

460

UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISIÓN: C.S.H

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD A TRAVÉS DE BONOS

FECHA: MAYO DE 1997

ALUMNO: SIL ARENAS NORMA ANGÉLICA

MATRICULA: 92229033

ASESOR: ING. ROSAS ARCEO ALFREDO

Alfredo Rosas Arceo
V.O.B.C.
6/MAYO/97

GRACIAS SEÑOR:

POR HABERME DADO EL SABER,
LA FUERZA Y VOLUNTAD.

A MI MADRE:

A ESTA GRAN MUJER QUE DIOS ME CONCEDIÓ
COMO MADRE Y AMIGA, QUE SUPO MOTIVARME
CON SU APOYO, SU ALIENTO Y SU GRAN FE EN MI.

A MI HIJO

ÁNGEL, QUE AUN SIENDO PEQUEÑO TUVO QUE SUFRIR POR RATOS MI AUSENCIA. LE
AGRADEZCO SU PACIENCIA Y DULZURA HACIA MI POR LO CUAL LOGRO IMPULSARME
CON MAS AHÍNCO HASTA LLEGAR AL FINAL.

A MI ESPOSO:

POR EL TIEMPO Y ESPERA QUE ME DIO.

A MIS HERMANOS:

XOCHITL, ELSA, MARIO Y LUIS,
POR SU APOYO Y COMPRESIÓN
TANTO MORAL COMO MATERIAL.

AL ING. ALFREDO ROSAS ARCEO.

EN ESPECIAL A ÉL, MI ASESOR, POR SU APOYO PROFESIONAL, DEDICACIÓN Y GRAN
PACIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE MI TESINA.

A TODOS MIS MAESTROS:

QUE CON SUS ACADEMIAS EN
LAS AULAS DE CLASE ME AYUDARON
A SUPERARME PROFESIONALMENTE.

MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE CLASE:

ANGÉLICA ANDRADE Y BLANCA MÉNDEZ,
POR SU VOLUNTAD, APOYO Y ORIENTACIÓN

A TODOS:

Y CADA UNO DE LOS QUE ME DIERON ÁNIMOS PARA SEGUIR ADELANTE Y CONCLUIR
MIS ESTUDIOS.

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD A TRAVÉS DE BONOS

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	IV
CAPITULO I. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	
1.1 ¿QUE ES LA CALIDAD?	1
1.1.1 Historia de la calidad	4
1.2 EVOLUCIÓN DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	8
1.3 CONCEPTOS QUE INTERVIENEN EN EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	10
1.3.1. Finalidad del Control Total de la Calidad	11
1.4 CONTENIDO DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	12
1.4.1 Aseguramiento de Calidad	
A) Definición de aseguramiento de calidad	
B) Ideas fundamentales al implantar el aseguramiento de calidad: Departamentos que componen el aseguramiento de calidad y sus funciones	
1.4.2 Estandarización	17
1.4.3 Confiabilidad	18
A) Repercusiones de la confiabilidad	
1.4.4 Círculos De Calidad	20
A) Definiciones	
B) Ideas fundamentales de los círculos de calidad	
C) Objetivos de un programa de círculos de calidad	
D) Características de los círculos de calidad	
E) Sistema de trabajo	
F) Organización	

CAPITULO II. PRODUCTIVIDAD	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO	29
2.2 PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO HUMANÍSTICO	30
2.3 DOS CAMINOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	32
2.3.1 Factores de baja productividad	33
2.4 QUE MOTIVA LA PRODUCTIVIDAD	34
2.4.1 Factores de satisfacción	35
2.4.2 Factores de motivación	37
2.4.3 Consecuencias de baja productividad	38
2.4.4 Efectos al incrementar la productividad	
2.5 LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD	38
2.5.1 Enfoques básicos de tipos de líderes	43
CAPITULO III. PRODUCTIVIDAD-CALIDAD	44
3.1 MARCO JURÍDICO ACTUAL	
3.1.1 Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad	45
3.1.2 Plan Nacional de Desarrollo (PND)	48
3.1.3 Programa Nacional de Capacitación y Productividad	49
3.1.4 Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo	51
3.1.5 La Nueva Cultura Laboral	53
3.2 BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	62
3.2.1 ¿Que es un bono de productividad y calidad?	64
3.2.2 Sistema de determinación del bono de productividad	
CAPITULO IV. UN CASO PRACTICO EN LA PLANTA DE PRODUCCION "YAKULT"	67
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	68
4.2.1 Filosofía, políticas y objetivos de Yakult	69
4.3 ¿ QUE ES CALIDAD PARA YAKULT ?	
4.3.1 Control Total de Calidad en Yakult	70

4.4 LAS 4 AREAS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD EN YAKULT	71
4.5. BONOS DE PRODUCTIVIDAD	74
4.5.1 Otros incentivos económicos que motivan al trabajador para una mayor productividad y calidad del producto en Yakult.	75
CAPITULO V. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	80
5.1 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN YAKULT	81
5.1.1 Preparación de las evaluaciones del desempeño	82
5.1.2 Objetividad y subjetividad en las mediciones	83
5.2 LIDERAZGO EN YAKULT	87
5.3 RESULTADO FINAL EN YAKULT	89
5.4 EJEMPLOS DE SISTEMAS DE ESTIMULOS POR PRODUCTIVIDAD	91
I. LA AFICION	
II. COMERCIAL MEXICANA	93
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFIA	100

I N T R O D U C C I O N

México es una de las economías más abiertas del mundo y tras una década de reestructuración para lograr una estabilidad económica, liberalizar el comercio y negociar una agenda de tratados de libre comercio para abrir los mercados externos a nuestras exportaciones, se ha convertido, nuestro país, en un importante polo de atracción para la inversión extranjera. De ahí que los inversionistas mexicanos orientados a las actividades empresariales en una economía abierta y competitiva requieran de una estrategia para incrementar la productividad y calidad para el intercambio de mercancías y servicios a escala mundial.

Resultado de todo lo anterior es la razón por la cual hablo, en este trabajo, de productividad-calidad en el aspecto humano, y como estrategia para incrementarla: el bono de productividad el cual contribuye a la motivación y estímulo del trabajador, modificando el salario a destajo o normalmente el establecido en los centros de trabajo; pues cabe mencionar que dada la situación económica que han venido pasando muchos países del tercer mundo, entre otros el nuestro, es de vital importancia la productividad-calidad ya que nuestro escaso dinamismo económico, las inferencias gubernamentales y las políticas, la abundante mano de obra poco capacitada, así como la baja eficiencia industrial que hay en México afectan a las empresas que afrontan problemas de calidad y competitividad.

Esta crisis en la calidad-productividad y, por ende, en la competitividad no sólo afecta a México sino que abarca a todo Occidente; de hecho, hay indicadores de que en países y lugares como Corea, Singapur, Taiwan, Malasia y Hong Kong, está surgiendo una nueva ola "japonesa" que también amenaza a países altamente industrializados como Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, entre otros.

Como nuestro país apenas está empezando a abrirse paso al exterior, lo que vamos a enfrentar es un mercado altamente competitivo para lo que será necesario que estemos en condiciones de competir eficazmente o nuestros problemas se agravarán seriamente.

Así de lo anterior, el trabajo que presento trata de la Calidad-Productividad en el aspecto humano, en el cual veremos como estrategia a este planteamiento el Bono de Productividad.

Es importante mencionar que este trabajo se estructura en cinco capítulos, temas y subtemas.

El capítulo I analiza un panorama general del Control Total de la Calidad.

En el capítulo II describo a la Productividad desde dos perspectivas: una cuantitativa y otra cualitativa, así que definiré dentro del texto la rentabilidad, eficacia, eficiencia, valor, calidad, innovación y calidad de trabajo. También analizaré los antecedentes de la Productividad en México desde 1953 a 1984.

En la tercera parte me refiero a la Productividad en el sentido humanístico, aquí más que nada se debe entender lo que se pretende al decir "productividad en el aspecto humano"; pues en este capítulo se dan definiciones de productividad en el sentido económico, estático y humanístico para que quede clara la finalidad del planteamiento del problema.

Hago referencia en cuanto a medir la productividad y el factor humano, citando algunos artículos de periódico como por ejemplo el financiero donde hace referencia que "creció la productividad" pero a costa del desempleo laboral.

Por consiguiente daré una definición de productividad, pero como ya lo mencione, en el aspecto humano. Así mismo, daré dos alternativas para mejorarla.

También citare algunos factores de baja productividad como: ausentismo, accidentes, retardos, rotación de personal, etc..

Finalmente contemplare lo que motiva a la productividad como es el caso de los factores de satisfacción y motivación.

En el capítulo III, analizaré desde un marco jurídico los acuerdos y planes para la productividad, así como el PECE que es tema central a la estrategia utilizada para incrementar la productividad con respecto a "bonos de productividad".

En el penúltimo capítulo incluyo un caso práctico de la "Empresa Yakult S. A. de C.V.", donde ubico muy generalmente los puntos mencionados en el marco teórico.

Por último, el capítulo 5 se refiere a la evaluación del desempeño y liderazgo para la productividad (ambos temas aplicados a la empresa Yakult). Así mismo a muy grosso modo cito dos ejemplos de sistemas de estímulos para incrementar la productividad, pues cabe aclarar que por políticas internas de las empresas citadas en este trabajo no fue posible obtener mayor información pero sí la básica en lo que se refiere a "bonos de productividad".

CAPITULO I. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El Control Total de la Calidad es un modelo de administración que busca propiciar la calidad, en el sentido más amplio en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la empresa.

Su implantación requiere de un profundo convencimiento de cambio, de los sistemas tradicionales de administración a un sistema participativo, considerando a los hombres como seres humanos capaces de entender su trabajo y realizarlo con calidad.

1.1 ¿ QUE ES LA CALIDAD ?

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.

La calidad está determinada por el cliente, no por el Ingeniero, ni mercadotecnia, ni por la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos - definidos o tácitos, conscientes o sólo sentidos operacionales técnicamente o por completo subjetivos - y siempre representan un objetivo que se mueve en el mercado competitivo.

La calidad del producto y servicio puede definirse como: la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, Ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.¹

La calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma . Este término se refiere a la ampliación de la organización para incluir a sus suministradores, clientes, inversionistas, empleados y toda la comunidad (ver figura 1 que muestra dicho proceso).

El proceso mencionado comienza cuando las necesidades de los clientes se comunican a la organización; su satisfacción debe ser el objetivo de cualquier empresa, por lo tanto, es de vital importancia en el proceso ampliado. Una empresa que ve al cliente como el elemento más importante en este rubro debe poder determinar cómo se están comportando sus productos y/o servicios y que nuevas especificaciones dejarían más satisfecho al cliente.

¹ Feigenbaum, A. V. Control Total de la Calidad, p.37.

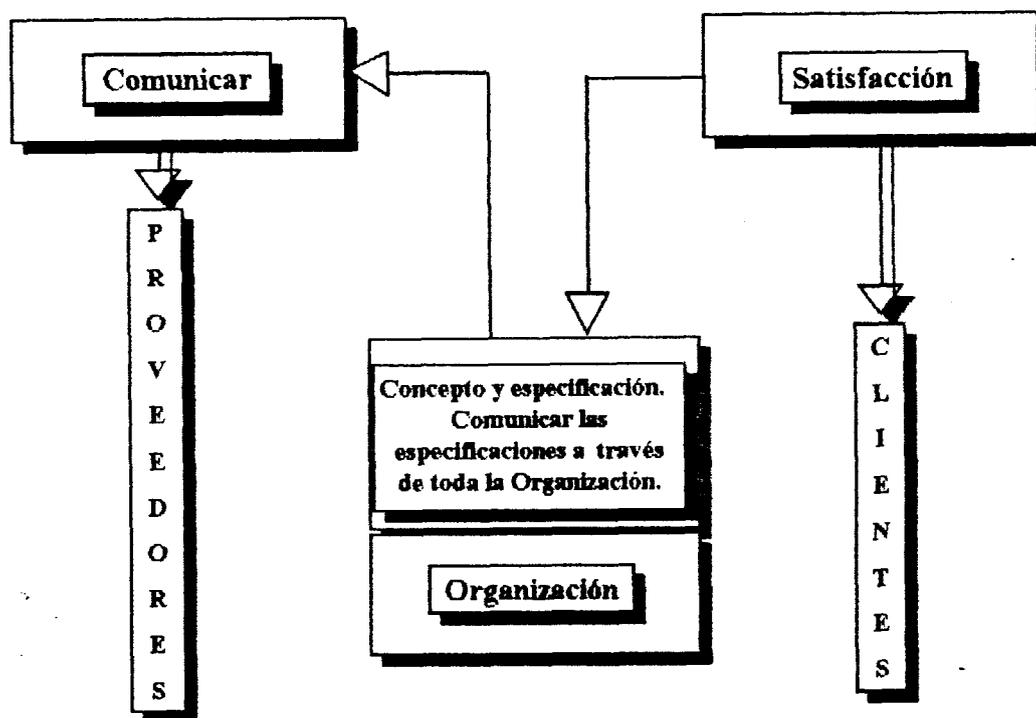


Figura 1. Ubicación del aseguramiento de calidad en el control total de calidad

En el otro extremo del proceso ampliado se encuentran los proveedores de la compañía. Esto comunica las necesidades de sus clientes a sus suministradores, de modo que estos últimos pueden satisfacer al cliente. Las compañías y los proveedores trabajan conjuntamente para proveer productos/servicios de calidad y mejorar el proceso ampliado. Toda área y personal de una empresa tiene proveedores (áreas y personal más alto en la línea) y clientes (áreas y personal más bajo en la línea). El hecho de que todas las áreas y personal trabajen con sus suministradores y clientes respectivos destaca la búsqueda de la calidad en el proceso ampliado.

De acuerdo a la calidad, Garvin (1984) enlista cinco definiciones:

“La definición trascendente (calidad es un ideal); la definición basada en el producto (la calidad se basa en un atributo del producto); la definición basada en el usuario (la calidad consiste en adecuarse al uso); la definición basada en la producción (la calidad es el ajuste a los requerimientos); y la definición basada en el valor (la calidad es buena para ganar dinero). Garvin (1987) atribuye la existencia de definiciones múltiples al hecho de que la calidad tiene ocho atributos:

1. Funcionamiento o comportamiento
2. Características
3. Confiabilidad
4. Conformidad
5. Durabilidad
6. Facilidad de servicio
7. Estética
8. Calidad percibida

Asimismo, Garvin afirma que el debate acerca del costo de la calidad está en función de cómo se define la calidad. Si ésta se define en términos de las características y el desempeño, es posible que el producto tenga precio elevado, y, como resultado, pequeña participación del mercado. No obstante, si la definición de la calidad es simplemente una adecuación al uso, entonces, de dos productos con el mismo precio, aquél de mayor calidad se venderá más”.

Existen muchas definiciones de calidad, desde los diccionarios que la definen como el conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas, nobleza y otros términos más etéreos, hasta llegar a contribuciones a la teoría práctica del control de calidad, pero como describen L. Tawfik y A. M. Chauvel en su libro Administración de la producción (pág. 276):

“La calidad es difícil de evaluar, porque muy a menudo es subjetiva y se opone a la noción de cantidad. Sin embargo, la función del administrador de la calidad, o del técnico en calidad, será precisamente tratar de cuantificar esta calidad para medirla y

controlarla. La calidad de un producto o de un servicio es actualmente sinónimo de valor de empleo o valor de uso: hasta donde podamos usar en forma intercambiable las expresiones "calidad del servicio" y "calidad del producto". Ello significa que la calidad no es absoluta sino relativa respecto de una necesidad o de una función. De este modo, las exigencias de calidad relativas a una cámara fotográfica serán diferentes para un profesional y un aficionado".

Esta noción de calidad depende, para el consumidor, del servicio obtenido del producto. Por ello es importante, al nivel de su concepción, tener en cuenta las características técnicas que corresponderán a este respecto, tales como:

Confiabilidad: característica relativa a la vida útil, que tiene que ver con la aptitud del producto para realizar la función esperada, en las condiciones de utilización prescritas y durante un tiempo comercialmente aceptable;

Pertinencia: característica económica relacionada con la aptitud del producto para ser verificado o inspeccionado al costo más bajo posible durante su período de utilización comercialmente aceptable;

Mantenimiento: característica operacional relativa a la posibilidad de prolongar el tiempo de vida útil por medio de mantenimiento preventivo, o aptitud del producto para ser reparado en el momento de una descompostura, durante su período de vida comercialmente aceptable;

Seguridad: característica relacionada con la aptitud del producto para ser utilizado sin riesgos de producir daños corporales o a los bienes de terceros.

La calidad debe ser bien comprendida para ser bien administrada. Si la empresa la considera un criterio del éxito, ello permitirá:

1. Reducir los desperdicios de energía y de materias primas;
2. Mejorar los precios de costo;
3. Responder a las aspiraciones de la clientela;
4. Asegurar un mercado interior activo e importante;
5. Facilitar el desarrollo de las exportaciones, y participar así en el avance económico del país.

1.1.1 Historia de la Calidad

Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido las cuestiones sobre la calidad. El Código de Hammurabi, que data del año 2150 a.C., declara: "Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte." Los inspectores fenicios suprimieron todas las transgresiones repetidas de las normas de calidad, cortándole la mano a quien hacía un producto defectuoso; aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a.C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel mientras los picapedreros observaban. Los mayas, en América Central, también usaron ese método. Todas estas civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas.

Durante el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios. Los artesanos se convirtieron tanto en entrenadores como en inspectores; conocían a fondo su trabajo, sus productos y a sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. Estaban orgullosos de su trabajo y en enseñar a otros a hacer un trabajo de calidad. El gobierno fijaba y proporcionaba normas (por ejemplo, pesas y medidas) y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía inspeccionar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado idílico de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables; sin embargo, ello creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX. En los Estados Unidos, Frederick Taylor fue el pionero de la administración científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales. El siglo XX trajo consigo una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para los ricos. Henry Ford introdujo la línea de ensamblaje en movimiento en la producción de la Ford Motor Company. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Se vio la calidad como la sola responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para la fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción, mientras que sólo recibiría un regaño si la calidad era inferior. Eventualmente la administración

superior llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que se creó un puesto separado para un inspector jefe.

Entre 1920 y 1940 la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupara de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dicho departamento, fueron sus líderes.

George Edwards declaró: "existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador de lo que sería el caso si no se hiciera la aplicación". Acuñando dicha frase seguridad en la calidad, y defendiendo la responsabilidad de la administración; dijo:

Este enfoque reconoce que la buena calidad no es accidental y que no se obtiene con desearlo simplemente. Más bien es producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes organizacionales de la compañía, diseño, ingeniería, planificación técnica y de la calidad, especificación, esquemas de producción, normas...y aun en el entrenamiento... del personal administrativo, supervisor y de producción. Este enfoque significa situar uno de los oficiales de la compañía a cargo del programa de control de la calidad en un puesto al mismo nivel que el controlador o que los otros directores en la operación. Su objetivo sería eliminar los factores de corazonadas que al presente determinan de forma tan elevada la calidad del producto en demasiadas compañías. Sitúa a un hombre al frente del programa de control de la calidad en posición de establecer y poner en vigor una política en toda la compañía respecto a la calidad, para dirigir las acciones que deben tomarse cuando sea necesario y dar la responsabilidad a quien corresponda en cada caso.

En 1924 el matemático Walter Shewhart introdujo el control de la calidad estadístico. Ello proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa.

Aunque el interés primordial de Shewhart eran los métodos estadísticos, también estaba muy consciente de los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad; por ejemplo señaló que tiene un aspecto objetivo y otro subjetivo. El punto de vista de que la calidad tiene múltiples dimensiones es atribuible únicamente a Shewhart.

En 1935, E. S. Pearson desarrolló el British Standard 600 para la aceptación de muestras del material de entrada, el cual fue sucedido por el British Standard 1008, adaptación del U.S. Z-1 Standard desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial. A partir de este momento la aceptación de muestras se desarrolló rápidamente.

La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. La necesidad de mejorar la calidad del producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad y que se compartiera la información. Fue en este medio ambiente donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionales de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control: Sociedad Americana del Control de la Calidad) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: "La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante." Ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente. Una de las primeras actividades de la JUSE fue formar el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (Quality Control Research Group: QCRG) cuyos miembros principales fueron Shigeru Mizumo, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka. Estas tres personas desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de la calidad.

En 1950, W. Edwards Deming un hombre dedicado a la estadística, que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país en la postguerra, intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior. Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Los industriales japoneses aprendieron de memoria las enseñanzas del Dr. Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron de forma increíble.

En los años cincuenta y sesenta, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total quality control: TQC): el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. En 1958, un equipo japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por el Dr. Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en la General Electric; al equipo le gustó el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón.

La guerra de Corea incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final. A pesar de todos los ensayos adicionales realizados ello no capacitaba a las firmas para hacerle frente a sus objetivos de calidad y confiabilidad, de modo que empezaron a surgir los programas del conocimiento y mejoramiento de la calidad en las áreas de la fabricación e ingeniería. La seguridad de la calidad en la industria de los servicios (service quality assurance: SQA) también empezó a enfocarse al uso de los métodos de la calidad en los hoteles, bancos, gobierno y otros sistemas de servicios. A finales de los años sesenta, los programas de la calidad se habían extendido a través de la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses. Esta industria ocupaba la primera posición en los mercados mundiales, mientras que Europa y Japón continuaban su reconstrucción.

En 1954, el Dr. Juran Joseph fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad. Al principio los administradores japoneses no estaban interesados en las actividades del control de la calidad, pero el Dr. Juran logró obtener su apoyo y entrega a la misma. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades de la calidad basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la calidad en todos los aspectos de la administración en una organización.

A mediados y finales de los años cincuenta, se le dio el nombre al TQC por los trabajos hechos por Armand Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Juran. El TQC extendió el concepto de la calidad para incluir la calidad en diseño (incluyendo el desarrollo del producto) y la calidad en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la calidad, calidad de conformidad. El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramiento de la calidad, desde el presidente de junta de directores hasta los trabajadores que ganan un jornal por hora de trabajo, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

La competencia extranjera empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años setenta. La calidad de los productos japoneses (por ejemplo automóviles y televisores) comenzó a sobrepasar la de los productos hechos en Estados Unidos. Los consumidores fueron haciéndose más sofisticados al decidir sus compras y empezaron a pensar en el precio y calidad en términos de la duración del producto. El aumento del interés por parte del consumidor en la calidad y competencia extranjera obligó a los administradores estadounidenses a preocuparse cada vez más por la calidad. El final de los años setenta y el principio de los ochenta fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, fabricación y servicio. El foco fue puesto sobre todo el sistema, no solamente sobre la línea de fabricación. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, incluyendo JUSE, ASQC EOQC (European Organization for Quality Control: Organización Europea para el Control de la Calidad), el IAQ (International Academy for Quality: Academia Internacional para la Calidad). Así mismo varios centros de estudio han establecido sus lugares de investigaciones para estudiar el mejoramiento de la calidad: las universidades de Miami, Wisconsin, Tennessee, el Centro MIT para el Estudio de Ingeniería Avanzada, y la Universidad Fordham. Por último, hay muchos consultores involucrados en enfoques específicos del mejoramiento de la calidad; por ejemplo, W. Edwards Deming y sus 14 puntos, Joseph Juran y su adelanto administrativo, Kaoru Ishikawa y su TQC.

1.2 EVOLUCION DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El Control Total de la Calidad es el conjunto de acciones y comportamientos de toda la organización para que cada una de las personas que la integran tenga los elementos y medios para que en forma autónoma sea capaz de asegurar que los resultados de su trabajo satisfagan plenamente las necesidades de quien los recibe en forma oportuna, incurriendo en costos justos planeados y manteniendo esta actitud todo el tiempo que dure su relación con la empresa.

El Control Total de la Calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, Ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel mas económico.²

El término calidad no siempre ha tenido la misma definición, por lo que a través del tiempo, ha tenido cambios principales en el enfoque al trabajo del control de calidad que los podemos resumir de la siguiente manera.

La primera etapa en el desarrollo del campo de la calidad, **operador de control de calidad**, era parte inherente de la fabricación, hasta el final del siglo XIX. En ese sistema un trabajador, o por lo menos un número muy reducido de trabajadores, tenía la responsabilidad de la manufactura completa del producto y, por tanto, cada trabajador podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

En los principios de 1900 se progresó, surgiendo el capataz de **control de calidad**. Durante este periodo se pudo percibir la gran significación del arribo del concepto de factorías modernas, en las que muchos hombres agrupados desempeñan tareas similares en la que pueden ser supervisados por un capataz, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

² Ibid, p.35

Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados durante la Primera Guerra Mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. Como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores de tiempo completo y se inició el tercer paso, que podemos denominar **control de la calidad por inspección**.

