, pero también se requiere un compromiso del trabajador con actitud de desarrollo, de tal manera que es rotado cuando la actividad ya es dominada, teniendo para ello altos costos en capacitación.

La diversificación de actividades de los empleados permite programar el trabajo con flexibilidad, adaptarse a los cambios y cubrir puestos vacantes.

3. Enriquecimiento del trabajo. Se refiere a una organización de actividades de tal forma que le permite al trabajador realizar una actividad completa, aumenta su libertad y responsabilidad para realizar sus actividades de tal manera que éste puede determinar y corregir su rendimiento. Es más probable que el trabajador se sienta identificado al saber para qué lo está haciendo y qué es lo que se va a obtenerse de ello. Los cambios de trabajo que pueden aumentar el potencial de motivación son:

- ❖ Combinar las actividades.
- ❖ Crear unidades naturales de trabajo (para la integración en el proceso)
- ❖ Establecer relaciones con el cliente.
- ❖ Expandir los trabajos verticalmente (para que cada uno se responsabilice de sus actos)
- ❖ Abrir los canales de retroalimentación sobre la actuación personal.

Los equipos de trabajo autoadministrados son como el enriquecimiento del trabajo, pero en el ámbito de grupo. Los equipos de trabajo pueden tomar sus propias decisiones para la administración de su trabajo. Normalmente, esto incluye el control colectivo del ritmo de trabajo, la distribución del trabajo, la organización de los descansos y la selección colectiva de los procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo plenamente autónomos llegan incluso a seleccionar a sus integrantes y a evaluarse ellos mismos. En consecuencia, los puestos de supervisión pierden importancia.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS:

Se basan en el modelo de las características del trabajo. Tienen tres características.⁴

- I. Empleados que tienen actividades interrelacionadas funcionalmente y que, en conjunto, son responsables de los productos terminados.
- II. Individuos que tienen tal serie de habilidades, que pueden hacerse cargo de todas las actividades del grupo o de una gran parte de ellas;
- III. La evaluación y retroalimentación sobre el rendimiento se da en términos del grupo entero.

Los trabajadores de la fábrica se dividen en pequeños equipos que distribuyen sus trabajos y controlan al mismo tiempo la calidad de su producto. Los grupos llegan incluso a realizar sus propias auditorías desplazando así al personal dedicados a esta labor.

“La popularidad de los equipos de trabajo autoadministrados aumentará en la década de 1990, porque son consistentes con la tendencia actual de las organizaciones en busca de descentralización, trabajo en equipo, flexibilidad y trabajo más humano” predijo Stephen P. Robbins.

Así, un grupo se define como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares de una organización.

⁴ "Comportamiento Organizacional". Idem.

Los grupos pueden ser formales o informales. Un grupo formal es el que define la estructura de la organización, a través de la asignación del trabajo. En estos grupos, las metas de la organización son quienes van a guiar las conductas del grupo. La organización es quien integra los grupos de trabajo y de mando. Este tipo de grupo es el que nos dedicaremos en este apartado.

Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, sino que, son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social (grupos de interés y de amigos).

Los grupos de trabajo, también determinados por la organización, están constituidos por las personas encargadas en la ejecución de una actividad laboral. Sin embargo, los límites del grupo de trabajo no terminan ahí.

Los equipos de trabajo deben estar profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque. Los integrantes deben comprender que el desarrollo de sus equipos se obtiene centrando la atención en los productos del trabajo colectivo, el desarrollo personal y los resultados del desempeño, tratando de homogeneizar las habilidades, criterios y experiencias.

En el más amplio sentido el “hacer equipo” es buscar un verdadero reto en el desempeño.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO: ⁵

- ✓ Reúnen habilidades y experiencias complementarias
- ✓ Los equipos establecen comunicaciones que respaldan las soluciones de problema de tiempo y la iniciativa.
- ✓ Los equipos proporcionan una dimensión social, única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo.
- ✓ Los equipos se divierten más

Los modelos de la “organización del futuro” de los que trataremos a lo largo de este ensayo, se basan en equipos que superan al individuo como la unidad de desempeño principal de la compañía y son parte formal de la organización.

Esto no significa que el desempeño individual deje de ser importante. Más bien, como dice Jon R. Katzenbach y Douglas K Smith: “el reto para la administración radica cada vez más en equilibrar los papeles de los individuos y los equipos, y no en desplazar o favorecer uno sobre otro”. Además el papel y el desempeño del individuo se reflejará en los equipos mismos, siendo en todos los casos los equipos y no los gerentes o los administradores, quienes determinarán las funciones de sus miembros y calificarán su desempeño, siendo el individuo -de manera personal- quien decida si crece profesionalmente o no dentro de la organización.

En nuestro contexto social, la resistencia a los equipos de trabajo es inevitable, tomando en cuenta que se tiene una cultura del individualismo. “Somos egoístas por naturaleza” como dice Hoobes⁶, y se tiene temor a ser desplazados o superados.

Algunas de las situaciones más comunes que se presentan son:

- I. Carencia de convicción. Algunas personas no creen que los grupos, excepto en circunstancias inusuales o impredecibles, se desempeñen mejor que las personas. Varias piensan que los equipos ocasionan más problemas que beneficios debido a

⁵ “La sabiduría de los equipos” Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, México, 1995, Ed. Continental, S.A. de C.V. 1ª Ed. Pág. 12

⁶ En “Leviathan” (Thomas Hoobes)

que sus miembros desperdician tiempo en reuniones y discusiones improductivas y que en realidad causan más quejas que resultados constructivos; otras opinan que es probable que los equipos sean útiles desde un punto de vista de relaciones humanas, pero que son un obstáculo cuando se trata de trabajo, productividad y acciones decisivas.

II. Incomodidad personal. Muchas personas temen trabajar en grupo, o no les agrada. Algunos son verdaderos solitarios que hacen sus mejores aportaciones cuando trabajan en paz y tranquilidad, o simplemente, no les agrada depender de otros.

III. Mal planteamiento. Los dirigentes no saben plantear los objetivos del equipo, ni motivar a los participantes para que lo hagan.

Sin embargo para tener éxito se requiere de mucha atención a los motivos por los cuales la mayoría de las personas se oponen a la creación de los grupos de trabajo. Se puede ir disminuyendo la resistencia a través de la convicción de las ventajas y así poder lograr los propósitos, el planteamiento de metas y el enfoque de trabajo comunes.

1.6 NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Después de haber visto la funcionalidad de los Círculos de Calidad y del Trabajo en equipo, es importante recalcar que las empresas mexicanas tienen que cambiar su sistema organizacional, unas con el fin de lograr la permanencia en el actual sistema (que con el tiempo las está dejando afuera), y otras poderse introducir en el entorno tan dinámico y cambiante que actualmente vivimos.

Para poder analizar el desarrollo de la organización del trabajo, nos remontaremos a uno de sus inicios: la administración científica.

El desarrollo histórico de la teoría de la organización se inicia con los trabajos de F. W. Taylor (1856-1915) en las últimas décadas del siglo XIX.

El taylorismo pertenece a la cadena de desarrollo de métodos de administración y de organización del trabajo y no al desarrollo de la tecnología en el cual, su papel era menor. Se podría decir que, la administración científica toma las máquinas y herramientas existentes sin preocuparse por el desarrollo tecnológico.

Queda claro que para Taylor y su administración científica el funcionamiento de la empresa está orientado bajo el principio de: "producir y vender". Todo esfuerzo dedicado a producir más, en el mínimo de tiempo, sin importar la creatividad o participación de los trabajadores.

225517

Taylor analiza sus movimientos en busca de la eficiencia productiva, considerando los estándares exactos de desempeño, con base en datos reunidos a partir del estudio de tiempos y movimientos, son las herramientas básicas para la administración de personas. La administración ofrecía de la mejor manera, aumentar la productividad y ganancias de los trabajadores. Considerando al trabajador como una fuerza física fundamental para proporcionar mayores ganancias, inhibiendo la participación del trabajador y exigiéndole sumisión ante sus superiores. "los obreros que están

controlados tan sólo por órdenes y disciplina general, no lo están adecuadamente, debido a que mantienen su iniciativa en los procesos reales de trabajo. Mientras que controlen el proceso mismo del trabajo, ellos impedirán los esfuerzos para realizar al máximo, el potencial inherente en su fuerza de trabajo. Para cambiar esta situación, el control sobre el proceso de trabajo, debe pasar a manos de la gerencia no sólo en el sentido formal, sino a través del control de cada paso del proceso"⁷

Con esto, la especialización del trabajador se orientaba a la producción de grandes lotes por procesos, sin tomar en cuenta que los trabajadores nunca dedicarán el 100% de sus potencialidades, si no obtienen una satisfacción y estímulos de acuerdo a su desempeño y la participación en actividades de acuerdo a su capacidad creativa.

Es importante mencionar que dentro de la administración científica no existía la necesidad de ver a los obreros como seres humanos, sino como simple fuerza física para realizar asuntos no técnicos, donde no eran ellos directamente responsables de la calidad de los productos, sino el área encargada para ello. Al final de cada etapa del proceso de producción se daba una inspección rigurosa de calidad. Cabe mencionar que en los métodos tayloristas no tenían en sus planes hacer un análisis de sus competidores.

Los nuevos avances y retos por un mayor interés en el elemento humano inician a finales de la década de los años 20's, caracterizándose por los esfuerzos para humanizar el lugar de trabajo y encontrar formas más humanas de motivar a los trabajadores, en vez de seguir considerándolos robots de la línea de montaje, que podían mantenerse produciendo, impulsados por el miedo y la disciplina. Se manifestaba ya la importancia de que los directores mejoren sus comunicaciones y sean más sensibles a las necesidades y sentimientos de los trabajadores de modo que ya se daban cuenta de que los trabajadores contentos son trabajadores productivos y para lograrlo, se debía considerar al trabajador más que como fuerza física, como fuerza intelectual y creativa.

⁷ Braverman h. 1975. Pág. 124

Se dice que el desafío más grande de las organizaciones era adaptarse a personas diferentes y tomar en cuenta, que como seres humanos, requerían de la satisfacción personal para ser productivos y que además, tenían la capacidad para sugerir y simplificar ellos mismos sus procesos laborales.

De modo que, lo más importante, era darles una formación que les permitiera aprender todo el proceso y que, en equipo y de manera personal, manejaran la calidad del producto, orientándose a resolver los costosos problemas de productividad, ausentismo, rotación de personal, calidad del servicio o producto, accidentes de trabajo y resistencia.

Para ello la organización debía eliminar los obstáculos que se presentaban para el logro de objetivos, hacer un diagnóstico de la organización e identificar los obstáculos e ir eliminándolos, a través de⁸:

- ◆ Ser una empresa creativa con innovaciones.
- ◆ Amplio criterio para administrar.
- ◆ Flexibilidad involucrando a los que realizan el trabajo.
- ◆ Capacitación para la formación de personas polivalentes y multifuncionales.
- ◆ Desarrollo de indicadores que nos señalen los puntos de ajuste en el clima organizativo.
- ◆ Formación de sistemas de incentivos de acuerdo al desarrollo personal

Las nuevas formas de organización del trabajo desarrollaron el control de calidad en toda la empresa y en la realización de cada proceso, produciendo de acuerdo a las necesidades del cliente en cantidad y producto. Siendo responsables los trabajadores de la calidad y mantenimiento de sus maquinas y área de trabajo.

⁸ "Células de Trabajo". Investigación del Seminario de Desarrollo Organizacional I. UAM-I. México, D.F., 1995

El contacto que se tuvo con los clientes y proveedores llevó a la organización a tener un criterio más amplio de productividad = mejora continua, e investigación y desarrollo orientados a la innovación de productos sin descuidar para ello los procesos.

CUADRO COMPARATIVO

METODOS TAYLORISTAS

N.F.O.T.⁹

- | | |
|---|--|
| * Se considera al trabajador como fuerza física fundamental | * Se considera al trabajador como fuerza física y como fuerza intelectual creativa |
| * Se tiende a la especialización del trabajador | * Se tiende a la formación de trabajadores polivalentes y multifuncionales |
| * Se propicia el trabajo individual | * Se propicia el trabajo en equipo |
| * Se inhibe la participación del trabajador, exigiéndole sumisión ante los superiores | * Se estimula la participación creativa del trabajador, únicamente en asuntos técnicos |
| * Se orienta a la producción de grandes lotes y por procesos | * Se orienta a la producción continua de pequeños lotes, a través de "celdas de manufactura" (producción flexible) |
| * El control de calidad se efectúa por inspección, al final de cada etapa del proceso de producción | * El control de calidad se efectúa a todo lo largo y ancho de la empresa, durante la realización de cada proceso |
| * El único responsable de la calidad es el área de control de calidad | * Los responsables de la calidad son todos los trabajadores (calidad total y cero defectos) |

⁹ Nuevas Formas de Organización del Trabajo

- * Altos inventarios especulativos
- * El funcionamiento de la empresa se orienta bajo el principio de vender lo que se produce
- * Mantenimiento correctivo o preventivo, en el mejor de los casos
- * Sistemas contables basados en estados financieros a posteriori
- * Poca comunicación con proveedores y clientes
- * Todo el esfuerzo para producir más
- * Concepto estrecho de productividad: "Hacer más con menos"
- * Se tiende a complejizar el proceso de producción
- * Investigación y desarrollo enfocados al proceso
- * Cero inventarios a través del justo a tiempo
- * El funcionamiento de la empresa se orienta bajo el principio de producir lo que se vende
- * El mismo operador realiza el mantenimiento de sus máquinas con un enfoque preventivo (mantenimiento total)
- * Sistemas contables basados en las actividades en tiempo real
- * "Encadenamiento" con proveedores y clientes
- * Todo el esfuerzo para satisfacer al cliente
- * Concepto amplio de productividad: Mejora continua
- * Se tiende a simplificar el proceso de producción
- * Investigación y desarrollo orientados al diseño de productos, pero no se descuida el proceso

* Esporádico análisis de la competencia

* Análisis competitivo

* Robotización indiscriminada de los procesos

* Robotización selectiva (los robots no son flexibles)

1.7 POLIVALENCIA Y MULTIFUNCIÓN

Por todo lo mencionado anteriormente a cerca de la flexibilización, es importante mencionar que para que ésta se logre, se debe contar con trabajadores **polivalentes o multicalificados**, que puedan variar en sus funciones de operación y ejecución en relación a las necesidades de la materia de trabajo, y adaptarse a los cambios que provoca la automatización en el proceso productivo y administrativo.

Por otro lado, el promover la modernización de las empresas se requiere de una mayor productividad tanto del capital como del trabajo. Los directivos deben buscar los modelos de producción y gestión más adecuados que permitan *sistemas de producción flexibles y multiproducto*; por el lado del trabajo se requiere de una legislación laboral más “flexible” y de programas continuos de capacitación y reentrenamiento en la planta (el aula en la fábrica) que promuevan el empleo **multivalente** del trabajador y el desarrollo de habilidades múltiples.

1.8 LA EXPERIENCIA MEXICANA

EL CASO DE TELÉFONOS DE MÉXICO (TELMEX)

En el contexto económico que hemos venido mencionando, en donde se empezaron a desarrollar las empresas después de la inmersión de México en la globalización, las empresas mexicanas se vieron en la necesidad de modificar sus sistemas para adaptarse a todos los cambios que se empezaban a dar.

Como ejemplo, en la empresa *Teléfonos de México* hubo una reestructuración de su organización, donde se generaron los llamados grupos de análisis o círculos de control de calidad en donde se dedican a detectar los problemas existentes en los diversos centros de trabajo, siempre en búsqueda de la maximización de los recursos disponibles. Los grupos de análisis están integrados por los trabajadores que se destacan por eficiencia en las actividades que desempeñan. Los grupos de análisis surgidos de la reestructuración organizacional han propuesto soluciones a problemas del trabajo con resultados sorprendentes, soluciones que incluso rebasan la autoridad del jefe, acabando con feudos de jefes que tenían a su grupo selecto, su zona y a sus clientes especiales.

Los círculos de análisis están integrados por trabajadores que tienen mayor experiencia y más conocimientos, son los representantes de los demás trabajadores, participando en la función de proponer soluciones viables. La empresa pone por su parte a determinados jefes, que son los encargados de hacer los trámites necesarios para poder resolver esos problemas.

En el caso de TELMEX, se tenían 57 convenios laborales, convenios que definían cada uno las labores específicas que tiene que desarrollar el trabajador, en donde el perfil de puesto era demasiado cerrado y concreto, por lo que dicho trabajador no podía desempeñar otras actividades diferentes a las especificadas. Después de analizar la inoperancia de dicho sistema, se dio mayor rango a los perfiles y, por lo tanto, mayor

operancia a los trabajadores. Después de la modificación, se pasó a 26 perfiles departamentales y, actualmente, se tiene sólo 5. Con todo esto se llegó a tener que un sólo trabajador de planta exterior atiende tanto el cable, la línea, el teléfono; una operadora universal que atiende todos los servicios; un trabajador administrativo que atendiera todos las solicitudes y demandas de servicios; etc.

Con todo esto se permitió tener una mayor **flexibilización**, tanto en la tecnología, que impone un ritmo diferente, como la necesidad de trabajadores mas calificados (con un beneficio salarial también proporcional al nivel de calificación y capacitación).

Esto trae consigo mejoras para el trabajador, sus compañeros, la empresa y para el usuario. El trabajador se ve beneficiado al tener mayores conocimientos, preparación y remuneraciones proporcionales a su preparación y desempeño; el beneficio general se da al alcanzar una meta colectiva de productividad. Al haber una continuidad en el servicio telefónico la empresa obtiene mayores ganancias y, finalmente, el usuario también obtiene las ventajas de dichas innovaciones al tener un mejor servicio: eficiente y eficaz.

Un trabajador de nuevo ingreso recibe la capacitación de conocimientos generales de todas las áreas, de tal forma que en principio puede formar parte de cualquiera de ellas, posteriormente puede especializarse para alguna área de su preferencia o dependiendo de las necesidades de la empresa.

Teléfonos de México, al modificar su ámbito laboral, va logrando tener trabajadores universales.

Actualmente está diseñando un nuevo esquema que se llama la profesionalización del puesto de trabajo, haciendo convenios con las escuelas, que permitan a los trabajadores en sus horas libres acudir a estudiar carreras profesionales previamente acordadas con la empresa y con las instituciones para que el trabajador vea

remunerado su esfuerzo con mayores ganancias económicas a través de un mejor sueldo.

Sin embargo, pesar de que el trabajador se le ha dado teóricamente la capacidad y habilidad para rotar en diferentes puestos, no es posible que pase de uno a otro en poco tiempo. Primero debe pasar por un proceso de capacitación que lo prepare y especialice en la nueva área en que se va a desempeñar.

Por otra parte, la reorganización estructural y funcional de TELMEX se está aplicando por dos vías. En primera instancia se efectúa este cambio organizacional en un nivel operativo, pero concientizado y analizado desde un nivel directivo, es decir, el nivel directivo implanta las modificaciones funcionales y estructurales, en base a un estudio y análisis de su entorno económico, político, social, laboral. Es importante mencionar que dicho cambio es estimulado principalmente por la competencia de empresas transnacionales en el mismo giro comercial, esto como consecuencia del neoliberalismo económico actual inducido por una apertura comercial trilateral (TLC), aunado a una globalización internacional.

Nos es interesante analizar la respuesta o reacción, desde el punto de vista empresarial, de cómo se implantarán estos cambios estructurales y funcionales en el nivel operativo, dado como consecuencia de haber implantado cambios en su mando directivo (cambios de actitud y mentales).

RELACIONES OBRERO-PATRONALES EN TELMEX

El sindicato ha planteado siempre la democratización de las relaciones obrero-patronales. El sindicato cree que la empresa ha entendido el mensaje y se han modificado dichas relaciones, pasando de ser de tipo padre a hijo, posteriormente de padre a adolescente y más tarde de padre a adulto.

El sindicato estuvo durante mucho tiempo en plan pasivo, pero a partir de 1976/1977 se empezó a rebelar en contra de la empresa, haciéndole un promedio de cinco huelgas

en dos años. La empresa tuvo que entender que el muchacho estaba creciendo y ahora la relación era de adultos, en un sentido de propuestas.

Hoy por hoy el sindicato de Teléfonos de México, ha logrado pasar por cada uno de los procesos de transformación, sin un despido masivo de trabajadores, siendo el salario de éstos uno de los más altos del país, teniendo también un contrato colectivo muy sólido y una buena estabilidad sindical.

PROPUESTA SINDICAL

Las siguientes propuestas resumen la visión que tiene el sindicato sobre las relaciones obrero-patronales.

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, consideraba que para lograr unas relaciones laborales que resuelvan de fondo los problemas obrero-patronales, políticos, económicos y legales, debe considerarse a la calidad como:

“Un compromiso social de desarrollo, donde estén involucrados todos los sectores: Trabajadores, Empresa y Gobierno, con el fin de mejorar, por y para la Nación, en todos los aspectos”.

En primera instancia, es necesario que todos los sectores interpreten de igual manera: “La Calidad y Productividad”

El sindicato cree que en función de la calidad se pueden resolver muchas cosas. Para ello se deben tener claros los conceptos de calidad y productividad, pues la empresa lo entiende como “hacer más con lo mismo”. Tales conceptos implican que se puede hacer lo mismo, pero con mejor calidad; incrementar la productividad reduciendo costos, ya que se ofrece un mejor servicio con el mismo precio.