Este paso condujo a las grandes organizaciones de inspección en los años 1920-1930, separadas de la producción y suficientemente grandes para ser encabezadas por superintendentes. Este programa permaneció en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial, necesitó del cuarto paso de control de calidad, el que se designa como **control estadístico de calidad**. Esta fase fue una extensión de la inspección y se transformó hasta lograr mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección. A los inspectores se les proveyó con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. La contribución de más significación del control estadístico de calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de inspección al 100%.

Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras existentes de toma de decisiones. Ciertamente, no estaban siendo manejadas con efectividad por los grupos de inspección existentes, o por lo que evolucionó como los coordinadores del control estadístico de calidad, o por los ingenieros de diseño individuales a quienes se les daban tareas parciales para evangelizar el tema del control de calidad. El trabajo que se estaba realizando era aún básicamente la inspección del trabajo en el taller, lo cual nunca pudo abarcar problemas de calidad en realidad grandes como la gerencia del negocio los veía.

Esta necesidad llevó a un quinto paso, el **control total de la calidad**. Sólo cuando las empresas empezaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron las empresas obtener resultados genuinos en mejor calidad y costo menores. Este marco de calidad total hizo posible el revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, el analizar resultados en el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de provisión, y, finalmente, el detener la producción cuando fuere necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control estadístico de calidad pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, contabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y las otras numerosas técnicas asociadas ahora con el campo moderno del control de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

Ya que el control total de la calidad ha llegado a tener un impacto importante en las prácticas de administración e ingeniería ha proporcionado las bases para la evolución en la década de 1980 y subsecuentes, del **control total de la calidad en la organización** y la **administración de la calidad total** (ver figura 2).

EVOLUCION DEL CONTROL DE CALIDAD

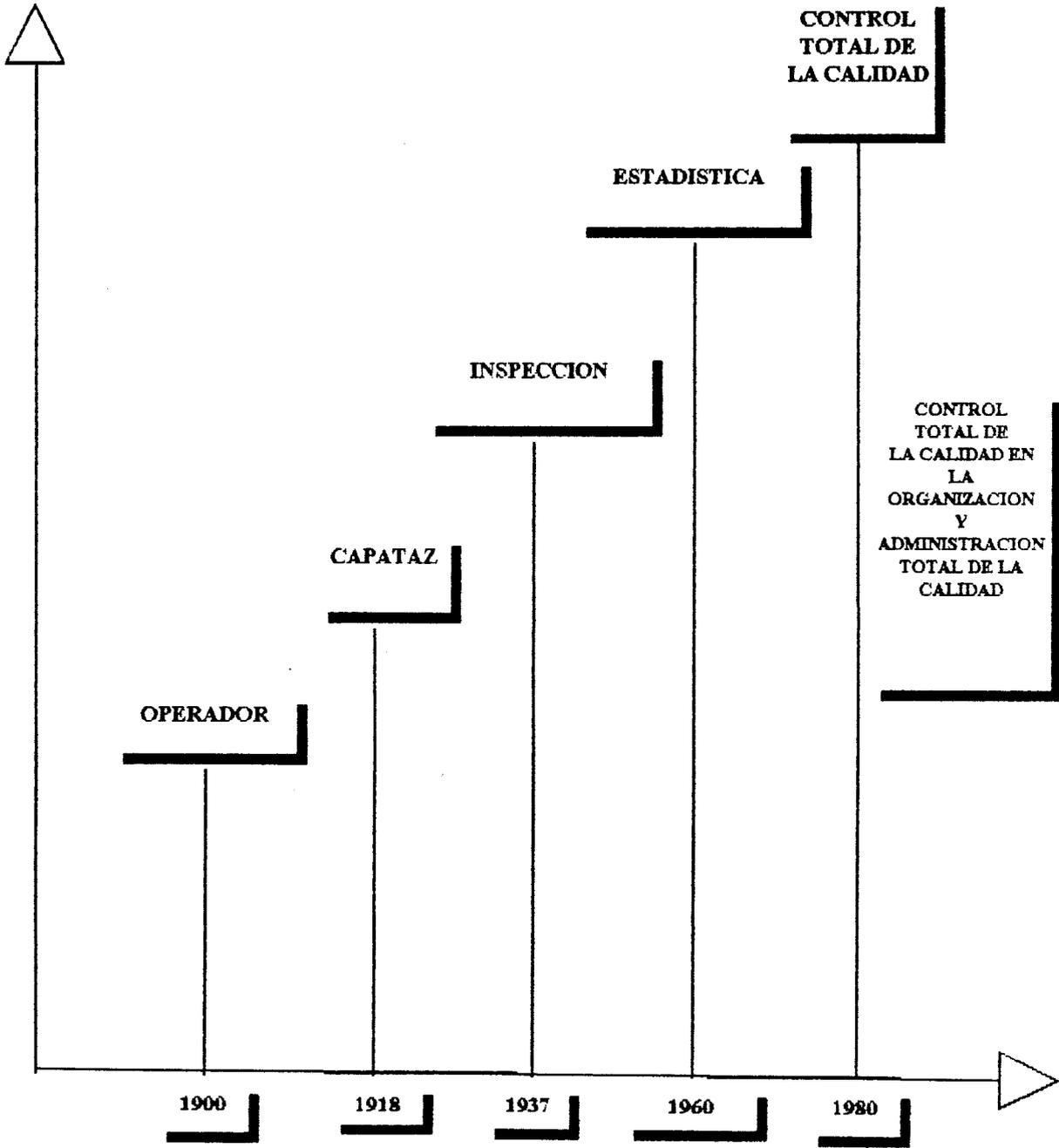


Figura 2

1.3 CONCEPTOS QUE INTERVIENEN EN EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

Control

- . Autocontrol
- . Bajo-control

Cundo hablamos de CONTROL entendemos que es AUTOCONTROL, porque en cada actividad que se realice existirán los elementos necesarios para que cuando algo se desvíe sea ajustado inmediatamente por el encargado de dicha actividad.

Y BAJO-CONTROL porque la actitud debe ser de prevención y no de corrección; adecuar los procesos y preparar al personal porque las cosas deben darse bien en forma natural.

Total

- . Todo el personal

El CTC tiene cabida en todos los rincones de la empresa y llevarlo a todas las personas con todo lo que hacen es lo que da la definición de TOTAL.

El concepto de calidad debe darse en toda la organización, en todo el personal, sólo así podrán arraigarse en éste hasta convertirse en una forma de ser y de actuar de manera natural.

El cambio es gradual, pero la meta es integrar a todo el personal. La calidad debe darse en las personas, pero también en el ambiente, en los materiales y equipos, en las relaciones humanas etc., sólo así tendrá lugar el cambio y cada vez mejor.

Calidad

- . Del personal
- . De la mano de obra
- . De toda la actividad

La calidad se define como "cumplimiento de requisitos" (Phil Crosby).

A continuación se señalan cuatro requisitos que todo producto o servicio debe reunir para calificarlo de calidad.

1. Usos: que satisfaga la necesidad para el cual fue creado (que cumpla el fin para el que se diseño.
2. Oportunidad: que se dé en el momento y lugar donde se necesita.

3. Costo justo: que no incluya costos innecesarios de retrabajos, selecciones, etc. (BIEN DESDE EL PRINCIPIO) .
4. Duración: que dure el tiempo esperado (especificado en el diseño), en el caso de productos, o que sea una actitud permanente (o indefinida), en el caso de relaciones humanas (actitudes del personal).

Así , con esos cuatro requisitos se llega a una definición de calidad que satisface cualquier exigencia de cualquier producto, servicio o relación humana que "la cosa" sirva para el fin que se diseñó, oportunamente y dentro de los costos presupuestados y dure el tiempo esperado.

Por consiguiente, para lograr el camino del C/C deben ser satisfechas cuatro áreas de oportunidad.

1. Que la gente sepa lo que tiene que lograr
 - Clarificar metas y objetivos
2. Que la gente sepa cómo hacer su trabajo
 - Capacitación general e individual
 - Estandarización
3. Que la gente tenga los medios para realizar su trabajo
 - Métodos físicos y materiales
4. Que la gente quiera verdaderamente hacer su trabajo
 - Integración y motivación

1.3.1 Finalidad del Control Total de la Calidad

La finalidad que persigue el Control Total de la Calidad es:

1. Lograr que la organización sea un lugar de trabajo confiable, atractivo, de satisfacción y autodesarrollo para los que en ella trabajan.
2. Hacer de la empresa un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas garantizando así la continuidad de sus actividades y desarrollo.
3. Hacer de la empresa una fuente confiable que suministre productos seguros y económicos para sus clientes y usuarios.

En términos generales el Control Total de la Calidad, como otros modelos, requiere de ciertas condiciones que deben existir en la empresa que desea establecerlo.

* Traduzco como "BIEN DESDE EL PRINCIPIO" a la filosofía del Control Total de Calidad.

1.4 CONTENIDO DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

El contenido del control total de calidad se expresa a través de cuatro grandes áreas (figura 3):

1. Aseguramiento de calidad
2. Confiabilidad
3. Círculos de calidad
4. Estandarización

Cada una de ellas es motivo de un análisis completo, por lo que en páginas posteriores examinaremos sus aspectos más generales.

1.4.1 Aseguramiento de calidad

Es aquella parte del control total de calidad que se ocupa del proceso productivo, entendiéndose por éste desde que se concibe el pedido y se adquieren materias primas hasta que se entrega el producto y éste cumple su vida útil.

El siguiente proceso es el cliente, es la filosofía del aseguramiento de calidad y así se prepara cada parte del proceso, como lo muestra la **figura 4**, para que lo que ahí se realice se haga bien y sea entregado al siguiente proceso sin defectos que corregir.

Si aseguramos el proceso el producto se asegura solo (figura 5).

A) Definición de aseguramiento de calidad

Es garantizar que lo que se va a producir se va hacer de acuerdo con las normas y especificaciones que satisfagan al cliente o usuario, a través de la preparación del proceso para que las cosas se realicen bien en forma natural.

Esto se logra cuando tenemos bajo control (la confianza de haberlo preparado bien) los cinco elementos básicos de la producción.

1. Mano de obra: capacitada y motivada
2. Maquinaria: confiable
3. Herramientas: adecuadas en su diseño y fabricación
4. Materias primas: de acuerdo con las especificaciones de cantidad y calidad.
5. Información: técnica y administrativa; oportuna y confiable

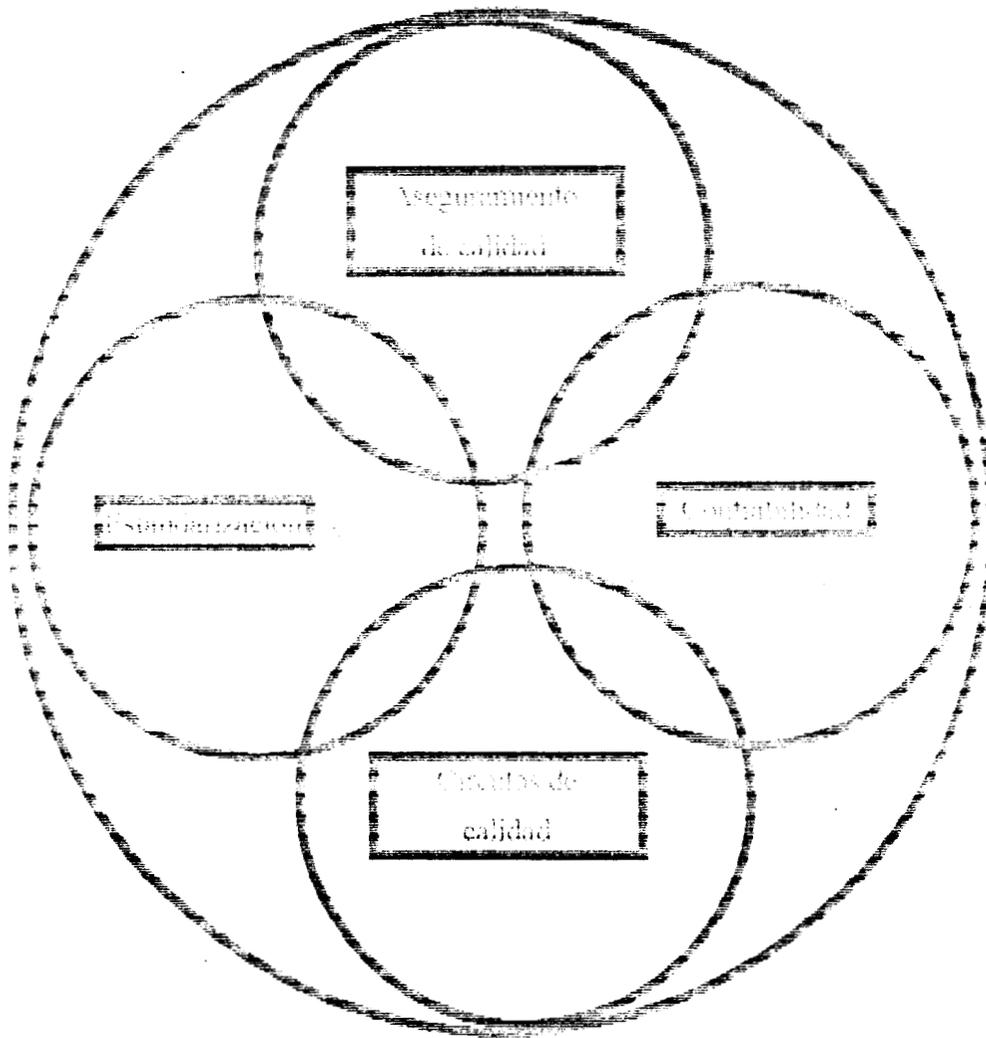


Figura 3. Contenido del control total de calidad

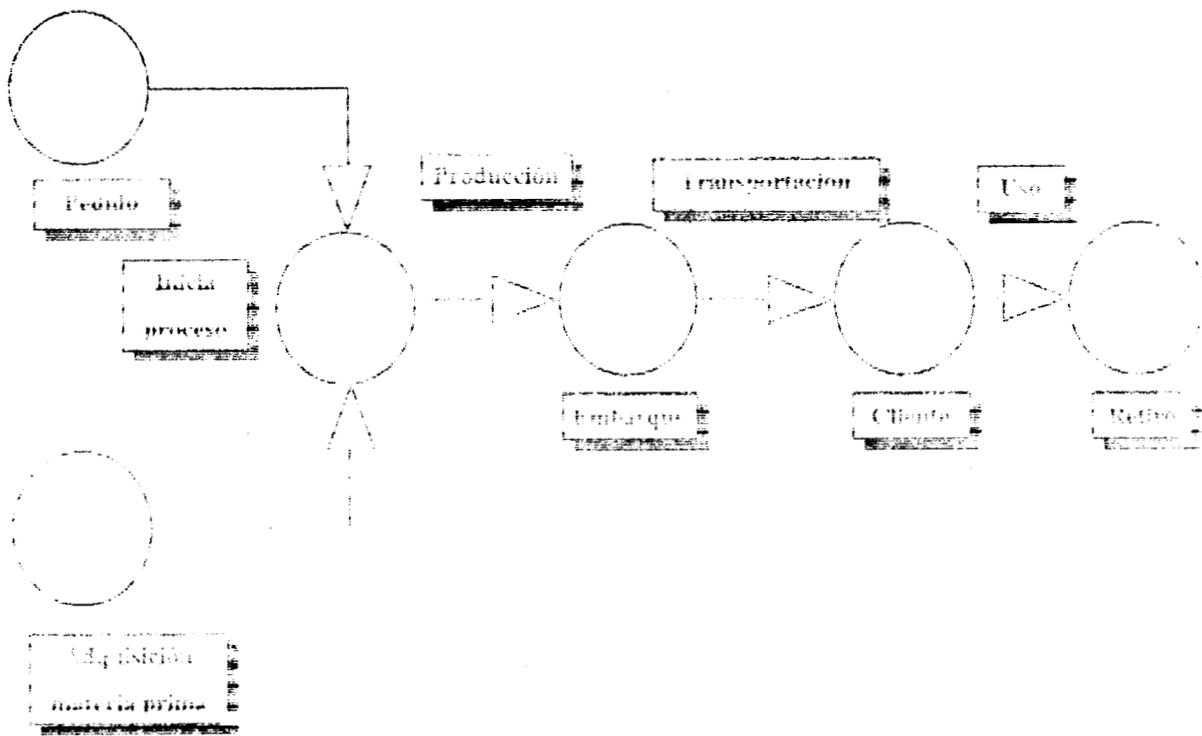


Figura 4. Proceso productivo

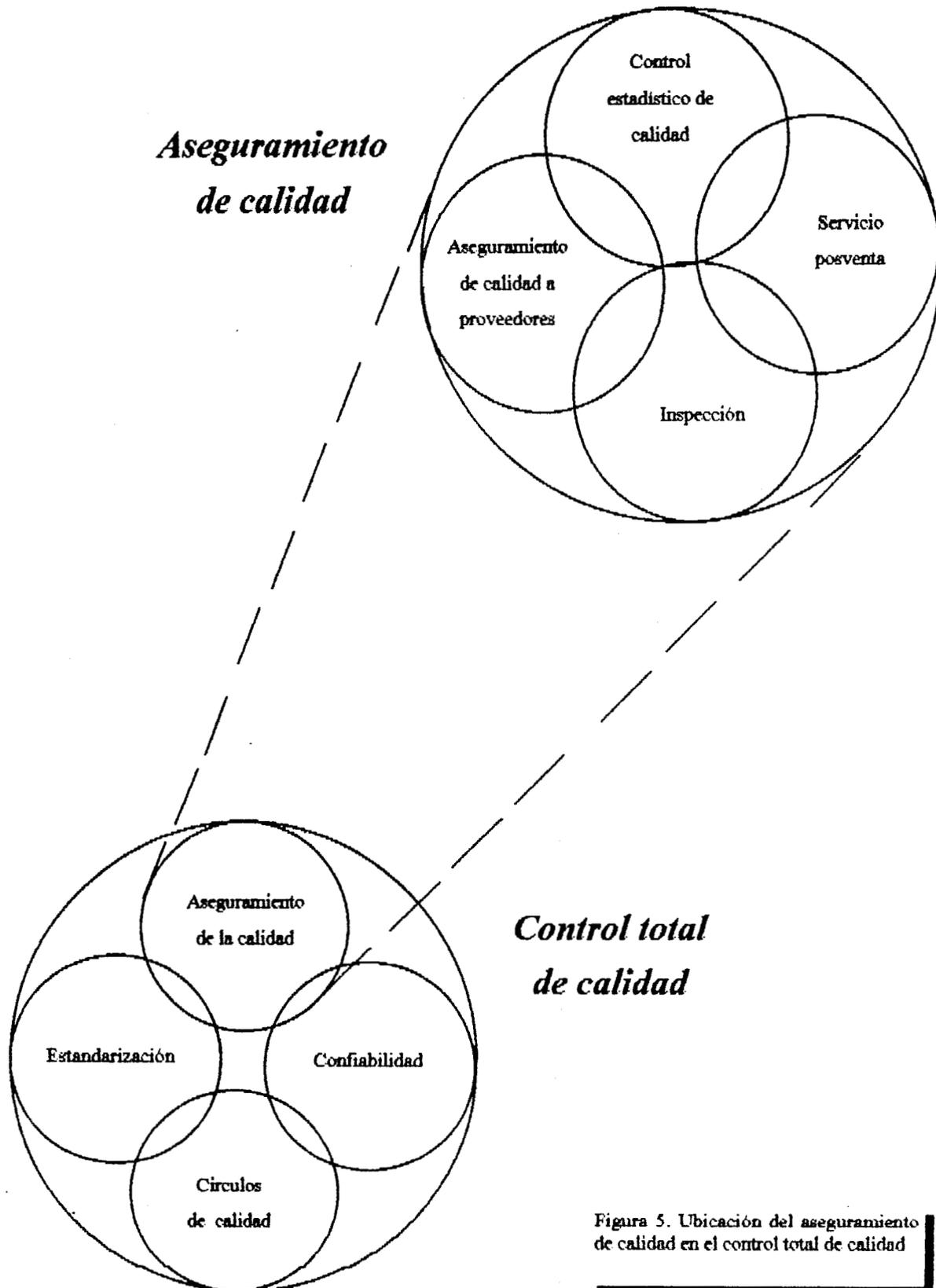


Figura 5. Ubicación del aseguramiento de calidad en el control total de calidad

B) Ideas fundamentales al implantar el aseguramiento de calidad

Las ideas fundamentales al implantar el aseguramiento de calidad son:

1. Garantizar al usuario la utilización efectiva del producto durante el tiempo para el que fue diseñado.
2. Desarrollar los procesos dentro de la productividad, haciéndolos eficaces.

Lo anterior sólo se puede lograr cuando cada uno de los departamentos (como se detalla en la figura 6) y cada una de las personas que los integran aseguren su propia calidad.

Funciones de cada departamento

Las principales funciones que deben realizarse en cada departamento son las siguientes:

Control de calidad

1. Promover la conciencia de calidad en todas las áreas.
2. Desarrollar los sistemas de aseguramiento de calidad en toda la planta.
3. Respetar las actividades contempladas en el sistema de aseguramiento de calidad.
4. Buscar y promover una forma mejor de hacer las cosas .

De manera adicional:

- a) Identificación y control de materias primas, productos en proceso y terminados.
- b) Elaboración del control estadístico de calidad:
 - . Registros de inspección
 - . Planes de muestreo
 - . Gráficas de control
 - . Detección oportuna de defectos, etc.
- c) Participación activa en los sistemas de control de reclamaciones.

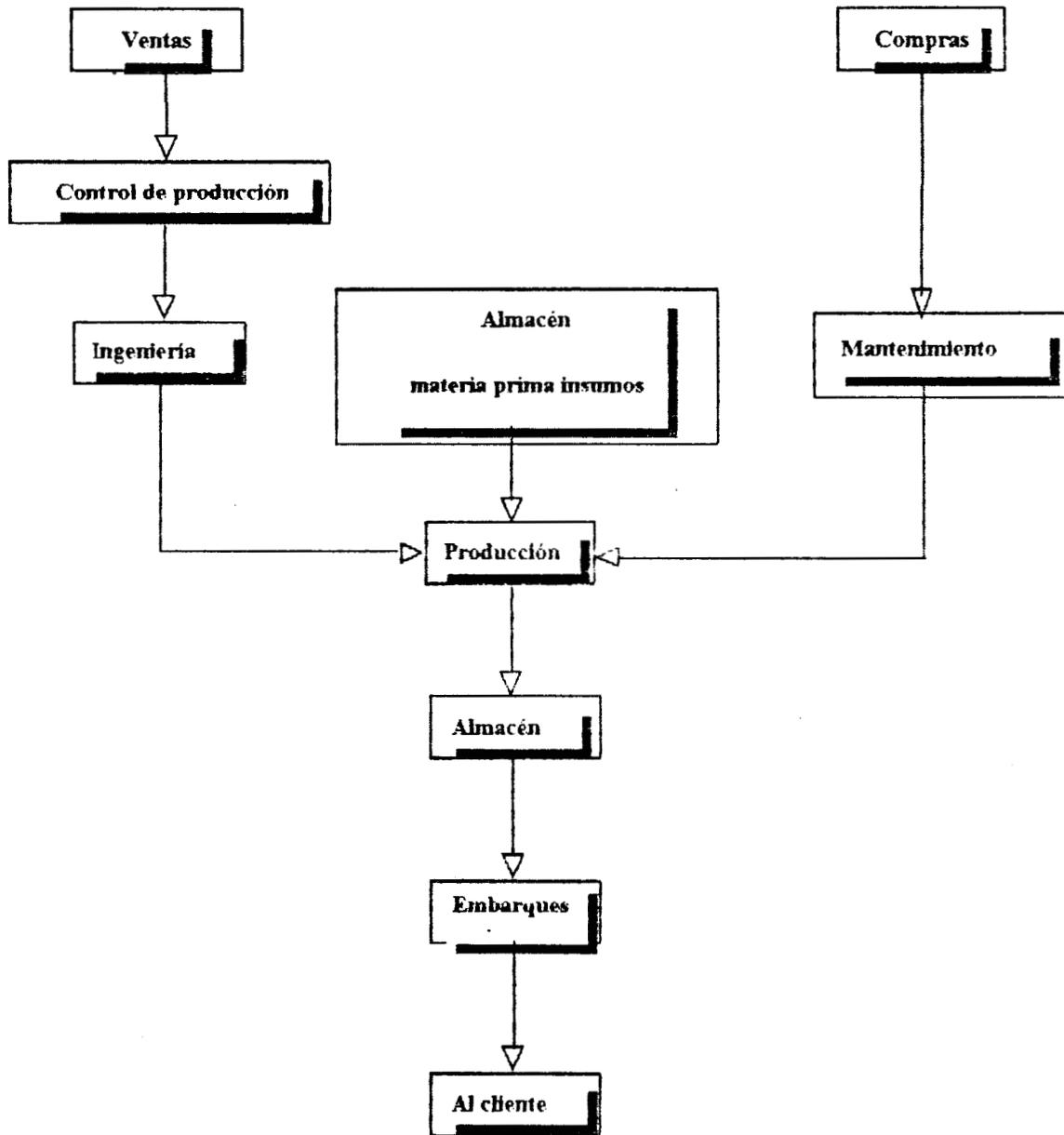


Figura 6. Control de calidad

- d) Aseguramiento y capacitación de proveedores.
- e) Control y mantenimiento de los instrumentos de medición.

Ventas

1. Crear los canales de información para detectar el comportamiento del producto en el mercado.
2. Establecer con el departamento técnico el servicio posventa.
3. Aclarar o negociar con los clientes:
 - . Condiciones de uso del producto.
 - . Garantías de servicio.
4. Participar activamente en la atención de quejas y reclamaciones para:
 - . Satisfacción del cliente.
 - . Detección de los orígenes de las fallas y su corrección definitiva.

Control de producción

Radica en asegurar que lo que se programa se produzca. Las actividades de este departamento en relación con la calidad son:

1. Abastecimiento de materias primas, partes y componentes de calidad a las líneas de producción, oportunamente y en el lugar donde se necesitan.
2. Programación eficiente que evite cambios innecesarios y máximo aprovechamiento del equipo y maquinaria.
3. Avalar el sistema de información a producción.
4. Asegurarse que los pedidos contemplen información completa y actualizada.
5. Participar en el análisis de reclamaciones.
6. La programación debe ser realista, ni inalcanzable que produzca frustraciones ni tan baja que no produzca retos. Ambos casos son desalentadores. Tiene que haber tiempos estándar o cualquier otro medio de programación.

7. La información generada debe ser oportuna y verídica hacia todos los departamentos relacionados con la producción.
8. Llevar controles sobre eficiencia de las operaciones y rendimiento de los materiales.

Ingeniería

Los aspectos que este departamento debe cuidar desde el punto de vista de la calidad son:

1. Que se cuente con toda la información necesaria, suficiente y adecuada para que el departamento de producción trabaje sin problemas.
2. Que el departamento de producción trabaje con las últimas revisiones de los planos.
3. Que haya herramientas y medios suficientes para el departamento de producción, con el fin de evitar tiempos perdidos.
4. Manejar los rechazos y reclamaciones hasta llegar a las soluciones que erradiquen las causas que los originaron.

Siempre hay que recordar que un diseño deficiente provoca, inevitablemente, rechazos excesivos que darán lugar a altos costos de desecho y retrabajos.

Compras

1. Participación activa en el desarrollo de proveedores.
 - . Deben conocer las especificaciones de los productos y comprometerse a su cumplimiento.
2. Evaluación de proveedores a través de:
 - . Calidad
 - . Capacidad
 - . Costo
 - . Servicio

Buscando los mejores precios sin menoscabo de los otros factores.

3. Contar con un catálogo de proveedores que incluya todos los datos de los actuales y de los alternos.

Mantenimiento

1. Mantener el equipo en condiciones óptimas.
 - a) Mantenimiento preventivo.
 - b) Equipo confiable y en buen estado.
 - c) Capacidad de la maquinaria de acuerdo con su diseño.

Producción

Lograr el máximo beneficio de los recursos con que cuenta.

1. Asegurarse de contar con los medios para una producción confiable.
 - a) Planos actualizados y accesibles del producto.
 - b) Herramientas suficientes y en buen estado.
 - c) Máquinas adecuadas para cada producto.
 - d) Materias primas verificadas y adecuadas a los diseños del producto.
 - e) Capacitación y entrenamiento del personal.
 - f) Planes y programas de producción:
 - Accesibles pero que planteen retos.
 - Fundamentados.
2. Identificar y controlar materiales en proceso (contenedores y ubicación).
3. Generar la información necesaria, verídica y oportuna para registros y controles.
4. Elaborar el control estadístico del proceso.

Almacenes

Materias primas e insumos:

1. Mantener los inventarios de acuerdo con lo planeado para evitar urgencias de producción, altos costos por inventarios o, peor aun, inventarios obsoletos.
2. Mantener la información necesaria, verídica y oportuna para hacer la programación de producción y tomar decisiones alternativas en su caso y adquirir materiales.

3. Tener la localización exacta de materias primas e insumos accesibles para su pronto despacho.
4. Tener perfectamente identificados los materiales por calidad, medidas, grados, etc.
5. Establecer los sistemas necesarios para llevar acabo y mantener los puntos antes citados.

Almacenes y embarques, producto terminado:

1. Mantener los productos almacenados de tal forma que se preserve su calidad.
2. Embarques oportunos y material adecuado, en cantidades acordadas.
3. El embarque debe ser diseñado de tal forma que se asegure la calidad del producto.

1.4.2 Estandarización

Son todas aquellas actividades tendientes a normar, organizar y unificar el comportamiento en toda la empresa.

Algunos conceptos que pueden englobar la estandarización son:

- a) Políticas: son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente emplear su iniciativa y su propio juicio la interpretación de una norma en particular la planeación incluye la formulación y uso de políticas, puesto que estas ayudan a determinar lo que debe hacerse para efectuar un trabajo.
- b) Sistemas: es el conjunto de tareas normalizadas y estructuradas, para que al realizarse produzcan una actividad de la organización.
- c) Procedimientos: son otras especies de plan, su función es escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con las políticas establecidas. Los procedimientos fijan la sucesión cronológica de las operaciones y señalan el orden de estas, siempre dentro de la política establecida y hacia la meta predeterminada. En comparación con los sistemas los procedimientos son mas detallados y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas definidas.
- d) Métodos: es planear la manera como cada trabajador deberá ejecutar la operación de un procedimiento. Los métodos son bastante comunes en empresas manufactureras .

En cualquier profesión, los estándares son la base para desarrollar definiciones y para construir sistemas de medición que van desde los descriptivos a los numéricos. Una amplia definición de estándar es algo que se desarrolla para ser utilizada como una regla o base de comparación para juzgar la calidad, cantidad, el valor, contenido o alcance. De acuerdo al Webster's New World Dictionary una definición numérica específica de estándar es: "...se aplica a alguna medición, principio, modelo, etc., con el cual cosas de una misma clase son comparadas para así determinar su cantidad, valor, calidad, etc...".³

A las personas les gusta saber como se comparan con otros. Cuando se conocen los estándares específicos de nivel de productividad, aquellos que son juzgados tratan de ver dónde están ubicados o realizan sus propios criterios.

1.4.3 Confiabilidad

La confiabilidad es la parte del control total de calidad que tiene como objetivo la satisfacción del cliente o usuario mediante la transformación de necesidades en especificaciones.

Es la probabilidad de que ese producto desempeñe las funciones para las que ha sido proyectado, durante el tiempo de servicio previsto y bajo las condiciones de operación predeterminadas.

Es decir, el producto del que se espera que realice la función para la cual fue diseñado, en el momento en que se le necesite.

Con el transcurso del tiempo se ha hecho más necesario hacer énfasis en la confiabilidad de los productos, debido a:

1. Un mayor empleo de productos automáticos y autómatas, de procesos de producción y sistemas.
2. La creciente complejidad de estos productos, de los procesos de producción y de los sistemas.

El diseño de un producto debe asegurar la obtención de un comportamiento adecuado y que no haya eslabones débiles en la cadena del conjunto. Aunque puede ser muy costoso diseñar partes que duren más tiempo del necesario.

La confiabilidad es una medida cuantitativa que elimina cualquier duda y ambigüedad en la obtención de partes que cumplan con su cometido en el uso al que se destinen a un costo óptimo. Por lo tanto, empleando las técnicas de confiabilidad describimos el

³ Op. cit. por Smith, E. Manual de productividad, p. 7.

comportamiento de aparatos y sus partes, pero podemos ir más lejos, es decir, es posible predecir con buenas probabilidades de éxito cómo se comportará un componente en el futuro, y de este modo controlar nuestras operaciones de producción con mayor efectividad.

Un equipo deja de operar repentinamente o su funcionamiento puede deteriorarse de manera gradual, por lo tanto, el término falla y su funcionamiento satisfactorio tiene que definirse muy claramente en función de:

- . El tiempo
- . Uso particular
- . Condiciones de operación

Esto se debe a que las especificaciones de funcionamiento satisfactorio para un determinado equipo o producto que se utilizará en la ciudad de México, probablemente serán diferentes de las especificaciones para el mismo equipo o producto si se usara en Siberia.

En la **figura 7** se muestra el ciclo de la confiabilidad (actividades de la confiabilidad del producto).

A) Repercusiones de la confiabilidad

La confiabilidad tiene repercusiones tanto internas como externas en la empresa, a manera de ejemplo se citan algunas:

En el mercado

La empresa permanecerá en él únicamente cuando sea capaz de satisfacer las necesidades de éste oportunamente y al costo más económico posible; se desarrollará y cubrirá "algo más" que sus competidores en servicio, calidad, oportunidad, precio y obtención de márgenes de utilidad razonables, ya que un cliente satisfecho, además de seguir adquiriendo los productos, es una buena fuente de publicidad en favor de la reputación de la compañía y esto se logra fomentando la confiabilidad.

En el personal

Tendrá la seguridad de mantener la fuente de empleo por laborar en una empresa con estabilidad en el mercado, además de la satisfacción por realizar un trabajo bien hecho y la posibilidad de crecer junto con su empresa.

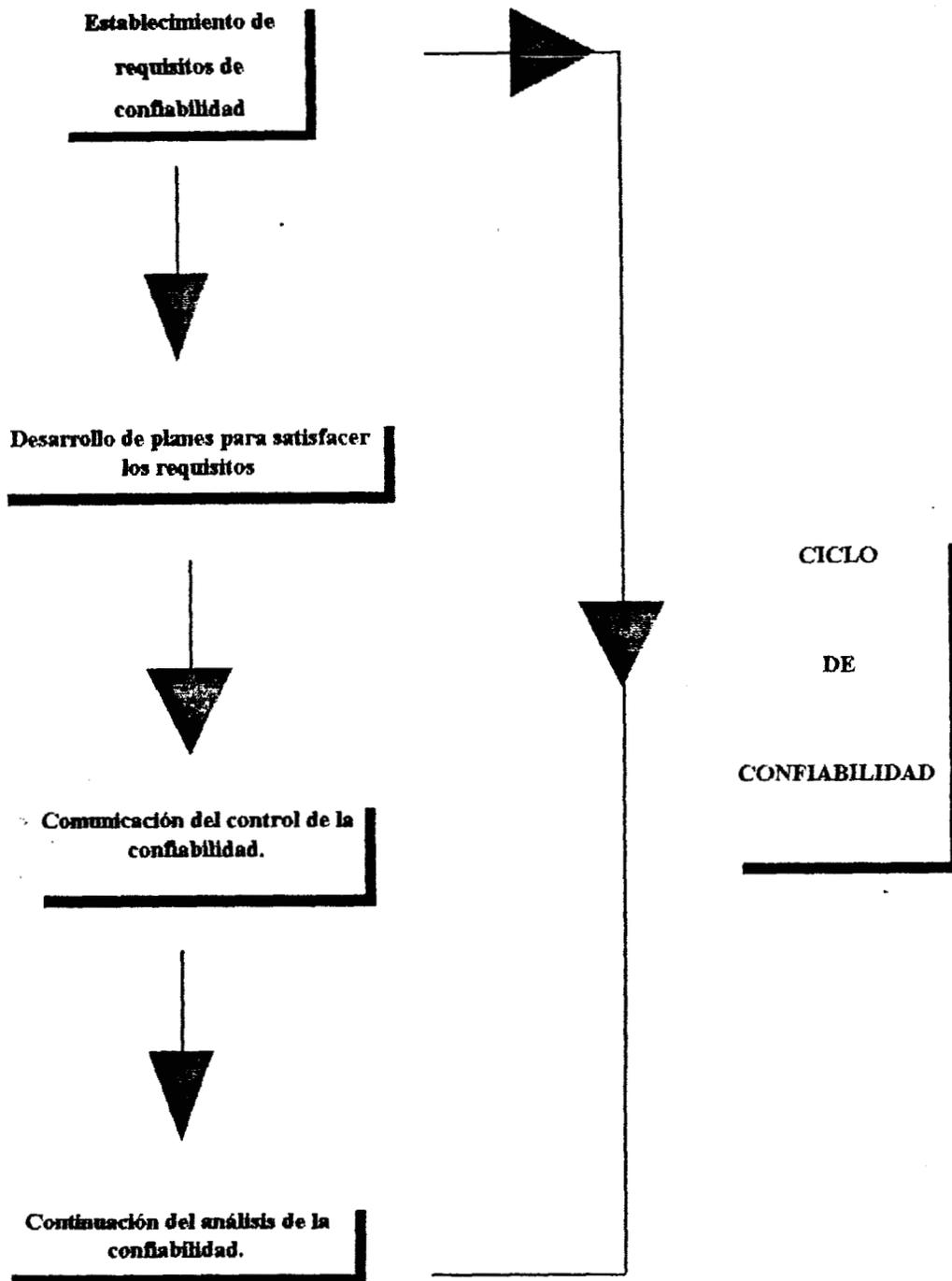


Figura 7. Actividades de la confiabilidad del producto.

En los sistemas

A medida que se cuenta con personal en el que se pueda confiar, tanto en su forma de ser como en la de hacer las cosas, los controles, sistemas, procedimientos, etcétera, se reducen al mínimo.

En los costos

Mediante la confiabilidad se optimizan los costos, reduciendo a lo necesario las características con que debe contar el artículo para satisfacer las necesidades de uso, bajo condiciones y tiempo de duración establecidos.

En general

Fomentar la confiabilidad es propiciar el desarrollo de la empresa. Por el contrario, despreocuparse de la confiabilidad puede originar: insatisfacción del consumidor con el consecuente detrimento de la buena reputación y pérdida de mercados, que equivale a la inestabilidad o posible quiebra de la empresa.

1.4.4 Círculos de Calidad

La formación de los círculos de calidad empezó en Japón, aproximadamente en 1959. Un grupo de industriales japoneses se reunió con JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses) y con el Dr. K. Ishikawa de la Universidad de Tokyo para planear el futuro de la industria japonesa. Hasta entonces sus productos eran económicos, no convincentes y además mediocres. Si Japón quería estar dentro de la competencia del mercado mundial, tenía que resolver el problema de la CALIDAD.

Recurrieron a los conceptos de los doctores Maslow, Mc. Gregor y Herzberg, en donde encontraron una importante semejanza entre ellos: "pregunte a sus empleados sus ideas, escúchelas y aplíquelas donde sea posible". Esta idea la tomaron como base y después de una serie de actividades preparatorias y de difusión se iniciaron los círculos de calidad en abril de 1962.

De esta manera JUSE publica su primer número de la revista Genba To Q C (Control de Calidad para Supervisores), en donde lanza su idea e iniciativa de formar los círculos de calidad.

En mayo del mismo año (apenas un mes después) se registra el primer círculo de la compañía Japan Telephone and Telegraph Corporation y así nacen los círculos de calidad, primero en Japón y ahora en el mundo entero. Desde entonces, este país ha tenido actividades constantes sobre los círculos de calidad a nivel empresarial,

regional y nacional, y hasta enero de 1988 se habían realizado 2000 conferencias sobre este aspecto.

A) Definiciones

Un programa de círculos de calidad no puede tener una definición única, pues en cada empresa que se establece nace una nueva definición. A continuación presentamos algunas de ellas:

"ES una oportunidad que tiene la administración de la empresa de captar las ideas, opiniones sugerencias de todos sus empleados en decisiones que afectan sus áreas de trabajo".

"Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ellos un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente de mejoras en su área de trabajo".

"Es una forma de propiciar la creatividad de la fuerza de trabajo para que ayude a mejorar el rendimiento de la compañía y la moral de sus trabajadores".

B) Ideas fundamentales de los círculos de calidad

1. Contribuir a la superación personal y el desarrollo de la empresa.
2. Respetar la dignidad humana y crear un ambiente de trabajo agradable en el que todos estemos más satisfechos.
3. Desplegar nuestras capacidades y tener la oportunidad de proyectarnos y descubrir posibilidades infinitas.

C) Objetivos de un programa de círculos de calidad

1. Mejorar las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal de la de la compañía. Esto se logra con la oportunidad que tiene el personal de funcionar como moderadores de los círculos.
2. Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la empresa y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
3. Crear núcleos efectivos que provean a directores o gerentes de los medios para tomar decisiones de política de empresa, y en esta forma ir alcanzando cada vez

más el perfeccionamiento de las tareas.

D) Características de los círculos de calidad

- Son un pequeño grupo de trabajadores (entre cuatro y ocho participantes).
- Pertenecen a la misma área de trabajo.
- Se reúnen voluntariamente.
- Desarrollan actividades de mejoramiento y control de sus áreas de trabajo.
- Utilizan herramientas estadísticas sencillas.
- Participan activamente todos los miembros.
- Efectúan actividades continuas.
- Son una parte del CTC.
- Buscan la superación mutua entre sus miembros.

En sus juntas, los círculos de calidad abordan dos áreas de actividades:

1. Problemas crónicos de su área de trabajo.
2. Temas o proyectos de mejoras.

E) Sistema de Trabajo

- El círculo escoge problemas.
- Sesión semanal de 60 a 120 minutos.
- Formulan y se rigen por un código de conducta.
- El moderador es elegido democráticamente, una vez que el círculo de calidad se vuelve autónomo.
- Proponen soluciones -no manifiestan problemas.
- Hacen su presentación al comité directivo.

- Usan una metodología para la solución del problema seleccionado.

F) Organización

La organización de los círculos de calidad deberá diseñarse y adecuarse a cada empresa, dependiendo de sus características y necesidades.

La organización de los círculos debe ser paralela a la organización formal de la empresa. Es decir, de manera simultánea e independientemente de la organización formal tienen que organizarse los círculos de calidad, y cada uno de los que forma la empresa tienen un lugar y una función que desempeñar.

CAPITULO II. PRODUCTIVIDAD

La productividad se examina desde diversas perspectivas cualitativas y cuantitativas. En algunos casos, los estándares, ratios y definiciones se utilizan intercambiabilmente. Algunas mediciones de productividad pueden valerse por sí solas, otras son combinadas con variables específicas.

Las numerosas variables personales y organizacionales, la razón para la medición (incremento de salario o capacitación), lo que se está midiendo (entrada o salida), la forma de producción (numérica o descriptiva), deseada o requerida, influyen el tipo de alcance de las definiciones. Las principales definiciones de productividad incluyen rentabilidad, eficacia, eficiencia, valor, calidad, innovación y calidad de vida de trabajo.

Rentabilidad.

Los elementos de este aspecto de productividad incluyen capital, ventas, costos operativos, procesamiento de información, recursos humanos y otros, dependiendo del tipo de organización. El realizar y mantener los márgenes de utilidades de la empresa a competencia extranjera.

La siguiente relación parece simple, pero los datos utilizados en la misma pueden ser difíciles de obtener:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costos operativos}}$$

Se puede mejorar la rentabilidad haciendo más con menos, o produciendo más y reduciendo costos. Las alternativas posibles son reducir servicios, disminuir gastos generales, reducir calidad, o en organismos estatales, aumentar impuestos.

Eficiencia.

El rendimiento competente define la eficiencia, particularmente sabiendo cómo hacer algo y "haciéndolo bien". Se mejora la eficiencia cuando hay producción más útil por unidad de insumo. O, la eficiencia puede ser un ratio si se compara algún aspecto de rendimiento por unidad con los costos incurridos para aquel rendimiento.

Los ingenieros trabajan en términos de eficiencia de varios sistemas mecánicos. Los Ingenieros Industriales, como hemos visto, se encargan de la eficiencia personal y organizacional. La eficacia y eficiencia son similares, y generalmente se considera la eficiencia como parte del concepto más grande de eficacia.

Eficacia.

A pesar de que es difícil separar eficacia y eficiencia, generalmente se comparan medidas de eficacia con un nivel, tales como calidad o utilidad. La medida fundamental de productividad puede ser la eficacia. Todo lo siguiente concierne a la eficacia ya sea personal u organizacional: ausentismo, accidentes, cohesión, comunicación, conflicto, control, cooperación, delegación, desarrollo, eficacia, flexibilidad, consenso de objetivos, crecimiento, administración de información, iniciativa, objetivos, habilidades interpersonales, habilidades para tareas administrativas, moral, motivación, rendimiento, planeamiento, ganancia, calidad, puntualidad, confiabilidad, congruencia de roles y normas, satisfacción, estabilidad, dotación de personal, reorganización, utilización del ambiente.

Eficacia personal.

Las variables de salida utilizadas como criterios para medir la eficacia personal pueden ser negativas: ausentismo, accidentes, o reorganización, o positivas: iniciativa, flexibilidad y confiabilidad. Cuando las variables tienen una connotación negativa, como el ausentismo o índices de accidentes, se desea altamente tener una baja cifra.

Eficacia orgnizacional.

La excelencia organizacional y la eficacia organizacional son similares. La eficacia, o el grado al cual la organización alcanza sus objetivos, implica alcanzar el nivel más alto de rendimientos con las más bajas inversiones de recursos. Creando el mayor bien con el menor insumo, una definición estándar de productividad, es una de las maneras más importantes de excelencia organizacional.

El insumo en la forma de capital, labor, energía y materiales debería ser utilizado de la manera más eficaz y productiva posible. Se enfocan los recursos hacia los objetivos más preciados; por ejem: enfoque en resultados, hacer la cosa correcta en el momento preciso y alcanzar objetivos de largo y corto plazo.

La eficacia organizacional significa saber qué hacer, qué es aceptable y alcanzar los objetivos o metas "correctas". No obstante, determinar qué es "correcto" es otra historia.

Los requisitos básicos para la eficiencia organizacional incluyen:

- Una filosofía operativa adecuada que se comunica a todos los empleados.
- Buen planteamiento hacia objetivos valederos.

- Un sistema de control que indica si se está marchando hacia esos objetivos de una manera aceptable o no. El sistema de medición juega un papel fundamental en el en el último paso.

Valor.

Valor es un justo o adecuado equivalente en dinero, o bienes por algo cambiado o vendido. Otras definiciones incluyen valor estimado, valor calculado, precio de mercado, poder adquisitivo y costos de reposición.

Los productos y servicios tienen valor sólo cuando se los necesita o se cree que se los necesita. Los principales elementos que significan "valor" para los clientes o compradores pueden ser más una cuestión de percepción que de realidad. Si creemos que un cierto rubro tiene valor, por ejemplo, seguiremos utilizando aquel rubro, aunque la calidad o valor pueden disminuir. La percepción, no la realidad, generalmente determina el valor.

Calidad.

La conformidad a requerimientos, especificaciones o criterios caracteriza a la calidad. Además, la calidad indica el valor relativo de productos y servicios y la eficacia y eficiencia utilizados para fabricar productos y proveer servicios. Por ejemplo, un rendimiento pobre en calidad significa que se necesita de un mayor y mejor insumo de calidad a fin de producir una cantidad específica de consumo de calidad. Los retrabajos, los desperdicios y las pérdidas aumentan la necesidad de controles e inspectores que, a su vez, requieren recursos adicionales.

Desde un punto de vista práctico, la calidad es un arma competitiva estratégica. Cuando se incorpora el concepto Integro de calidad a las industrias orientadas al servicio y basadas en producto, resulta más fácil atraer y retener nuevos negocios o incrementar las ventas en los mercados existentes.

Existe una relación positiva entre costo y calidad; cómo "hacerlo bien la primera vez" no sólo tiene sentido, sino que es eficaz en función de los costos.

Algunos costos de calidad son (CROSBY, 1979):

- Costo para evitar defectos o errores para desarrollar y producir productos o proveer servicios asociados con revisiones de calidad asociadas, mantenimiento preventivo o evaluaciones de proveedores.
- Costos estimados requeridos para inspeccionar, analizar, o evaluar productos o servicios, incluyendo control de suministros, aceptación del producto e inspección final.

- Costo de fallas que resultan cuando los productos o servicios no se adecuan a los requerimientos, tales como rediseño de productos, desperdicios, o gastos de garantías.

Muchos esfuerzos para mejorar la calidad en las operaciones de línea de montaje u operaciones de procesamiento de materiales reducen los desperdicios, minimizan el reprocesamiento, reducen las inconveniencias de los productos e incrementan la satisfacción del cliente.

Innovación.

Este es el proceso creativo de adaptar productos, servicios, procesos, estructuras, etc., para alcanzar las presiones, demandas, cambios y necesidades internas y externas. La innovación se puede basar en las necesidades organizacionales o en un enfoque de tareas individual, o puede ser el resultado de las presiones de mercado, por ejemplo, competencia intensa. En este caso, los esfuerzos están dirigidos hacia el perfeccionamiento o reposición de un proceso que ya existe, o "la provisión del eslabón perdido".