225517

Una legislación laboral, en el contexto de una mejor calidad y productividad, debe tener como objetivos:

- a) Hacer prevalecer a las empresas sin menoscabo de los actuales derechos de los trabajadores. Es decir, al modificarse la legislación laboral se le está dando un respiro a las empresas para que no se hundan económicamente hablando, pero las modificaciones no deben quitarle derechos a los trabajadores.
- b) Que para reformarse, se haga con todos los sectores como actores.
- c) Que garantice el derecho a la sindicalización y la libre elección de representantes. Se le debe permitir al trabajador sindicalizarse si así lo desea e inclusive la sindicalización debe considerarse como un derecho humano.
- d) Que se garantice el derecho a la autonomía e independencia sindical
- e) Que garantice e incentive la mejora de la planta productiva, el empleo y la economía. Es decir, garantizar que haya reinversiones en la empresa para mejorar la planta, los productos y por ello la calidad, y mejorar la condición humana del trabajador con mejores salarios e incentivos.
- f) Garantía plena del reparto justo de los beneficios. Al haber más calidad hay más productividad y por ello más utilidades, tales utilidades deben repartirse con quien las produce, es decir, con los trabajadores.

REESTRUCTURACION PRODUCTIVA

- a) Debe ser un generador del desarrollo armónico de la empresa y los trabajadores. No es posible que una empresa crezca, se desarrolle y modernice, cuando sus trabajadores viven en condiciones muy por debajo de las necesarias. Si se desarrolla la empresa, el trabajador también tiene que desarrollarse, se deben incorporar mejores condiciones de trabajo junto con una aplicación más estricta de las medidas de higiene y seguridad.
- b) Debe considerar la participación consciente del trabajador, como elemento productivo. Se ha comprobado que donde más problemas se resuelven es en el puesto de trabajo. La reestructuración productiva debe tener en cuenta el potencial que tiene el trabajador en la resolución de problemas dada su experiencia y conocimiento en el campo productivo.

- c) Para lograr que el objetivo de la reestructuración se alcance, es indispensable satisfacer las necesidades de capacitación. Porque si al trabajador no se le enseña a hacer las cosas bien, es imposible que se le pida un trabajo bien hecho y de calidad.
- d) Para cubrir adecuadamente las necesidades de capacitación, es imprescindible sistematizar la capacitación.
- e) La reestructuración debe conllevar el beneficio de la mejora de la planta productiva, del producto o servicio, del patrón y del trabajador.

POLITICA SOCIAL

- * Una mejor calidad exige una mejor condición de trabajo en: ambiente, instrumentos y herramientas, medios de transporte, la actualización de normas de seguridad e higiene y su aplicación.
- * También debe ofrecer la posibilidad de mejora del trabajador, no solo en lo económico, también en lo moral y lo intelectual.
- * Para mejorar la calidad debe ofrecerle al trabajador una posibilidad de proyecto de vida, si esto no es posible, cuando menos, debe ofrecer un plan de carrera.
- * El Estado y los patrones deben validar los conocimientos, las habilidades y la experiencia del trabajador, como una plusvalía laboral.

EL CONTRATO COLECTIVO

- * Independientemente de las obligaciones y derechos por las partes, deben enmarcarse objetivos viables, con la responsabilidad de las partes para lograrlo.
- * Acordar mecanismos para solucionar problemas que interfieran con las metas.
- * Incentivar la producción acordando mecanismos de reparto justo de beneficios.
- * Institucionar la capacitación.
- * Comprometerse ambas partes en los nuevos proyectos y la permanente mejora a la planta, productos y servicios.

PRINCIPALES CAMBIOS

1. Creación de la Subdirección de soporte de Servicios a clientes.

2. Aplanamiento de la estructura de operación (como función organizacional, pero no como nivel jerárquico). De las Direcciones de Operación Telefónica. Ahora todas las SOT's¹⁰ reportan directamente a la Coordinación General de Operación.
3. Fortalecimiento de la atención en la Cd. de México, Monterrey y Guadalajara, mediante la distribución de áreas a las SOT's colindantes.
4. Creación de la Gerencia de Área en la SOT's Metropolitanas, lo que fortalece la responsabilidad integral de la operación por zonas geográficas.

OBJETIVOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

- * Orienta la operación de la Empresa al cliente, para superar sus expectativas.
- * Integrar, simplificar y flexibilizar los procesos operativos, a fin de optimizar recursos. Con el objetivo de impulsar la universalidad y flexibilidad en la ejecución del trabajo, se promoverá el enriquecimiento general de puestos y funciones en el área operativa y se determinarán nuevos parámetros para la evolución de las estructuras organizacionales.
- * Impulsar la toma de decisiones en las SOT's, manteniendo un eficiente control a nivel de empresa.
Se fortalecerá el trabajo en equipo; se homologará la operación de las SOT's y se restablecerá una clara definición en línea en los proyectos corporativos.
- * Avanzar en la conformación de las SOT's como unidades de resultados.
Se impulsará la flexibilidad operativa para responder a las condiciones de mercado específicas de cada área geográfica, y en caso de ser necesario, se realizarán ajustes a la estructura para alcanzar la máxima eficiencia en los procesos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores organizacionales son las ideas o creencias (conscientes e inconscientes) de algunos conceptos que tienen que ver y guían las formas de trabajo y la organización de éste, y además son compartidos por todos o la mayoría de sus integrantes.

¹⁰ SOT: Soporte de Servicios a Clientes, y sirve como unidad de resultados.

La cultura organizacional es precisamente el conjunto de todas las ideas o creencias básicas creadas, descubiertas o desarrolladas por el personal de la organización, que se generaron al ir aprendiendo durante el desarrollo de su trabajo o enfrentarse con los problemas de su medio ambiente, al igual que aquellas situaciones que se presentan para la integración personal, interpersonal, intergrupala, etcétera, de la misma empresa.

Estas creencias básicas ejercen la suficiente influencia entre las personas que conforma la Empresa, y al ser consideradas válidas se continúan, enseñando al personal que se va integrando, haciéndoles saber el modo correcto de percibir, pensar y actuar dentro de la Empresa, ante los problemas o situaciones.

De acuerdo a esta definición, mediante la cultura organizacional de la Empresa su personal aprenderá el modo correcto de percibir, pensar y actuar ante los problemas o situaciones que se presenten durante el desarrollo de sus funciones y actividades cotidianas. Por lo cual el comportamiento diario de sus empleados en el desarrollo de su trabajo será determinado por los valores organizacionales imperantes en la Empresa, y de la actuación de las personas en el desarrollo de su trabajo, dependerá en gran medida la efectividad organizacional de la Empresa.

Hoy en día, todos los que conforman TELMEX deben realizar acciones para actualizar, mejorar y difundir a sus colaboradores con su ejemplo los valores y cultura organizacional, con el fin de obtener mayor participación e interés en los compromisos y retos que tiene la Empresa para tener un alto grado de competitividad y poder enfrentar a la competencia, considerando como primera premisa "al cliente", a través de conocer sus necesidades para poder satisfacerlas en oportunidad, calidad y costo; realizar el trabajo en equipo, fomentar una actitud de servicio en el personal, así como gestar y aumentar el sentimiento de orgullo de pertenecer a TELMEX.

OTROS CASOS

Algunas empresas mexicanas, impulsadas por la competencia de empresas transnacionales en el mismo giro comercial (consecuencia del neoliberalismo económico actual y la globalización internacional), se vieron en la necesidad de realizar una reestructuración y lograr un cambio en su sistema organizacional en la búsqueda de la maximización de los recursos disponibles.

Los casos que a continuación veremos, han experimentado los beneficios que trae consigo la implantación de los equipos autodirigidos:

- *Industria maquiladora de exportación*: se establece en México en 1965, cuando se buscó atraer la inversión extranjera con participación de 49%. Y más tarde con modificaciones legislativas con un 100% del capital. Esta industria como parte de la flexibilización laboral ha utilizado la reducción o ampliación de su plantilla de personal de acuerdo con los altibajos económicos, y utilizando pagos por hora o por destajo.
- *Industria automotriz*. El cambio en el ámbito laboral permitió la desaparición del sindicato al establecer contratos colectivos por parte de la empresa.

En la empresa Volkswagen de México, la flexibilización permitió a los trabajadores ser polivalentes y multifuncionales, dando la oportunidad a éstos de que con base a su esfuerzo logren ascensos, promociones e incentivos. La empresa por su parte tiene una participación intensa al impartir capacitación a todos sus niveles. Es decir, las formas flexibles se lograron con acuerdos de ambos. se utilizó células de producción cuyo número de integrantes designa la empresa, de acuerdo a las exigencias y responsabilidades

Dentro de las modificaciones se resalta que los trabajadores van a asumir la responsabilidad de la calidad, registro, control, existencia de materiales y de la búsqueda continua de la mejora del proceso de trabajo.

- *General Motors y Ford Motor Company.* Al igual que Volkswagen de México utiliza una nueva forma de organización del trabajo basada en equipos, protección al empleo del trabajador, la polivalencia de los trabajadores y producción justo a tiempo. Lo que permite reducir costos y mantener en la competencia a la empresa.

- *Nissan Mexicana:* sustenta sus relaciones laborales en la cultura de la calidad, eficacia y productividad, fomentando la integración de grupos de trabajo para eliminar fallas y lograr los objetivos deseados. La empresa otorga premios personales y a grupos de trabajo.

- *Petróleos Mexicanos.* Se ha llevado una reestructuración de la empresa, eliminando algunas áreas y departamentos (lo que trajo consigo el despido de trabajadores tanto sindicalizados como de confianza). La flexibilidad se llevó a cabo a través de incluir nuevos contratos colectivos de trabajo en los que se estipula la autonomía de la empresa para introducir nuevos sistemas de trabajo.

Resumen:

- ◆ Orientación la operación de la Empresa al cliente, para superar sus expectativas.
- ◆ Integración, simplificación y flexibilización los procesos operativos, a fin de optimizar recursos. Con el objetivo de impulsar la universalidad y flexibilidad en la ejecución del trabajo, se promoverá el enriquecimiento general de puestos y funciones en el área operativa y se determinarán nuevos parámetros para la evolución de las estructuras organizacionales.
- ◆ Promoción de la flexibilidad operativa para responder a las condiciones de mercado específicas de cada área geográfica, y en caso de ser necesario, se realizarán ajustes a la estructura para alcanzar la máxima eficiencia en los procesos.

CAPÍTULO II

FLEXIBILIZACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS

El análisis organizacional conlleva al estudio de cómo está organizada la empresa, y de qué manera la estructura puede facilitar el buen desempeño de sus actividades.

La organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹¹

La organización nos ayuda a identificar las responsabilidades y procesos dentro de la organización. Los sistemas de organización de las empresas presentan combinaciones de los procesos y autoridad. Para ello, los administradores deben de determinar la estructura sobre la que toda la empresa debe moverse y actuar, y así establecer las descripciones de áreas de trabajo.

Los sistemas de organización generalmente han presentado un número excesivo de puestos y líneas de autoridad que, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, producen confusiones.

Hay tres sistemas de organizaciones fundamentales de los cuales nos habla Agustín Reyes Ponce y en los cuales podemos ver que la estructura es muy compleja y que está organizada a través de funciones:

¹¹ "Administración de empresas Teoría y práctica" 2ª Parte. Agustín Reyes Ponce. México, 1995. Editorial Limusa. S. A. de C. V. Trigésima primera reimpresión. Pág. 212.

Figura 2.1.a. Sistema de organización lineal.

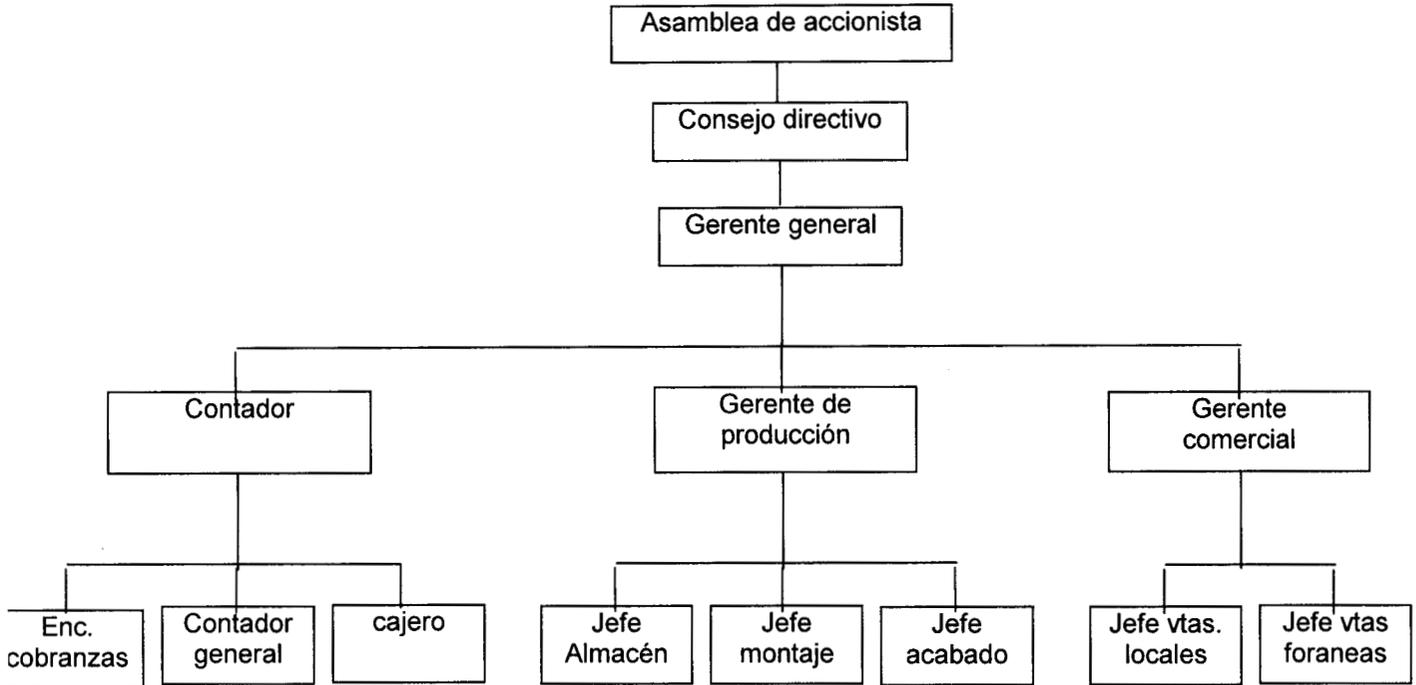


Figura 2.1.b. Sistema de organización de Taylor.

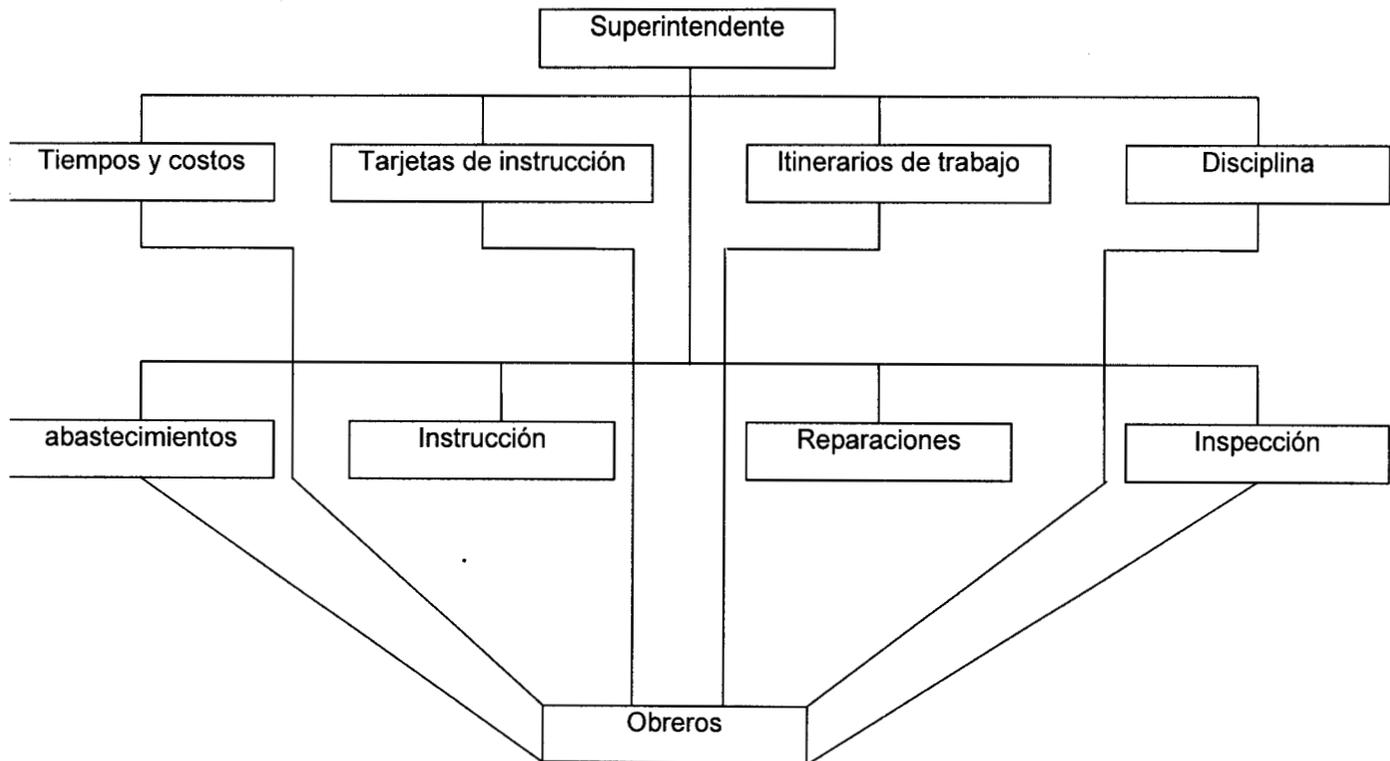
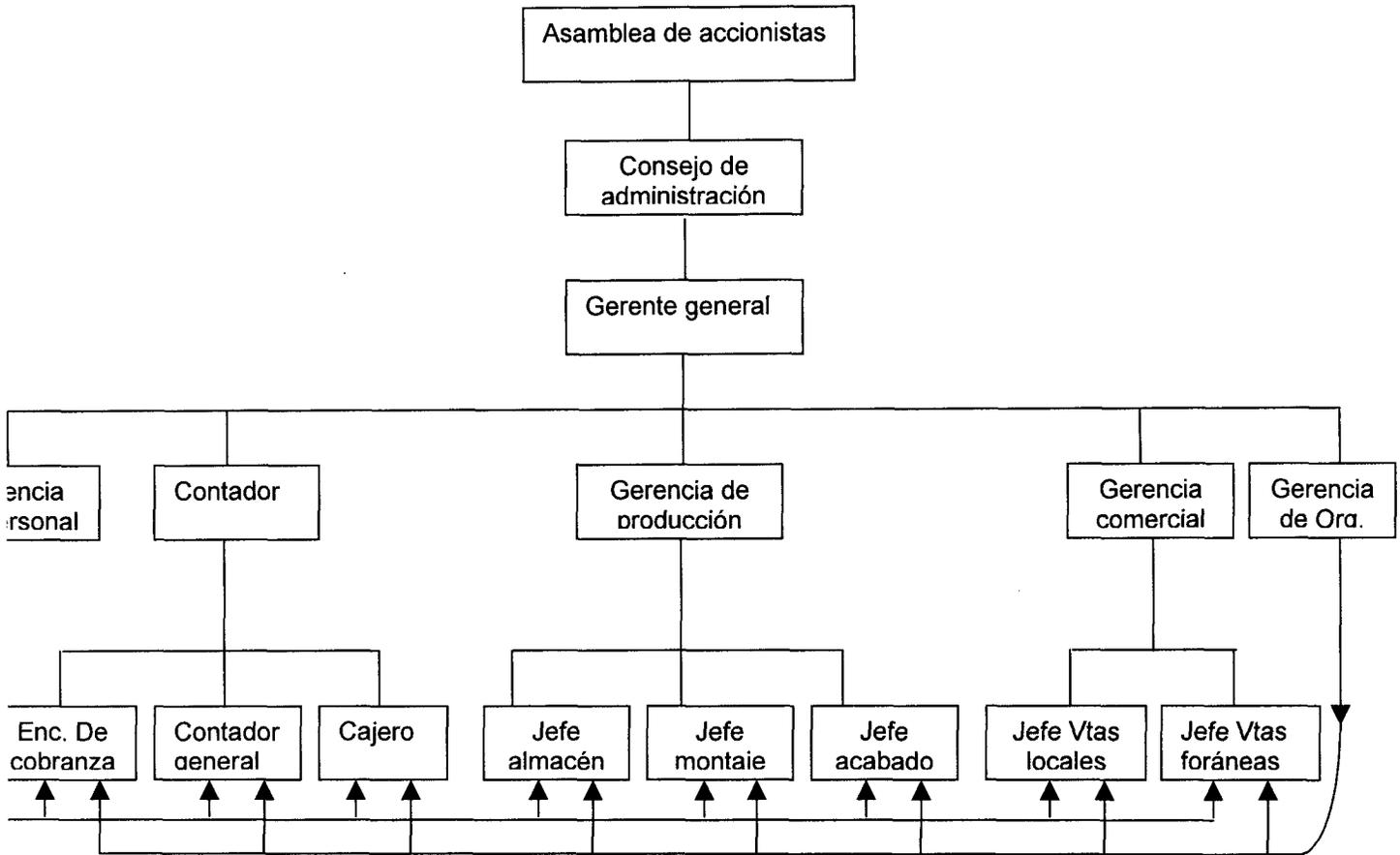


Figura 2.1.c. Sistema de organización lineal y staff.



SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL:

En este sistema la autoridad y responsabilidad se transmiten en una sola línea, logrando evitar fugas de autoridad o responsabilidad. (Véase figura 2.1.a). Este sistema es muy claro aunque sólo es útil en las empresas pequeñas.

Por otra parte, se observa que se carece de flexibilidad y es muy difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar para que los pueda atender adecuadamente. La responsabilidad recae en una sola persona.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TAYLOR:

Busca que el trabajo se divida en ocho especialidades teniendo autoridad en sus respectivas especialidades sobre todo el personal. (Véase figura 2.1.b).

Las ventajas de este sistema son: que se tiene más capacidad por parte de los jefes y el trabajo de dirección se divide en elementos más simples, logrando con ello que sea posible la adaptación al cambio.

Como desventaja tiene la duplicidad de mando creando conflictos, ya que es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos comunes.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF:

Este sistema trata de aprovechar ventajas y evitar desventajas de los dos sistemas anteriores. (Véase figura 2.1.c). Se conserva la autoridad y responsabilidad transmitida de un solo jefe de línea, pero bajo asesoramiento de los jefes de departamentos o de cada área; es decir, delega la autoridad.

Sin embargo algunas de las desventajas que se presentan son: que se confunde la autoridad lineal con el staff, se generan conflictos de autoridad y de interpretación.

Podemos ver que dependiendo de las funciones, la estructura iba a determinar los niveles jerárquicos. La responsabilidad queda concentrada en los jefes, lo cual generaba que no se lleva un control adecuado, ni que se permite la creatividad del personal operativo, y que la comunicación personal e informal en este tipo de sistemas pocas veces se lograba.

Debido al proceso de cambio constante en el que se encuentran todas las empresas y a la necesidad de adaptarse y mantenerse en el mercado fue necesario llevar a cabo un tipo de estructura flexible que le permitiera lograr de manera eficiente todos sus objetivos. Un cambio que se puede lograr a través del aplanamiento de las estructuras.

225517

2.2 ESTRUCTURAS PLANAS

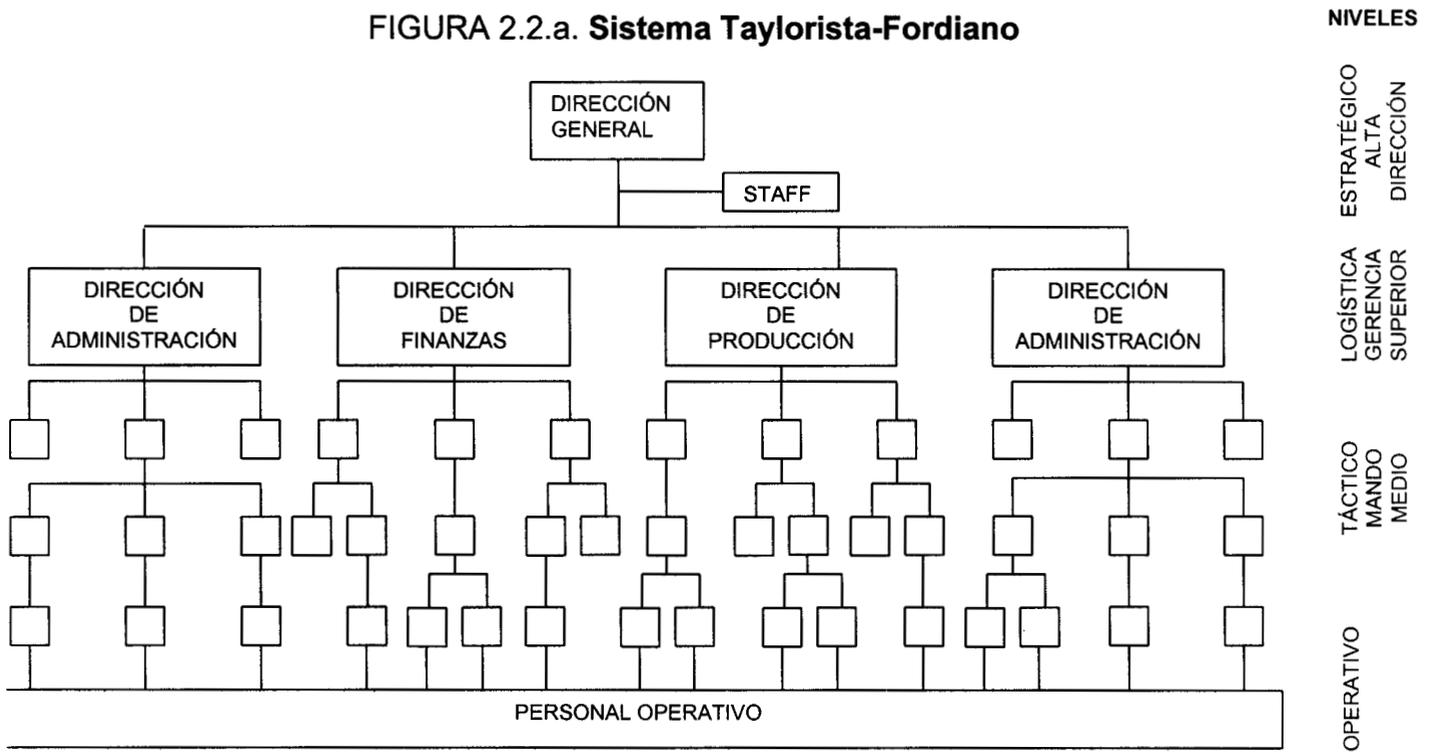
Es muy común oír términos de estructuras planas ó estructuras flexibles al referirse a las nuevas organizaciones que quieren operar en economías abiertas y como respuesta al ambiente de inestabilidad y dinamismo en el que funcionan.

La humanidad y cada uno de los hombres exigen la consideración de su desarrollo personal, el reto no es sencillo, porque se trata de aprovechar las capacidades y oportunidades que se tienen y para ello la unión fortalece aún más estas capacidades y oportunidades.

En unión podemos hacer frente al compromiso de la integración mundial de un mercado único que poco a poco se ha ido estableciendo.

Las estructuras planas son una preocupación auténtica de las empresas por cambiar y ser actual, lo cual significa que se transforman con base a sus procesos. De esta forma, las organizaciones que comúnmente tenían una jerarquía monolítica basada en el sistema Taylorista-Fordiano (figura 2.2.a) flexibilizarían su organización al eliminar varios niveles de mando (figura 2.2.b).

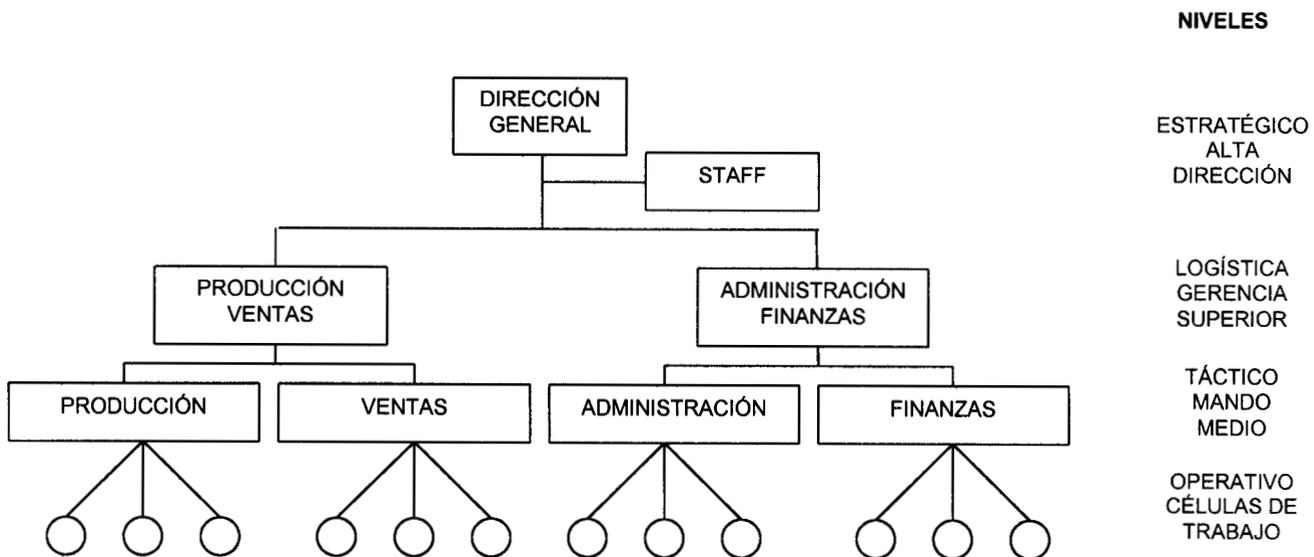
FIGURA 2.2.a. Sistema Taylorista-Fordiano



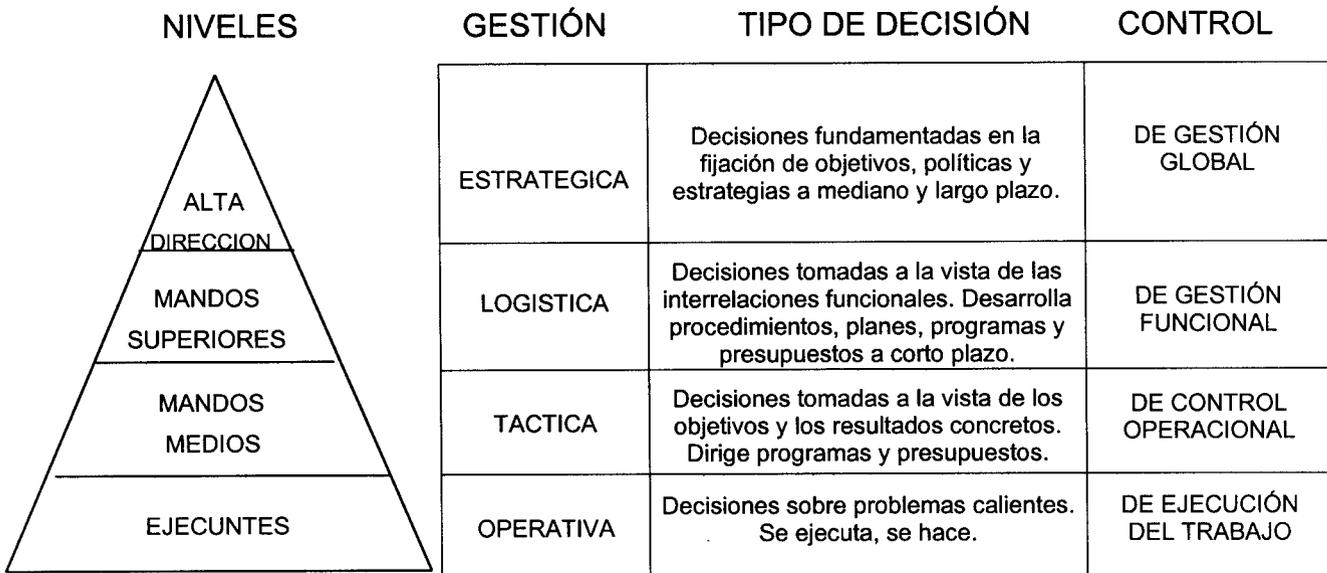
CARACTERÍSTICAS:

- ✓ Alta especialización
- ✓ Comunicación ineficiente
- ✓ Mando medio con responsabilidad diluida
- ✓ Inflexibilidad en la toma de decisiones
- ✓ Fortaleza sindical
- ✓ Alto costo de operación
- ✓ Coordinación caótica

FIGURA 2.2.b. Estructura Plana



Su nivel de gestión organizacional es el siguiente:



Es difícil establecer una estrategia general para transformar una estructura burocrática tradicional en una organización de estructura plana y el hacerlo implica:

1. Identificar los objetivos estratégicos de la organización para saber que se desea lograr y adquirir el compromiso.
2. Analizar las ventajas competitivas clave que permitan lograr los objetivos.
3. Clarificar las acciones críticas para conseguir las metas; e iniciar nuestro proceso de transformación.
4. Transformar con base en los procesos y no a las funciones.
5. Eliminar actividades que no aportan en los objetivos clave de la organización para facilitar los procesos.
6. Compactar funciones, conservando el conocimiento experto de quienes las realizan.
7. Asignar el proceso a grupos de trabajo.
8. Establecer objetivos específicos para cada uno de los grupos de trabajo.
9. Otorgar poder, decisión, autoridad e información para lograr las metas propuestas.
10. Formar trabajadores multifuncionales y polivalentes.
11. Crear estímulos y promociones acorde con el desarrollo personal.

Consecuentemente, el transformar una estructura se guiaría con la siguiente base:

AREAS SUSTANTIVAS	AREAS ADJETIVAS
<p>Son las que aportan el ingreso a la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Producción ◆ Ventas <p>☐ Deben tener el 80% de los recursos y fuerza laboral</p>	<p>Son las que apoyan a las sustantivas para obtener el ingreso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administración ◆ Finanzas ◆ Dirección General <p>☐ Deben tener el 20% de los recursos y fuerza laboral</p>

Es muy importante no olvidar que para lograr los objetivos antes mencionados, toda la empresa debe estar comprometida y consciente de que no será una tarea fácil, y que sin embargo, traerá muchos beneficios a corto y largo plazo. Los costos que se generen al implantar este nuevo proceso productivo serán recuperados, por una parte, con la satisfacción de los trabajadores para que se sientan integrados en sus áreas de trabajo y obtengan por parte de la empresa, los estímulos que en el grado a su esfuerzo les corresponden. Y por otra, la organización obtendrá una mejor calidad y productividad a un costo mas bajo a largo plazo que le permitirá ser competitiva y tener la oportunidad de disponer de recursos financieros para su desarrollo e innovación.

Podemos ya desprender de las estructuras planas las siguientes:

CARACTERÍSTICAS¹²:

- ☐ Se conservan los cuatro niveles funcionales.
- ☐ Se fortalece la comunicación y la coordinación.
- ☐ El mando medio asume sus responsabilidades.
- ☐ El sindicato mantiene su relación y participa con la organización.
- ☐ Se reduce el costo de operación.
- ☐ Se flexibiliza la operación y la toma de decisiones.
- ☐ Se organiza alrededor de procesos, no de funciones.
- ☐ Se reducen los niveles jerárquicos.
- ☐ Se utilizan equipos de trabajo como la célula operativa de la organización.

¹² "Células de Trabajo". Investigación del Seminario de Desarrollo Organizacional I. UAM-I. México, D.F., 1995

- ✓ Se maximiza la retroalimentación con proveedores y clientes encadenados con los trabajadores.
- ✓ Se capacita a los empleados acordes con los objetivos de la organización.
- ✓ Existe una comunicación del cliente con el trabajador para evaluar la calidad, la productividad y mejoramiento de procesos.
- ✓ Los trabajadores son los responsables de la calidad, área de trabajo y maquinaria de trabajo.

Finalmente podemos decir que la meta de la reestructuración de la empresa debe ser básicamente, el que se puedan identificar fácilmente las tareas físicas y mentales que deben realizarse, responsabilizándose de ellas los grupos de trabajo o individuos involucrados, y que además exista toda la información necesaria para desempeñar las labores con la mayor eficiencia posible.

La organización debe conocer los parámetros sobre los cuales son compatibles sus objetivos y metas, y para lograrlo debe desarrollar programas de capacitación, motivación e incentivos como proceso de mejora continua y parte de la reestructuración en la cual están involucrados todos los miembros de la organización.

2.3 FUNDAMENTO CON BASE EN LA GLOBALIZACIÓN

Anteriormente hemos estado hablando de la globalización y de cómo las empresas se han tenido que ir adaptando a ellas, siendo importante concretar qué es la globalización.

Su origen viene, básicamente, del progreso técnico y la capacidad para reducir costos, de mover bienes, servicios, dinero, personas e información; de manera que los seres humanos puedan aprovechar las oportunidades existentes en todos los mercados, disminuyendo la importancia de la distancia y la efectividad de las barreras arancelarias, aunque no se puede hablar todavía de su eliminación.

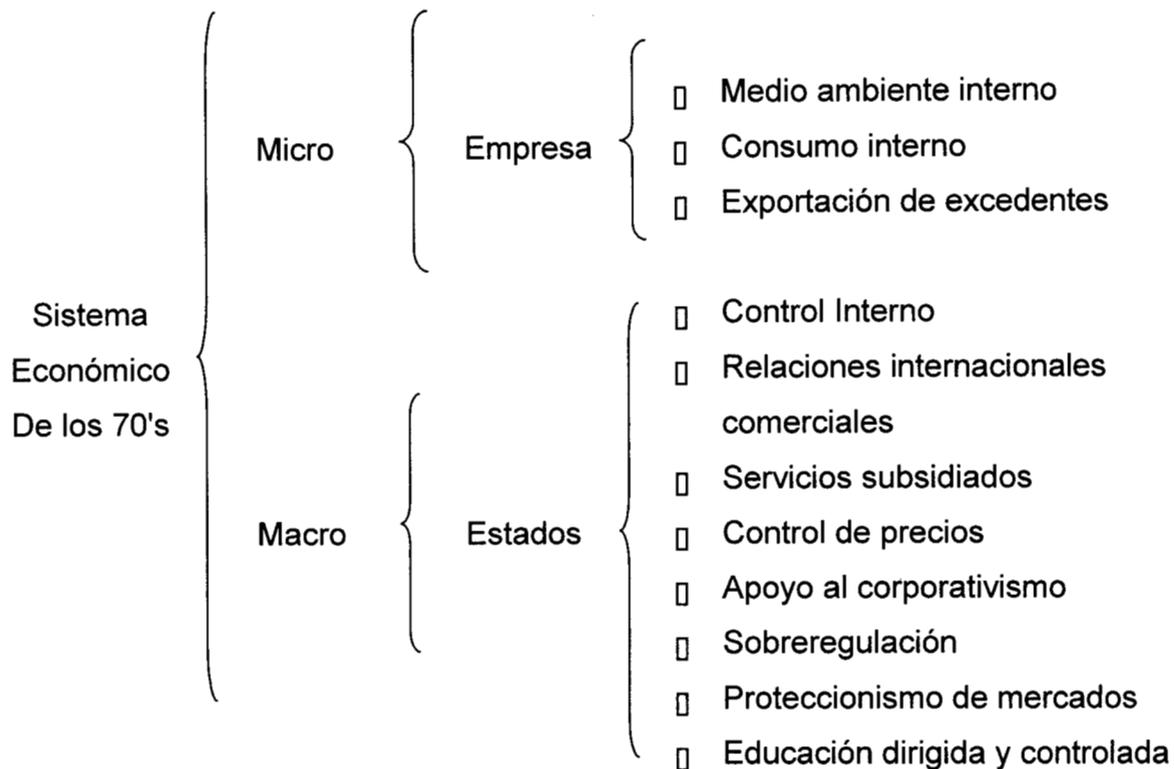
Un aspecto muy importante que se genera por la globalización, es el notable aumento en la capacidad de las empresas para fragmentar geográficamente los procesos productivos, de manera que se obtiene un crecimiento sostenido del comercio. Es un reto para las empresas el tener que ser competitivas, ya no sólo tienen que serlo con las empresas del país, sino con todos los países involucrados en el ámbito comercial y, especialmente, con los países que están compartiendo los procesos productivos.

Una opción viable es la integración de grupos de trabajo como parte de su estructura formal.

Para entender claramente los mecanismos que nos introducen a la globalización es preciso hablar de dos términos muy importantes: economía cerrada y economía abierta como fundamento de la globalización.

Los principales contactos con la globalización mundial inician a partir de 1962 con el primer satélite de comunicación puesto en órbita, el *INTERSAT*. Éste le permitía tener un contacto más directo con aspectos mundiales (económicos, políticos, sociales), en beneficio de su desarrollo económico y social.

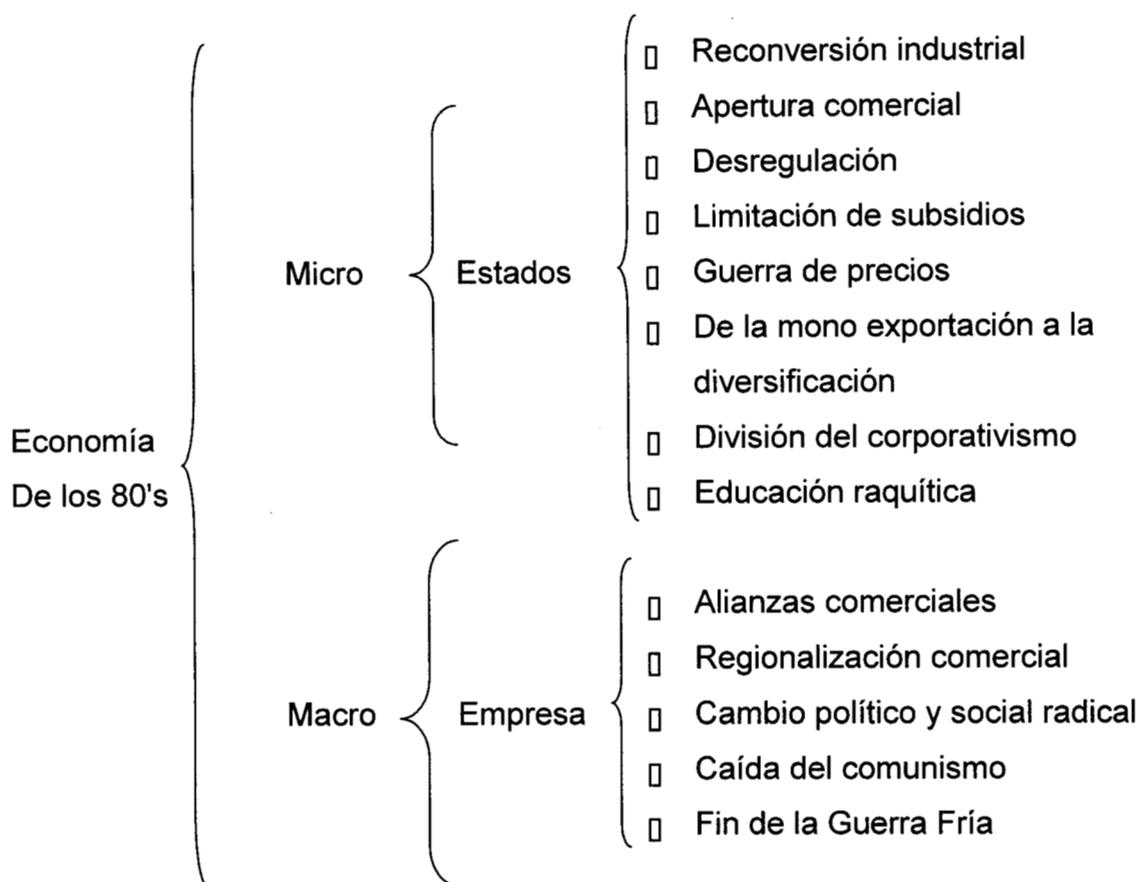
A continuación se señalan las características de la economía cerrada que mantuvo México durante la década de los 70's y principios de los 80's.