Una manera numérica de expresar la innovación involucra productos comercializados (salida) por ideas viables concebidas (entrada), o

Productos comercializables adoptados
ideas factibles

La innovación, que es un camino común al éxito en las áreas de alta tecnología, implica:

- El éxito o fracaso inesperado o el acontecer de un evento planificado.
- Incongruencia entre la realidad, como es actualmente y la realidad como se presume o debe ser.
- Cambios en la estructura de la industria o estructura de mercado que toman a todos por sorpresa.

Las fuentes para la innovación y oportunidad que involucran cambios fuera de la organización incluyen:

- Cambios demográficos de población.
- Cambios en percepción, modo o significado.
- Nuevos conocimientos científicos y no científicos.

Calidad de Vida de Trabajo (CVT).

El término CVT es relativamente nuevo, pero la lógica subyacente es temporal. Este concepto amplio, abierto, incluye factores relacionados con el trabajo que influyen sobre la dedicación o el compromiso al trabajo.

La CVT describe cuán bien las personas en la organización pueden satisfacer las necesidades personales importantes a través de sus experiencias de trabajar y vivir en la organización. Cuando la satisfacción es alta, el compromiso hacia el grupo y objetivos organizacionales es también alto.

Las dimensiones principales asociadas a CVT son seguridad, igualdad, individualización y democracia:

- Seguridad-libertad de ansiedad concerniente a salud física, ingresos y futuro empleo.
- Igualdad-paga justa y equitativa, o paga por rendimiento.
- Individualización-grado, en que el trabajo estimula el desarrollo de habilidades únicas, particularmente el aprendizaje continuado, autonomía y pleno uso de habilidades.
- Democracia-grado, en que las opiniones de las personas son escuchadas y utilizadas para la toma de decisiones, particularmente, administración participativa y equipos de trabajo auto-gerenciales.

Los ambientes de alta CVT se caracterizan por:

- Aporte del empleado a las decisiones.
- Participación del empleado en la solución de problemas.
- Intercambio de información.
- Retroalimentación constructiva.
- Trabajo de grupo y colaboración.
- Trabajo alentador y desafiante.
- Seguridad del empleo.

Por ende, la productividad es una actitud mental que promueve la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y más eficientemente, con menos esfuerzo y menos recursos; fomenta la capacidad de hacer cosas mejores y hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales.

2.1 ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO

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

Este organismo estuvo operando 12 años, es decir de 1953 a 1965, impartiendo diversos cursos enfocados fundamentalmente a la Ingeniería Industrial y algunos tópicos financieros, teniendo un reconocimiento importante durante su época y habiendo coadyudado a la formación en el personal, en la industrial, e incluso elaborando material didáctico de fácil comprensión y utilización en el medio empresarial. Este organismo desaparece en 1965 y de ahí surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), el cual busca adecuarse a las nuevas condiciones del país retomando algunos trabajos de su antecesor y otro construido por el Sistema Nacional de Adiestramiento rápido de la Mano de obra en la Industria (ARMO).

Es importante destacar que en el aspecto de la productividad se enfocaron a las pequeñas y medianas empresas, proporcionándole técnicas de diagnóstico, financieras y de producción, impartiéndolas fundamentalmente a través de capacitación. Por lo que se refiere al esquema de ARMO, estaba más enfocado al adiestramiento de ciertos oficios que requería en su momento la industria mexicana.

Posteriormente, después de 27 años de servicio, consideró conveniente el gobierno federal sustituir este organismo por el Instituto Nacional de la Productividad (INAPRO).

Con este organismo se establecieron centros de productividad regionales en Irapuato, Mérida y Torreón. Para el apoyo de la empresa, estos centros ofrecían aulas, talleres, instructores, asesores, material didáctico, el cual incluía revistas especializadas, videos y libros.

Se consideraba que ese instituto permitiría un aumento al desarrollo económico mejorando la productividad de las empresas mexicanas mediante no solo material sino con asesoría proporcionada a las empresas se buscaba mejorar los niveles de eficiencia de las mismas, e incluso ese instituto se anticipó a su época y fue el primero que trajo al doctor Edwards Deming en 1981 para que expusiera la forma en que Japón había logrado la transformación que lo convirtió en una potencia económica.

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

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

En esta Dirección General de Capacitación y Productividad se ubica la Dirección de Productividad que tiene la responsabilidad de mejorar los niveles de eficiencia. Durante el período de 1984 y 1988 esta dirección promovió el intercambio con expertos internacionales de diversos países Japón, Corea, Estados Unidos e Inglaterra, organizando seminarios sobre la elaboración de índices de productividad, de técnicas para el incremento de la productividad y estableciendo asesoría gratuita a las pequeñas empresas que así lo solicitaran.

Durante ese período de beneficio a más de 70 empresas en 15 diferentes sectores económicos y además se elaboró material técnico y didáctico para estimular este cambio en las organizaciones, facilitando la transformación a través de la publicación de diferentes libros que en la actualidad aún siguen siendo vigentes; también se establecieron convenios con organismos internacionales (OEA y OIT) quienes apoyaron en gran manera estos programas.

2.2 PRODUCTIVIDAD EN EL SENTIDO HUMANISTICO

Cuando se habla de productividad se piensa inmediatamente en términos de mayor producción y menos costos, y así encontramos definiciones como:

"La productividad puede definirse como la relación entre cantidad de bienes y de servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. En economía, la productividad es uno de los indicadores que permiten juzgar el resultado de las diferentes actividades económicas del país como la agricultura, las industrias manufactureras y el sector comercio y de servicios" (TAWFIK LOUIS Y CHAUVEL ALAIN 1993).

"Productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o un máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados.

Con frecuencia se calculan índices parciales de productividad que muestran la relación entre el resultado y un solo recurso; por ejemplo, toneladas de maíz por hectárea, kilómetros por litro, unidades por hora de trabajo" (KOPELMAN, 1988, pp. 3 - 4).

"El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla" (HERNÁNDEZ LAOS, 1973⁴).

Como éstas hay otras definiciones sobre productividad, pero todas conducen al mismo fin: la obtención de los máximos beneficios como mínimos recursos.

Maximizar beneficios y minimizar recursos no parecen haber sido dos conceptos compatibles. Tradicionalmente se ha pensado y actuado en la línea de mayor producción, más máquinas, más hombres, más turnos o más presión en el personal, e incluso se piensa en el establecimiento de incentivos económicos ("más produces, más ganas").

Lo anteriormente expuesto es simplemente la forma de medir la productividad que nos da una idea del nivel alcanzado al momento de su medición (forma estática de la productividad), pero nunca se piensa en *el factor humano*, como lo menciona Elvia Gutiérrez en su artículo publicado en *El Financiero* (p. 11a) el día 29 de Junjo de 1995.

"Creció la productividad Industrial 5.5% anual en el primer cuatrimestre"

El crecimiento de la productividad Industrial de 5.5% anual durante el primer cuatrimestre del año, estuvo basado en el desempleo masivo que invadió a la generalidad de las ramas manufactureras con caídas de hasta 11.0%, y por el deterioro en las escalas de producción de 1.2 anual.

....

Es así como el modelo de productividad característico del sector manufacturero, responde a factores coyunturales como un uso menos intensivo de mano de obra, demostrando una aparente eficiencia dentro de una industria propia de naciones con bajo o nulo grado tecnológico.

....

De acuerdo con una investigación del área de análisis económico de EL FINANCIERO, basada en información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se señala que los problemas estructurales que agobian a la división manufacturera se han agravado siendo prueba evidente el creciente desempleo reportado por las ramas que integran al sector.

....

⁴ Hernández Laos, E. Evolución de la productividad de los factores en México, Cit. en Dirección de promoción de la Productividad (S.T.P.S.), p.5.

Los problemas que enfrenta el sector manufacturero en términos de eficiencia productiva están determinados en el despido de mano de obra, al considerarse el elemento más abundante ya que dicha industria tiene problemas crecientes por falta de maquinaria y tecnología de punta.

....

Por este motivo uno de los retos que enfrenta el sector industrial es hacer compatible un programa que impulse la productividad en todos los sectores, y que al mismo tiempo tenga como contraparte un mejoramiento en los niveles salariales.

Con medir la productividad no logramos incrementarla y se han encontrado muchos casos en que se pasan los años tomando información sobre productividad, pero sin haber nada para mejorarla. Por esta razón, en los puntos siguientes y hasta el final de este trabajo hablaré de productividad en sentido humanístico.

2.3 DOS CAMINOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Si se analiza el desarrollo de la productividad, podemos encontrar dos caminos para mejorarla:

1. El tecnológico. Es decir, con la aplicación de los avances científicos y tecnológicos, traducidos en nuevas máquinas, más rápidas, más eficientes, más automáticas, etc., o en nuevos procesos con nuevos materiales, mejores herramientas, etc., que sin lugar a dudas han sido determinantes para lograr importantes avances en la productividad.
2. El humano. Este parece ser el más importante para lograr los planes y objetivos de las empresas y, en consecuencia el desarrollo del país; es como lo menciona Oscar Martínez Nicolás en su artículo del día 19 de Julio de 1995, periódico EL ECONOMISTA.

"Crecimiento, productividad y mejores oportunidades de desarrollo, los retos"

....

La propuesta de la administración zedillista ha quedado plasmada en el PND, aplicándose las medidas de corto plazo para la fase de recuperación de la economía nacional sin menoscabo de los equilibrios fiscales.

Para esta etapa el PND plantea un programa de profundización de la reforma estructural, y reafirmación de la estabilidad macroeconómica.

....

El PND, a diferencia de los anteriores, pone un énfasis implícito del lado de la oferta agregada, en lugar del lado de la demanda. El plan parece indicar que la dirección de casualidad en el proceso de crecimiento sostenido va del ahorro interno a la inversión, de ahí el crecimiento de la productividad al aumento del empleo, y finalmente, un mayor crecimiento económico.

Finalmente y al igual que en los sexenios anteriores, el delicado ajuste del trébol: mejores oportunidades de desarrollo-productividad-crecimiento es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentaran las autoridades.

Mejorar la productividad por el camino humano no es hacer solamente al hombre más productivo, sino a través de él lograr mejoras en los equipos, en la operación de las máquinas, en el rendimiento de la materias primas y, en general, en todos los recursos que la gente maneja y controla.

2.3.1 Factores de baja productividad.

Es frecuente que no se aprecie cuando baja la productividad hasta que sus efectos son irreversible. La productividad es un problema latente para las empresas y, como todo problema, tiene síntomas que si se detectan a tiempo es posible corregir y enderezar el rumbo. El primer paso es darle importancia debida a los hecho que se presentan.

Cuando alguno de los siguientes factores se presenten de manera más frecuente que los promedios aceptados como "normales" histórica o estadísticamente en la propia empresa o en industrias del ramo, se consideran como síntomas de baja productividad y, por lo tanto, deben ser atendidos y solucionados:

- Ausentismo
- Accidentes
- Retardos
- Reclamaciones
- Robos
- Rotación de personal
- Descompostura de máquinas
- Baja calidad
- Baja producción

2.4 QUE MOTIVA LA PRODUCTIVIDAD

De acuerdo con la pirámide de Maslow (figura 8), el ser humano tiene necesidades primarias y secundarias.⁵

Estas necesidades han sido contempladas de alguna manera por aquellas empresas que han tenido éxito con su personal y que han establecido dos grupos de factores tendientes a satisfacerlas:

Factores de satisfacción

1. Salarios
2. Prestaciones
3. Políticas
4. Prácticas administrativas
5. Comportamientos del supervisor
6. Condiciones de trabajo

Estos factores son considerados como los determinantes para lograr permanencia en un empleo, e incluso las empresas que mejor las implantan son buscadas por el personal. Aunque dichos factores contribuyen en parte a lograr productividad (más por seguridad de empleo que por motivación) no son suficientes para obtenerla, por lo que se han buscado y establecido otros factores llamados:

Factores de motivación

1. Retos
2. Logro
3. Reconocimiento
4. Responsabilidad
5. Autodesarrollo
6. Participación

Si se comparan estos factores con la pirámide de Maslow, vemos que están dirigidos a la satisfacción de las necesidades de las etapas superiores.

⁵ Op. Cit. por Sosa Pulido, Administración por calidad, pp. 112-113.

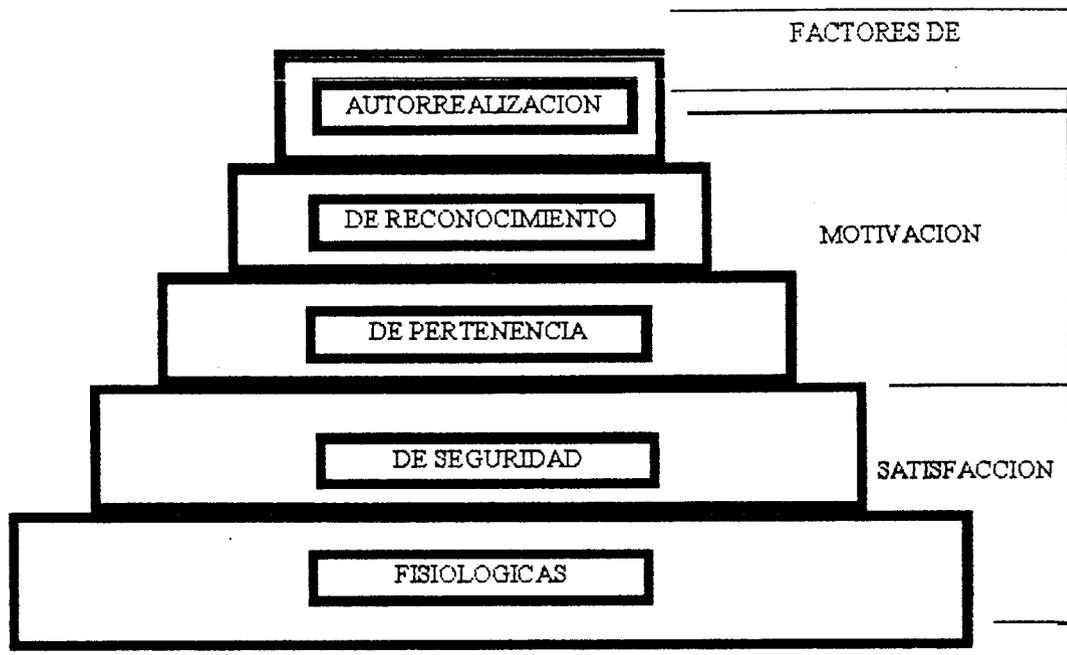


Figura 8. Pirámide de necesidades del ser humano, según Maslow.

En otras palabras, sólo satisfaciendo integralmente las necesidades del personal logramos su motivación hacia la productividad.

2.4.1 Factores de satisfacción

Cuando ese tipo de factores se establecen producen arraigo y permanencia en la empresa y aunque no son motivadores de productividad preparan la atmósfera para fomentar los factores de motivación.

Salarios y prestaciones.

En el pasado se consideraba como el más fuerte motivador, para lograr productividad, sin embargo, este concepto está totalmente abolido. Si bien es cierto que un aumento de salario siempre será bien recibido, su efecto motivador pasa demasiado pronto. Esto ocurre cuando los salarios, o prestaciones, o ambos han alcanzado un nivel suficiente para resolver las necesidades primarias.

Políticas y procedimientos.

Hay políticas y procedimientos que se establecen necesariamente (compras, crédito y ventas, etc.), sin embargo, en el área de personal no siempre se dan, o no se observan con todo el cuidado que debiera.

Las políticas deben ser flexibles y sobre todo, tienen que haber medios de canalización de ideas y sugerencias del personal hacia la modificación o instauración de nuevas políticas.

La mejor manera para que las políticas cumplan su función, es lograr que el personal se sienta comprometido con ellas. Esto se da siempre que haya un camino abierto para sus ideas y sugerencias o, mejor aún, se tiene oportunidad en su diseño y ejecución.

Como políticas que se deberán establecer se mencionan:

- a) Políticas sobre capacitación
- b) Políticas que abarquen a los familiares del personal
- c) Políticas sobre integración de personal
- d) Políticas que reconozcan el valor y la dignidad del personal.

Prácticas administrativas.

Los sistemas de administración de la empresa tienen, necesariamente, una influencia decisiva en la productividad del personal y los recursos que manejan.

Un sistema autocrático desarrollará robots, seres no pensantes que obedecerán órdenes, sin iniciativa y solamente trabajando por un sueldo.

Un sistema de administración participativa desarrollará seres pensantes, creativos y con disponibilidad para aceptar retos y comprometerse. ¿Hasta dónde queremos y podemos instaurar este estilo de administración?. La respuesta la tenemos en cada empresa.

Comportamiento del supervisor.

El supervisor es la imagen de la empresa ante el personal operativo y el sindicato. Lo que piensen de él es lo que pensarán de la compañía, de ahí la importancia del comportamiento.

La mayoría de los casos de fallas del comportamiento del supervisor se deben a la falta de información de la administración o carencia de políticas definidas.

Condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo en cuanto a ruido, olores, contaminación, suciedad, calor, frío, etc; ha sido motivo de gran cantidad de estudios y se han establecido límites permisibles para cada uno de estos factores. Estos límites establecen lo bueno y lo malo para la salud, pero no solamente debemos cuidar "que no afecte la salud" sino que sea propicio para la productividad. Por esta razón deberíamos buscar en lo posible, el control en el trabajo.

Hasta ahora se ha hecho referencia solamente a los factores de satisfacción, y hemos detectado que aún hay empresas que tienen mucho por hacer en este renglón. Y es que tradicionalmente las compañías se han preocupado por sus equipos, materias primas, instalaciones, etc., y muy poco por su personal. Es tiempo de hacer un alto en el camino si queremos alcanzar niveles de productividad no sólo planeados sino indispensables para hacer de las empresas verdaderos centros rentables y lograr así el desarrollo del país; debemos poner verdadero interés en el personal.

2.4.2 Factores de motivación

Es necesario reconocer que los factores de motivación son, de alguna manera, satisfactorios que la gente busca. Si no lo encuentra en la empresa, lo hace en otros medios y así forman equipos deportivos, grupos sociales o religiosos, etc., por lo que si canalizamos estas inquietudes para que sean satisfechas en sus lugares de trabajo, tendremos oportunidad de aprovechar de manera íntegra su capacidad y de esta forma el personal podrá desarrollarse completamente sin necesidad de buscar otros caminos.

Los factores de motivación son conceptos que necesariamente están interrelacionados, no se pueden dar en forma aislada:

RETO-LOGRO-RECONOCIMIENTO-RESPONSABILIDAD-AUTODESARROLLO- PARTICIPACION

Se debe crear una atmósfera propicia para que estos conceptos se establezcan y se desarrollen.

No puede haber reconocimientos si no ha habido logros y éstos se dan cuando hay retos en un ambiente de participación responsable, produciendo la superación del personal, el desarrollo de la empresa y el enriquecimiento del trabajo mismo.

Estos factores han sido ampliamente estudiados por especialistas en la conducta humana y en psicología industrial. Prácticamente todos han aceptado la importancia que tienen en el desarrollo de la productividad del personal.

Cuando un hombre se compromete a un reto, o con una decisión se esfuerza para lograrlo y mantenerlo. Entonces, el objetivo será lograr que la gente se comprometa con su trabajo, que día a día esté satisfecho de hacerlo, que se proponga un reto cada mañana y un logro cada tarde.

2.4.3 Consecuencias de baja Productividad

Si la productividad decrece:

- El costo de la producción aumenta
- Se tiene menos competitividad
- Se reducen las ventas
- Disminuyen las utilidades
- Se desmoraliza el personal
- Baja más la productividad
- Los costos aumentan nuevamente, etc.

2.4.4 Efectos al Incrementar la Productividad

Si la productividad crece:

- Los costos de producción disminuyen
- Se tiene mayor competitividad
- Mayor penetración en el mercado
- Más ventas-mayor utilidad
- Mayor satisfacción del personal
- La productividad sigue creciendo, etc.

2.5 LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD

El talento y la formación de líderes en México, será resultado de la educación y del entrenamiento sistemático que requerirá desde luego, de un alto compromiso por parte de las instituciones que deberán procurar las bases de dicha formación y

principalmente de las personas que deben comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional

Últimamente se ha insistido en diferenciar entre administradores y líderes. La diferencia no es ociosa, pues se refiere a dos dimensiones que sin ser excluyentes conforman el fenómeno de la dirección social o administración en el sentido más amplio.

La Gerencia o el "Management" se ha entendido tradicionalmente como la eficaz administración de todos los recursos, especialmente del dinero, un "gerente" es por ello un "administrador". Desde los orígenes de la historia de la administración el Gerente o Administrador ha sido identificado más con las carreras de Ingeniería y Contaduría, pues su labor se refería a la implantación de sistemas de producción y al manejo de las finanzas respectivamente.

La Gerencia o Administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan a la optimización de los recursos de una empresa u organización, ésta es la parte mecánica y estructural y en cierta forma sin vida. Para dotar de vida, dinámica y dirección a dichos recursos, de entre los cuales el hombre es el más importante, se requiere no sólo ser un administrador sino ser un líder capaz de formar un "espíritu productivo" en el personal.

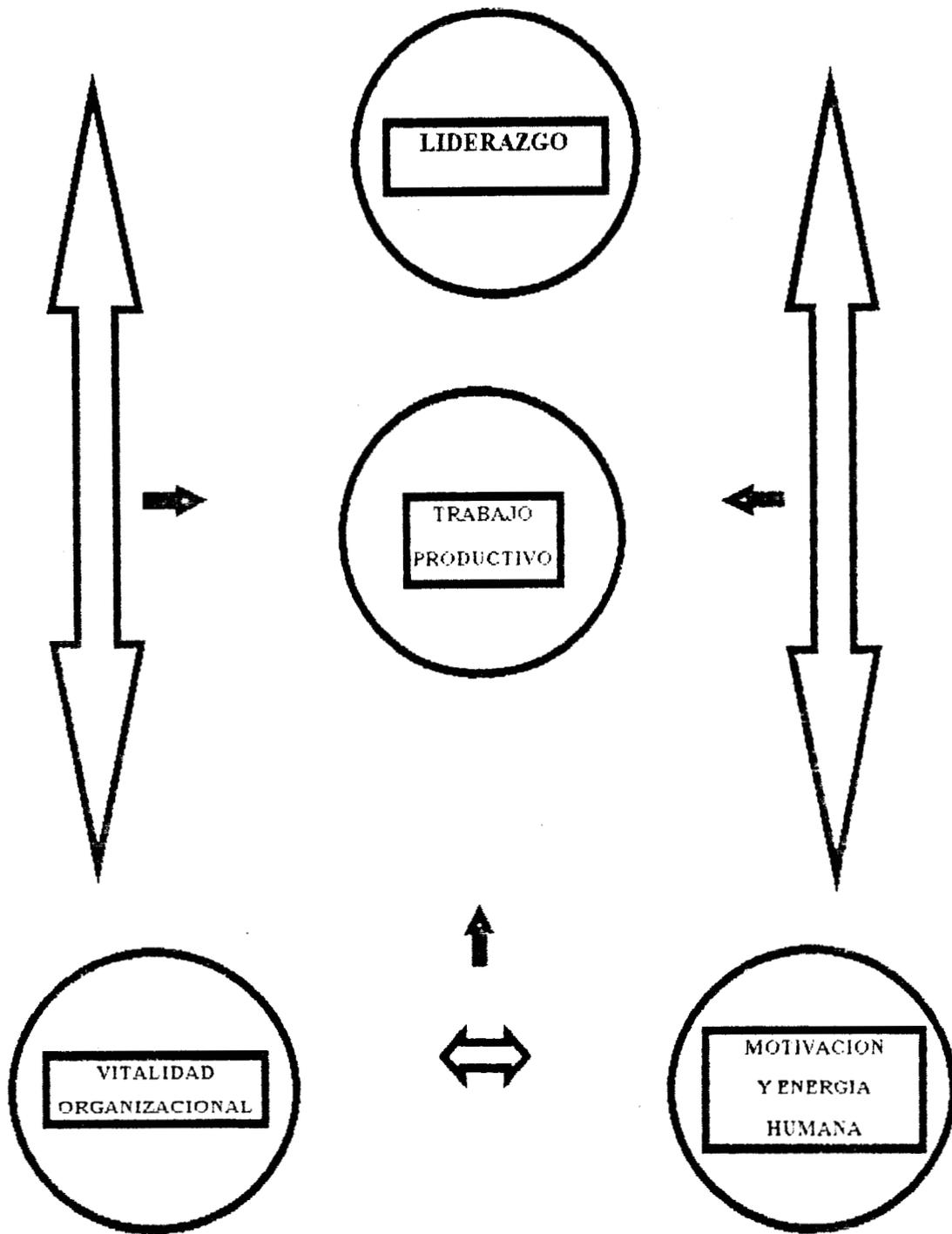
Por tanto, los conceptos de administración y liderazgo no sólo no son excluyentes sino necesarios y complementarios, la opción es formar líderes, no sólo administradores.