De este modo, la economía cerrada de México en esta etapa, mostraba su ineficacia para ser competitivo. Por otro lado, el poco interés de los microempresarios por tener un proyecto de desarrollo del país empeoró la situación, ya que ellos se beneficiaban al tener una estabilidad salarial y seguir manteniendo las condiciones de trabajo estables, dadas por el proteccionismo gubernamental.

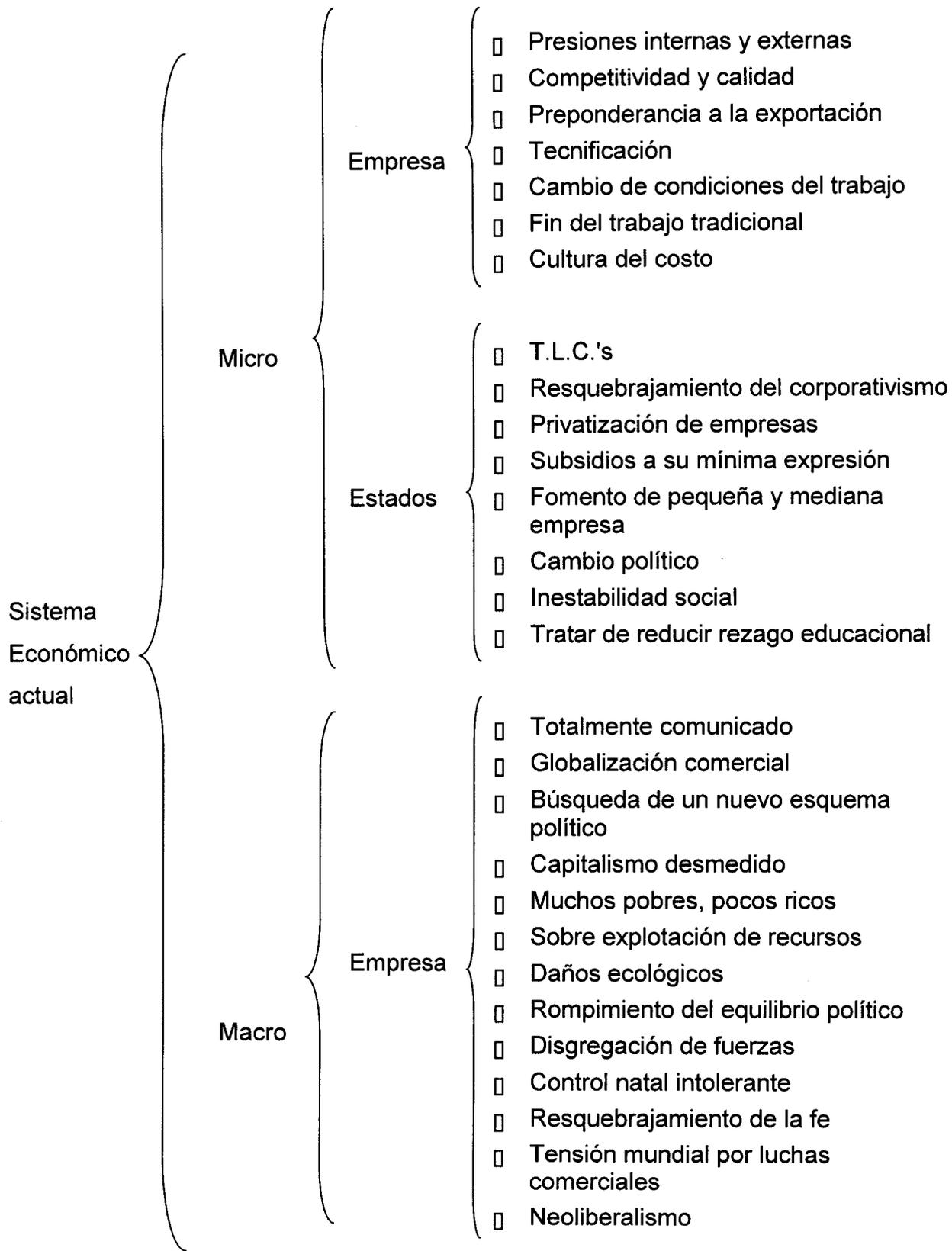
El apoyo excesivo por parte del gobierno a la empresa privada y la incongruencia de la utilización de los recursos públicos, fueron generando una situación que establecía las limitantes para el desarrollo del país.

Ya para la década de los 80's, da inicio el cambio del nuestro sistema:



En la década de los 90's México se enfrenta a nuevos retos:

1. El Tratado de Libre Comercio, que le exigía a las empresas mexicanas ser competitivas, tener calidad en sus productos y buscar la cultura del costo;
2. La privatización de las empresas que resultaban ineficientes y no cumplían con las necesidades de la sociedad;
3. Disminuir el rezago educacional;
4. Tratar de deshacer las políticas monopólicas (que tuvieron un auge desmedido en la pasada economía cerrada);
5. Enfrentarse a las grandes concentraciones de riquezas.



“La globalización es un fenómeno que abarca todo, y que ha llevado a la desaparición gradual del Estado - Nación y construcción de un Estado competitivo para promover un clima de inversión relativamente favorable para el capital transnacional¹³.”

Por lo tanto, la diversidad se da dependiendo de las características del mercado y de la efectividad de las políticas que sean aplicadas por el Estado, siendo evidente la diferencia de autonomía de cada autoridad nacional; por consiguiente, la globalización es un fenómeno impulsado por el mercado en donde intervienen las políticas como respuestas a las presiones del mercado, y en ocasiones, son estas decisiones políticas las que promueven y aceleran la integración de mercados y, de esta forma, el movimiento hacia la globalización.

El proceso de globalización, plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban fragmentados (protegidos). Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena.

Como ya se ha mencionado, también crea nuevas oportunidades en tanto que incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y sociales, y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Ahora bien, el crecimiento se puede ver afectado si no existe una capacidad por parte del gobierno, para regular los límites de conducta de las empresas, tomando en cuenta que son parte del medio ambiente.

225517

¹³ internet: <http://lanic.utexas.edu/project/sela/docs/c122di42.htm>.

El desafío de la globalización es adaptarse a las nuevas condiciones que se presentan y por supuesto, obliga a buscar nuevas alternativas para mejorar los procesos productivos.

Por ello no podemos olvidar que México tiene un mercado de características de muy poca movilidad, con un capital humano de nivel bajo y principios regulatorios y esquemas organizacionales básicos.

Ahora bien hablando de la globalización en el contexto de los trabajadores, podemos visualizar que se ven a éstos, como simples víctimas materiales utilizadas para la construcción del nuevo mundo.

Esto se podría evitar si no hay una preparación constante en el ámbito profesional y social, que les permita tener la posibilidad de ejercer sus labores con la mayor eficiencia posible y defender los derechos que les correspondan. En ese sentido, las Células de Trabajo pueden ser esa opción que los trabajadores necesitan para poderse integrar, de buena forma, al mercado laboral con mejores oportunidades.

2.4 ANALISIS ORGANIZACIONAL

Por análisis funcional u organizacional entendemos un estudio completo de la empresa u organización; es decir, sacarle una radiografía para saber qué hace la empresa y que puede hacer a futuro.

En un análisis organizacional se contemplará para efectos de diagnóstico:

- Recursos de la empresa tanto materiales como humanos, políticas y estructuras directas, problemas organizacionales, etc.
- Nuevas estructuras administrativas, sistemas de información y planes actuales de capacitación.
- Definir la misión de la organización y/o sus empresas.
- Establecer y en su caso modificar la misión y filosofía del organismo.
- Escoger estrategias y emitir lineamientos generales de operación del sistema.

Pueden existir más puntos de análisis dependiendo del tipo de organización que se esté analizando, pero lo más importante es hacer un diagnóstico general para, a partir de este, comenzar la reestructura, no sin dejar de lado que esto último requiere de un compromiso e involucramiento de la alta dirección. Este análisis puede ser realizado por un comité directivo o recurrir a un consultor externo.

A partir de las proyecciones a futuro que tenga la empresa, se podrán establecer los objetivos, para posteriormente establecer las partes que ayudarían a alcanzarlos, las cuales se pueden desglosar de varias maneras; v. gr.:

- FINES: Especificar metas y objetivos.
- MEDIOS: Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que se alcanzarán los objetivos y metas.

- **RECURSOS:** Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitarán; definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo habrán de asignarse a las actividades.
- **REALIZACIÓN:** Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizar las tareas y/o funciones de cada nivel.
- **CONTROL:** Diseñar o establecer formas y procedimientos para la prevención y control de errores, además de la forma de corregirlos.

Además de compararla con empresas del mismo giro, dentro del análisis funcional se debe de conocer el recurso financiero y la estructura física (edificios y el lugar donde se desarrolla en términos generales) y el medio ambiente que lo rodea y en el que se desenvuelve).

Las organizaciones actualmente tienen que plantearse estrategias objetivas y factibles para sobrevivir. De modo que la reestructuración organizacional tiene que estar planificada adecuadamente, considerando que el hacer cambios estructurales es uno de los medios más eficaces para el mejoramiento del sistema.

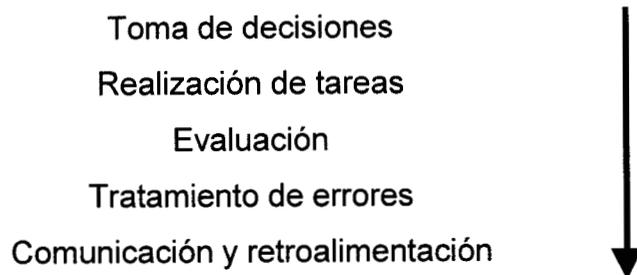
La reestructura de la organización debe enfocarse hacia los siguientes objetivos:

1. Identificar las tareas físicas y mentales que deben realizarse.
2. Agrupar las tareas en trabajos que pudieran realizarse y responsabilizar de las mismas a grupos de trabajo o individuos; es decir, asignar las tareas y responsabilidades, delegando mayor autoridad.
3. Proporcionar a los trabajadores en todos los niveles:
 - A) La información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores con la mayor eficacia posible, incluyendo la retroalimentación sobre su rendimiento actual.
 - B) Medidas de rendimiento que sean compatibles con los objetivos y metas de la compañía.

C) Motivación e incentivos para desarrollar sus funciones lo mejor que puedan, dentro de un proceso de mejora continua.

D) Capacitación

Una vez que se ha especificado cuál es la estructura necesaria, se deben agrupar las respectivas responsabilidades en forma homogénea, considerando que estas tareas contemplen el ciclo siguiente o algún otro que se determine:



Cuando se especifican estas facetas de cada ciclo, aparecen las particulares líneas de autoridad y responsabilidad. En consecuencia, el organigrama es el producto final del diseño organizacional de la empresa, no su punto de partida.

El cambio en las tareas, a partir de la parte técnica del proceso de transformación, conduce a una integración horizontal de las mismas por trabajador. Mientras que en el nivel tecnológico manual de mecanización y automatización rígida implica una especialización, la reestructura pone énfasis en las ya mencionadas **polivalencia** y **multifunción**. Se parte de una capacitación previa, donde el trabajador ya está participando.

La integración horizontal de tareas por trabajador se complementa con la vertical; lo cual es el producto de la reestructura (**aplanamiento**) y se referirá a la organización productiva, enfocada a células de trabajo. Este enfoque parte de la necesidad de desarrollar mucho más que en la economía de escala, la participación e implicación del trabajador en la gestión de la empresa. Esto solamente se logra cuando los trabajadores previamente capacitados alcanzan los conocimientos necesarios de las diferentes áreas de trabajo (**polivalencia**) y cuando estos tienen la *actitud* necesaria

para lograr las metas de **flexibilidad y productividad**, tales como la cooperación, responsabilidad e iniciativa, etc. Entonces la *actitud* se convierte en una tarea más que los trabajadores tienen que realizar.

Asimismo, para construir la nueva estructura organizacional, se tiene que identificar a los *clientes* de toda la organización. El uso de la palabra *cliente* incluye a todas las personas sobre los que repercuten los procesos y productos, considerándolos como cliente interno y cliente externo, considerando las relaciones que se establecen como *cliente-proveedor*, es decir, quien ofrece un producto o servicio y quien lo recibe dentro de la misma organización.¹⁴

Para identificar las relaciones cliente-proveedor se puede utilizar una herramienta fundamental para la planificación: el DIAGRAMA DE FLUJO, el cual es un medio gráfico para describir las etapas de un proceso. Esta herramienta es muy útil ya que proporciona una visión del conjunto y da explicaciones más claras, descubre los clientes ignorados previamente y descubre las oportunidades para mejorar.

¹⁴ Desarrollo Organizacional, enfoque integral. De Fernando Faria Mello, Ed. Limusa

2.5 CÉLULAS DE TRABAJO.

Después de haber dado las bases para comprender la necesidad de la implantación de nuevas formas organizativas y conociendo el marco económico-productivo donde se desarrollan las empresas mexicanas, podremos comprender la relevancia de introducir las células de trabajo en las organizaciones.

Una célula de trabajo es un sistema productivo basado en equipos de trabajo, agrupados en actividades homogéneas y cuyos integrantes son polivalentes y multifuncionales.

Las células de trabajo como sistema innovador del trabajo debe implantar todo un nuevo sistema de apoyo por parte del área administrativa, que permita romper con los viejos sistemas de descripciones tradicionales de trabajo, que tienen poca o nula aportación a las actividades que se deben realizar en un puesto y alcanzar un sistema de auto gestión y evaluación basada en funciones precisas y resultados esperados.

Este nuevo sistema de producción debe permitir que los trabajadores tengan más oportunidad de desarrollarse tanto individual como profesionalmente, de manera que los estímulos y promociones sean obtenidos en base a su esfuerzo, para ello es importante la responsabilidad y la actitud de cada trabajador para lograr su propio desarrollo.

CARACTERÍSTICAS:

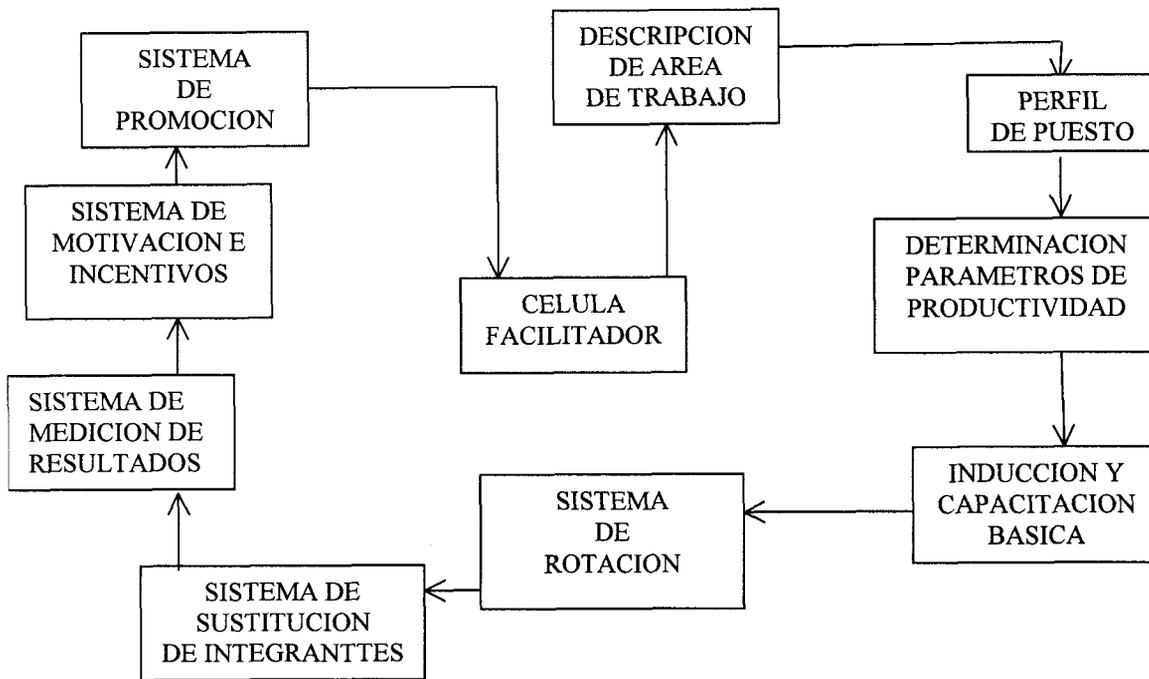
- Abate la especialización
- Forma equipos productivos que trabajen por resultados
- Capacita constantemente al personal
- Promueve la polivalencia y la multifunción
- Sistema de rotación, manteniendo estable la plantilla
- Personal altamente calificado con incentivos y promociones

- Reduce costos de producción y de administración
- Mantiene la competitividad
- Promueve la eficiencia, la inventiva y la creatividad

La organización debe lograr el cambio de actitud de sus trabajadores, que estén dispuestos a participar y mejorar ellos mismos sus áreas de trabajo. Las estrategias deben ser muy objetivas y factibles para sobrevivir en un país competitivo, no tanto interno, sino externo. Dentro de los nuevos cambios, un reto por ambas partes es que los conocimientos adquiridos por parte del trabajador sean aprovechados en el área de trabajo, aceptando y reconociendo la dirección y liderazgo del facilitador en turno.

Una vez que los trabajadores cuenten con los elementos necesarios a través de capacitaciones y que estén consientes de sus responsabilidades y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa; pero sobre todo que las oportunidades serán buscadas por ellos mismos, con base a su desempeño y actitudes de mejoramiento personal y profesional. Serán capaces de tomar decisiones para mejorar y facilitar la realización de sus tareas, retroalimentando y resolviendo errores que les perjudiquen como grupo de trabajo.

FUNCIONAMIENTO:



El cúmulo de funciones de la empresa, se enuncia bajo el concepto de efectividad del trabajo, ya que la organización está enfocada a la obtención de resultados y la prestación de servicios de calidad, competitividad y satisfacción total de los clientes.

Razón por la cual se describen sólo aquellas funciones que son susceptibles de ser medidas y cuantificadas.

Con esto se trata de romper con los viejos esquemas de descripciones tradicionales de trabajo, que tienen poca o nula aportación a las actividades que se deben realizar en un puesto.

Este novedoso método permitirá no sólo conocer el rendimiento real de una función a ejecutar, sino alcanzar un sistema de auto gestión y evaluación, basado en funciones precisas y los resultados esperados, lo cual redundará en:

- Alcanzar objetivos previamente determinados
- Disminuir el grado de supervisión
- Responsabilizar a cada integrante de la organización de sus funciones específicas
- Medición certera de resultados
- Reducción de costos de operación y administración

DESCRIPCION DE AREAS DE TRABAJO

Funciones sustantivas de la Célula de Operaciones:

- Coordinación Operativa
- Correlación Administrativa
- Ejecución Operacional
- Funciones de apoyo Administrativo
- Funciones de apoyo Comercial
- Funciones de apoyo Operacional y Administrativo

Funciones sustantivas de la Célula Administrativa:

- Aspectos Administrativos y Contables
- Informes y Reportes
- Cobranza y Control de Ingresos
- Facturación
- Cobranza

DESCRIPCION DE EFECTIVIDAD DEL TRABAJO

REFERENCIA DE TRABAJO	VICE PRESIDENCIA OPERATIVA
<p>Areas de efectividad y áreas de medida</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación y control de presupuestos. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Contratación de personal 1.2. Arrendamiento de locales para oficinas y operaciones 1.3. Adquisición de equipo de rampa y oficina 1.4. Adquisición de combustible y lubricantes para la prestación del servicio 2. Planeación y control de operaciones <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Pronóstico de operaciones por realizar 2.2. Pronóstico de ingresos 2.3. Organización de la fuerza de trabajo 2.4. Planificación de ejecución de operaciones 3. Productividad y calidad <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Elaboración e implantación de parámetros de productividad 3.2. Medición de rendimientos de productividad 3.3. Promover procesos de inducción y capacitación para el personal 3.4. Establecer estándares de calidad 3.5. Medir y mejorar los sistemas de calidad 4. Comercialización y relaciones públicas <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Promover y difundir los servicios de la empresa 4.2. Difundir las tarifas vigentes 4.3. Establecer mecanismos de facturación y cobranzas 4.4. Establecer y mantener relación con autoridades aeroportuarias y prestadores de servicios conexos. 	
<p>Areas de autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre el ejercicio presupuestal y su prioridad de ejecución. • Decidir sobre los sistemas de operación que se deben utilizar en las áreas operacionales. • Decidir sobre la evaluación de resultados de productividad. • Decidir sobre las medidas a tomar para mantener o mejorar la calidad. • Decidir sobre nuevos productos o servicios que se deban prestar. 	