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo.

Hemos establecido que la productividad es primeramente un actitud ante la vida que puede lograrse sólidamente a través de las estrategias educativas adecuadas; productividad es primero formar un "espíritu productivo" en todo el personal de una organización.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad: "El líder predica con el ejemplo". Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor (Gráfica 1).

Se debe hablar de una "cultura productiva", más que meramente de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral y que esté animada por un líder, entendiendo como educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas y actividades del trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa. Un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos



Gráfica 1

de trabajo. Estos líderes deben ser, primero, los que conforman la Alta Dirección de una empresa. Particularmente, el propio Director General, quien, desde luego, debe ser un agente de cambio. La tesis más convincente para este perfil es la que plantea como fundamental, la capacidad de influencia y motivación hacia el trabajo productivo.

Además, el directivo tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su agente de tal manera que "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo" en todo su personal.

El ejecutivo o funcionario que no se preocupa por generar este "espíritu productivo" no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder auténtico y productivo.

Desgraciadamente, los líderes dedican más tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnología -la parte instrumental- y se olvidan de la parte causal: el "espíritu productivo", el compromiso y gusto por el trabajo y la fe y confianza en la empresa y en la Patria.

Estos aspectos intangibles y fundamentales constituyen áreas de oportunidad y preocupación cada vez mayor entre los directivos del México de hoy.

Es indispensable también que los distintos líderes que intervienen en la vida organizacional sindicatos y ejecutivos, hablen el mismo lenguaje y trabajen armónicamente hacia metas concertadas. Las diferencias entre líderes habrán de ser la expresión de las necesidades e intereses de sus representados y deberán ser utilizadas como herramienta de crecimiento mutuo y reforzadoras de la relación; no es válido, y al menos lo será en el futuro, el que esas diferencias sean la expresión de sus intereses personales.

En México, un sector de la empresa que ha sido tradicionalmente abandonado, y que bien capacitado, motivado e integrado se constituirá en elemento básico de la productividad, es el de los supervisores ubicados en la primera línea de mando. Es necesario que a partir de los altos niveles directivo y del área de Recursos Humanos, se les incorpore a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano, y se les involucre gradualmente en las responsabilidades de planeación, ejecución y control de sus áreas de responsabilidad. La Alta Dirección debe preocuparse por hacer de este personal una fuente de liderazgo para la productividad.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada respecto a la necesidad de contar con líderes efectivos e integrados a lo largo y ancho de las empresas, eliminando el principio de dejar a la Alta Dirección la total responsabilidad por los resultados productivos. Los procesos educativos serán base para lograr el compromiso e integración de los diferentes líderes de las empresas. Ellos, a través de la concertación de metas, planes y estrategias, constituirán la infraestructura para el sólido desarrollo productivo de las organizaciones mexicanas.

Debemos entender que México, "El liderazgo adecuado tiene la bondad de compensar, restituir y substituir las limitaciones en recursos y tecnología".

La historia de la administración registra innumerables ejemplos de líderes que han podido influir en la conducta de los grupos, generando resultados altamente productivos, y en algunos casos increíbles.

Los líderes para formar lo que se llama el "espíritu productivo" en sus trabajadores, deben ser fundamentalmente **agentes de cambio**.

El líder: agente de cambio

"El cambio" resulta ser hoy en día la preocupación y el reto más presente en los líderes de las instituciones y organizaciones que luchan por su sobrevivencia y desarrollo. La intensidad competitiva y la complejidad de las empresas son fenómenos que marcan una nueva filosofía y práctica empresarial.

Parece ser que la frase clásica "*lo único permanente es el cambio*", está cobrando un significado más vital en la dinámica organizacional de los últimos 25 años. Los avances de la ciencia y de la técnica, las necesidades y conflictos sociopolíticos, la problemática del empleo, educación y productividad y otras dimensiones humano-sociales están demandando de una manera inaplazable un cambio. Pero como hemos dicho, un cambio evolutivo, es decir, un cambio que mejore en cantidad y en calidad la vida del hombre tanto en su dimensión física y espiritual como en la individual y social.

El cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. El cambio es también una fuerza que se impone, no es optativa para los humanos y para las instituciones, es el cambio, igualmente, una forma de sobrevivencia por un lado, y de crecimiento, madurez y desarrollo por el otro. Por ello, el cambio debe ser dirigido con gran prudencia, con inteligencia y oportunidad de manera tal que las decisiones que se tomen sean evolutivas y no involutivas.

Surge así el trascendente concepto y perfil del "agente de cambio", personaje que aunque es histórico y ha existido desde el origen de la humanidad, es ahora el factor fundamental a través del cual se escribirán los futuros capítulos de la historia del hombre. En efecto, el "agente de cambio" o líder que va a influenciar y a generar los cambios evolutivos, se necesita urgentemente en la política, en la industria y el comercio, en la universidad, en la familia y en general en todas las instituciones que participan en el bien común social. Debemos hacer énfasis por la trascendente función humano-productiva de las empresas de hoy en el hecho de la inaplazable necesidad de auténticos "agentes de cambio" en la dirección de las empresas.

Seis aptitudes para los directivos de la era del cambio

Muchas escuelas de administración de empresas enseñan seis principios fundamentales de la gestión, que según creen deben garantizar el éxito en el mundo de los negocios de hoy.

1. Fije objetivos y establezca políticas y procedimientos.
2. Organice, motive y controle al personal.
3. Analice las situaciones y formule planes estratégicos y operativos.
4. Reaccione ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.
5. Implante el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
6. Obtenga resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.

"Pues bien, aunque todo esto quizás haya servido en el pasado, la disminución de la productividad y la competitividad de las empresas demuestra que ya no es suficiente. Para alcanzar la excelencia empresarial en el futuro, que se prevé dinámico, los directivos habrán de saber trascender el pasado por medio de las que llamamos "las virtudes de la era del cambio".

1. Profundidad creativa
2. Tacto
3. Perspectiva
4. Perseverancia
5. Concentración
6. Flexibilidad

Las dos primeras ayudan a construir una base sólida para la excelencia, ya que la profundidad es lo que da forma a las estrategias acertadas, y el tacto ayuda a construir culturas fuertes. La perspectiva y la perseverancia ayudan a integrar las cualidades que uno posee; mientras la perspectiva ayuda a inventar un futuro excelente, la perseverancia induce a tomarse el tiempo necesario para verlo puesto en práctica con éxito. Y como toda organización debe evolucionar, la concentración y flexibilidad proporcionan las necesarias cualidades de adaptación, de las cuales la primera estimula la previsión de necesidades futuras y la segunda dirige la puesta en marcha de los esfuerzos de cambio. La perspectiva, lógicamente, viene después de la profundidad y el tacto, porque es vínculo entre estas dos, lo mismo que la perseverancia sigue a la flexibilidad y a la concentración porque une a todas las demás cualidades y les añade el sentido del tiempo"⁶.

⁶Hickman, Craig R., Silva, Michael A., El directivo excelente, Ediciones Grijalbo, S. A., Barcelona, 1986. Op. cit. por Alfonso Siliceo Aguilar. Liderazgo para la productividad en México, pag. 120-121.

2.5.1 Enfoques básicos de tipos de líderes

Al igual que la administración, el liderazgo ha sido definido de muchas maneras por muchas personas. El tema central de la mayoría de estas definiciones es que el **liderazgo es un proceso de influencia sobre las personas y las actividades de los grupos para que realicen el trabajo que debe hacerse y logren los resultados de la organización.**

Como líder, uno trabaja para asegurar una correspondencia entre los objetivos de la organización, de uno y su grupo.

En un análisis final, el líder de éxito es aquel que logra ser seguido por su grupo. Un líder se esfuerza por trabajar con éxito con muchas personas incluyendo sus superiores, sus iguales y los grupos de más allá de su departamento y de su empresa.

Al trabajar con seguidores, uno es el que despierta el entusiasmo, la gana, el deseo de hacer algo y es uno mismo el que mantiene todo en actividad.

ENFOQUES BÁSICOS TIPOS DE LÍDERES

AUTOCRÁTICO: Toma decisiones en lugar de permitir que lo hagan sus seguidores. Empuja a la acción como militar.

DEMOCRÁTICO/ PARTICIPATIVO: Involucra a sus seguidores en la toma de decisiones; utiliza la iteración como técnica para asegurar la participación del grupo en la determinación de objetivos, establecimiento de estrategias y asignación de tareas.

DEJAR HACER/ DEJAR PASAR: Perdedor y permisivo, deja que sus seguidores hagan lo que les viene en gana. Bajo este enfoque no presiona, deja que las cosas sucedan sin intervenir ni establecer criterios de acción.

ORIENTACIÓN O IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN

ORIENTACIÓN A LA TAREA.

Algunos líderes se enfocan a los elementos que logran adelantar el trabajo. Planean, programan y dan seguimiento al proceso y vigilan estrechamente la calidad del desempeño. Otro término que describe este enfoque es "estructura de iniciación".

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

Otros líderes se interesan sobre todo por el bienestar de sus seguidores. Tienen confianza en sí mismos y una gran necesidad psicológica de ser aceptados por los miembros de su equipo. Otro término utilizado para describir a este líder es "centrar en el empleado la relación" o "consideración".

CAPITULO III. PRODUCTIVIDAD - CALIDAD

Desde hace más de 10 años en el mundo empresarial las palabras clave para la competitividad y el éxito económico, son las de **productividad y calidad**. Dos circunstancias han influido: la competencia y la globalización del mercado, y el abandono de teorías económicas en el nivel micro que no resultaban suficientes para explicar los resultados productivos. El taylorismo-fordismo, que veía a los trabajadores como si fueran máquinas y que no tomaban en cuenta que las relaciones en la producción eran auténticas relaciones sociales. Esta imagen poco realista, entro en crisis desde los setenta, unieron como alternativas concepciones como lo que ahora unos llaman "Toyotismo" y otros "Postfordismo".

La nueva síntesis apunta a considerar que sobre la productividad y calidad no sólo influyen los costos del capital y del trabajo sino otros elementos vinculados con las relaciones sociales dentro de los procesos productivos.

Muchas organizaciones han desarrollado programas de mejor aumento en la productividad y calidad, en cuanto a la actividad laboral, por medio de una administración más efectiva y una mayor participación de los empleados en todos los aspectos de su trabajo.

Los sectores entienden a la productividad-calidad como: un cambio cualitativo que permite a nuestra sociedad tanto en la empresa pública, privada en el sector social hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos, participar más en la innovación y los avances tecnológicos, abrir cauces para que la población sea más creativa y participativa en las actividades económicas.

En sí, el incremento de la productividad y calidad no es tarea de un solo sector ni tampoco es determinado por un sólo factor, sino que constituye una responsabilidad colectiva.

3.1 MARCO JURÍDICO ACTUAL

Con todo lo anteriormente expuesto, quiero poner de manifiesto que en años recientes los sistemas jurídicos, en algunas de sus áreas entre las cuales está el derecho del trabajo, han visto aparecer disposiciones que si bien es cierto cuentan con fundamentos jurídicos son propuestas de política económica, social o, en nuestro caso, laboral, que han dado lugar al establecimiento de normas jurídicas, que se han traducido en la práctica en obligaciones y derechos en toda la extensión de estas palabras. Tal es el caso de los denominados "Pactos" que en los últimos años han venido a ofrecer compromisos asumidos por diferentes sectores de la sociedad y que

han constituido un elemento importante en el proceso de estabilización económica emprendido en México en los últimos años.

La productividad-calidad ha encontrado en ese tipo de disposiciones un desarrollo más amplio y donde se aclara de mejor manera cuál es el sentido y alcance que se quiere dar al concepto. En páginas posteriores analizaré (Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad, Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Capacitación y Productividad, Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, este último, con respecto al establecimiento de bonos de productividad y calidad) en forma general lo anteriormente expuesto.

3.1.1 Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC).

El 25 de mayo de 1992 es firmado el ANAPEC, por el Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, como testigo de honor: algunos representantes del Gobierno Federal; el Sector Obrero; el Sector Campesino y el Sector Empresarial.

Con base en lo anterior, los sectores productivos y el gobierno se comprometen a impulsar las siguientes líneas de acción.

1. Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

Dentro de esta línea de acción, los sectores y el Gobierno ven la necesidad de que las empresas actualicen las estructuras organizacionales, para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo de información. "Desarrollar dentro de cada empresa, objetivos, metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio, tomando en cuenta el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del cliente. Promover relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores. Mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente.

2. Superación y desarrollo de la administración.

Los tiempos actuales exigen una administración más acorde con nuestra realidad. En este campo los sectores y el Gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la actualización del enfoque de la administración.

La formación, actualización y desarrollo de administradores mejor preparados. "Atención prioritaria a la calidad y a la productividad. Revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador". Mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa. Establecimiento de un clima favorable para todos. Enfoque administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa con el de los proveedores y consumidores. Atención especial del administrador al cuidado del entorno ecológico.

3. Énfasis en los recursos humanos

"La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos". En esta parte los firmantes se comprometen a promover en los centros de trabajo las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos, humanización del trabajo, mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos. No considerar a la mano de obra como un factor de costos a minimizar, sino como un elemento valioso.

Capacitación permanente a todos los niveles, readiestramiento de la mano de obra. Programas de inducción al puesto con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa. Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa. Establecimiento de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación por parte del Gobierno.

Condiciones de trabajo idóneas que le permitan desempeñar su función en un medio más humano. Reforzando con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de las normas de seguridad. Abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene. Desarrollar programas para racionalizar el transporte de los trabajadores entre el domicilio y el centro de trabajo.

Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores favoreciendo el flujo constante de información, desde los más altos directivos hasta los empleados de menor nivel y viceversa para propiciar la mayor participación. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias. Reconocer y estimular la participación del trabajador.

Remuneración; entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por una parte, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que le da a su trabajo a través de la remuneración que recibe. Por otra, "el fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad". Por lo que es necesario revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador. Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación.

4. Fortalecimiento de las relaciones laborales

Dentro de la nueva cultura de la calidad y productividad es necesario fortalecer las relaciones obrero-patronales para superar los conflictos, estimulando la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Aceptar a los sindicatos. Sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación. Por lo anterior es indispensable desarrollar en los centros de trabajo nuevas formas de diálogo, con la experiencia y las ideas de todos. Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y empresarios. Reconocer el derecho a la formación y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales para fortalecer la comunicación y el diálogo con la administración.

5. Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

Promover el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica, así como el establecimiento de programas de calidad total. Por lo que es importante promover programas destinados a preparar la introducción de cambios tecnológicos. El desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de recursos humanos. Mayor vinculación de las organizaciones nacionales con los movimientos internacionales de productividad y calidad.

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

Dado que existen factores de orden externo a la empresa, el Gobierno se compromete a promover un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores. Instituir un marco que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad. Atender los requerimientos de la infraestructura económica y social. Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos. Favorecer un clima de confianza. Desarrollar sistemas de información. Acentuar su función en las relaciones laborales.

Finalmente establecen los siguientes acuerdos los Sectores y el Gobierno Federal:

- Unir esfuerzos que conlleven a la construcción de una nueva cultura laboral en el país.
- Los empresarios se comprometen a fomentar entre sus organizaciones intermedias un programa de apoyo técnico.
- Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un Plan de Acción para contribuir a generar una amplia conciencia sobre los cambios.

- Las organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen así mismo, a apoyar programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Los sectores convienen a suscribir los programas específicos que estimen necesario concertar.
- Las partes convienen en integrar un comisión de seguimiento y evaluación de las obligaciones que han contraído en este acuerdo.

3.1.2 Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El Plan es un documento preparado por el Ejecutivo Federal para normar obligatoriamente sus programas institucionales y sectoriales, así como guiar la concertación de sus tareas con los otros poderes de la Unión y con las órdenes estatal y municipal de gobierno.

El Plan Nacional de Desarrollo propone avanzar resueltamente hasta consolidar un régimen de certidumbre jurídica para el patrimonio de las familias y la actividades productivas.

Propuestas:

Consolidar un régimen de seguridad jurídica sobre la propiedad y posesión de los bienes y las transacciones de los particulares para propiciar el sano desempeño de las actividades productivas y garantizar la transparencia en las relaciones jurídicas de las personas.

Revisión de ordenamiento con objeto de adecuarlos a las circunstancias actuales, buscando establecer las condiciones jurídicas que ofrezcan mayor agilidad y reducción de costos en la formalización de las relaciones contractuales, garantizando la seguridad jurídica.

Desarrollo democrático.

La administración pública desempeña un papel esencial en el desarrollo del país. Una administración pública accesible, moderna y eficiente, es un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad.

Desarrollo social.

El desarrollo social guarda una relación de fortalecimiento mutuo con la democracia y con una economía competitiva y en crecimiento.

Asu vez, el bienestar general y perdurable solo será posible a través de la generación de empleos permanentes, bien remunerados que garanticen el acceso a la seguridad social, así como por el incremento de la productividad en los ingresos de la población.

Mediante inversión social incrementar los niveles de educación, salud y productividad para acceder a empleos permanentes y mejores ingresos.

Se buscará el establecimiento de bases productivas para un desarrollo social sostenido, justo y homogéneo, en todo el territorio nacional.

Crecimiento económico.

El crecimiento económico no depende solo del esfuerzo de inversión y ahorro, sino también de la eficiencia con que se utilicen los medios de producción y la mano de obra.

Entre mas productivos y eficazmente se asignen y usen los recursos de la sociedad, mayor será el crecimiento del producto nacional y del empleo. Consecuentemente, el aumento, en la productividad y la eficiencia recibirá la mayor importancia en la estrategia para promover el crecimiento económico.

Se impulsara tanto el capital fisico como la elevación de la calidad de la fuerza de trabajo. Incluyendo esto la educación y capacitación de los trabajadores, procurando condiciones de salud, nutrición y vivienda digna. Así como la elevación de los niveles salariales y una mejor remuneración de éste.

3.1.3 Programa Nacional de Capacitación y Productividad

Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales. México no esta exento de esto, por lo que ante los retos de la modernización como una estrategia rectora para remover rigideces, transformar estructuras, impulsar la participación social y fomentar la competitividad de la economía, es necesario dar una respuesta pronta.

Ante esto se presenta durante el sexenio del Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1992-1994.

Algo relevante es la presentación de este programa, ya que a diferencia de otros, es presentado en forma de discurso, incorporando un análisis de cada tema y llevando éste a la realidad.

Se nos presenta un marco general acerca de la modernización y productividad en donde se marca el enlace entre lo económico y lo social de la productividad; así mismo hace énfasis en el trabajo humano como elemento central en la productividad.

Este programa posteriormente presenta cuatro apartados mas en donde se analizan las tendencias de la productividad y los factores que la limitan, se fijan los objetivos, estrategias, campos y líneas de acción, así como su vinculación con otros sectores y programas.

Dentro de este programa se enfatiza el elemento humano como eje central de la productividad, ya que es un factor decisivo y limitante, por lo que hay necesidad de capacitar a todos los niveles y llevar esta capacitación a través de toda su vida y no solo en breves periodos como hasta ahora se ha venido manejando.

Como estructura que limita la productividad, nos menciona en primer término un alto grado de heterogeneidad en la planta productiva de la modernidad mas avanzada, junto a los mas rudimentarios en una economía de agudos contrastes. Esta diversidad refleja condiciones muy distintas de acceso al capital y a la tecnología, diferencias significativas en la calificación de los recursos humanos, en las condiciones de trabajo y en los esquemas de inserción de las empresas en el mercado. Dentro de una misma rama de actividad se pueden advertir marcados contrastes en sus escalas, las estructuras administrativas y los niveles de eficiencia.

En segundo término tenemos las limitaciones derivadas del proteccionismo que aisló a la industria de la competencia externa, generando mercados altamente regulados, sobreprotegidos y concentrados; altero los precios relativos de los factores en favor del capital físico y en detrimento de la formación y desarrollo de recursos humanos y de la inversión tecnológica.

En tercer lugar, las insuficiencias en el desarrollo de los recursos humanos, con un gran rezago educativo, insuficiente motivación a la participación y malas condiciones de trabajo, así como deficiencias administrativas y organizacionales con estructuras rígidas y escasamente participativas, con deficiente comunicación, excesivas estructuras piramidales y alto grado de improvisación en su personal educativo.

Como último gran apartado, menciona la falta de una conciencia colectiva sobre productividad y calidad.

Estrategias:

En cuanto a las estrategias menciona:

- Vincular la educación a la productividad.
- Capacitar permanentemente a los Recursos Humanos.
- Flexibilizar los procesos de adaptación a todos los niveles.
- Desarrollar una conciencia sobre productividad y calidad en todos los sectores.

Mejorar significativamente las condiciones de trabajo, así como reconocer los valores asociados a la participación, iniciativa, capacidad y motivación del elemento humano, debiéndose tomar en cuenta que la remuneración de las necesidades fundamentales del trabajador y su familia para hacerlos sentir que la retribución corresponde a la calidad y a la cantidad de su esfuerzo.

3.1.4 Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE)

EL Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo (PECE), firmado el 3 de octubre de 1993 y ratificado el 12 de enero de 1994 por los sectores obrero, campesino, empresarial y el Gobierno Federal, estableció lo siguiente:

“Los sectores obrero y empresarial se comprometen a promover e intensificar, por todos los medios a su alcance, el diálogo directo y permanente y el entendimiento entre los factores de la producción para prevenir y dar solución expedita a sus eventuales diferencias. Asimismo, intensifiquen sus esfuerzos para celebrar Convenios de Productividad”.

Los principales acuerdos del PECE con respecto a productividad-calidad son:

- Incremento de salarios con base en la productividad. Se incrementarán los salarios 5% con base en la inflación esperada, más un incremento general con base en la productividad nacional promedio (2%).
- Establecimiento de bonos de productividad y calidad, mediante convenios entre empresas y sindicatos, con base en el Art. 153 "A" de la Ley Federal del Trabajo (ver cuadro 1. artículos relativos a la capacitación).

"LEY FEDERAL DEL TRABAJO"

Capítulo III Bis

DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. La capacitación debe proporcionarse dentro o fuera de la empresa, por conducto del personal propio o de instructores especializados.

Artículo 153-C. Que el personal que da capacitación este autorizado o registrado ante la STPS.

Artículo 153-D. Los cursos y programas deben formularse respecto a cada establecimiento

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.

Artículo 153-F. Objeto de la capacitación.

Artículo 153-G. La capacitación al personal de nuevo ingreso.

Artículo 153-H. Obligaciones de los trabajadores capacitados

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas

Artículo 153-J. Vigilancia de las comisiones.

Artículo 153-K. Integración de comités nacionales de capacitación.

Artículo 153-L. La forma en que la STPS fijara las bases para la designación de los miembros de los CNCA.

Artículo 153-M. El incluir en los contratos colectivos las cláusulas de capacitación.

Artículo 153-N. La presentación ante la STPS los planes y programas acordados

Artículo 153-O. Para las empresas que no se rijan por contrato colectivo.

Artículo 153-P. Condiciones para el registro de los planes o programas.

Artículo 153-Q. Requisitos de los planes y programas

Artículo 153-R. Plazo para la aprobación de los planes o programas.

Artículo 153-S. Sanciones por incumplimiento.

Artículo 153-T. Expedición de constancias.

Artículo 153-U. Cuando el trabajador no quiera recibir la capacitación impartida.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades debe surtir efecto para ascenso.

Artículo 153-W. Inscripción en registros (catálogo nacional de precios).

Artículo 153-X. Derecho a ejercitar ante conciliación y arbitraje las acciones derivadas de la obligación de capacitación

Cuadro 1.

3.1.5 La Nueva Cultura Laboral

PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA LABORAL

Agosto de 1996 .

Preámbulo.

En los albores del siglo XXI la globalización y la integración económica, así como el avanzado desarrollo tecnológico, constituyen fenómenos que han modificado la dinámica económica mundial. En consecuencia, en distintas latitudes del orbe y en diversos ámbitos se han registrado transformaciones tendientes a crear condiciones mas favorables para responder a las actuales circunstancias y desafíos del nuevo entorno económico. De la consistencia, profundidad y eficacia de los cambios que se llevan a cabo dependerán, sin duda, el desarrollo y la competitividad de los países en el escenario económico de las próximas décadas.

Nuestro país no ha sido ajeno a las transformaciones. En la esfera laboral, a través de la concentración colectiva sindicatos y empresas, con objetividad y visión de largo plazo, se han ido adaptando a los constantes cambios del entorno productivo y de la organización del trabajo.

El dialogo obrero-empresarial hacia una Nueva Cultura Laboral se inscribe en este contexto de cambio continuo. El dialogo ha sido posible gracias al empeño y la actitud abierta, decidida y responsable de las organizaciones obreras y empresariales participantes consientes de la necesidad de enfrentar exitosamente los cambios que se registran en la actividad productiva, tanto a nivel nacional como mundial .

La idea central que ha conducido este esfuerzo es de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valoración del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez mas amplias capacidades de contribución a los procesos productivos.

El desarrollo de una Nueva Cultura Laboral implica un proceso que no se agota de una sola vez y para siempre, sino que supone un esfuerzo continuo permanente y corresponsable de los factores productivos. Los resultados de este dialogo que ahora se presentan a la sociedad como un conjunto de principios, constituyen el inicio de ese proceso que tendrá que materializarse en la experiencia diaria, en las fábricas, los centros de trabajo, los sindicatos, las empresas y las escuelas.

Una Nueva Cultura Laboral significa la contribución de los factores productivos para hacer de México un ejemplo de unidad, de solidaridad y esfuerzo compartido que favorezca la capacidad y confianza en nosotros mismos. Significa, asimismo, el compromiso no solo entre trabajadores y empresarios, sino con la sociedad y con el futuro de nuestra patria.

Objetivos centrales

La Nueva Cultura Laboral que proponen trabajadores y patrones esta constituida por un conjunto de principios y normas de conductas entre objetivos centrales se enuncian en los siguientes planteamientos.

1. Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la revalorización del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.
2. Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la productividad fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.
3. Impulsar la capacidad de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un mas amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.
4. Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relacionadas a la seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y bienestar de los trabajadores ,así cómo en la productividad de las empresas.
5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa y una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.
- 6.- Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.
7. Promover en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales contractuales de carácter laboral, y acuerdan por

consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.

8. Reconocer, conforme a los principios establecidos en el artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ellos contribuyen a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

Principios básicos.

Para lograr estos objetivos centrales es indispensable que los factores de la producción sustenten su relación en principios básicos de equidad que deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones laborales. Todos los sectores sociales deben estar convencidos y comprometidos para actuar de buena fe para la plena realización de la justicia y la equidad, debiendo afianzarse estos valores en las correspondientes.

2. La resolución de controversias, ha de sustentarse en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia, la equidad y el diálogo, por lo que todos los sectores propiciarán el desarrollo de una nueva cultura laboral que promueva la consecución de los mismos.

3. La determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad, que coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes de empleo, en un marco de justicia y equidad social.

4. Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad, indispensable para ellos y sus familias, que les permitan asegurar un nivel digno de vida, durante y después de su actividad productiva, recibiendo siempre un trato respetuoso.

5. El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que permitirá elevar la productividad y competitividad, y con ello obtener, de los trabajadores y de la sociedad.

Principios de ética en las relaciones laborales

Para alcanzar los objetivos de la Nueva Cultura Laboral, las partes en el diálogo acordaron promover los siguientes principios y reglas de carácter ético en la inteligencia de que algunos de ellos están incorporados a las normas jurídicas de la legislación laboral:

1. Los trabajadores, los patrones, los sindicatos y las autoridades laborales deben impulsar una cultura de cumplimiento de las normas jurídicas, convencidos de los

valores que las mismas promueven. Solo conduciéndose siempre con una alta conciencia moral y en estricto apego a derecho, es posible preservar y crear fuentes ocupacionales y lograr la armonía social, contribuyendo así a la consolidación de una sociedad mas libre, justa, próspera y democrática.

2. Todos los sectores deben impulsar aquellas actitudes que fomentan la veracidad en las relaciones laborales y disuadir las conductas contrarias a este principio.

3. La responsabilidad de los trabajadores, patronales y sindicatos, basada en principios éticos, debe ser el valor determinante de su conducta en los procesos productivos.

4. El ejercicio de la representación legal, tanto patrones como de trabajadores, deberá llevarse a cabo en estricto apego a principios éticos y jurídicos que permitan su sano y transparente desempeño.

5. Los sectores productivos pugnarán siempre porque la legislación siga reconociendo la plena libertad de asociación garantizada constitucionalmente.

6. En consecuencia con lo anterior, a continuación se señala alguna de las conductas debidas de: trabajadores, patrones, sindicatos, así como autoridades laborales. Los trabajadores deberán:

6.1. Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.

6.2. Preservar los bienes de la empresa.

6.3. Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, probidad, esfuerzo, creatividad y productividad.

6.4. Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectiva.

6.5. Realizar sus labores con la calidad, esmero y cuidado apropiados.

6.6. Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.

6.7. Mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa, personal directivo y demás trabajadores, privilegiando los argumentos apegados a la razón y a las normas.

6.8. Guardar la lealtad y confidencialidad debidas respecto a los procesos productivos, administrativos y técnicos de la empresa en la que laboran.

6.9. Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.

6.10 Considerar la participación sindical como un medio para hacer efectiva la defensa justa de los legítimos intereses de los agremiados.

7. Los patrones deberán:

7.1 Privilegiar el respeto, buen trato, y dignificación de los trabajadores, en un marco de justicia y equidad.

7.2 Retribuir a los trabajadores con un salario remunerador conforme a lo que establece la Ley.

7.3 Fomentar a sus trabajadores la capacidad adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo, procurando tecnología, equipo y materia prima de calidad, a fin de alcanzar el mejoramiento sostenido de la productividad en la empresa, así como contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas.

7.4. Cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los trabajadores.

7.5 Observar las medidas de seguridad e higiene y propiciar el desarrollo de un ambiente de trabajo que promueva la mejor protección de salud de los trabajadores.

7.6 Procurar una administración eficiente, que permita optimizar el uso de los recursos, organizando a sus trabajadores de forma productiva.

7.7 Llevar a cabo la planeación de las empresas a mediano y largo plazo, de forma tal que, aun en caso de reestructuración de las mismas, se privilegie la preservación de la planta de empleo.

7.8 Informar a quienes integran la empresa con oportunidad, claridad y veracidad la realidad del desempeño de la misma.

7.9 Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.

7.10 Desempeñar los puestos de representación empresarial con vocación de servicio.

8. Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones patronales, deberán:

8.1 Conducirse apegados a derecho, con vocación de servicio y conforme a principios éticos en beneficio de sus asociados.

8.2 Velar en todo momento por el mejoramiento y la defensa justa de los respectivos intereses de sus asociados.

8.3. Mantener una actitud de diálogo, respeto, armonía y buena fe en todas las relaciones con su contraparte.

8.4. En las revisiones salariales y contractuales, en su caso, acordar remuneraciones y prestaciones tales que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de sus hijos, teniendo en cuenta la situación económica general del país y de las empresas en particular.

8.5. En reconocimiento de la libertad de asociación, ceñirse siempre a conductas apegadas estrictamente a derecho, a fin de evitar las confrontaciones ilegales por la titularidad de los contratos colectivos.

8.6. Llevar a cabo las elecciones sindicales que correspondan, en un clima de armonía, respeto y con sentido democrático.

8.7. Salvaguardar el patrimonio sindical para alcanzar plenamente los fines de la organización.

9. Las autoridades del trabajo deberán:

9.1. Respetar los derechos de los trabajadores y de los patrones, procurando la armonía entre los factores productivos, marco de la ley.

9.2 Promover la creación de condiciones adecuadas para el éxito de las empresas y el bienestar de los trabajadores.

9.3 Actuar siempre apegadas a derecho y a principios éticos en beneficio de los mejores intereses de la sociedad.

9.4 Ejercer atribuciones conforme al principio de legalidad con un estricto sentido de justicia y equidad, y con probada honradez y eficiencia.

9.5 Ser factor de confluencia de las partes, procurando la solución conciliatoria de los conflictos.

9.6 En el caso de las autoridades jurisdiccionales ,resolver los litigios de manera pronta, completa, justa e imparcial.

9.7. Capacitarse y actualizarse permanentemente.

9.8 Propiciar, vigilar y hacer que se cumplan las normas laborales,

Principios en materia de Derechos Laborales, Procuración e Impartición de Justicia

Dentro del marco del Estado de derecho, obreros y empresarios reconocen la importancia de consolidar los cauces y los mecanismos jurídicos para acceder a una nueva cultura laboral, por lo que consideran procedente formular las siguientes propuestas.

1. Es fundamental fomentar el respeto recíproco al ejercicio de los derechos laborales y procurar el ejercicio responsable de los mismos, para alcanzar el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores y la preservación de las fuentes ocupacionales.

Los sectores productivos están de acuerdo en promover el derecho al trabajo digno y socialmente útil para toda persona, mujeres y hombres, así como el derecho a servicios de seguridad social de la mayor calidad.

2. Sin dejar de reconocer los avances registrados en materia de impartición de justicia laboral, aún persisten rezagos e insuficiencias. Por ello, a fin de robustecer el imperio del derecho, es necesario fortalecer y dinamizar la función jurisdiccional que asegure la impartición de justicia pronta e imparcial. En consecuencia, las partes han acordado hacer los siguientes planteamientos:

2.1. La conciliación, previa o durante el procedimiento laboral, ha mostrado en la práctica ser un efectivo instrumento alternativo de solución de controversias, por lo que debe impulsarse, pues al lograrse el acuerdo por esta vía se pone término a un conflicto, sin necesidad de sujetarse a un proceso, el cual puede ser prolongado y oneroso para las partes.

Se considera decisivo fortalecer a los órganos de impartición de justicia Laboral para lograr el cabal acceso a la justicia en condiciones e equidad, en beneficio de los trabajadores y patrones. Por consiguiente, es de fundamental importancia robustecer la autonomía funcional de dichos órganos, con prevalencia de su composición tripartita y de los principios de justicia social consagrados en el artículo 123 constitucional, en aras de la armonía que debe regir entre los factores de la producción.

Resulta necesario implantar la carrera judicial en el ámbito de la justicia laboral a fin de mejorar los medios de selección, preparación y promoción, lo que redundará en una mayor profesionalización de los juzgadores.

3. Es importante ampliar y mejorar los servicios de asesoría jurídica gratuita del trabajo, pues ello contribuirá a la plena vigencia de la garantía constitucional de acceso a la justicia, sobre todo, en beneficio de los trabajadores de escasos recursos. Ha de ponerse particular atención a la mayor preparación profesional de los procuradores.

Principios en Materia Económica.

1. CONSIDERACIONES GENERALES

Los sectores obrero y patronal, convencidos de que el problema económico y social más serio que enfrenta México es el de generar los empleos bien remunerados que se requieren tanto para absorber productivamente a las personas que se incorporan anualmente al mercado de trabajo, como para abatir el nivel de desempleo, formulan las siguientes consideraciones.

1.1 El único camino viable para multiplicar los puestos de trabajo es producir las condiciones necesarias para que la economía mexicana crezca en forma dinámica y sostenida de modo que se eviten los retrocesos derivados de las crisis.

1.2 Los medios idóneos para satisfacer ese objetivo conjunto son la inversión y la productividad.

1.3 Para incrementar el nivel de inversión es indispensable aumentar el ahorro interno, para lo cual se requiere mejorar la eficiencia, desarrollar y consolidar sistemas e instrumentos financieros y fortalecer un entorno de certidumbre y estabilidad, lo que a su vez propiciaría la inversión externa que la economía mexicana requiere en forma complementaria.

1.4 La inversión en capital humano y una más eficiente asignación de los recursos productivos son los factores esenciales para aumentar la productividad y competitividad de la economía mexicana. En este sentido, se deben reforzar las políticas orientadas a elevar los niveles de educación y capacitación de la población, así como aquellas dirigidas a eliminar los factores que limitan un desarrollo estructurado y sano

1.5 México no debe permanecer ajeno al entorno de globalización y de alta competitividad que caracteriza a la economía mundial, pues de hacerlo se limitaría la capacidad de crecimiento económico y de generación de empleos bien remunerados.

2. CONSIDERACIONES EN MATERIA DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Reconociendo la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una nueva cultura laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, se formulan las siguientes consideraciones:

2.1 Hoy en día, los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino

también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que además de proporcionar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio ambiente, estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores.

La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.

2.2 La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.

2.3 La persona encuentra en el proceso de educación y capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad, proceso básico que se debe dar a partir de las familias, las escuelas, y sindicatos y los propios centros de trabajo.

2.4 La antigüedad debe tener como reconocimiento prestaciones económicas, vacaciones y primas, entre otros estímulos.

Debe señalarse que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo, y en caso de que los trabajadores demuestren estar igualmente capacitados, en términos de aptitudes y eficiencia, habrá de promoverse, en igualdad de circunstancias, a quien goce de mayor antigüedad.

a) Debe promoverse que en los planes de estudios de diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y colectivo.

b) Es necesario reforzar los valores en la formación personal, así como en la vida cívica y social. Educar, enseñar, demostrar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona. Debe educarse para la responsabilidad y la excelencia.

c) En cumplimiento de los principios normativos que ordena nuestra Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, debe fomentarse una cultura de la capacitación para que ésta sea asumida por trabajadores y empresarios como un valor esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

Mediante la educación, estaremos incidiendo en un cambio de actitudes y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral que rebase los límites de la simple

instrucción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo. Asimismo, se deben preservar y potenciar aquellos valores y tradiciones culturales que definen e identifican nuestra nacionalidad.

Por lo anterior, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana.

Las partes se comprometen a seguir analizando y profundizar los trabajos relativos a los aspectos específicos que se desprenden de los temas abordados en el Dialogo obrero-empresarial hacia la nueva cultura laboral.

Los integrantes de la Comisión Central del Diálogo hacia una nueva cultura laboral firman este documento en la Residencia Oficial de los Pinos el 13 de agosto de 1996, fungiendo como testigo de honor el C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

3.2 BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Los incrementos salariales sólo con base a incrementos en la producción puede llevar al trabajador a producir cantidad no calidad, ya que ésta determinará su paga, pero puede ser a costa de descuidar la calidad de lo que se produce.

Hay que considerar que todo plan de incentivos, si no va acompañado de un programa de capacitación y de participación del trabajador en el análisis de los problemas operativos y en toma de decisiones grupales, será muy difícil que se convierta en un motor de la productividad. Esto implica una revolución en la manera de pensar del pequeño y mediano empresario, aunque difícilmente ella se dará a corto plazo debido a los esquemas tradicionalistas de autoridad y centralismo seguidos por este tipo de empresarios.

“En algunos casos los bonos, como mecanismos para estimular la productividad, se han traducido en el pago de porcentajes anuales (bono anual) o pagos con otra periodicidad más corta, o una combinación de ambas modalidades. En otros casos, el pago del bono se condiciona a ciertos requisitos como el que se hayan cumplido las metas propuestas en periodo dado”.

En la gran mayoría de los convenios sobre productividad firmados a la fecha la instrumentación del bono de productividad se ha encomendado a una comisión mixta bilateral (con representantes de empresas y sindicato), la cual se ha señalado en reiteradas ocasiones, encuentra su fundamento legal en el artículo 153-I de la LFT sin embargo, artículo 153-A es el que, al igual que la Constitución, repite la idea de que la capacitación será medio para elevar la productividad.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA

Del trabajo y de la previsión social

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

El congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo.

FRACCIÓN XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.⁷

Las comisiones mixtas aparecen como la instancia reguladora de la productividad que deberá determinar los criterios de medición de la productividad y calidad, así como diseñar el bono de productividad y su aplicación.

.....

En algunos casos los convenios que se han firmado establecen ya un mecanismo de cálculo del bono y pagos de montos por concepto de productividad, en otros solamente de manera indicativa se señala que deberá ser la comisión mixta la que se encargue de elaborar los criterios y mecanismos que permitan fijar montos repartibles por productividad.

.....

En algunos casos, lo menos por cierto, los compromisos que se han asumido han sido por medio de la firma de "cartas-compromiso", por medio de las cuales se ha concretado la idea de elevar la productividad.

Los compromisos asumidos por las partes en los convenios de productividad, en estas diferentes modalidades, tendrán la posibilidad legal de ser exigibles ante las autoridades laborales. Es por ello que es muy importante establecer claramente las características que asume la obligatoriedad de pacto firmado, es decir, cuál es el compromiso que se asume" (Dr. Carlos Reynoso, 1994).

⁷ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1994, P. 112 Y 115.

3.2.1 ¿Que es un bono de productividad y calidad?

Una propuesta de las autoridades laborales para definir este término fue expresar que: "Se entiende por bono de productividad y calidad el incentivo económico orientado a favorecer el esfuerzo de los trabajadores hacia el aumento de la productividad y el cuidado de los recursos y bienes de la empresa, es decir al incremento del producto por hombre empleado si detrimento de la calidad".⁸

3.2.2 Sistema de determinación del bono de productividad

En la revista Laboral práctica jurídica-administrativa (febrero 1994, pp. 32-34), el Lic. Sergio Hernández Rodríguez , nos habla de un sistema de determinación del bono de productividad que comprende 5 fases consistentes en:

FASE 1. DETERMINACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA FIJAR LA META Y OTORGAR EL BONO.

1. Determinar **factores y subfactores** que se deberán utilizar para medir el mejoramiento de la productividad.
2. Determinar la cifra piso o base a partir de la cual se incrementará la productividad.
3. Determinar la **meta** deseada.
4. Si se cuenta con él, señalar el ingreso de la empresa más competitiva de la región o inclusive, si se puede, del mejor mercado.

FASE 2. PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

1. Determinar el número de puntos que se le debe dar a cada factor de acuerdo con la importancia que juega en la productividad.
2. Determinar la aceptación mínima.
3. Calcular rango entre aceptación mínima y máxima.
4. Determinar el valor en puntos para cada unidad del intervalo.

⁸ Modelo de convenio tipo sobre productividad y calidad, propuesto por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, p.4.

FACTOR 3. CALCULAR LA PONDERACIÓN DEL LOGRO

1. Obtener el resultado de cada factor y subfactor alcanzado en el período.
2. Vaciarlo en un formato.
3. Calcular los puntos logrados en cada factor y subfactor, mediante la diferencia entre el resultado y el valor mínimo aceptable.
4. Se suman los puntos alcanzados en todos los factores

FASE 4. CALCULO DEL BONO

1. Se aplica una regla de tres para determinar el monto del bono.

FASE 5. DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y DE LAS BASES PARA EL REPARTO DEL BONO

Esta fase debe ser la primera que conozcan los trabajadores, deberá cubrirse después de desarrollar el sistema, ya que como se trata de una normatividad de su aplicación, primero debemos tener el método y después sus normas de aplicación. La misión se ha de definir con antelación al desarrollo del sistema.

A continuación se presentan los modelos para la formulación de la misión y de las bases para el reparto del bono.

Misión del bono.

Incrementar la productividad y la competitividad de la planta, fomentar el trabajo en equipo y apoyar con un pequeño incentivo económico la economía familiar del trabajador

Bases para el reparto del bono.

1. El incentivo deberá repartirse a todo el personal, con excepción de los directores generales, independientemente de las calificaciones de méritos, antigüedad en la empresa, días festivos trabajados y tiempo extra.
2. Para tener derecho al incentivo se requiere haber cumplido con un tanto por ciento de asistencias. Sólo las incapacidades por accidente que ocurran durante el bimestre no contarán como faltas. No deberán acumularse más de tres retardos durante el mes (en algunos casos, se tomara como retardo llegar dentro de la tolerancia).

3. El bono se otorgará en forma bimestral de acuerdo con los resultados acumulados en el período correspondiente.
4. El ISPT derivado de este incentivo será absorbido por la empresa.
5. Los objetivos seleccionados para el incentivo constituyen grandes retos. Sin embargo, se han seleccionado considerando que es en los procesos cuya productividad se pretende elevar y donde radican las más grandes oportunidades de obtenerlo.

IV. UN CASO PRACTICO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN "YAKULT"

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

YAKULT, S.A. de C.V., fue fundada en Japón en el año de 1935; actualmente dicha empresa está presente en 12 países los cuales son: Japón, Taiwan, Brasil, Hong Kong, Tailandia, Korea, Filipinas, Singapur, México, Indonesia, Australia y Holanda.

En México, Yakult establece su planta productiva en Iztapaluca, Edo. de México (Carr., Fed. Méx.-Puebla. Km. 30 México) y su oficina matriz en División del Norte 1419, Col. Santa Cruz Atoyac, México D. F..

Yakult cuenta con ocho sucursales a lo largo de la República Mexicana, en las siguientes ciudades: Guadalajara, Puebla, Oaxaca, Monterrey, Toluca, Querétaro, Pachuca, incluyendo el D. F..

La Planta Productiva de Yakult, cuenta con 114 trabajadores en total, con un horario de trabajo para el personal administrativo de 8:00 A.M. a las 18:00 P.M. con una hora de comida y tres turnos para el personal operativo, cuyos horarios laborales son los siguientes:

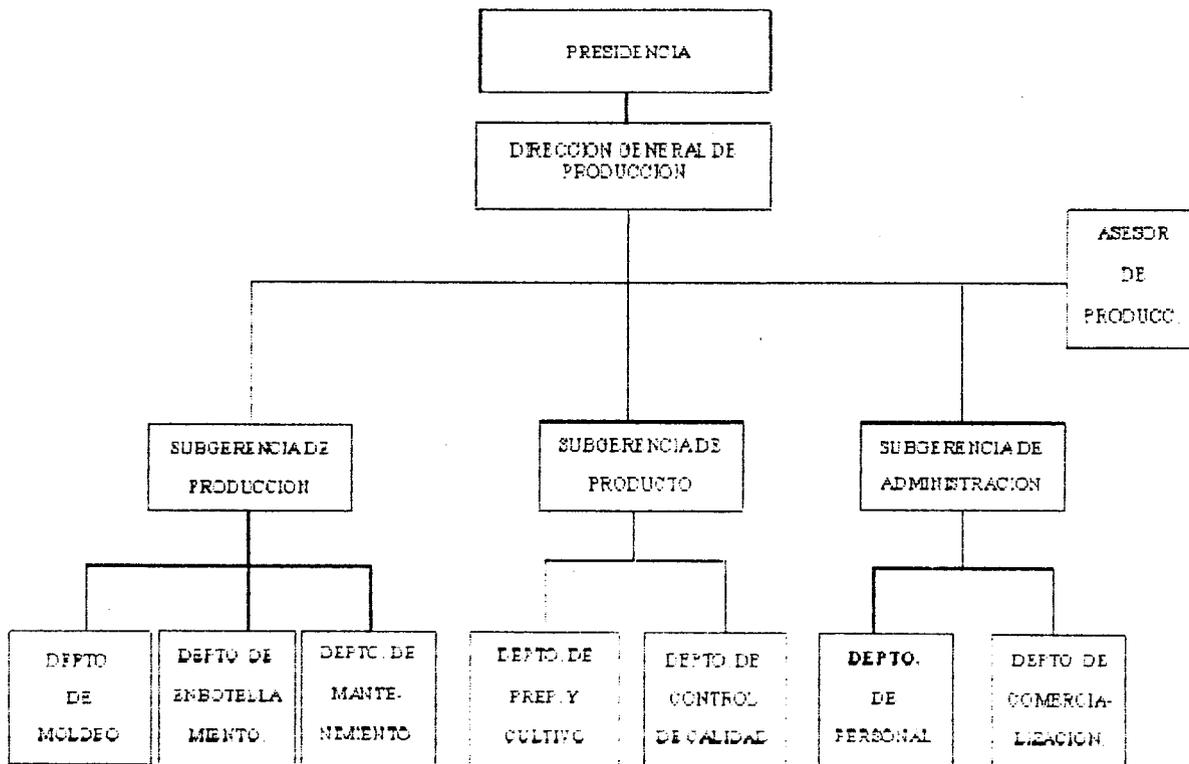
Turno Matutino de 6:30 A.M. a 14:00 P.M.

Turno Vespertino de 14:30 a 22:30 P.M.

Turno Nocturno de 22:30 a 6:30 A.M.

Los tres turnos operativos con media hora de comida.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



ORGANIGRAMA DE YAKULI

Se hace mención de algunos de los integrantes de esta estructura organizacional, como sigue:

Presidencia: esta integrada por los Socios de la empresa, a la vez que fungen como consejeros ejecutivos.

Dirección General de Producción: el C. Carlos Cazuga, socio mayoritario.

Subgerencia Control de Calidad del producto: Ing. Alfonso Moncada Jiménez.

Subgerencia de Producción: Ing. José Nabor Ramírez.

Cabe mencionar que por políticas internas de la empresa no se dio mayor información con respecto a la estructura orgánica de la empresa.

4.2.1. Filosofía, Políticas y Objetivos de Yakult.

FILOSOFÍA

"El propósito de la empresa es contribuir al desarrollo de una vida alegre y saludable para la población de todo el mundo, a través de la investigación en las ciencias de la vida.