SISTEMA DE ROTACIÓN.

Las Células de Trabajo funcionan con un sistema de rotación, en donde los tiempos de rotación los determina cada Gerente, el cual puede ser semanal, quincenal, de acuerdo a sus necesidades y complejidad de la operación.

Ejemplo de rotación:

Funciones de la célula de operaciones:

1. Coordinación Operativa y Correlación Administrativa
2. Ejecución Operacional
3. Funciones de Apoyo Administrativo y Comercial
4. Funciones de Apoyo Operacional y Administrativa

Supongamos cinco elementos en la célula.

- A. Facilitador Función 1.
- B. Funciones 2 y 3
- C. Funciones 2 y 3
- D. Funciones 2 y 3
- E. Función 4

ROTACIONES

ELEMENTOS	FUNCION INICIAL	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a
A	1	4	2/3	2/3	2/3	1
B	2/3	1	4	2/3	2/3	2/3
C	2/3	2/3	1	4	2/3	2/3
D	2/3	2/3	2/3	1	4	2/3
E	4	2/3	2/3	2/3	1	4

Como se puede observar, partiendo de la función inicial en la 4^a rotación se cumple el ciclo de los cinco elementos y en la 5^a rotación se vuelve la función inicial, volviéndose a repetir el ciclo nuevamente.

Para la cobertura de descansos y vacaciones, cualquiera de los elementos que realizan funciones 2/3, cubrirán las funciones 1 o 4 respectivamente.

En el supuesto de que la rotación sea mensual, en el esquema se puede observar que se está cubriendo un semestre de rotación.

SISTEMA DE SUSTITUCIÓN.

El sistema de sustitución de integrantes se basa en la colaboración mutua, en donde los responsables de área deben planear la preparación de su personal, para que estén aptos para cubrir cualquier vacante.

Este principio tiene como fundamento el dar prioridad al personal de la organización para que cubra puestos disponibles.

SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS.

Éste se basa en los parámetros de productividad, para así comprobar si fueron alcanzados o superados en forma individual por cada integrante.

En caso de no ser así, los responsables de área revisan si no hay que ajustar los parámetros. Si se observa que éstos están bien determinados, ver las causas por la cual no se alcanzaron: falta de capacitación, mala actitud o poco interés, y así poder tomar las medidas necesarias.

SISTEMA DE MOTIVACIÓN

Los responsables de área deberán crear un clima laboral estable y cordial; en donde se tendrá como incentivos los siguientes:

⇒ Premio a la productividad

Se entregará a la persona que durante seis meses continuos cumpla o supere sus parámetros de productividad.

⇒ Premio especial

Se entregará una vez al año por el Presidente de la empresa a las personas que cubran los siguientes requisitos:

Haber cumplido durante todo el año con los parámetros de productividad.

- a) Haber cumplido con las normas de calidad
- b) Haber aportado por lo menos dos ideas que hayan beneficiado los sistemas de trabajo y se haya reflejado en reducción significativa de costos.

- c) Haberse distinguido por su actitud de servicio hacia los clientes y colaborado en la superación de sus compañeros de trabajo.
- d) No tener más de 5% de retardos durante el año, ni faltas injustificadas.

El premio consistirá en un reconocimiento especial y un incentivo en efectivo.

APOYO AL DESARROLLO PERSONAL

Se dará apoyo a las personas que cumplan con sus metas de productividad, y que deseen continuar sus estudios. Mediante la incorporación a sistemas abiertos de educación como:

- Secundaria Abierta
- Preparatoria Abierta
- Universidad Abierta
- Cursos de Inglés

SISTEMA DE PROMOCIÓN

La estructura de ascenso del personal, contempla el desarrollo constante de los integrantes, basada en un Plan de Carrera, que se refleja en los siguientes beneficios:

Para el trabajador:

- Tener una perspectiva de futuro en la organización.
- Obtener ascensos en lapsos entre 10 y 24 meses, según la categoría que se ejerza.
- Estar actualizado en conocimientos de la industria y académicos para prestar servicios competitivos y de alta calidad.
- Obtener estabilidad en el empleo mediante el desarrollo de actitudes y aptitudes que beneficien al trabajador y a la empresa.

Para la empresa:

225517

- Contar con personal estable, en beneficio de la planta de personal.
- Obtener personal altamente sensibilizado que le permita ofrecer servicios altamente productivos, de calidad y competitivos.

- Crear una cultura organizacional que distinga a la empresa por su atención a sus clientes y favorecedores.
- Ampliar su cobertura de servicios, al mantener clientes satisfechos.

EJEMPLO DE PLAN DE CARRERA



ESTRUCTURA DE ASCENSO POR CATEGORÍA

CATEGORIA	NIVEL	SUELDO BASE	MESES P/ ASCENSO	ANOS
Auxiliar General	A	950.00	-	
	B	1,140.00	10	
Auxiliar de Area	C	1,425.00	10	
	D	1,700.00	10	2.5
Secretaria Bilingüe	A	1,900.00	-	
	B	2,375.00	12	
	C	2,968.00	12	
	D	3,860.00	12	3.0
Facturista	A	1,200.00	-	
	B	1,500.00	10	
Edecán	C	1,875.00	10	
	D	2,340.00	10	2.5
Oficial Operaciones	A	1,776.00	-	
	B	2,220.00	18	
	C	2,886.00	18	
	D	3,750.00	18	4.5
Técnico Mantenim.	A	2,800.00	-	
	B	3,360.00	18	
	C	4,032.00	18	
	D	4,840.00	18	4.5
Facilitador	A	2,700.00	-	
	B	3,360.00	24	
	C	4,032.00	24	
	D	4,840.00	24	6.0
Coordinador de Area	A	3,500.00	-	
	B	4,025.00	24	
	C	4,700.00	24	
	D	5,400.00	24	6.0
Gerente de Estación	A	6,200.00	-	
	B	7,130.00	18	
	C	8,200.00	18	3.0
Gerente Sistema	A	8,200.00	-	
	B	9,430.00	24	4.0
	C	10,900.00	24	

PERIODOS DE ASCENSO ENTRE NIVELES

NIVEL	MESES		
	AREAS ADJETIVAS	AREA COMUN	AREA SUSTANTIVA
I			
II		30	
III	36		
IV			54
V	72		72
VI	72		72
VII		36	
VII		48	
Total meses	294		312
Años	24.5		26.0

REQUISITOS GENERALES DE ASCENSO

- Que exista la vacante a cubrir
- Aprobación de la capacitación y adiestramiento
- Cumplir con las metas de productividad y calidad
- Cumplir con el plan de rotación
- Participar en la implantación de mejoras a los sistemas de trabajo
- Participar en la instrucción a los integrantes de su célula de trabajo
- Cumplir con las normas de disciplina, orden, limpieza y seguridad
- Cumplir con un mínimo del 95% de puntualidad y faltas injustificadas.

REQUISITOS ESPECIFICOS DE ASCENSO

Los indicará la empresa, en el momento de que se cree la vacante y según la categoría a cubrir.¹⁵

¹⁵ Para la elaboración de este tema nos basamos en los apuntes de la Conferencia "Células de Trabajo", impartida por el Prof. Armando Padilla Sánchez, durante el 2º Ciclo de Conferencias en Administración, UAM-I, 1998. Pág. 140-151

2.6 INDUCCIÓN Y CRITERIOS DE INTEGRACIÓN.

La integración de este nuevo proceso productivo es resultado de la reestructuración (aplanamiento de la estructura) y es lograda cuando los trabajadores previamente capacitados alcanzan los conocimientos necesarios de las diferentes áreas de trabajo (polivalencia) y cuando estos tienen la actitud necesaria para lograr las metas de ser participativos, cooperar cuando su proceso productivo lo requiera, y tener la iniciativa de proponer y mejorar la calidad de todo lo que producen. De manera que los clientes sean considerados en todos los procesos y productos que ofrece la organización¹⁶.

Los Gerentes serán los responsables de ejecutar el proceso de inducción a los nuevos miembros de la empresa, y en lo particular al integrar células de trabajo, para lo cual serán previamente entrenados y asesorados. La capacitación básica estará enfocada a los integrantes y facilitadores de células, para garantizar su óptima operatividad.

De esta manera, los Gerentes efectuarán un diagnóstico de conocimientos del área de trabajo a los integrantes de células, con la finalidad de detectar necesidades de capacitación y preparar los cursos necesarios para cubrir esta necesidad, en beneficio de la rotación del personal.

Para lograr lo anterior, es necesario tomar en cuenta varios puntos importantes, uno de ellos es tener siempre en mente que cualquier cambio genera resistencia y que ésta es causada por las siguientes situaciones:

- * Deseo innato por mantener el STATUS QUO o inercia por la situación prevaleciente.
- * Falta de comprensión del significado del cambio.
- * Pensamiento de obsolescencia de los conocimientos adquiridos, fruto de la especialización.
- * Disminución del contenido del trabajo, es decir, pérdida de STATUS o disminución de la importancia adquirida por una persona en su puesto de trabajo.
- * Temor al despido por la reducción de la cantidad de trabajo supervisada.

¹⁶ "Células de Trabajo", Investigación del Seminario de Desarrollo Organizacional I, UAMI 1995

- * Pérdida de liderazgos o estimaciones de grupo.
- * Resentimiento por la pérdida de prestigio.
- * Falta de confianza tanto del método como en los directivos que promueven el cambio.
- * Actitudes sindicales.

Estas son algunas de las características o situaciones que se pueden presentar dentro de la organización; la labor a realizar consiste entonces en proponer y construir una nueva cultura productiva que debe empezar reconociendo las dificultades y obstáculos que trabajadores y directivos deberán resolver juntos, entre los cuales están:

CULTURA: Es un proceso histórico que no se resuelve con la implantación de un programa o técnica; es la construcción de nuevos hábitos, valores, actividades, así como la renovación de símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo y no la aceptación por imposición.

IDENTIFICACIÓN: El involucramiento y el compromiso no es algo que se obtiene al ponerse el uniforme de la empresa. Es el resultado de una percepción de sí mismo y de los demás, construida por un proceso social de valores, de toma de decisiones y de ejecución de acciones que permitan relacionar el presente con el futuro.

ORIENTACIÓN ESTRUCTURAL: La reestructuración afecta espacios y roles de poder e identidad que no es fácil modificar o readaptar, lo que origina fuertes resistencias al cambio.

COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO: Desde la perspectiva del trabajador se percibe en la empresa un enfoque unilateral de atender aspectos técnico funcionales y no atender aspectos sociales, como la comunicación, información, motivación, autonomía y acción conjunta por acuerdo establecido en el centro de trabajo.

La dirección tiene dos formas de modificar la cultura de la empresa, una es el cambio por imposición (implantando una política represiva) y otra es a través del consenso (la

cual ayudaría a reducir la resistencia). La segunda opción es la más recomendada, pudiendo auxiliarse con los puntos siguientes:

- * **ALICIENTES ECONÓMICOS:** Originan una aceptación, ya que los ingresos de los trabajadores se incrementan y se les motiva a producir más.
- * **ALICIENTES NO ECONÓMICOS:** Son aquellos que tienen que ver con los estímulos personales y profesionales que tiene cada trabajador (ejemplo: reconocimiento de sus logros y aciertos por parte de los superiores).
- * **ACUERDOS TOMADOS EN GRUPO:** Esto permite que las personas afectadas tengan participación y compromiso.
- * **COMUNICACIÓN EN AMBOS SENTIDOS:** Se explica al personal no sólo lo que va a ocurrir, sino también los cambios que son benéficos y las alternativas de solución.
- * **NEGOCIACIONES:** Establecer la norma de tratar con el sindicato, el cual puede involucrarse colaborando con la introducción de los nuevos cambios.
- * **POR VÍA DE ENSAYO:** Esto facilita la obtención de información acerca de posibles reacciones que se presentan y de esta forma establecer los medios para corregirlos.
- * **CONSULTA:** Implica la retroalimentación de información con los trabajadores para comenzar a involucrarlos en la toma de decisiones, analizando los procesos que causan problemas.
- * **POR CEREMONIA:** Un ambiente emotivo o protocolario ayuda a preparar al individuo para los cambios que haya de realizar la empresa.

Es necesario, ante tal cambio de mentalidad, culturizar al personal de manera que se sienta integrado a la empresa, así como hacerlo participe en los logros y beneficios de la misma.

La participación eficiente del personal está en función de los siguientes aspectos:

RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

Informar lo que se espera del personal

Enseñar cómo lograrlo

Darle los medios para hacerlo

Que la gente quiera hacerlo

DISPOSICIÓN DEL TRABAJADOR

¿Qué se debe lograr?

¿Cómo lograrlo?

¿Con qué lograrlo?

¡¡¡Quiero lograrlo!!!

La gerencia no puede exigir el logro de los objetivos establecidos si antes no informa a su personal lo que espera de ellos (esto también se aplicaría en el proceso de inducción). Cuanto más informado se encuentre el personal con respecto a los objetivos y metas de la organización, sus limitaciones y posibilidades de crecimiento que le rodean, su labor será más efectiva. La capacitación adecuada del personal consigue que la información que se les proporciona se transforme en un incremento de la productividad, así como el enriquecimiento del concepto del trabajo. Cuando al empleado se le demuestra interés por su labor, sea en forma de reconocimientos o estímulos económicos, la relación gerente-subordinado se vuelve cordial y entre las partes se entabla un acuerdo de apoyo mutuo. Lo mismo sucede cuando al personal se le alienta ofreciéndole los recursos necesarios para hacer su función.

CONDICIONES QUE FACILITAN EL CAMBIO EN LAS PERSONAS¹⁷:

- ⇒ Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
- ⇒ Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando ellas no lo idearon.
- ⇒ Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas por el cambio exceden el dolor del cambio.
- ⇒ Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras cambian, particularmente cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- ⇒ Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenazas y juicios.
- ⇒ Las personas tienden a estar prestas a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o la destreza adquirida para él.
- ⇒ Las personas tienden a cambiar gradualmente según vean que el cambio ha tenido éxito, especialmente si son capaces de reunir datos por ellos mismos.
- ⇒ Las personas cambian más rápidamente si son capaces de influenciar recíprocamente a la persona o personas que están tratando de influenciar.

¹⁷ Según un informe del Dr. en Psicología Clínica Joseph C. Bentley de la Universidad de Salt Lake City, en Utah, E.U.

- ⇒ Las personas cambian en serie de pequeñas etapas, más que un total cambio en su modo de vivir.
- ⇒ Las personas mantienen el cambio según el grado que el cambio sea soportado por su ambiente.
- ⇒ Las personas se resisten al cambio según el grado que sienta le ha sido impuesto.
- ⇒ Es muy fácil sugerir cambios a los demás; es más difícil estar dispuestos a cambiar uno mismo.

Esta orientación debe ser planeada de tal modo que no tome demasiado tiempo, de lo contrario provocaría olvidos, mayor resistencia, la no visualización de los cambios y los beneficios esperados, así como un retorno a los viejos esquemas y vicios del pasado, etc.

En cuanto al proceso de participación, existen varias opciones para lograrla, pero quizás la más básica sea enseñarles el valor del trabajo en equipo (como ya se vio en el apartado 1.5); el primer paso es comenzar con un proceso educativo que incluya el aprender sobre la misión y filosofía de productividad que la empresa quiere alcanzar; capacitar al personal para identificar los procesos productivos y las actividades generales del proceso mismo, para que tengan una visión de conjunto.

Es importante recalcar la importancia de la participación de los sindicatos en esta nueva cultura; es imperativo que abandonen su papel de protector hacia el trabajador que hasta ahora han venido ejerciendo. Por el contrario, debe exigir a sus agremiados que participen en este cambio, para así, estar acordes con las expectativas futuras.

Entre las técnicas utilizadas para llevar a cabo esta nueva relación se encuentran: el enriquecimiento de tareas, los grupos de solución de problemas, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo y los programas de humanización del trabajo. Así la productividad y la calidad se harán acompañar de un esquema participativo del obrero que delineará el nuevo modelo de dirección estratégica del trabajo.

Este modelo de dirección se sintetiza en las diez prescripciones de Peter Ducker sobre flexibilidad y participación en el trabajo:

1. Ilimitada capacidad de los individuos
2. Formar grupos y eliminar la supervisión
3. Formular mecanismos para fomentar la interlocución
4. Previsiones constantes
5. Establecer cursos de capacitación
6. Mejorar los salarios
7. Asegurar el empleo
8. Fusionar al directivo con el obrero
9. Elaborar programas de recompensas
10. Simplificación de documentación.

INDUCCION.

El aspecto de la inducción está íntimamente ligado con la orientación. La inducción es un proceso gradual de adaptación a la célula, es decir, en cualquier tipo de organización (ya sea nueva o ya establecida), la introducción de **Células de Trabajo**, requiere un cambio en la forma de trabajar un cambio de mentalidad y un cambio de funciones. Es importante introducir células y que los resultados o cumplimientos de los objetivos se den inmediatamente. Con inducción a la célula, se pretende que poco a poco sus integrantes logren adaptarse y consigan comprender totalmente el funcionamiento de la célula (operatividad).

Es importante que antes de que comience a funcionar formalmente la célula, se lleven a cabo pruebas mediante un grupo piloto (los propios integrantes de la célula), en las cuales se les irá capacitando, rotando poco a poco, con el fin de que exista una retroalimentación entre sus integrantes, aportando cada uno sus conocimientos en las funciones que realizan. El objetivo es que en un periodo de tres a seis meses, cada uno de los integrantes de la **célula** estén totalmente adaptados y preparados para formar parte de la misma, tanto psicológicamente como laboralmente.

CAPÍTULO III

IMPLANTACIÓN DE CÉLULAS DE TRABAJO

3.1 EN ORGANIZACIONES DE RECIENTE INICIO

Las empresas de nueva creación ofrecen mejor oportunidad para implantar esta modalidad de organización del trabajo, ya que el personal será de nueva contratación, y en el proceso de reclutamiento y selección de personal, los candidatos se sujetarán al perfil solicitado para ser contratados.

3.2 EN EMPRESAS EN MARCHA

Las empresas que ya realizan operaciones y que mantienen una estabilidad en su marco operativo y organizacional, no presentan una óptima oportunidad para la implantación de las Células de Trabajo, debido a que es difícil romper con una rutina de actividades ya establecidas, que al igual que toda innovación y cambio, genera primeramente resistencia.

A continuación se presenta un caso real de una implantación en una empresa en marcha:

1. Introducción general.

La empresa **Viajes India S. A. de C. V.** inició sus operaciones en el año de 1988 participando activamente en el ramo turístico; buscando caracterizarse como una empresa joven y dinámica, requirió de una reestructuración completa en busca de una mayor productividad.

Para ello, manifestó la necesidad de un estudio integral que le permitiera detectar todos y cada uno de los problemas y disfunciones dentro de un marco operativo y

organizacional; permitiendo con esto un desarrollo de la empresa más fácil y congruente.

El estudio del diagnóstico situacional fue solicitado a la empresa "Centro Cultural Interdisciplinario" (C.C.I.), la cual está dedicada a la consultoría empresarial así como a la formación, capacitación y desarrollo del personal.

Es importante mencionar que dicho estudio fue encargado a la empresa C.C.I. por conocer perfectamente la operación de Viajes India, ya que ha tenido contacto directo con la misma al haber impartido diversos cursos de capacitación para su personal. Lo anterior, aunado al compromiso y el apoyo de los directivos de la empresa, facilitó el análisis y la detección de áreas críticas, lo que simplificó la implantación de cambios.

Por otra parte, el tener analistas externos permitió tener mayor objetividad en el diagnóstico.

1ª Etapa.

Los objetivos que se plantearon para iniciar con el estudio y llevar a cabo la reestructuración fueron:

1. Obtener un diagnóstico que permita observar la situación de la empresa.
2. Planear y ejecutar un programa de reestructuración de la agencia.
3. Desarrollar sistemas y procedimiento que agilicen las funciones.
4. Elaborar una estructura organizacional basándose en células de trabajo.

Cabe señalar que los objetivos fueron planteados desde la perspectiva principal de implantar un cambio productivo dentro de la empresa (células de trabajo).

Esto nos permitió identificar cuál es el proceso administrativo seguido por la empresa y así reconocer las posibles deficiencias en el control y dirección de la misma.

La metodología que se utilizó para realizar el diagnóstico fue la siguiente:

* Aplicación de encuestas, como instrumento de detección de anomalías.

Se realizaron dos tipos de encuestas: una para el personal operativo (ventas, mensajeros y contactos), y otra para directivos. Lo anterior con el fin de medir la viabilidad y veracidad de las respuestas.

Inicialmente se había planteado la observación directa para reafirmar las respuestas del personal pero, se reflexionó acerca de la incomodidad que representaría para los empleados, ya que no actuarían con naturalidad, y se desviarían las respuestas. Por lo que se determinó desechar la propuesta.

Al plantear las preguntas de las encuestas se buscaron diferentes puntos de vista para perfeccionarlos y sugerir correcciones y anexos, logrando con esto opciones que una sola persona no alcanzaría a percibir.

1ª. Intervención.

Presentación con el Director General de Viajes India S.A de C.V.

El Director General sugirió contestar el instrumento personalmente y pidió tiempo, el cual se le concedió con el fin de que lo realizara detalladamente. Durante este tiempo se le presentó el proyecto de instrumento de investigación -encuesta- que le sería aplicado a su personal.

Cabe mencionar que dicha encuesta evitó desequilibrar el clima laboral de la empresa, porque se hubiera perdido la objetividad de las respuestas.

Finalmente, definidas las encuestas y con la aprobación del Director General, el siguiente paso fue la aplicación de las mismas.

2ª. Intervención.

Aplicación de encuestas.

Éstas se realizaron en dos tiempos, tratando de abordar el mayor tiempo laboral posible de la empresa con el fin de percibir el ambiente de la misma.

En la 1ª aplicación se detectaron de manera preliminar, las siguientes anomalías.

- No se conocían perfiles de puestos
- No había un liderazgo adecuado
- Existía un ambiente de trabajo tenso
- No había organización de trabajo
- No existían líneas de autoridad definida
- Había falta de comunicación
- Existían órdenes confusas

En la 2ª aplicación se obtuvieron los siguientes resultados preliminares.

- Malas relaciones con el nivel de mando.
- Malas relaciones laborales entre el personal de mensajería
- Mala distribución de cargas de trabajo

Se pudo observar que la falta de un área administrativa dentro de la organización que sirviera como filtro entre el nivel directivo y la operación, era una de las causas de tales situaciones.

Obviamente los resultados obtenidos a través de las encuestas nos permitieron detectar fácilmente la variedad de funciones o actividades que realizaba cada trabajador y los aspectos que motivaban individualmente a las personas. Se percibió también, que el personal es polivalente, aunque sin planes ni programas de trabajo.

Las observaciones hechas por el personal fueron un aspecto importante dentro del diagnóstico. Éstas debieron ser tomadas en cuenta para el éxito de la reestructuración.

Finalmente al procesar toda la información de las encuestas, se obtuvo el primer reporte con los siguientes resultados:

A. La organización.

- La empresa no tenía una estructura que le permita definir líneas de autoridad y responsabilidad. No existía la posibilidad de disminuir errores porque la distribución de trabajo no era la adecuada.
- La mala comunicación y coordinación dentro de la empresa provocaba que se diera mala atención al cliente, teniendo retardos en la entrega del servicio y consecuentemente pérdida de ventas.
- No se respetaban los perfiles adecuados al puesto y el personal sólo conocía sus funciones básicas. Esto a su vez hizo que las funciones que no eran acordes al puesto fueran deficientes y que se realizaran sólo por experiencia y obligación, descuidando sus funciones principales.
- Aún cuando el personal realiza varias funciones, no tenían la capacitación adecuada para hacerlo, provocando errores.
- Por la inexistencia de indicadores se desconocía cual era la productividad real de la empresa.

Por lo anterior, se llegó a la conclusión de que la organización debería tener una estructura que permitiera distribuir cargas de trabajo y responsabilidad a través de la coordinación, respetando los perfiles de puesto.

B. La planeación.

- Era mínima y básicamente de rutina; esto es, no existían objetivos, políticas y estrategias que permitieran a la empresa establecer un desarrollo determinado.
- La falta de procedimientos para las funciones de los empleados, provocaba que se realizaran intuitivamente y por experiencia, sin contar con un programa definido, teniendo como consecuencia la mala ejecución de las mismas.

De esta manera se pudo observar que sin una planeación adecuada, no se podía lograr la identificación de oportunidades ni el establecimiento de los objetivos.

C. La integración.

En Viajes India, el proceso de integración era el siguiente:

- La inducción era inexistente.
- El reclutamiento era por recomendación.
- La selección del personal estaba basada en los conocimientos que se tenía acerca del ramo turístico y sus actividades.
- Se desconocían los tipos de contratos laborales.
- La formación profesional era nula para mensajeros y técnica para los vendedores.
- El desarrollo personal dentro de la organización no existía.
- No existían planes de sustitución que permitieran cubrir emergencias no previstas.

Todo esto hizo a su vez que la empresa no pudiera mantener un nivel de eficiencia e imagen hacia sus clientes.

En consecuencia, se observó que la integración debía permitir asignar recursos e incorporar al personal de acuerdo a las necesidades del puesto y no adaptar al puesto a las capacidades que tenga el personal.

D. La dirección.

- Había un liderazgo autoritario.
- El líder mantenía una actitud indiferente con su personal, desconociendo sus necesidades y motivaciones.
- Al no tener indicadores de gestión, se desconocía la productividad del personal.
- No existía una correlación adecuada entre las áreas.
- La competitividad era poca por la carencia de planes para mejorar la calidad humana de su personal.
- No existía un manejo de quejas, errores y conflictos.

Esto provocaba que el personal no se sintiera identificado con la empresa y la desintegración generaba una coordinación laboral inadecuada.

La dirección debería de servir de guía para lograr los objetivos, así como para medir y conocer cual es la productividad y actuación esperada.

E. El control.

Al no tener una planeación, normas, ni indicadores de gestión, la empresa no podía hacer correcciones.

Al realizar el diagnóstico fue necesario llevar a cabo un programa de trabajo para no perder de vista los avances y las metas propuestas.

Los resultados finales fueron entregados al director general de la empresa para hacer de su conocimiento los avances en el estudio.

2ª Etapa.

La reestructuración.

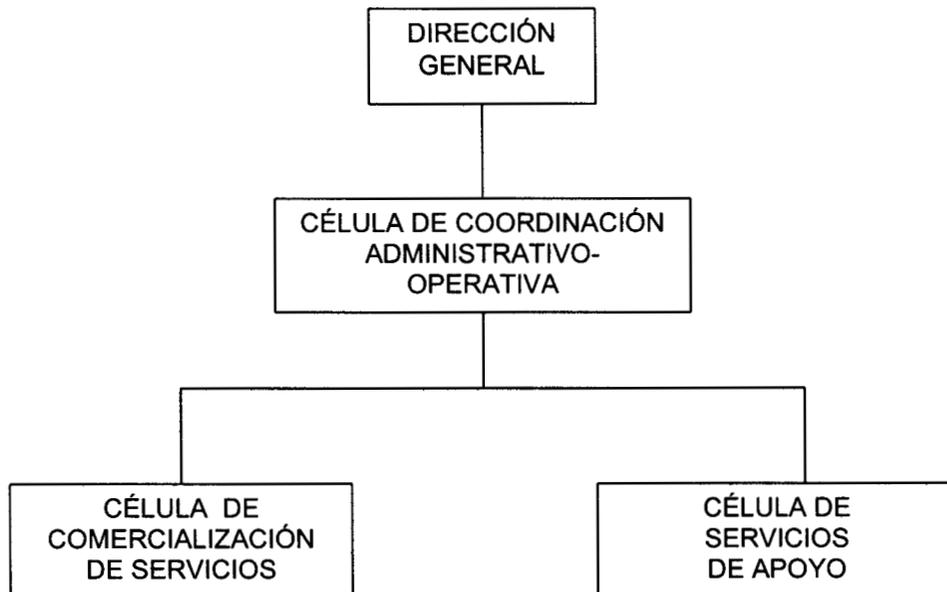
El nuevo concepto que se pretendió dar a la empresa era de transformación, para ello fue necesario que el personal fuera sensibilizado con el cambio y participara en él.

Al tener la oportunidad el personal de expresar ideas, opiniones e inquietudes - ser tomados en cuenta dentro del proceso de reestructuración- se dio como resultado una mayor aceptación de los cambios que se pretendían, y por lo tanto, sutilmente se les comprometió con ellos.

Se buscó que la estructura orgánica de Viajes India tuviera la característica de ser plana, ya que su funcionalidad esta enfocada al uso de sistemas polivalentes y multifuncionales, lo que permite tener una mayor flexibilidad en las operaciones, maximizando el rendimiento de los trabajadores y ofreciendo un servicio de alta calidad y competitividad a los favorecedores.

Estructura orgánica.

1. organigrama.



Dentro de la transformación se realizaron cambios de denominación a la categoría de los puestos. De ventas a comercialización, y de mensajeros a servicios de apoyo; con el fin de renovar la imagen interna.

LA CÉLULA COMO AGENTE DE CAMBIO.

La célula de trabajo es un innovador y visionario sistema de trabajo, que permitió a Viajes India S.A de C.V., implantar una cultura organizacional de vanguardia.

Los propósitos que se persiguieron al implantar este sistema fueron los siguientes:

- Flexibilizar las actividades del personal.
- Formar equipos productivos que trabajen por resultados.
- Fortalecer el desarrollo del personal mediante programas de capacitación constante.
- Promover la polivalencia, consistente en habilitar al personal para que se cubran las funciones de su área de trabajo.
- Impulsar la multifunción para que los integrantes de las células se puedan desenvolver en todas las funciones de una actividad específica.

- Mantener estables las plantas de personal mediante el sistema de rotación.
- Contar con el personal altamente calificado, sujeto de incetivación y promoción.
- Mantener la cobertura de servicios con los elementos disponibles, dentro de los parámetros de productividad y calidad determinados.
- Mantener el costo de producción y administración lo más bajo posible, para mantener la competitividad de Viajes India, S.A de C.V.
- Crear una cultura e imagen de eficiencia, derivados de la aplicación de un sistema de trabajo diferente.
- Promover la inventiva y creatividad del personal para el mejoramiento constante de los sistemas de trabajo.

Requisitos para la creación de células:

- Las funciones a realizar deben ser homogéneas
- Aplicar procedimientos simplificados.
- Afrontar positivamente la resistencia al cambio.
- Fomentar un sentido de compromiso y pertenencia, con el equipo de trabajo y con la empresa.
- Estar dispuesto a aprender e instruir a sus compañeros de trabajo.
- Convicción y compromiso de los directivos para impulsar este sistema de trabajo.
- Aceptar y reconocer la dirección y liderazgo del facilitador en turno.
- Saber escuchar y analizar las sugerencias de los miembros del equipo.
- Utilizar el error como fuente de enseñanza-aprendizaje, evitando satanizarlo.
- Capacitar al personal antes de incorporarlo a una célula, eliminando improvisaciones.

SISTEMA OPERATIVO DE LA CÉLULA DE TRABAJO

Descripción de áreas de trabajo.

1. Funciones sustantivas de la célula de coordinación administrativa-operativa.

- Facturación
- Cobranza
- Control de personal
- Adquisiciones
- Control de ventas
- Planeación del trabajo

2. Funciones sustantivas de la célula de comercialización y servicios

- Atención al cliente
- Boletaje
- Quejas
- Control de ventas

3. Funciones sustantivas de la célula de servicios de apoyo.

- Mensajería
- Limpieza

Perfil de puestos

Descripción funcional.

El cúmulo de funciones de la empresa, se enuncia bajo el concepto de efectividad del trabajo, ya que la organización está enfocada a la obtención de resultados y la prestación de servicios de calidad, competitividad y satisfacción total de los clientes. Por lo cual se describen sólo aquellas funciones que son susceptibles de ser medidas y cuantificadas.

Con esto se rompen los viejos esquemas de descripciones tradicionales de trabajo, que tienen poca aportación a las actividades que se deben realizar en un puesto.

Este método permitió no sólo conocer el rendimiento real de una función a ejecutar, sino alcanzar un sistema de auto gestión y evaluación, basado en funciones precisas y resultados esperados, lo cual se reflejó en:

- Alcanzar objetivos previamente determinados.
- Disminuir el grado de supervisión.
- Responsabilizar a cada integrante de la organización de sus funciones específicas.
- Medición certera de resultados.
- Reducción de costos de operación y administración.

Referencia de trabajo	Director General
Área de efectividad y medida	
1. Contratos y convenios.	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos y convenios concernientes a la empresa. • Firma de los mismos 	
2. Relaciones públicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de clientes. • Recuperación de clientes • Otorgamiento de créditos • Licitaciones 	
3. Administración de recursos humanos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Junta semanal para tratar asuntos relevantes. • Autorización sobre la capacitación a impartirse. • Autorización sobre el personal a contratar. 	
4. Servicios	
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de nuevos servicios que el cliente demande 	
5. Cobranza	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la cartera de clientes. 	
6. Bancos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cuentas bancarias. 	
7. Contabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cuentas bancarias • Revisión de la contabilidad de la empresa. 	
Áreas de autoridad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre la firma de contratos y convenios necesarios para la empresa. • Decidir sobre el otorgamiento de créditos, montos y tiempos. • Decidir sobre nuevas líneas de servicios al cliente. • Decidir sobre las operaciones bancarias a realizar. • Decidir sobre el día y la hora de la junta semanal. • Decidir sobre la capacitación que se requiere y quien debe tomarla. • Decidir sobre quien debe dar la capacitación que se requiere y en que horario debe darse. 	

Referencia de trabajo	Coordinación administrativo-operativa	Frecuencia
Área de efectividad y medida.		
1. Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de facturas. • Entrega de facturas a servicios de apoyo. • Archivar facturas. 	3 Minutos por factura Horario: 9:30 / 10:50 / 11:30 / 13:30 / 14:30 / 15:30 / 16:30 / 17:30. 1 Factura por minuto.
2. Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión cartera de clientes. • Cobro de créditos. • Seguimiento de clientes morosos. 	Diario Según contrato Diario
3. Control de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia. • Pagos de nómina. • Capacitación. • Desarrollo de personal. 	Semanal / 15 min. Quincenal / 15 min. Por programa Por programa
4. Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones de existencias. • Búsqueda de proveedores. • Compra de insumos. • Almacenaje de insumos. • Distribución de insumos. 	Quincenal Semestral 10 minutos 15 minutos 10 minutos 15 minutos
5. Control de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes de ventas. • Medición de productividad. • Archivo 	Auxiliares generales: según rotación. Vendedores: semanal 10 minutos.
6. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de asignación de rutas. • Revisión de indicadores de gestión. • Elaboración de programas de trabajo. • Elaboración de presupuestos. • Medición del desempeño según indicadores de gestión. • Revisión y actualización de manuales. 	10 minutos mensual mensual / semanal / diario mensual mensual cuando se requiera.

Área de autoridad.

- Decidir sobre la prioridad de la elaboración de facturas.
- Decidir sobre la asignación y rotación de las rutas de mensajería.
- Decidir sobre la forma de hacer efectiva la cobranza
- Decidir sobre la capacitación requerida sobre el personal
- Decidir sobre el ejercicio presupuestal y su prioridad de ejecución
- Decidir sobre la evaluación de resultados de productividad.
- Decidir sobre las compras que se requieren y los proveedores.

Requisitos.

- Escolaridad de: Licenciatura.
- Experiencia: 2 años en puesto similar.
- Manejo de PC.

Referencia de trabajo	Auxiliar general	Frecuencia
Area de efectividad y medida		
1. Mensajería		Constante
<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Boletos • Otras (boletos urgentes) 		
2. Limpieza		Constante
<ul style="list-style-type: none"> • Baños • Limpieza escritorios y PC's • Barrer • Lavar trastes • Escritorio y pasillo • Escaleras 		
Area de autoridad		
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 		
Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad. Secundaria • Experiencia: no necesaria • Edad: 18-30 • Sexo: indistinto • Otros: conocimiento de la ciudad 		

APOYOS AL SISTEMA

* Determinación de parámetros de productividad

Los parámetros de productividad se determinaron durante el proceso de planeación al desarrollar normas que contuvieran indicadores de gestión, factibles de ser medidos al obtener resultados, los cuales se encontraban descritos en la sección de perfiles de puesto.

* Inducción y capacitación básica

La coordinación administrativo-operativo fue la responsable de ejecutar el proceso de inducción a los nuevos miembros de la empresa, y en lo particular integrándolos a las

células de trabajo, para lo cual fueron previamente capacitados y asesorados. Dicha capacitación estuvo enfocada a los integrantes y facilitadores de células, para garantizar su máxima operatividad.

Para lo anterior la coordinación administrativo-operativo efectuó un diagnóstico de conocimientos del área de trabajo a los integrantes de células, con la finalidad de detectar necesidades de capacitación y preparar los cursos necesarios para cubrir esta necesidad, en beneficio de la rotación del personal.

* Sistema de rotación

Los tiempos de rotación los determinó la coordinación administrativo-operativo, pudiendo ser semanal, quincenal o mensual, de acuerdo a sus necesidades y complejidad de la operación.

ROTACIÓN DE LA CÉLULA DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA-OPERATIVA:

Funciones:

1. facturación
2. cobranza
3. control de personal
4. Adquisiciones
5. Control de ventas
6. planeación del trabajo

Tenemos dos elementos:

- A. Facilitador y funciones 3, 4 y 6.
- B. Funciones 1, 2 y 5.

Elemento	Función inicial	1ª	2ª	3ª
A	3,4,6	1,2,5	3,4,6	1,2,5
B	1,2,5	3,4,6	1,2,5	3,4,6

ROTACIÓN DE LA CÉLULA DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS

Funciones:

1. Atención telefónica, reservación y ventas.
2. Recolección de boletos para la coordinación administrativa-operativa.
3. Atención de quejas y correspondencia.
4. Control de ventas
 - 4.1 Control de ventas global
 - 4.2 Control de ventas personal

Tenemos 5 elementos:

- A. Facilitador, funciones 2,3 y 4.1
- B. Función 1 y 4.2
- C. Función 1 y 4.2
- D. Función 1 y 4.2
- E. Función 1 y 4.2

Elemento	Función inicial	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	5ª.
A	2,3 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	2,3 y 4.2
B	1 y 4.2	2,3 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2
C	1 y 4.2	1 y 4.2	2,3 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2
D	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	2,3 y 4.2	2,3 y 4.2	1 y 4.2
E	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2	1 y 4.2

ROTACIÓN DE LA CÉLULA DE SERVICIOS DE APOYO:

Funciones.

1. Mensajería Bancos.
2. Mensajería boletos.
 - 2.1. ruta 1,
 - 2.2. Ruta 2,
 - 2.3. Ruta 3,
 - 2.4. Ruta 1 ó 2.
3. Mensajería urgente.
4. Limpieza.
 - 4.1. Baños
 - 4.2. Escritorios y PC's.
 - 4.3. Barrer
 - 4.4. Trastes
 - 4.5. Escaleras y pasillo.

Tenemos cinco elementos:

- A. Facilitador y funciones 4.1 y 3
- B. Funciones 1, 2.1 y 4.2.
- C. Funciones 1, 2.2 y 4.3
- D. Funciones 1, 2.3 y 4.4
- E. Funciones 1, 2.4 y 4.5

Elemento	Función inicial	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	5ª
A	4.1 y 3	1, 2.4 y 4.5	1, 2.3 y 4.4	1,2.2 y 4.3	1,2.1 4.2	4.1 y 3
B	1,2.1 y 4.2	4.1 y 3	1, 2.4 y 4.5	1, 2.3 y 4.4	1,2.2 y 4.3	1,2.1 4.2
C	1,2.2 y 4.3	1,2.1 y 4.2	4.1 y 3	1, 2.4 y 4.5	1, 2.3 y 4.4	1,2.2 y 4.3
D	1, 2.3 y 4.4	1,2.2 y 4.3	1,2.1 y 4.2	4.1 y 3	1, 2.4 y 4.5	1, 2.3 y 4.4
E	1, 2.4 y 4.5	1, 2.3 y 4.4	1,2.2 y 4.3	1,2.1 y 4.2	4.1 y 3	4.1 y 3

Delegaciones

Ruta 1

Benito Juárez
 Alvaro Obregón
 Coyocán
 Tlalpan
 Magdalena Contreras

Ruta2

Cuauhtémoc
 Gustavo A. Madero
 Venustiano Carranza
 Iztapalapa

Ruta 3

Miguel Hidalgo
 Azcapozalco

CAPÍTULO IV

RELACIONES OBRERO- PATRONALES

4.1 Antecedentes de las relaciones laborales.

Las relaciones laborales (patrón-trabajador) se crean cuando los artesanos del taller familiar y gremios cambian sus centros de producción por las fábricas, esto a principios de la revolución industrial. El proceso de producción se convierte en un fenómeno universal desarrollado por el sistema capitalista, logrando una producción a ritmo creciente.

Los obreros producen los primeros levantamientos en Inglaterra al reclamar la prohibición de las máquinas, ya que veían en ellas las causas de sus problemas, de su situación de asalariados y de la posición de explotación en la que se encontraban. Al mismo tiempo, entendían que sus condiciones de vida y de trabajo dependían en buena medida de quien tuviera en sus manos el poder político. Las libertades conseguidas en su lucha, facilitaron el surgimiento de los sindicatos para proteger sus derechos; surgimiento necesario para situarlos, por lo menos, arriba de los esclavos.

En México, la aparición de la clase obrera se manifiesta al comenzar el presente siglo, cuando la industria en nuestro país recibe un impulso por parte del capital español, el cual funda numerosas fábricas de hilados y tejidos; asimismo la minería crece enormemente utilizando maquinaria moderna.

No existían las leyes de apoyo a los obreros, y todo intento de asociación era considerado como delictuoso; sin embargo, surgen las primeras agrupaciones sindicales en los últimos años del gobierno del General Porfirio Díaz, siendo disueltas por la fuerza pública.

Los casos de las huelgas de Río Blanco y Cananea son sólo una muestra de la represión del Porfiriato, quien también aplica otras formas de represión contra los ideólogos, tal es el caso de Ricardo Flores Magón, el cual dirigió intelectualmente los primeros movimientos huelguísticos.

DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL.

En los años que anteceden a la revolución de 1910 comenzaron a arribar al país, procedentes de Europa o de los Estados Unidos, nuevas ideas sociales que pronto se filtraron y extendieron dentro de la masa trabajadora; constituyendo una base para la lucha de clases.

La Casa del Obrero Mundial (COM) vio la luz, en parte, como resultado de la difundida frustración que imperaba ante la confusión y falta de dirección de la gran ola de actividad obrera, surgida al derrumbamiento del gobierno de Porfirio Díaz. Su creación fue en septiembre de 1912, no surgió como una organización tipo sindical propiamente dicha, sino más bien como un centro de reuniones y discusiones en donde se intercambiaban ideas filosóficas y sociales.

El gobierno de Madero se distinguió por tener una lucha cerrada con los componentes de la COM, principalmente porque los líderes ponían énfasis en la huelga y el sabotaje, sin embargo es hasta la represión de Victoriano Huerta cuando se logra la clausura de ésta.