POLÍTICAS

1. La prioridad es del cliente.
2. Autodesarrollo.
3. Justicia.

OBJETIVOS

Para la empresa sus objetivos, no han cambiado siguen siendo los mismos, dentro y fuera son los siguientes.

Dentro:

La satisfacción del trabajador.

La calidad y confiabilidad del producto a nuestro cliente-consumidor.

Fuera:

YAKULT tiene como objetivo promover la salud a través del estudio y utilización de los microorganismos en la prevención de enfermedades.

4.3. ¿QUE ES CALIDAD PARA YAKULT?

De acuerdo a los cuestionamientos hechos al encargado de personal Roberto Galindo De Jesús, la calidad en la empresa es todo el personal que labora en ella, pues dicho personal es el que genera todo mediante de lo que se conoce como Círculos de Control de Calidad; en la planta funcionan de la siguiente manera:

Es un grupo de personas trabajadores del mismo departamento, hay un grupo por cada uno de los departamentos; este grupo no debe ser mayor de 8 ni menor de 4 personas y es mediante una tormenta de ideas que sacan a relucir todos los problemas que hay en cada departamento y toman el demás incidencia el más frecuente lo hacen suyo y no lo sueltan hasta que lo resuelven. La empresa da las facilidades, las herramientas, la capacitación y todo lo necesario para que se resuelva el problema, ella sólo funciona como facilitador pero en realidad los mismos

integrantes de los círculos de control de calidad son los que desarrollan el plan de la posible solución y lo presentan.

En sí, la calidad se da en el personal, la mano de obra y en toda actividad.

4.3.1. Control Total de Calidad en Yakult.

El CTC en Yakult, se implantó (inicios) en 1994 y hasta la fecha se sigue trabajando en él.

Para la empresa no hay un encargado del CTC más bien es un Coordinador de Control de Calidad (Ing. Juan Ramírez Barales).

La calidad se vigila mediante la *auto-supervisión*, esto es, se le da la confianza desde el ayudante general hasta el Jefe.

El proceso que se lleva a cabo para controlar la calidad es mediante reportes, en lo que se refiere a control de calidad del producto sí se tiene un Departamento que la controla éste es el laboratorio. Esos reportes se llevan en una bitácora y se hacen resúmenes, reportes mensuales, para entregarlos a la Jefatura de administración.

El objetivo que se persigue es la satisfacción del cliente y el dar buenos resultados obviamente la de ellos mismos. Para la empresa, su objetivo sí se ha cumplido ¿porque? ; ellos nos hablan de sus políticas internas y dicen: nosotros adoptamos como política principal la prioridad de nuestro cliente y si cierto es que casi todos estamos proporcionando información a nuestro proveedor para tener justo a tiempo la materia prima necesaria para nuestro producto, entonces vamos a tener los medios de proporcionar productos de calidad compartiendo el beneficio entre los clientes y nosotros mismos al dar un servicio eficaz.

Por ejemplo: los señores encargados de materia prima tienen que traer el material al departamento que así lo requiera, si ellos no se la entregan a tiempo van a fallar como proveedor y como consecuencia va a desencadenarse un problema por que va haber atrasos en los departamentos que se involucran en el proceso de elaboración.

Por eso nosotros, argumenta Yakult, hemos adoptado que si cada uno cumple con la parte que le corresponde adecuadamente vamos a lograr la calidad total, la satisfacción que finalmente es lo más importante, la de nuestro cliente-consumidor.

Finalmente aclaran: "nosotros adoptamos como cliente a todas aquellas personas que soliciten nuestro servicio"; tal caso es el mío que solicite información referente a la empresa para mi investigación de tesina.

4.4. LAS 4 AREAS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD EN YAKULT

I. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

En Yakult, el "Aseguramiento de Calidad" prácticamente cubre todas las áreas de la planta, exceptuado mantenimiento, pero todas las áreas después de laboratorio, todos la practican.

Se dice que, se podrían llamar así "supervisores" al personal de laboratorio porque son los encargados de la calidad del producto en cuanto a: revisión de calidad en materias primas; verificación y especificación en los Lactobacilos Casei Shirota¹.

Con respecto a la "función del Aseguramiento de Calidad" en la Planta Productiva Yakult, se lleva de la siguiente manera.

1. Se revisa la calidad de materias primas.
2. Se verifican especificaciones en los Lactobacilos Casei Shirota.
3. Se realiza un monitoreo periódico del proceso de fermentación(garantía de calidad).
4. Una vez terminado el producto, se analiza para asegurar la calidad.
5. TANQUES DE SEMILLA: Equipo donde se desarrollan los cultivos de los Lactobacilos Casei Shirota.
6. TANQUES DE FERMENTACIÓN: Leche fermentada base y jarabe se mezclan, conservándose por abajo de los 5°C.
7. MOLDEADORA DE FRASCO: El envase del producto se fabrica en poliestireno especial para alimentos.
8. EMBOTELLADORA: El embotellamiento y su sellado se realizan automáticamente.

¹ Departamento de Control de Calidad.

² Es un lactobacilo que su función es (según Yakult), mantener el equilibrio de la flora intestinal, reducir las sustancias tóxicas producidas por bacterias nocivas y estimular los movimientos peristálticos del intestino, dando como resultado el aumento de la inmunidad a las enfermedades.

II. ESTANDARIZACION.

En cuanto a este punto, la estandarización de acuerdo a la producción se da de la siguiente manera: si en el año de 1995, por ejemplo, se produjeron un millón de frascos de Yakult, para 1996 se tiene que superar dicha producción. Lo anterior es con la finalidad de lograr un bono por producción, que más adelante hablaremos de él.

Cabe mencionar que, dentro de ésta también se toma en cuenta que no haya merma (desperdicio) en el proceso de producción, además de que se compara la producción al día para ver si aumenta o disminuye, pues es importante mencionar que existen manuales de trabajo que se van ajustando conforme a las necesidades y tienen cambios porque van mejorando día con día.

III. CONFIABILIDAD.

Para Yakult el "Medio Ambiente es Salud", es una empresa preocupada por la ecología. Desarrolla en su planta sistemas para tratamiento de agua residual.

La elaboración de su producto es 100% natural, confiable para ser consumido pues rebasa las normas establecidas de calidad, todo esto en su proceso de producción ya mencionado en Aseguramiento de Calidad.

Así, muy generalmente, se describe el proceso de fabricación (Ciclo de Confiabilidad).

Elaboración: consiste en agua, leche y azúcar.

La leche pasa al filtro, se esteriliza y se combina con jarabe.

Frascos: pasan por la máquina paquetes de 50 frascos; de la planta son transportados a servicios (dentro de Yakult) y posteriormente a venta directa.

Este ciclo de confiabilidad repercute tanto en la satisfacción de los trabajadores, cuando les informa como va avanzando la empresa^{**}, como en el público al aceptar el producto. La tabla 1 y 2 muestra los resultados favorables de las ventas del producto.

^{**} Esta información se les hace llegar mediante un boletín bimestral, como por ejemplo, los resultados que se obtuvieron en las VENTAS de los meses de Marzo y Abril (Tablas 1 y 2 del texto), y obviamente el bono por productividad.

VENTAS

En los meses de MARZO y ABRIL, se obtuvieron los siguientes resultados:

M A R Z O

	FRASCOS EN EL MES	FRASCOS DIARIOS
SUCURSALES	11,505,898	371,158
MAYOREO	2,768,165	89,295
GUADALAJARA	2,205,000	71,129
AGENCIAS	2,249,100	72,551
FORÁNEOS	1,742,350	56,204
TOTALES	20,470,513	660,337

Tabla 1.

A B R I L

	FRASCOS EN EL MES	FRASCOS DIARIOS
SUCURSALES	11,721,025	390,700
MAYOREO	2,918,385	97,279
GUADALAJARA	2,918,385	71,666
AGENCIAS	2,319,150	77,305
FORÁNEOS	1,878,015	62,600
TOTALES	20,986,575	699,550

Tabla 2.

El objetivo que se tiene para el mes de MAYO, es de:

768,000 FRASCOS DIARIOS	23,808,000 FRASCOS EN EL MES
-------------------------	------------------------------

Así también queremos hacer de su conocimiento, que a partir del mes de MAYO se empezara a distribuir el producto en **TIJUANA**.

IV. CÍRCULOS DE CALIDAD.

En Yakult la idea de los círculos de calidad es llegar a la excelencia al generar el producto, mediante la satisfacción del cliente y el autodesarrollo del personal.

Sus características de éstos círculos de calidad son: grupos de 4 a 8 personas, uno por cada departamento. Sus integrantes reciben capacitación y son personas con categoría de ayudante general a jefe de departamento, va desde un nivel primaria hasta un profesional y todos participan.

Su sistema de trabajo es durante todo el año, se reúnen una vez por semana y cada seis meses se hacen los encuentros y presentación del trabajo (problema solucionado). Cada círculo-equipo debe presentar un cuaderno donde especifica como llegaron a ese problema que tuvieron que hacer para solucionarlo, los problemas que se encontraron, los resultados que se obtuvieron, los pro y contras y finalmente a la conclusión que llegaron.

Su organización va desde el coordinador de los círculos de calidad, Ing. Juan Ramirez, quien cuenta con dos auxiliares que a su vez capacitan a los integrantes de los círculos y un organizador para la empresa.

Por su labor, estos círculos, reciben reconocimientos económicos, diplomas y obsequios (reloj de pared, chamarras, artículos electrodomésticos, etc.). También a los mejores equipos se les otorga veinte salarios mínimos, un diploma y una comida para todos los integrantes del equipo.

En este año se festeja en Yakult el tercer encuentro de Círculos de Calidad.

4.5. BONOS DE PRODUCTIVIDAD.

Para Yakult, el bono de productividad es lo económico y una parte proporcional adicional al salario; esta empresa maneja un 2%.

El bono de productividad se implantó en 1992, modelo ya establecido, fue durante la Revisión del Contrato Colectivo de Trabajo en un acuerdo de Sindicato y Empresa.

Tienen un convenio-tipo y esta contemplado dentro de las prestaciones del contrato colectivo; se rige bajo las Leyes Mexicanas.

El "*objetivo*" del bono de productividad es principalmente, que la gente se sienta que es parte de la empresa al recibir una cantidad de dinero extra; es para que la gente sepa que no esta trabajando mal.

Los que participan en el Sistema de Bonos de Productividad, es personal sindicalizado y la respuesta de éstos es favorable.

El encargado de personal, C. Roberto Galindo de Jesús, es quien elabora los bonos de productividad y los determina mensualmente en un 2%* adicional a su salario de cada trabajador.

Los resultados que se han obtenido con este bono son excelentes, pues la gente ha respondido con responsabilidad y la productividad y calidad del producto se ve incrementada día con día, además de tener contento al personal que sabe que es tomado en cuenta para la mejora continua de la empresa. Por lo tanto si ha funcionado la implantación de bonos, pero cabe mencionar, así lo expresaron el jefe de personal, el coordinador de control de calidad y uno de los trabajadores** de Yakult, que no es el único incentivo económico que hay en la empresa pues tienen otros muy importantes para motivar y tener satisfechos a sus trabajadores, los cuales se mencionan en el punto siguiente.

Con respecto a los objetivos de la empresa, no se han modificado (siguen los mismos).

4.5.1. Otros incentivos económicos que motivan al trabajador para una mayor productividad y calidad del producto en Yakult.

Los incentivos motivacionales que ofrece la Empresa Yakult son de dos tipos: Económicos y No Económicos.

Incentivos Económicos.

1. Dentro de los incentivos económicos tenemos los siguientes:

a) Tres días de salario al mes por puntualidad y asistencia, acumulables a los seis meses, en que se otorga una semana de salario y al año un mes. Esto siempre y cuando no tenga permisos.

* Ese porcentaje es determinado por los japoneses, quienes tienen reuniones mensuales con los jefes superiores de la empresa para ver los resultados obtenidos y fijar objetivos para el plan de trabajo de Yakult; posteriormente estos últimos se reúnen semanalmente (jueves) con los jefes de departamento, dentro de la planta, para ver los avances de los objetivos acordados con los japoneses y así se siguen hasta llegar con los círculos de calidad y su personal.

** Jorge Ortiz, Coordinador de Eventos. Él ingresó en el año de 1984 con la categoría de Ayudante General (cargador de cajas); pero que gracias al sistema de evaluación que tienen (autodesarrollo) a logrado el puesto que actualmente desempeña.

b) Se otorga un bono por productividad, de acuerdo a la producción, en base al excedente del tope de ventas anual el cual se promedia mensualmente; por ejemplo:

Si en el año 1995 se produjeron 15,600,000 frascos; entonces para 1996 se tiene que rebasar ese tope.

Otro factor para este bono, es que se no debe haber merma (desperdicio).

El calculo se hace en un porcentaje de un 3% y es de la siguiente manera; el Jefe de Personal me da como ejemplo un salario de \$38.41 al día, este lo multiplico por el .03% y el resultado lo vuelvo a multiplicar por el número de días que tiene el mes, al que corresponda para el pago del bono, si por ejemplo el mes es de 31 días ha ese trabajador se le pagaría su bono mensual de: \$35.72 aproximadamente.

Yakult hace mención que debido a la crisis económica que sufre el país, la empresa se ve afectada ocasionando con esto la suspensión del pago de dicho bono; pero como vuelven a mencionar hay otros incentivos que los recompensa por su labor.

Es importante mencionar que este bono por productividad es aplicado a todo el personal de base y confianza, sin distinción alguna.

2. Vales.

Se otorgan vales de despensa en forma mensual, equivalente al 10% del salario.

3. Ayudas económicas.

Con respecto a las ayudas económicas, se encuentran las siguientes:

a) Ayuda por natalicio, la cual consiste en tres días de permiso con goce de sueldo y veinte días de salario mínimo.

b) Ayuda por defunción de parientes en primer grado como:

FAMILIAR	DÍAS DE SALARIO MÍNIMO
Padre o madre	50
Hermanos	25
Cónyuge	100
Hijo	100

En todos los casos se otorgan tres días de permiso con goce de salario.

c) En caso de matrimonio se conceden seis días de permiso con goce de salario y veinte días de salario mínimo.

b) Se otorgan prestaciones superiores a las que marca la ley como las siguientes:

PRESTACIÓN	LFT	YAKULT
Prima Vacacional	25%	90%
Aguinaldo	15 días	De 35 a 40 días.
Reparto de utilidades	10%	\$10,000 por persona.

Incentivos no Económicos.

a) Se otorgan dos clases de premios en Yakult,

1. Gran Premio Yakult
2. Premio a la Excelencia

Tales premios tienen las siguientes bases:

Se lleva a cabo una evaluación en la que son considerados once factores que determinan a los acreedores de dicho premio; los factores de la evaluación son los siguientes:

1. Desempeño
2. Puntualidad
3. Responsabilidad
4. Aseo
5. Liderazgo
6. Relaciones Humanas
7. Autodesarrollo
8. Uso del equipo de seguridad
9. Creatividad
10. Iniciativa
11. Participación

El **Gran Premio Yakult** se otorga de manera anual en el mes de noviembre a los treinta mejores miembros de la organización (sindicalizados y de confianza).

Dicho premio consiste en:

A los diez primeros lugares se les obsequia un viaje a Japón con todos los gastos pagados durante una semana.

Y a los veinte siguientes un viaje a Manzanillo con todos los gastos pagados por una semana.

Premio a la Excelencia.

En el premio a la excelencia se distinguen a los cuatro mejores empleados de la organización.

Al primer lugar se le galardona con el título de excelencia suprema.

Al segundo lugar con el título de la excelencia.

Al tercer lugar con el título al esfuerzo.

Al cuarto lugar con un premio especial.

En todos los casos se les otorga un diploma y dinero, además de aparatos electrodomésticos.

b) Eventos.

Se realizan cuatro eventos al año, el primero en el mes de Marzo, en que se realiza una excursión a algún centro recreativo, con todos los gastos pagados (transportación, entrada al centro recreativo y comidas).

El segundo evento tiene lugar en el mes de mayo y está dirigido al fomento del deporte; en el presente año se dedicará al voleibol, y la empresa cubrirá todos los gastos para realizar la premiación de dicho evento (equipo deportivo y regalos para la premiación, este año serán chamarras y trofeos).

En octubre se realiza el tercer evento denominado **fiesta familiar** a la cual puede asistir la familia del trabajador a una comida donde se lleven a cabo concursos y rifas.

En diciembre se realiza el cuarto evento que es la **posada brindis**, el cual se lleva a cabo el 23 de Diciembre en un a cena-baile donde se hacen rifas. En ese mismo mes, el día 31 se hace un brindis de año nuevo en el que otorgan obsequios.

Otros incentivos

a) Becas.

Se proporcionan becas para que el personal de la empresa pueda concluir sus estudios a cualquier nivel (medio, medio superior, superior).

b) Útiles escolares para los hijos de las trabajadoras en el mes de inicio del ciclo escolar.

- c) Festejo por el cumpleaños de los empleados al inicio de cada mes, otorgándoles un pequeño obsequio.
- d) Celebración del 10 de mayo con un regalo simbólico.
- e) Festejo el día del niño en el cual se hace una selección de veinte escuelas a las cuales se les otorga una dotación de Yakult. (el sorteo solo se realiza entre escuelas donde estudian los hijos de los trabajadores).
- f) A los trabajadores que laboran más de cuatro horas extras se les brinda comida y transporte gratuito.

CAPITULO V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponía sobre el empleado.

Los usos más adecuados de la información que produce la elevación del desempeño se muestran en la tabla 3. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgarán.

<ul style="list-style-type: none">• Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.• Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el merito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.• Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.• Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.• Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.• Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en la información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoria.• Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.• Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Tabla 3. Ventajas de la evaluación del desempeño.

5.1 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y YAKULT

Hablando de ventajas de la evaluación del desempeño, es precisamente Yakult una de las compañías que **mejora el desempeño** mediante la retroalimentación y es el *coordinador de círculos de calidad*, Ing. Juan Ramírez y el encargado de personal, Roberto Galindo De Jesús, quienes llevan a cabo las acciones adecuadas para mejorar dicho desempeño, tales como:

Participación en cuestiones de trabajo por parte de todos los trabajadores en general (círculos de calidad), así como la motivación de éstos para que se sientan satisfechos y colaboren con dedicación y esmero a la tareas asignadas.

En cuanto a **políticas de compensación**, la empresa concede parte de sus incrementos basándose en once factores: desempeño, puntualidad, responsabilidad, aseo, liderazgo, relaciones humanas, autodesarrollo, uso del equipo de seguridad, creatividad, iniciativa y participación.

En **decisiones de ubicación**: De acuerdo a su evaluación, con los once factores, Yakult otorga el "Premio a la Excelencia" a cuatro de los mejores empleados de la organización. Siendo promocionados el 16 de abril del presente año, de acuerdo a la 1er. evaluación:

MARTÍNEZ MICHAUS SERGIO	AUXILIAR	"S"
TORRES DÍAZ ARTURO GREGORIO	AUXILIAR	"C"
AGUILAR LÓPEZ JAVIER	JEFE	"C"
VELÁZQUEZ PIMENTEL ANGEL	SUBGERENTE	"B"

En **necesidades de capacitación y desarrollo**, Yakult capacita (dentro y fuera de la empresa) a sus trabajadores sobre la marcha, ésta depende de las necesidades de la compañía y de las aptitudes de la persona (autodesarrollo).

Para su **planeación y desarrollo profesional**, la empresa con sus círculos de calidad tiene la ventaja de una retroalimentación efectiva para el desempeño, pues cabe mencionar que debido a ellos se está trabajando con profesionalismo para llegar a lo mejor, se puede decir que a la excelencia.

Como se desprende de otros procedimientos como los exámenes de selección una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado; la tabla 4 muestra los elementos de un sistema de evaluación acorde a Yakult. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar

* Motivación por medio incentivos económicos, mencionados en el subtema 4.7.1.

retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.

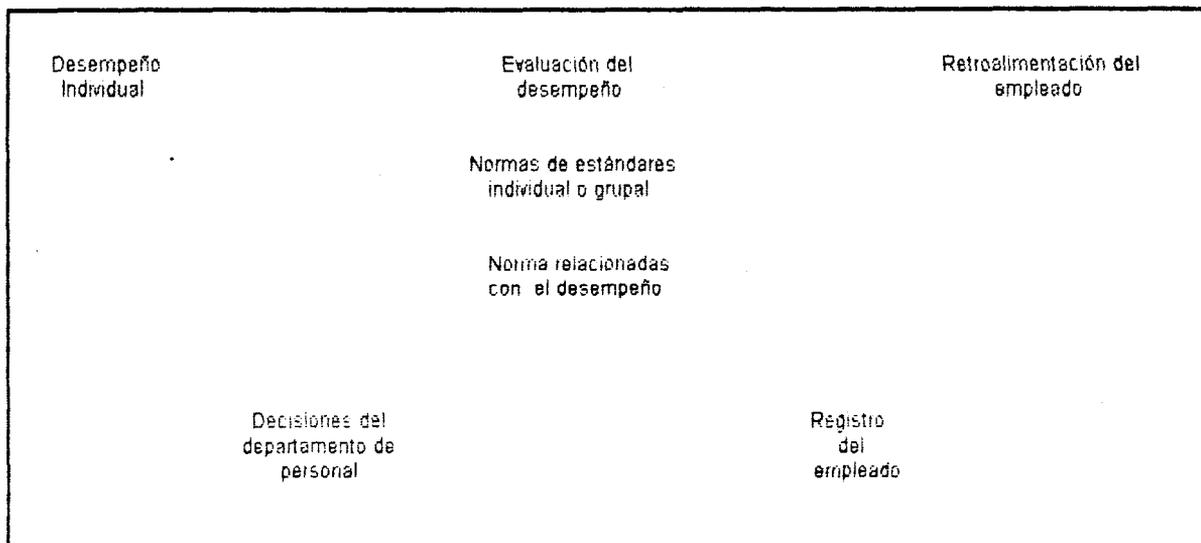


Tabla 4. Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.

5.1.1 Preparación de las evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por **directamente relacionados con el puesto** se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

El sistema estandarizado para toda la organización (Yakult) es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos. Pues cabe mencionar que se fijan toques anuales de producción en general para todos los miembros de la planta. Independientemente del método de trabajo que utiliza, existe un registro de estándares vigentes (se compara la producción al día con la finalidad de ver si aumenta o disminuye). Además de que la evaluación se hace práctica el empleado esta enterado de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes a todos ellos. Entre estos

elementos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Estándares de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

Mediciones del desempeño.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia entre estándar de desempeño y medición del desempeño; como por ejemplo en Yakult:

En un puesto de moldeo elemento básico de la labor es la forma perfecta del envase del producto, sin merma (desperdicio), al operario no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el ayudante general su tarea, el evaluador puede calificar rapidez, su habilidad, su ahorro de materia prima, etc..

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa ocurre cuando quien clasifica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo, si el supervisor de las telefonistas asiste a la conversación que sostiene una de ellas con un cliente, su método se basa en la observación directa; si, por el contrario, basara su evaluación en las respuestas, dadas a un examen por escrito para determinar si la telefonista recuerda bien las tarifas, se estaría sirviendo de un método indirecto.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas.

5.1.2 Objetividad y subjetividad en las mediciones.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño (de baja precisión) son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la "simpatía" que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de radio.

En Yakult se practica un "evaluación objetiva directa" pues como ya se había mencionado, diariamente se verifica la producción para ver su incremento ya que se sabe que está fijado un tope anual de producción; además de que se toma como política bajo ese tope, que no haya merma.

En seguida, en el siguiente cuadro, se mencionará el grado relativo de precisión donde se localiza la Planta de Yakult.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	MUY ALTA - YAKULT	ALTA
SUBJETIVA	BAJA	MUY BAJA

Existen muchos métodos para evaluar el desempeño, que requieren conocimientos y entrenamientos técnicos, así como asesoría y ensayos prácticos. Por tanto, es muy complejo enunciar a cada uno de ellos en su extensión y más aún en analizarlos completos en determinada empresa. Considerando tal justificación, sólo se mencionarán, para su conocimiento, dos de los métodos existentes actualmente con sus técnicas de evaluación del desempeño de uso más común.

1. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de las técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se anotan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas de versar sobre algo que ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño más común son:

- Escala de puntuación
- Métodos de evaluación comparativa
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de verificación de campo
- Método de registro de acontecimientos
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de puntos comparativos
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de registro de acontecimiento notables
- Método de comparación contra el total

2. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco de intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia patria: sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Método de los centros de evaluación

En el análisis de la Empresa Yakult, con respecto al método de evaluación se puede observar de acuerdo a las características de todo el caso práctico que el método que se utiliza para la evaluación del desempeño es el "Método de Evaluación Basado en el Desempeño a Futuro", con una mezcla de dos de sus técnicas: 1) Autoevaluación, y

2) Administración por objetivos.

¿El porqué de esa determinación?