Cerrada la Casa del Obrero Mundial (enero de 1916) y acosados sus dirigentes por el gobierno Carrancista, el movimiento sindical responde organizando un Congreso Obrero en la ciudad de Veracruz, convocado por la Federación de Sindicatos Obreros del Distrito Federal, con el objetivo de unificar una central nacional para los trabajadores del país. En 1917 se realiza un 2º Congreso Obrero celebrado en Tampico con el mismo fin, siendo estos congresos los antecedentes de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).

Bajo la figura destacada de Luis N. Morones, quien participa activamente, se acuerda el establecimiento de la CROM como organización obrera nacional, de la cual sale electo como Secretario General.

Las funciones principales del grupo que estaba al frente de la CROM eran, entre otras:

- Ejercer control de las organizaciones sindicales
- Controlar las comisiones en los sindicatos más importantes
- Obtener para los miembros del grupo todos los puestos de elección popular
- Obtener puestos administrativos en el gobierno.

Más tarde, los gobiernos del General Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles, subsidiaron a esta poderosa central, dando a sus dirigentes participación en el aparato del Estado. Algunos sectores de trabajadores, al no ajustarse a la línea trazada por la nueva central formada en 1918, se dieron a la tarea de formar nuevas centrales obreras con finalidades distintas.

El 15 de febrero de 1921 se decide que por la situación que atravesaba el movimiento obrero se requería otra asociación, formándose la Confederación General de Trabajadores (CGT) con clara tendencia revolucionaria, reconociendo al Partido Comunista Mexicano (PCM) como la única organización netamente revolucionaria, teniendo esta corriente sus raíces en el Magonismo.

La CGT organizó y dirigió importantes movimientos huelguísticos y trató de debilitar el poder y el control de la CROM, no contando con el apoyo del gobierno, por sus ideas anarcosindicalistas. Con el apoyo de los trabajadores de la industria textil y del transporte, se dieron fuertes luchas entre la CGT y la CROM para lograr el control.

En el gobierno del General Lázaro Cárdenas, el país adquiere características políticas, económicas y sociales más definidas, durante su sexenio mejoran las condiciones de los trabajadores organizados, propiciando la unificación de éstos en Centrales Obreras.

Otro ordenamiento expedido por Cárdenas fue la *Ley de expropiación*, editada en el diario oficial el 23 de noviembre de 1936, con la que nacionaliza, entre otros bienes, el petróleo, devolviéndoselo a nuestro país como patrimonio nacional.

En un hecho de mejorar las condiciones de los trabajadores organizados realizó los siguientes hechos:¹⁸

1. Propició y apoyó la mayoría de las demandas económicas de los trabajadores.
2. Se reformó la Ley Federal del Trabajo, obligando a los empresarios a pagar el séptimo día.
3. Se implantó el salario mínimo general.
4. El 15 de febrero de 1938 se promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas.
5. Promovió la formación de las administraciones obreras.

En el proceso de reorganización sindical de los trabajadores se creó la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM) integrada en octubre de 1933 con la finalidad de unificar a los obreros y campesinos en una sola central.

Al presentarse la candidatura de Lázaro Cárdenas por el PNR, la CGOCM manifiesta su apoyo al candidato que proponía mejorar las condiciones de los trabajadores; si bien esta confederación es una fusión de la CROM depurada con otras organizaciones, coincidían con la línea sindical trazada por Vicente Lombardo Toledano.

Los desacuerdos de Vicente Lombardo Toledano con Morones propician la lucha por la unificación de la clase trabajadora en una central sindical. En febrero de 1936 esta central decide disolverse para integrar, junto con las demás organizaciones miembros del Comité Nacional de Defensa Proletaria, la Confederación Nacional de Trabajadores de México (CTM).

¹⁸ Ensayos. "las organizaciones sindicales, obreras y burocráticas contemporáneas en México". Javier Freyre Rubio. Coordinación de Extensión Universitaria. UAM-A. 1983

Nace entonces la central obrera más importante del proletario mexicano, respondiendo este intento unificador más que a los intereses propuestos de los trabajadores, a la necesidad del gobierno Cardenista de formar su base de apoyo popular, tendiente a reducir las presiones de los capitales nacionales y del imperialismo norteamericano que pensaban en peligro de sus intereses.

Sus dirigentes principales fueron Vicente Lombardo Toledano y Fidel Velázquez, entre otros, quienes en teoría tenían como prioridad dentro de la CTM, mejorar las condiciones económicas de trabajo y de salud de sus agremiados a través de la contratación colectiva, pudiendo ser de dos tipos: a) Contrato-ley y b) Contrato colectivo de trabajo.

De esta manera, se van asentando las bases para que el país pudiera entrar a una nueva etapa de auge industrial, consolidándose en el llamado desarrollo estabilizador, bajo el contexto de un estado benefactor.

Es hasta la década de los 80's donde las constantes crisis políticas, sociales y económicas que enfrenta el país, provoca un repliegue del estado intervencionista, dando origen a nuevos modelos de administración, donde las formas clásicas de administración se ven obligadas a transformarse como respuesta a las nuevas necesidades presentes en ese momento.

4.2 Flexibilización laboral por la globalización.

El desarrollo que ha tenido la economía en el mundo repercute en el ámbito laboral. La estructura del empleo ha tenido que adaptarse a los cambios y necesidades para que las empresas alcancen la productividad deseada y con ello, seguir siendo competitivas. Teniendo para ello que flexibilizar el control por parte de los sindicatos en las empresas para que los trabajadores y empresarios puedan decidir su organización e integración, de acuerdo con los intereses que les convengan, siempre y cuando sean respetados los derechos de ambos. Así las empresas lograrán su estructuración en pocos niveles permitiéndoles tener una descentralización de autoridad y responsabilidad.

El ahora comercio mundial permite que las economías necesariamente sean más abiertas y más estrechamente relacionadas. Los convenios como Mercado común Europeo, el Tratado de Libre Comercio, Mercosur, etc., han sido un ejemplo claro de los cambios necesarios al llevarse a cabo la globalización.

La globalización comercial ha repercutido en la estructura productiva y laboral, permitiendo una mayor participación y creatividad por parte de los trabajadores; dándoles a éstos la oportunidad de mejorar su nivel de vida personal y profesional a través de la capacitación.

Asimismo, la economía mundial da la oportunidad a los países en desarrollo, de actualizar sus recursos tecnológicos con el fin de aumentar la producción y las utilidades de las empresas, permitiendo también que se les inyecten recursos a éstas para que lleguen a ser más productivas, restringiendo así, la participación de los gobiernos en la toma de decisiones. La creación de mercados ofrece al mismo tiempo la transferencia y creación de nuevas tecnologías.

Por otra parte la globalización ha llevado a los trabajadores a buscar una preparación actualizada, es decir, con la capacitación reciben la oportunidad de integrarse a la

empresa y poder participar activamente en el logro de la calidad y la eficiencia, tanto de sus productos como de los servicios que generan. Sin embargo, no podemos olvidar que es un problema más que tienen que enfrentar las empresas mexicanas al tener que adaptar su mano de obra a los nuevos procesos productivos.

Sin duda la apertura comercial es el elemento más importante en el desarrollo de México, ya que debe ser capaz de romper las estructuras internas que le impiden tener un crecimiento como el que demanda su población.

“Cabe afirmar que la asociación de la globalización y la liberación de muchos países en desarrollo es una decisión positiva que facilita el crecimiento duradero de la producción y el empleo. No obstante, en los países cuyo sector industrial prosperó al amparo de fuertes barreras comerciales subsiste un problema relativamente grave, a plazo corto o mediano, para poderse poner a la altura de la competitividad internacional, con el peligro consiguiente de grandes pérdidas de puestos de trabajo, a veces en las industrias que marcan la transición o que sólo la consiguen efectuando despidos en masa.”¹⁹

El empleo en los países en desarrollo se ha visto, en algunos casos, favorecido con la globalización. Con la flexibilización se logra que la mano de obra sea cada vez más calificada y que las empresas puedan ofrecer empleos más estables y mejores prestaciones para una mejor calidad de vida.

“En general se consiguió con ello una elevación de la productividad y un incremento global, mientras que para la mayoría de los trabajadores que seguían teniendo un empleo de poca productividad fue la principal vía de salida para una vida mejor”

Claros ejemplos de lo anterior, son los casos de Asia oriental y sud-oriental, en los resultados obtenidos se debieron, principalmente, a las estrategias de desarrollo que se

¹⁹ Ensayo de "Globalización", UAM-I, Pág. 202

pusieron en práctica, tales como el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, el ahorro y la inversión, estrategia de industrialización al servicio de la exportación y atracción de inversiones extranjeras; todas estas medidas tuvieron como base principal la creación de empleos productivos permanentes para ingresar al mercado libre.²⁰

Para 1980, los países de América Latina entran en un ajuste estructural de reglamentación de mercado de trabajo, ocasionando que se incrementara el empleo en el sector no estructurado.

Aunado a esto, el problema de la inestabilidad económica, el crecimiento poblacional y la masa de subempleo acumulado, hacen que la situación empeore. De esta forma, se llega a la conclusión de que, para mejorar la productividad de las empresas, éstas deben contar con prácticas económicas y productivas eficientes, con una flexibilización laboral que contribuya al incremento de la tasa de empleo y la utilización efectiva de las potencialidades y capacidades integrales del elemento humano.

Por otra parte, el costo de la flexibilidad no reglamentada se plasma en una mayor desigualdad económica y en un mayor desempleo ya que si bien se obtienen empleos mejor remunerados y trabajadores calificados, estos son una minoría, por lo que se requiere reformar las normas inapropiadas adoptando una política que sea óptima a la globalización y aumentar la productividad de las empresas.

En México, es de suma importancia que las decisiones a favor de un mayor crecimiento económico no vayan en detrimento de la agricultura, sino que se vea favorecida teniendo acceso a crédito estructurado de la banca comercial.

Por otra parte, "la industria nacional enfrenta serios problemas de financiamiento. Su principal proveedor de crédito, que era la banca de desarrollo, está debilitada y otorga apenas el 2% del dinero que el sector requiere... ya es tarde para que este sector se prepare frente a la competencia de los asiáticos e incluso podrían desaparecer

²⁰ Idem pág. 205

empresas, comentó el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra)²¹

Desafortunadamente, la banca comercial no apoya a las micro y pequeñas empresas porque no le garantizan el crédito, y México todavía tiene que enfrentar más apertura comercial. Por ejemplo la entrada de China a la Organización Mundial de Comercio, (OMC), El TLC con el Triángulo del Norte conformado con Guatemala, Honduras y el Salvador y el TLC con Mercosur en el 2002.

En el mismo renglón está el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE) que entró en vigor a partir del 1 de julio de 2000. Este Tratado puede exponer a México su incapacidad productiva para cumplir las exigencias de la Unión Europea. Nuestro país no tiene la infraestructura para poder captar grandes flujos de inversión productiva y financiar las importaciones de gran cantidad de productos intermedios, e incluso de productos básicos para el país.

La Flexibilización en México ya es irremediable, ya que se ha venido dando necesariamente por la apertura comercial, pero para salir avante a tal reto, es prioritario que el gobierno sea más eficiente, menos derrochador y corrupto, de manera que aproveche el presupuesto en financiamiento en todos los sectores y con inversión en salud y educación, ojalá que esto no quede sólo en buenos deseos.

²¹ Periódico: "La jornada". 21 de Junio de 2000. Economía: "Canacintra: la industria nacional con problemas de financiamiento" Pag. 26 .

DERECHOS LABORALES Y EMPLEO MULTIVALENTE.

“Los sistemas de producción flexibles y plantas multiproductos son la característica de la actual revolución tecnológica y de la competencia global que viene a sustituir a los viejos sistemas fordista de producción en masa, bajo líneas de fabricación homogéneas y continuas; estas realidades exigen a su vez nuevos sistemas de gestión de las empresas y laborales flexibles que significa pasar del trabajo fijo y rígido de la administración taylorista a un empleo multivalente o de múltiples habilidades”, afirma el investigador René Villarreal²².

Hoy día en la industria del papel se produce una tonelada con pasta reciclada, de madera y/o de bagazo de caña bajo un sistema flexible que los combina y optimiza a través del tiempo dado el costo-rendimiento de los insumos y tecnologías. Al mismo tiempo se produce papel periódico y/o libro y/o especiales dependiendo de la demanda y rentabilidad de mercado. De aquí que el empleo multivalente implica que ante la circunstancia actual de que el trabajador tiene por contrato que cumplir únicamente con las especificaciones reseñadas en su puesto o categoría, se capacite y reentrene en planta para que en la misma línea de fabricación pueda producir de manera flexible diversos productos con diferentes combinaciones de insumos.

En otras palabras, el promover la modernización de nuestras empresas se requiere de una mayor productividad tanto del capital como del trabajo. El empresario debe buscar los modelos de producción y gestión más adecuados que permitan sistemas de producción flexibles y multiproducto; por el lado de trabajo se requiere de una legislación laboral más “flexible” y de programas continuos de capacitación y reentrenamiento en planta (el aula en la fábrica) que promuevan el empleo multivalente del trabajador y el desarrollo de habilidades múltiples.

Uno de los retos de la reforma laboral, por la tanto, es encontrar el adecuado equilibrio entre los derechos laborales y la capacitación y empleo multivalente que reclama la propia modernización en la instrumentación de sistemas de gestión y laborales flexibles.

²² Periódico "La Jornada", 28 de marzo de 1998, pág. 12

Principalmente en lo que se refiere a la cuestión de los derechos de antigüedad, los criterios de la movilidad laboral por medio de los escalafones y de la descripción de funciones de los puestos y categoría de trabajo. En este contexto una reforma laboral consensada requiere que sean satisfechas las siguientes premisas:

- Avanzar del enfoque de negociación de *suma-cero* (lo que gana uno es lo que pierde el otro) a la *suma-positiva* donde ambos actores obtengan beneficios.
- Una nueva actitud en la relación obrero-patronal que debe ser encaminada hacia una actitud de cooperación corresponsable y participativa y de un reparto justo de los beneficios de la productividad entre capital y trabajo.
- Conducir la reforma laboral en el contexto de un Programa Nacional de Productividad y Competitividad como respuestas a las exigencias de los sistemas de producción flexibles y del empleo multivalente.

Los sistemas de producción, de gestión y laborales flexibles en el mundo están marcando en el mercado el rumbo del contenido y la forma de las negociaciones contractuales. Los empresarios deben entender que la supervivencia y éxito de sus empresas no se encuentra en pagar menos salario o reducir las prestaciones laborales; que estamos de acuerdo de que es necesario reformar cláusulas o reglamentos que están obstaculizando la productividad, pero que de alguna manera y dado que son beneficios adquiridos por el trabajador, el nuevo esquema debe compensarlos y no tratar de aprovechar las circunstancias del cambio para reducir sus beneficios y prestaciones. Las exigencias de la competencia apuntan hacia una mano de obra más entrenada y capacitada, pero esto a su vez significa una mejor remuneración.

El sindicalismo requiere entender que el bienestar y la superación en las condiciones de vida de sus agremiados se encuentra en el mejoramiento de sus percepciones a partir del incremento en la productividad, la capacitación y reentrenamiento que lleven a mejorar las condiciones del trabajo y no a través de actitudes de cerrarse al cambio que

frene no sólo la modernización de las empresas sino también las posibilidades para el mejoramiento de la calidad del trabajo y por lo tanto del salario real.

El camino hacia la productividad y competitividad requiere de una nueva cultura empresarial y laboral que con compromiso y visión estratégica permita avanzar en la modernización de México con equidad social. Un nuevo modelo de gestión con empresas flexibles para atender mercados cambiantes y cada vez más especializados y segmentados y con capacidad de adaptación al cambio; así como sistemas laborales flexibles (más que contratos) que se sustenten en programas de capacitación y entrenamiento en la planta y permitan desarrollar actividades múltiples al trabajador, elevando su productividad y por lo tanto su salario real. La clave fundamental es cómo hacer para que al mismo tiempo que se respeten los derechos laborales se permita avanzar en nuevos esquemas de empleo multivalente ante los nuevos sistemas de producción flexible y multiproductos.

Por otro lado, el desarrollo eficiente del mercado de trabajo requiere reconocer las realidades, los mitos y falsos dilemas sobre su funcionamiento.

LAS REALIDADES DEL MERCADO LABORAL.

El mercado laboral es heterogéneo. En un mismo momento conviven segmentos de mercados con un exceso de oferta de mano de obra (en el sector no calificado) que presionan los salarios a la baja, mientras que en otros especializados existe escasez presionando los salarios a la alza. Esta heterogeneidad también se observa en que “las proporciones correspondientes a los empleos de tiempo parcial, eventual y bajo subcontratación crecieron más que la proporción del empleo en régimen de plena dedicación” (OIT).

El desempleo es de la naturaleza tridimensional con el cíclico, que depende del nivel de la demanda agregada; el friccional por la movilidad del trabajo, y es el estructural, producto no sólo del atraso de las estructuras productivas sino de la modernización.

La nueva sociedad posindustrial que perfila la importancia del trabajo en el sector servicios, las exigencias de especialización, capacitación y reentrenamiento, del empleo multivalente, la economía informal y de las unidades de autoempleo.

En el mercado laboral los salarios no se cotizan atendiendo meramente a la oferta y demanda. El trabajo no es una mercancía que se compra y vende en el mercado, sino un servicio que se contrata en un mercado sustentado en un marco institucional de derecho y obligaciones de las partes.

Los mitos del mercado laboral deben desecharse para avanzar en una reforma laboral viable y consensada:

1. Empleo y tecnología. El progreso técnico provoca ajustes en el número de los puestos de trabajo debido a la automatización e introducción de nuevas tecnologías, pero también es cierto que a nivel general del aparato productivo, el progreso técnico general la creación de nuevas fuentes de inversión y empleo.
Así, ante las pérdidas de empleos en los sectores siderúrgicos y automotriz en Estados Unidos por la introducción de las nuevas tecnologías, pocos imaginaban los millones de nuevos empleos que las nuevas tecnologías iban a crear en el de los sectores de servicios e informática.
2. Salarios, inversiones y empleo. La versión de que los salarios bajos son determinantes para el crecimiento de la inversión y del empleo es un mito. La inversión depende más de las expectativas de crecimiento y de los costos financieros, y por lo tanto de la rentabilidad de la inversión y de la tasa de interés, que de los costos de la mano de obra. El empleo se determina tanto por el nivel de demanda agregada, el comportamiento en su composición sectorial (construcción vs. Petroquímica) y también por la disponibilidad de una oferta de trabajo calificada y capacitada, con habilidades y destrezas, y actitudes favorables al trabajo en equipo y a la innovación. Existen países en América Latina con bajos salarios reales y un fuerte desempleo estructural (incluye el subempleo y el empleo informal) que alcanza tasas superiores del 50 por ciento de la PEA, mientras que en Sudasia, con

crecientes salarios reales registran aumentos constantes de la inversión y del empleo.

3. Salarios y competitividad. La experiencia de Estados Unidos, Europa y Sudasia ha mostrado que la competitividad no se sustenta en bajos salarios, sino en una mano de obra productiva en relaciones a su costo-rendimiento; producir no con mano de obra barata, sino con costos integrales mínimos (capital, tecnología, infraestructura), calidad y servicios de asistencia al cliente.
4. La liberación total del mercado de trabajo. Con respecto a la total liberación del mercado de trabajo como prerrequisito para el crecimiento y la competitividad, las experiencias reportadas sobre la liberalización para favorecer los ajustes y la recontractación de la mano de obra no se ha reflejado en un incremento de los puestos de trabajo. Más aún, “el costo de una flexibilidad en gran parte no reglamentada se plasma también en una mayor desigualdad, una pobreza creciente y un subempleo y desempleo persistentes” (OIT).

En síntesis, se deben superar los mitos de la visión competitiva de corto plazo a través de una liberalización a ultranza del mercado laboral y del abaratamiento de la mano de obra para explotar las ventajas comparativas, en el entendido de que la complejidad y exigencias de la competencia requieren de trabajadores con habilidades múltiples en función de los nuevos modelos de gestión de empresas flexibles. La clave es la modalidad de intervención y los objetivos de las políticas públicas; en otras palabras, en el mercado laboral a la mano invisible de libre mercado hay que echarle la mano institucional de fomento a la educación formal y la capacitación y reentrenamiento del trabajo en la planta.

4.3 Propuestas de modificación para actualizar la Ley Federal del Trabajo.

Actualmente uno de los objetivos principales de llevar al cabo reformas en la legislación laboral, es buscar una equidad económica que permita el desarrollo equilibrado para las partes participantes en las relaciones laborales.

En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo es impulsada por el sistema tripartito, en donde se ven inmersos los trabajadores, los empleadores y el gobierno, influyendo también en la adopción de convenios y tratados internacionales, realizándose en un plano de igualdad para todas las partes involucradas.

En el contexto de México, en la Constitución Federal de 1917 se establecen los principios del derecho laboral del artículo 123, en el cual se integran las garantías sociales a favor de los trabajadores, siendo hasta agosto de 1931 cuando se promulga la 1ª Ley Federal del Trabajo reglamentaria del artículo 123 constitucional, que definió las normas mínimas que deben regir las condiciones, medio ambiente de trabajo y protección a los trabajadores. En 1970 se expide una nueva Ley Federal del Trabajo como respuesta a las necesidades que se presentaban en ese momento, siendo todavía vigente en la actualidad con pocas modificaciones.

“Ha sido responsabilidad del Estado Mexicano, en materia de derecho internacional del trabajo, mantener vigentes y actualizar las tareas fundamentales de aplicación del Derecho Laboral y, lejos de circunscribirse únicamente a buscar la armonización en los factores de la producción, ha promovido también la ejecución de un amplio conjunto de políticas y acciones tendentes a contribuir al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, tomando en cuenta las aportaciones instrumentales derivadas de la Organización Mundial del Trabajo”²³

²³ “Perspectivas de la aplicación de la flexibilidad laboral en el ámbito jurídico mexicano”. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Revista Mexicana del trabajo. Nueva Epoca. 8 mayo- agosto de 1995. Tomo I, núm. Pág. 103

Se han ratificado en México diferentes aspectos laborales promovidos por la Organización Internacional del Trabajo, entre ellos están:

- Derechos humanos fundamentales
- Seguridad social
- Empleo
- Condiciones de trabajo
- Trabajo de mujeres
- Administración del empleo
- Trabajo de menores
- Trabajo de migrantes
- Trabajadores indígenas
- Categorías especiales de trabajadores.

Sin embargo, como respuesta a las necesidades que se presentan al estar en constante desarrollo, los partidos políticos de mayor importancia en México proponen una renovación de las reformas del estado en el ámbito laboral, buscando una repartición más equilibrada entre trabajadores, patrones y gobierno.

Propuesta de modificación del Partido de la Revolución Democrática.

El proyecto del Partido de la Revolución Democrática (PRD) impulsa un cambio sustancial y considera:²⁴

- El alcance real de la protección de los intereses de los asalariados.
- La necesidad de adaptar los procesos productivos a las presiones competitivas, ofreciendo toda la flexibilidad laboral negociada, respondiendo a las innovaciones tecnológicas y organizativas y a los cambios en los mercados sin afectar los derechos fundamentales de los trabajadores.
- Reconociendo a los trabajadores condiciones y posibilidades que se encuentren plasmadas en la contratación colectiva.

²⁴ Análisis de la propuesta del PRD. A la modificación de la LFT.

Estos lineamientos establecen los nuevos parámetros a través de los cuales se busca una mayor productividad y beneficios tripartitos. Dándose la posibilidad de que los trabajadores y patrones decidan libremente el criterio de organización y representación según les convenga.

El Partido de la Revolución Democrática, propone entre los puntos más importantes para lograr una democratización laboral, los siguientes:

- I. Reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas con pago de 56. Propuesta como medida para abatir el desempleo y mejorar el ambiente laboral para trabajos monótonos y de especialización, logrando una mayor productividad. El que sean menos las horas laborables les permite tener mayor integración familiar, socialización y búsqueda de desarrollo personal, no quedando obligados a trabajar horas extras, ni dobles turnos.
- II. Revisión de los salarios mínimos. El PRD propone una revisión de los salarios mínimos cada tres meses, mismos que se aplicarían en todo el país, buscando con ello un equilibrio en el ámbito económico. Al suprimir las áreas geográficas para que rija el salario mínimo general, se debiera considerar la consistencia del empleo para los trabajadores de las diferentes zonas. Por otra parte la revisión trimestral, tendría que ajustarse a los niveles inflacionarios que se presenten, generándose un espiral inflacionario.
- III. Creación del Instituto Nacional de Salarios Mínimos. El cual buscaría que haya un intercambio de poderes entre el poder Ejecutivo y el Legislativo. Al sustituir a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, se busca que la Cámara de Diputados revise los incrementos propuestos por concepto de productividad.
- IV. Productividad. Buscar mayores beneficios para el trabajador y el patrón con base en las capacitaciones otorgadas. El trabajador podrá aportar ideas para mejorar

el proceso de trabajo en su área laboral, logrando así obtener una retribución de acuerdo a las mejoras logradas o propuestas.

Los trabajadores también tienen la oportunidad, dentro de la propuesta del PRD, que se logre una mayor participación en las acciones de la organización, teniendo los patrones la obligación de:

- Dar capacitación.
- Igualdad de trabajo para hombres y mujeres.
- Contratación de acuerdo al perfil de puesto.
- Instalaciones adecuadas para discapacitados.
- Reparto de utilidades. De manera proporcional con la productividad. La Cámara de Diputados debe hacer una revisión quincenal del porcentaje de la participación de utilidades de los trabajadores, para evitar desviaciones.
- Incremento de prestaciones. Se busca que la situación económica de los obreros sea en relación con la productividad de la empresa y utilidades logradas. Se propone:
 - Incremento de aguinaldo a 30 días (actualmente es de 15 días).
 - Incremento de prima vacacional de 100% (es de 25%).
 - Incremento a dos días de descanso por jornada semanal de trabajo (actualmente es de 1).
 - Incremento de la prima dominical a 50% sobre el salario (actualmente es de 25%).
 - Incremento a 15 días anuales de vacaciones para el 1er. año de antigüedad, más dos al 4º año (se otorgan 6 para el 1er. año y 12 para el 4º año). Para trabajo de las tripulaciones aeronáuticas se propone un incremento de 30 a 45 días y tope de 30 a 60 días.
 - Las vacaciones se deben disfrutar por lo menos 10 días de forma continua.

Propuesta de modificación del Partido Acción Nacional.

1. La iniciativa mantiene sin cambio los principios básicos de la Ley Federal del trabajo y que sólo hubieran podido ser atacados a un altísimo costo político y moral: las normas laborales tienden al equilibrio y la justicia social, el trabajo no es artículo de comercio y exige respeto a las libertades y dignidad del trabajador, la igualdad básica de derechos entre los trabajadores.

En todo caso, lo importante de los principios no es tanto su declaración abstracta sino los cambios normativos propuestos para su consecución, mismos que se fijan a lo largo de la Ley Federal del Trabajo.

Hechas las anteriores aclaraciones generales diremos que la iniciativa incluye dos principios más:

- a) El de la promoción y preservación del empleo,
- b) La productividad y los beneficios que ésta pueda producir, tanto a los trabajadores como a las empresas.

2. El artículo 7° de la iniciativa pretende sustituir al actual art. 5 de la LFT con desventaja, pues sólo hace la declaración genérica de la nulidad de la renuncia de derechos hecha por los trabajadores; es decir, ratifica que los derechos de los trabajadores son irrenunciables. Mas omite algunos de los casos concretos con que el actual art. 5° ejemplifica tal renuncia de los derechos, lo que facilita al trabajadores la comprensión del precepto y además la carga de la prueba en caso de conflicto.

3. En cuanto al porcentaje de trabajadores extranjeros que podrán ser contratados por las empresas, se incrementa de 10 a 20% del total de la planta laboral. Suprimiéndose además, la exigencia de que los técnicos, profesionales y médicos de la empresa deberían ser mexicanos. Además 20% podrá ser incrementado por el patrón en caso de no haber personal mexicano capacitado.

4. Inspección del trabajo. Lo que sí parece cuestionable es que la autorización para incrementar el número de extranjeros quede en manos de la inspección del trabajo.

Un análisis concreto a este punto, nos indicaría que la inspección del trabajador, que de por sí se ha caracterizado por su nulidad, corrupción y total subordinación al Ejecutivo e intereses patronales, todavía se vea “ayudado” por la supresión de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, que deje en manos de la inspección del trabajo funciones a costa de la autoridad jurisdiccional, dejando en manos de una instancia aún más descalificada y desacreditada dicha inspección, quitándole certeza a la resolución definitiva.

5. En cuanto a las leyes y tratados internacionales, se pretende que sean aplicables no sólo en cuanto beneficien a los trabajadores, sino en general cuando no choquen con los principios antes referidos. La reforma atiende a la bilateralidad de la relación de trabajo, pero en todo caso debe aclararse que tal aplicación no debe afectar en ninguna forma los derechos de los trabajadores.
6. La extraterritorialidad de la LFT para aplicarse a las relaciones de trabajo “nacionales” que continúen en el extranjero tiende a definir la discusión existente jurídica de los trabajadores que vivan estas circunstancias.

La ley actual presenta un grado de flexibilidad, según Nestor de Buen, y por lo tanto no se puede flexibilizar mucho. Por flexibilidad se entiende la posibilidad de que la empresa pueda adaptar a sus propias condiciones la fuerza de trabajo, así el proyecto establece la posibilidad de movilidad del trabajador, pero no una que quede libremente determinada en su relación con el patrón.

PROPUESTA:

- ⇒ Reducción de la semana laboral a 40 horas.
- ⇒ Aumentar el porcentaje de 10 al 20% de trabajadores extranjeros, siempre y cuando éstos capaciten al personal mexicano.
- ⇒ Aumento de años a la responsabilidad patronal cuando ha sido sustituido el patrón (de 6 meses a 10 años).

- ⇒ Implantación de un “Contrato Prueba”
- ⇒ Sustitución de los 20 días por año en caso de indemnización, por una prima de antigüedad.
- ⇒ Aplicar un seguro de desempleo.

CAPÍTULO V

5.1 EL ADMINISTRADOR Y SU FUTURO

¿Cuál es y será el papel del administrador en el futuro? Ciertamente esta pregunta se puede contestar desde muchas perspectivas.

Es importante revisar primeramente cuál es la función del Administrador/gerente en nuestro contexto actual.

La mayoría de los autores define básicamente al administrador como aquella persona que realiza las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control, con el fin de lograr objetivos organizacionales preestablecidos. El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Así su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social.²⁵

Asimismo se ha hablado de los roles gerenciales (identificados por Mintzberg): roles interpersonales (el de representación, el de líder y el de enlace), roles de información (el de monitor, difusor y el de portavoz) así como los roles de decisión (el emprendedor, el de gestor de anomalías, el de asignador de recursos y el de negociador).

Pero concretamente ¿cómo hace el administrador su trabajo? Él tiene como tarea el crear un todo verdadero que sea mayor que la suma de las partes; por lo que se auxilia de cinco operaciones básicas, que juntas dan por resultado la integración de una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Estas operaciones son²⁶:

1. Fija objetivos: Determina los objetivos y las actividades para alcanzarlos.

²⁵ "Introducción a la Administración, un enfoque teórico-práctico", Sergio Hernández y Rodríguez, Ed. Mc.Graw Hill

²⁶ "La gerencia de empresas", Peter Drucker, Ed. Sudamérica.

2. Organiza: Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan.
Clasifica el trabajo
3. Motiva y comunica: Crea equipos de trabajo, motivándolos a través de incentivos y recompensas, mediante políticas de ascensos y planes de carrera.
4. Mide: Establece unidades de medida (indicadores). Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta (diagnósticos). Comunica los resultados.
5. Prepara a su gente: la dirige, extrae lo mejor de ellas, fortifica su integridad.

Así, la principal herramienta del gerente es *la información*, (ésta es poder en sí, como dijo Francisco Bacon "saber es poder"). Él no maneja a las personas: él crea motivos, guía, las organiza para que realicen su propio trabajo. Por lo tanto, su recurso específico es *el hombre*, trabajar al hombre siempre implica *prepararlo*.

¿QUÉ SE ESPERA DEL ADMINISTRADOR?

Actualmente hay sobre los administradores una serie de exigencias sobre su habilidad, conocimiento, desempeño, responsabilidad e integridad, las cuales se han ido duplicando con cada nueva generación. Hoy se les exige más que antes, debido principalmente al manejo de gran cantidad de información con la que actualmente se cuenta (gracias a las microcomputadoras, internet, etc.), aunado a la nueva tecnología que constantemente se genera y actualiza.

CONTEXTO.

Hay planteamientos que argumentan que el declive empresarial en nuestro país no se debe únicamente por las situaciones macroeconómicas, sino al hecho de que muchos directivos no se terminaban de convencer de que el éxito en muchas industrias, requiere de productos cuya superioridad descansa en la tecnología y cuya rentabilidad sea a largo plazo, pero sobre todo, sus empresas deben estar dispuestas a cambiar constantemente.

Como siempre sucede, lo viejo no acaba de morir cuando empiezan a emerger nuevas realidades en materia de mercados y tecnologías junto con ideas aún inacabadas sobre el tema.

Alvin Toffler en "El shock del futuro" (1970), hace mención de la dramática velocidad con que se producen los cambios y del grado en que nos afecta, percepción que actualmente sigue siendo vigente. Después de examinar las grandes repercusiones psicológicas que dichos cambios producen en los individuos, también hace un análisis de las consecuencias que producen en las organizaciones, las cuales se van adaptando a través de una nueva adhocracia, basándose en pequeños equipos de proyecto o fuerza de trabajo temporal, ya sin depender de organigramas rígidos (creados para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad), sino a través de estructuras cambiantes (que a veces tienen un periodo de duración de hasta 3 meses). "Pronto veremos que este proceso, repetido con bastante frecuencia, altera las adhesiones de las personas afectadas, trastorna las formas de autoridad, y acelera el ritmo con que los individuos se ven obligados a adaptarse al cambio en la organización. De momento, sin embargo, conviene reconocer que el auge de la organización ad hoc es efecto directo de la aceleración del cambio en la sociedad como conjunto".

El elemento clave del posmodernismo es la desdiferenciación del trabajo; es decir, lo contrario de lo que Max Weber observara como característica del proceso de modernidad. Así, la organización moderna es rígida, la posmoderna es flexible, si el consumo masivo es rasgo de la modernidad, en la posmodernidad se habla de nichos; si en la era moderna hay determinismo tecnológico, en la posmodernidad el equipo micro-electrónico hace posible las opciones; si los trabajos de la organización moderna son altamente diferenciados y desvalorizados, en la organización posmoderna serán variados y exigirán múltiples habilidades; si en las organizaciones modernas las relaciones entre empleador- empleado están fundadas en la jerarquía, en la era posmoderna el trabajo a domicilio y la subcontratación es lo que prevalece.

Por otro lado, las grandes transformaciones de la vida económica, política y social de nuestro país, han perturbado el desarrollo de las organizaciones y han puesto a prueba la capacidad de gestión de los administradores mexicanos, quienes han experimentado diversos modelos extranjeros que se sugieren a través de libros y revistas especializados o por la intermediación de consultores profesionales. Sin embargo, los resultados han demostrado no responder siempre a las expectativas o bien han sido utilizados respondiendo más a la moda que a la necesidad, ya que dichos modelos sólo se implantaron sin adaptarlos a nuestro contexto.

Ahora se ve el cambio de la idea de gerencia, en la primera mitad del siglo XX el gran eslogan anglosajón establecía que la organización era el arte de hacer grandes cosas con hombres mediocres, ahora el nuevo arte será profesionalizar a los hombres en vez de sofisticar estructuras y procedimientos, esto sólo se logrará a través de su capacitación y adiestramiento.

EL FUTURO DEL ADMINISTRADOR.

Actualmente el administrador está tan inmerso en la vorágine de cambios y de situaciones nuevas, que no se dan tiempo a reconsiderar su papel en la sociedad.

Para vislumbrar su propio futuro, el administrador debe replantearse su papel, su tarea, sus roles, sus valores y las expectativas que puede cumplir. Sus tareas serán las mismas (reconsiderando las cinco operaciones), pero con la diferencia de que ahora debe contar con la habilidad de poder integrar dichas operaciones al entorno cada vez más cambiante y flexible; para lograrlo necesitará simplificar sus tareas: convirtiendo en sistema y método lo que se había hecho antes por corazonada o intuición, reduciendo a principios y conceptos lo que se ha dejado a la experiencia y al empirismo, formulando conceptos generales y aplicando principios generales.

Otra de las tareas medulares de los nuevos administradores es la preparación de su personal, dándole bases sólidas para su desarrollo laboral y profesional, invirtiéndole

recursos con la seguridad de que un trabajador bien preparado se sentirá estimulado y se comprometerá con la misión de la empresa.

En consecuencia, se propone que los administradores se puedan replantear nuevos modelos y se sientan con la confianza, por tener sus propios valores, de convertir a sus empresas en grandes laboratorios sociales, donde se ensayan prácticas y decisiones de gestión y organización, con miras de lograr: autodesarrollo del individuo, de la organización y del desenvolvimiento y viabilidad de la sociedad moderna.

CONCLUSIÓN

En la actualidad todas las empresas se enfrentan un entorno dinámico y cambiante, el cual a su vez se exige que estas organizaciones se adapten.

Con certeza podemos afirmar que sólo las empresas que se están sometiendo a enormes cambios y que buscan la flexibilidad para responder a la competencia, tendrán éxito.

En otras palabras, las empresas de éxito tendrán que ser flexibles y también requerirán de trabajadores polivalentes y multifuncionales que se puedan adaptar a las condiciones que cambian rápida o incluso radicalmente.

Las estructuras de una organización, están determinadas por los factores de cambio e implica con ello modificar su diseño estructural, siempre y cuando dichos cambios sigan un lógico diagnóstico, buscando introducir indicadores con el fin de poder atacar las áreas críticas internas y así lograr el mejor desempeño de todos sus integrantes.

El futuro de una empresa depende de qué tan preparada esté para enfrentarse ante los nuevos retos organizacionales: por lo que deberá aprender a delegar las responsabilidades entre sus diferentes departamentos, suprimir niveles jerárquicos y ampliar tramos de control para que la organización se "aplane" y se vuelva menos burocrática.

Las empresas deben considerar la posibilidad de redefinir la descripción de puestos, introducir horarios flexibles de trabajo, modificar sistemas de compensaciones de manera que los trabajadores se sientan motivados a cualquier cambio, buscando cuál es el incentivo idóneo para sus empleados.

En este trabajo se buscó subrayar la importancia de nuevas reglas y procedimientos para aumentar su productividad y acelerar, a su vez, el proceso de la toma de decisiones, siendo para ello una excelente opción las Células de trabajo.

Con las bases presentadas en la investigación, se puede observar que las Células de trabajo pueden responder a las expectativas y que no responden más a la moda que a la necesidad.

Nuestra investigación hace un recuento de los modelos y enfoques de gestión que se han venido proponiendo a los directivos mexicanos, analizando las diferentes propuestas, observaciones y apreciaciones así como de los cuestionamientos que se han formulado a la luz de las nuevas condiciones y viejas realidades.

Nuestra propuesta busca volver la atención de los administradores al interior de las empresas, identificándolo como el origen de los problemas o la fuente de las oportunidades; por lo que es básico flexibilizarse y así lograr una adaptación a las nuevas condiciones.

Cuando la economía entra en crisis en los inicios de los ochentas y se inician las primeras medidas de ajuste y de cambio estructural. La gestión de las empresas está dirigida a la sobrevivencia, muchos administradores aprendieron sobre la marcha, no habiendo muchos modelos disponibles para su apoyo.

Por lo anterior, nuestra investigación buscó dar una opción a dichos administradores que buscan nuevas formas de organización, y no sólo para sobrevivir, sino para sobresalir de las demás. Esperamos haber logrado nuestro objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
México, 1992

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TEORÍA Y PRÁCTICA, 2ª PARTE.
Reyes Ponce Agustín.
Editorial Limusa. S. A. de C. V.
31ª reimpresión.
México, 1995.

CÉLULAS DE TRABAJO
Conferencia impartida por el Prof. Armando Padilla Sánchez
2º Ciclo de Conferencias en Administración
UAM-Iztapalapa, 1998.
Pág. 140-151

CÉLULAS DE TRABAJO
Investigación del Seminario de Desarrollo Organizacional I
UAM-I
México, D.F., 1995

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Robbins Stephen P.
Prentice- Hall, Hispanoamericana
6ª Edición. Pág. 277
México, 1994

LA DEMOCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES
Tixier Pierre-Eric y R. Sainsaulieu
Ediciones Le Méridien,
1988

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENFOQUE INTEGRAL
Faria Mello, Fernando
Ed. Limusa
México, 1992

EL EJECUTIVO EFICAZ
Drucker Peter F.
Editorial Sudamericana
7ª Edición
Buenos Aires 1975

ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
Harold Koontz y Heinz Weihrich
Editorial Mc.Graw-Hill
5ª Edición
México, 1991

LA EMPRESA FLEXIBLE

Toffler Alvin
Plaza & Janes Editores, S.A.
4ª Edición
España, 1998

LA FLEXIBILIDAD Y SU MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL EN EL DERECHO DEL TRABAJO

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Revista Mexicana del Trabajo.
Nueva Epoca. 8 mayo- agosto de 1995.
Tomo I

LA GERENCIA DE EMPRESAS

Drucker Peter F.
Editorial Sudamericana
7ª Edición
Buenos Aires, 1974

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE TEÓRICO-PRÁCTICO

Hernández y Rodríguez Sergio
Editorial Mc.Graw-Hill
México, 1994

INTRODUCCION AL CONTROL DE CALIDAD

Ishikawa Kaoru.
Editorial Norma,
Colombia, 1991

MITO Y PODER DE LAS ORGANIZACIONES

Ibarra Eduardo y Montaña Luis.
Ed. Trillas, 2ª Edición.

PERSPECTIVAS DE LA APLICACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL ÁMBITO JURÍDICO MEXICANO

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Revista Mexicana del Trabajo. Tomo I
Nueva Epoca. 8 mayo- agosto de 1995.

LA SABIDURIA DE LOS EQUIPOS

Katzenbach Jon R., Smith Douglas K.
Editorial Continental, S.A. de C.V.
1ª Edición
México, 1995

EL SHOCK DEL FUTURO

Toffler Alvin
Editorial El Arca de Papel
10ª Edición
España, 1979

LOS SINDICATOS Y LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Lohnau Rolf y Thielbar Rita.
FIET, 1989.

TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL
Tomo I
Dirigido por Vincent Loboucheix
Ed. Limusa
México, 1994

Ensayo: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL P.A.N. A LA MODIFICACIÓN DE LA LFT.
UAM-I 1998

Ensayo: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL P.R.D. A LA MODIFICACIÓN DE LA LFT.
UAM-I 1998

Ensayo: DESARROLLO ORGANIZACIONAL II "GLOBALIZACIÓN"
Junio 1996, página 202.

Ensayo: LAS ORGANIZACIONES SINDICALES, OBRERAS Y BUROCRÁTICAS
CONTEMPORÁNEAS EN MÉXICO
Freyre Rubio Javier.
Coordinación de Extensión Universitaria.
UAM-A. 1983