Simplemente leamos en que consisten las técnicas de autoevaluación y la de administración por objetivos, posteriormente en cada una de ellas analizaremos a muy grosso modo nuestra empresa.

Autoevaluación.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Ahora bien analizando la empresa con respecto a esa técnica, tenemos en primera instancia los incentivos económicos que motivan a los empleados al crearles conciencia sobre el trabajo que realizan (se maneja la autosupervisión y se le da la confianza desde el ayudante general hasta jefe); además de reunirse semanalmente en grupo (círculos de calidad) con el coordinador de calidad para describir sus logros e identificar las áreas en que se ha tenido dificultades o podría mejorarse. Este procedimiento no solamente permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al coordinador retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Administración por objetivos.

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Volvamos a nuestro análisis con respecto a esta técnica, Yakult establece objetivos en base a la calidad del producto, satisfacción del cliente y de sus empleados mismos, trabaja conforme a objetivos establecidos (sistema tendiente al japonés) los cuales son transmitidos por los superiores de la empresa a los jefes de departamento y a su vez a los trabajadores, esto último en su ambiente de círculos de calidad. Al llevar dicha retroalimentación, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr esos objetivos porque sienten que son parte de la empresa al saberse tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Como ya había mencionado anteriormente, las reuniones de los círculos de calidad se efectúan cada semana y ahí se fijan objetivos a futuro lo cual permite que los trabajadores tengan motivación al contar con un meta específica para organizar y dirigir esfuerzos; por ejemplo: cuando se establece el tope de producción para el año corriente, los miembros de la organización ya saben con anticipación lo que tienen que lograr y así mismo los coordinadores de calidad y empleados pueden ver su lista de necesidades específicas de desarrollo. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

5.2 LIDERAZGO EN YAKULT.

El liderazgo para la productividad-calidad en la planta de Yakult no se basa en los sistemas, tecnología o capacidad financiera de ella, éste descansa en la actuación de los jefes a todos los niveles y sin duda alguna es un factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad.

La empresa ha creado una cultura de trabajo a partir de la integración solidaria, del sentido de logro y cuidado de los recursos (costos) y de valores de trabajo.

Se ha establecido que la productividad es primeramente una actitud ante la vida que puede lograrse sólidamente a través de las estrategias educativas adecuadas; productividad es primero formar un "espíritu productivo" en todo el personal de una organización.

La productividad en Yakult, descansa en la actuación de los dirigentes de cada uno de los círculos de calidad, así como en la de su coordinador.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad: " El líder predica con el ejemplo". Para esto se precisa indentificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

En Yakult los Jefes son los que imponen el ejemplo en cuanto a puntualidad, la definición del objetivo con anticipación, respecto a las normas de trabajo y lo que es más importante, el comportamiento de ellos quienes se preocupan y están pendiente (no descuidan el factor humano) por sus trabajadores. Todo esto constituye la influencia directa como líderes respecto a sus trabajadores.

Se debe hablar de una "cultura productiva", más que meramente de sistemas de productividad. Una cultura se sustenta en valores, que sea consistente, integral y que esté animada por un líder, entendiendo como educador como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas y actividades del trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa. Un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos del trabajo. Estos líderes deben ser, primero, los que conforman la alta dirección de una empresa. Particularmente, el propio director general, quien, desde luego, debe ser un agente de cambio. La tesis más convincente para este perfil es la que plantea como fundamental, la capacidad de influencia y motivación hacia el trabajo productivo.

Además, el directivo tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su agente de tal manera que "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo" en todo su personal.

En Yakult, los dirigentes son perceptivos y prudentes, pues saben que su existencia como empresa y las acciones tomadas hacia los que participan en su organización, influye en los seres humanos. Por esa razón, es muy importante para la empresa la "comunicación" (tanto verbal como no verbal-boletines) que tienen con sus trabajadores, acerca de los logros obtenidos y objetivo trazados. Esta acción es una estrategia que ha tenido éxito en Yakult, pues cabe mencionar que si han logrado su objetivo, tanto de producción e integración de su personal, así como de expansión de su razón social.

El ejecutivo o funcionario que no se preocupa por generar este "espíritu productivo" no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder auténtico y productivo.

Es indispensable también que los distintos líderes que intervienen en la vida organizacional -sindicatos y ejecutivos, hablen el mismo lenguaje y trabajen armónicamente hacia metas concertadas. Las diferencias entre líderes habrán de ser la expresión de las necesidades e intereses de sus representantes y deberán ser utilizadas como herramienta de crecimiento mutuo y reforzadoras de la relación; no es válido, y menos lo será en el futuro, el que esas diferencias sean la expresión de sus intereses personales.

Para Yakult todos son iguales lo único que los diferencia es el grado de responsabilidad; el lenguaje es coloquial pues todos se reúnen, desde el ayudante general hasta jefe, y participan en las decisiones de trabajo.

Es necesario que a partir de los altos niveles directivos y del área de Recursos Humanos, se les incorpore a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano y se les involucre gradualmente en las responsabilidades de planeación, ejecución y control de sus áreas de responsabilidad. La alta dirección debe preocuparse por hacer de este personal una fuente de liderazgo para la productividad.

En Yakult, se capacita a los representantes de cada grupo (círculos de calidad); e independientemente de la capacitación que les da a todos los miembros de la organización en cuestión al trabajo de la planta productiva.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada respecto a la necesidad de contar con líderes efectivos integrados a lo largo y ancho de la empresa, eliminando el principio de dejar a la alta dirección la total responsabilidad por los resultados productivos. Los procesos educativos serán la base para lograr el compromiso e integración de los diferentes líderes de la empresa. Ellos, a través de la concertación de metas, planes y estrategias, constituirán la infraestructura para el sólido desarrollo productivo de las organizaciones mexicanas.

5.3 RESULTADO FINAL EN YAKULT

De acuerdo al estudio hecho en la planta de Yakult, analizando como funciona y que es para ella el CTC; se generaliza lo siguiente:

Para la empresa la calidad, empieza y se genera por ellos mismos, terminando finalmente en su producto. Esto es mediante lo que se conoce como círculos de calidad.

Desde su implantación del CTC, hace dos años, se está trabajando para lograrla y llegar a lo mejor (se puede decir que a la excelencia) y para este fin se dan cursos de capacitación a los miembros de la organización conforme a las necesidades de ella.

Resultado de todo lo anterior es la respuesta favorable en cuanto a la aceptación del producto y la del cliente.

Todo lo expuesto anteriormente es logrado con la participación del trabajador; ya que ellos son motivados para trabajar más productivamente y lo más importante con calidad. Esta motivación es mediante el Bono de Productividad además, como hace mención Yakult, con otros incentivos económicos más.

Por tal razón, la primer hipótesis alternativa; es aceptada favorablemente para nuestro problema.

Hipótesis:

"Entre mayor sea la motivación que se obtenga con los bonos de productividad, más efectiva será la productividad y calidad del trabajador dentro de la Organización".

Es importante mencionar que ellos, a través de sus estrategias como: los Círculos de Calidad, su Política de Autodesarrollo, Justicia y Sistema de Incentivos Económicos, ha logrado la integración de humana, productiva y de calidad en toda su organización.

Pues cabe mencionar que Yakult no hace reclutamiento ni selección externa de personal ya que sus requerimientos se satisfacen a través de escalafón. Esto es de acuerdo a las aptitudes del trabajador.

Así, con ese mecanismo se concientiza al personal para lograr una productividad humana.

Se comprende también que mediante su actividad en los círculos de calidad y liderazgo, se trabaja mas productivamente en todo el ambiente de la Planta de Yakult.

Siendo así, queda aclarar, me quedo corta en relación a mi segunda hipótesis ("El bono de productividad es un instrumento económico que eleva la productividad-calidad en los trabajadores de una empresa") ya que no sólo se eleva la productividad-calidad en los trabajadores de la empresa con el bono de productividad, sino también es importante el factor de integración de grupos de trabajo y sobre todo un liderazgo democrático⁹.

En relación a los factores de satisfacción y motivación, tienen un efecto muy preponderante en la mentalidad de los trabajadores ya que estos los sensibiliza, teniendo como consecuencia una alta productividad en la organización.

En Yakult tienen bien claro y preciso lo que es un bono de productividad y están conscientes de que no sólo este motiva a los trabajadores a incrementar la productividad y calidad sino, como ya lo había mencionado, son otros factores como: incentivos económicos y no económicos (subtema 4.5.1); Círculos de Calidad; no descuidan el factor humano (liderazgo).

Concluyendo con ese último análisis, se da por aceptada la tercer hipótesis; "el bono de productividad es un factor motivacional para incrementar la productividad-calidad del trabajador dentro de la organización..

⁹ De acuerdo a mi análisis, en esa empresa, concluyo que existe un liderazgo "democrático/participativo".

5.4 EJEMPLOS DE SISTEMAS DE ESTIMULOS POR PRODUCTIVIDAD

I. LA AFICIÓN

PLAN DE ESTÍMULOS POR PRODUCTIVIDAD

"La Afición" es una compañía periodística fundada en 1930; la Dirección del periódico en su incansable búsqueda de métodos motivacionales acordes a los procedimientos modernos de administración, decidió la implantación de un sistema de estímulos por productividad dirigidos a todos sus empleados en general, el cual permitirá a los elementos dinámicos poder obtener hasta un 20% adicional a su salario, con el fin de premiar esfuerzos extraordinarios en el cumplimiento de las labores asignadas respectivamente y que coadyuven al logro del cumplimiento en las metas propuestas por "La Afición", y a la superación personal.

A) OBJETIVO

Fundar un sistema de estímulos económicos por productividad en recompensa a la iniciativa, esfuerzo, creatividad, disponibilidad de cooperación y eficacia de cada uno de los integrantes de la empresa, los cuales contribuyen a incrementar la competitividad y calidad del periódico y participar dinámicamente en el triunfo de logros y metas a corto, mediano y largo plazos de:

LA AFICIÓN

B) PARTICIPANTES EN EL SISTEMA DE ESTÍMULOS POR PRODUCTIVIDAD

El sistema de estímulos por productividad esta dirigido a todo el personal trabajador, empleado y ejecutivo de "La Afición", sean de planta o bien eventuales integrados en la nomina del periódico y cuyas funciones desarrolladas contribuyan en forma significativa a resultados óptimos en sus áreas.

C) SUELDO

El sueldo se integrara por dos conceptos, uno fijo y un variable.

El fijo contempla el salario base, vacaciones, prima vacacional, gratificaciones de fin de año, etc., es decir, lo actual.

Y el **variable** será lo correspondiente al estímulo por productividad el cual puede ser de hasta un 20% del salario base.

D) ¿ QUE ES EL ESTIMULO POR PRODUCTIVIDAD ?

Es un incentivo económico, adicional al salario normal, como premio por contribuir productivamente en el trabajo asignado.

E) COMO LO DETERMINAN

Mediante la aplicación de dos factores, el primero es:

1. El factor cuantitativo será el cual mida la cantidad de trabajo que desempeñe el individuo así como la calidad de como lo haga.
2. El cualitativo, se aplicará para observar el comportamiento, aportación de trabajo en equipo, etc..

F) ¿ DE QUE MANERA MANTIENEN INFORMADO AL TRABAJADOR ?

Mediante la aplicación de formas diseñadas acorde al departamento donde labore el trabajador, en ellas se especificaran claramente las actividades realizadas y la aportación de trabajo en equipo y se entregaran diariamente en los casos de redacción y producción, para administración será mensualmente.

G) ¿ QUIEN ELABORA LAS FORMAS ?

En primer instancia será el jefe inmediato y a su vez serán revisadas por los jefes superiores con el propósito de evitar cualquier anomalía en los reportes. Se debe llenar en forma honesta y basándose en los resultados laborales.

H) ¿ CUAL ES LA NORMA ?

La cantidad económica de estímulos por productividad alcanzada se anexará en el recibo de pago acostumbrado identificando la misma con una clave designada por Recursos Humanos para este fin, pagándose mensualmente.

A pesar de considerar el Plan de Estímulos por Productividad, como un programa continuo, se ratificaran o modificaran las condiciones del mismo periódicamente, o cuando sea considerado prudente por parte de la Dirección General y/o Gerente General, procediendo a revisarlo tanto como sea necesario.

Lo importante en las evaluaciones de eficiencia deberán ser los resultados logrados y no los pretendidos o las habilidades con que cuenta el individuo para realizar sus tareas asignadas.

I) EN QUE CIRCUNSTANCIAS NO RECIBE INCENTIVOS EL TRABAJADOR

Cuando acumule retardos, falte a trabajar injustificadamente, este de vacaciones, incapacitado, sancionado, permiso (independientemente de su causa), o cualquier otro factor por el cual no participe en las labores diarias.

Si el individuo falta injustificadamente durante el mes, se penalizara su incentivo de la siguiente manera:

- 1 Falta el 25% del incentivo logrado
- 2 Faltas el 50% del incentivo logrado
- 3 Faltas el 75% del incentivo logrado
- 4 Retardos, 100% del incentivo logrado

Para los retardos por mes, la penalización será:

- 1 Retardo, el incentivo de ese día
- 2 Retardos, el incentivo de esos días
- 3 Retardos, 25% del incentivo total
- 4 Retardos, 50% del incentivo total
- 5 Retardos, 100% del incentivo total

Para "La Afición", el lema hacia sus trabajadores es el siguiente:

DINAMISMO = PRODUCTIVIDAD
PRODUCTIVIDAD = MEJORES INGRESOS

¡TU DECIDES!

II. COMERCIAL MEXICANA

INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD

A) ¿Cual es el objetivo del Incentivo por Productividad?

Premiar al personal cuyo desempeño superior contribuya significativamente a la obtención de utilidades en la operación.

B) ¿Que es el incentivo por Productividad?

Es una cantidad trimestral en efectivo, puede ser hasta el 10% adicional al sueldo del trabajador.

C) ¿ Que tiendas participan del incentivo?

Todas aquellas que iguallen o rebasen su objetivo de utilidad de operación.

D) ¿ A quién se le otorga?

A todos aquellos que laboren dentro de la tienda, y tengan cuando menos 6 días de antigüedad en el trimestre correspondiente, si están laborando en la empresa el día que se pague el incentivo.

E) ¿ Cuando y cómo se paga el incentivo?

En la segunda quincena posterior al trimestre evaluado y el pago se hará a través de la nómina.

F) ¿ Que se toma en cuenta para el pago individual del incentivo ?

$$\begin{array}{l} \text{EVALUACIÓN} \\ \text{DEL CLIENTE} \\ \text{EXPERTO} \end{array} + \begin{array}{l} \text{EVALUACIÓN} \\ \text{DE} \\ \text{DESEMPEÑO} \end{array} = 100$$

G) ¿ Que es la evaluación del "Cliente Experto" ?

Es la calificación tanto de la Calidad del Servicio, como del cumplimiento de los estándares de operación en los departamentos que están en piso de venta realizada por personal externo ("Cliente experto"), capacitado para dichas funciones.

H) ¿ Que es la Evaluación del Desempeño para la Comercial ?

Es un proceso que permite comparar de forma sistemática el desempeño del trabajador con los requisitos y responsabilidades del puesto asignado. Dicha evaluación se hará en forma trimestral.

1) ¿ Como se calcula el incentivo ?

Se suman tres sueldos nominales del trimestre correspondiente. Se descuenta de esta cantidad las incapacidades y las fallas que haya tenido el trabajador, así se obtiene un total a que se aplicará el % de incentivo de acuerdo a la siguiente tabla.

TABLA PARA CALCULAR EL % DE INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD POR PERSONA

	Evaluación Cliente Experto	% de Incentivo
caso 1	de 0 a 84	0 %
caso 2	de 85 a 89	2 %
caso 3	de 85 a 89	2 %
caso 4	de 85 a 89	2 %
caso 5	de 90 ó más	5 %
caso 6	de 90 ó más	5 %
caso 7	de 90 ó más	5 %

Evaluación de Desempeño	% de Incentivo	% de Incentivo a pagar
Cualquier evaluación	0 %	0 %
de 0 a 84	0 %	2 %
de 85 a 89	2 %	4 %
de 90 ó más	5 %	7 %
de 0 a 84	0 %	5 %
de 85 a 89	2 %	7 %
de 90 ó más	5 %	10 %

Nota: En caso de que la evaluación del Cliente Experto No sea igual o mayor a 85, no habrá incentivo independientemente de la Evaluación del Desempeño.

Por ejemplo: Calculemos el incentivo de un trabajador (Odilón Rosas)

1er mes sueldo	2do mes sueldo	3er mes sueldo	suma	Incapacidades y fallas	total
\$500.00	\$500.00	\$650.00	\$1.650.00	\$100.00	\$1.550.00

El Sr. Odilón tuvo una Evaluación del Cliente Experto de 96 y una Evaluación de Desempeño de 88, observamos que su caso es el número 6 de la tabla, por lo que habrá de aplicarse un 7% de incentivo a \$1,550.00.

Entonces el Sr. Odilón recibirá \$108.50 de incentivo en ese trimestre.

En caso de que el departamento donde preste sus servicios el trabajador no se encuentre en piso de venta, recibirá la calificación del "cliente experto" de la siguiente manera:

Se considerará el promedio de calificación del "cliente experto" que obtenga la tienda.

Sólo recibirán el incentivo por productividad los que estén trabajando en la empresa el día de pago del incentivo.

CONCLUSIONES

La **productividad-calidad** es el cambio de mentalidad en favor de la calidad de productos y servicios que se ofrecen; es lograr a través del personal mejores rendimientos de materia prima, mayor aprovechamiento de la maquinaria, menos defectos en la producción, etc., en lugar de concretarnos a buscar mayor producción por hora hombre.

Por lo tanto, para incrementar la productividad-calidad en las empresas mexicanas hay que crear conciencia de la necesidad de ese cambio de mentalidad en materia de sistemas de control total de calidad (CTC) y bonos por productividad. Pues el CTC propicia la calidad en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la empresa y al mejorarla se incrementa la productividad; así el CTC es un proceso de mejora continua que incrementa la uniformidad del producto, reduce los trabajos y errores, se minimiza el desperdicio de mano de obra, máquina-tiempo y materiales, y entonces se incrementa la producción haciendo menos esfuerzo, es decir, con menos trabajo. Es esta la razón de tan importante sistema para la integración del desarrollo, del mantenimiento y superación de la productividad-calidad en una organización.

Con lo que respecta a **bonos de productividad**, es el instrumento idóneo para el incremento de la productividad y la eficiencia en la operación de una empresa, afirmando que como incentivo económico favorece el esfuerzo de los trabajadores hacia un aumento de la productividad y el cuidado de los recursos y bienes de la empresa, es decir al incremento del producto por hombre empleado sin detrimento de la calidad.

Para el pago del bono de productividad es necesario apoyarse en un tipo de evaluación de desempeño y este depende de las habilidades de la persona y tipo de trabajo realizado, como así también la filosofía general y necesidades de la organización. La evaluación del desempeño, en todos los niveles de la organización, debe ser una parte integral de cualquier plan de acción diseñado para mejorar la productividad.

El bono de productividad, como incentivo económico, es un factor que motiva al trabajador hacia la productividad-calidad pues él se sentirá satisfecho en sus necesidades de logro, reconocimiento y autorrealización al saberse que es tomado en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

En cuestión a documentos escritos para la productividad, sólo son para que ésta se desarrolle, ya que el:

Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad, es la interrelación entre planeación, organización de la producción y las relaciones laborales.

Plan Nacional de Desarrollo, le interesa más que nada la eficiencia con que se utilicen los medios de producción.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad, toma como eje central en la productividad al ser humano, por lo que argumenta la necesidad de capacitarlo a todos niveles y a través de toda su vida.

Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo, le interesa intensificar la productividad para el incremento de salarios y el establecimiento de bonos de productividad y calidad, mediante convenios entre empresas y sindicatos.

Principios de la Nueva Cultura Laboral, sólo busca el diálogo entre trabajadores y empresarios para el compromiso al cambio de una cultura laboral participativa, justa y con responsabilidad, entre ambas partes, en los centros de trabajo.

Es importante señalar que no sólo son suficientes los aspectos mencionados en los párrafos anteriores para lograr la productividad-calidad en una empresa, cabe mencionar que para la correcta integración total (recursos financieros, materiales y humanos) y éxito de una organización (utilidades), sin olvidar el factor humano que es el más importante para el buen funcionamiento de esas características mencionadas, es necesario una administración de "*liderazgo democrático-participativo*".

El liderazgo es vital en una empresa pues si el jefe, directivo o empresario no tienen energía humana, no se puede hablar de liderazgo; la energía de los líderes influencia el comportamiento de toda una organización. La capacidad de influencia es la mejor manera de definir a los líderes pues no se puede hablar de dirección, si no es a partir del hecho de influir sobre otros seres humanos. Entonces, para lograr una verdadera cultura de productividad-calidad es el liderazgo.

El líder es el modelo de productividad que refuerza y da autoridad a los programas y actividades de trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa, además de comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que impregne su personalidad, generando una actitud positiva en todo su personal.

Lo que concluí anteriormente, con respecto a liderazgo, es lo que llamo "líder democrático-participativo" ya que involucra a sus trabajadores en la toma de decisiones; utiliza la iteración como técnica para asegurar la participación del grupo en la determinación de objetivos, establecimiento de estrategias y asignación de tareas.

De acuerdo a lo anterior y a la investigación que realice, ubico a la planta de Yakult como una de las empresas que han adoptado la filosofía de calidad al implantar un proceso de mejora continua de productividad y competitividad, así como el estar trabajando para lograr la excelencia total. También es una empresa que le interesa la satisfacción de sus trabajadores y para lograrla ha implantado el sistema de bonos de productividad, además de otros incentivos económicos, para premiar el trabajo con

calidad de su personal. Siendo así, cabe decir que la planta Yakult se ha adaptado exitosamente a las exigencias económicas, políticas y sociales de nuestro país.

La productividad-calidad de una empresa depende estratégicamente de las políticas internas relacionadas con el establecimiento y mantenimiento de programas de calidad, tal es el caso para Yakult que gracias a esas políticas han visto resultados favorables tanto en utilidades de la empresa, como en la calidad y aceptación de su producto por parte de sus clientes; y algo muy importante su atención al factor humano en cuanto a la motivación (programas de incentivos económicos, así como su política de autodesarrollo y justicia) y participación en la toma de decisiones (liderazgo) que han dado resultado a la integración y satisfacción de los miembros (trabajadores) de su Organización.

La productividad no quiere decir solamente más productos, sino mejor calidad, servicio, atención y eficiencia. Todos son conceptos interrelacionados, y al fomentar alguno se mejoran todos y al afectar uno se reducen todos.

Mejorar la productividad y calidad es encontrar el camino para el desarrollo integral de la empresa. Esto se realiza con la participación de todo el personal en un ambiente de satisfacción y alta calidad en la vida laboral. La productividad como la calidad es asunto de todos o no funciona.

Es posible afirmar que la productividad, vista en una acepción mas amplia, es el medio ideal para una mejor distribución de la riqueza con sentido de justicia social. Es también el único medio para hacer frente a la crisis económica que nos afecta y aliviar las carencias del pueblo de México, promoviendo así su desarrollo integral mediante Planes y Acuerdos referentes a Productividad, Capacitación y Empleo, así mismo, como motivación para el trabajador un incentivo económico que fomente la productividad y calidad, mas no cantidad sin la característica primordial la "calidad".

B I B L I O G R A F I A

- Feigenbaum, A. V. . **Control Total de la Calidad**, Ed. Continental, 2a. ed., México, 1986, p.37.
- Gutiérrez Elvia, "Creció la productividad industrial 5.5% anual en el primer cuatrimestre" **El Financiero**, México, D. F., 29 de junio de 1995, p. 11a, Sec. Economía.
p. 11a, Sec. Economía.
- Howards, Gitlow. **Planificando para la calidad**, La productividad y una posición competitiva, Ed. Ventura, México, D. F., 1991, pp.3,4.
- Martínez, Nicolás Oscar, "Crecimiento, productividad y mejores oportunidades de desarrollo, los retos", **El Economista**, México, D. F., julio 19 de 1995, p.1.
- Siliceo, Aguilar Alfonso. **Liderazgo para la productividad en México**, Ed. Limusa, 2a. ed., México, D. F., 1995.
- Smith. E. **Manual de Productividad**, Ed. Macchi, Colección Management, Buenos Management, Buenos Aires-Bogota, 1993.
- Sosa, Pulido Demetrio. **Administración por calidad (APC)**, Ed. Limusa, 1a. ed., México, D. F., 1991.
- Tawfik, Louis y Chauvel Alain. **Administración para la producción**, Ed. McGraw-Hill, México, D. F., 1993.
- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, Presidencia de la República, Dirección General de Comunicación Social, 1991-1994.

Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, Poder Ejecutivo Federal, SHCP.

Principios de la Nueva Cultura Laboral, Comisión Central del Diálogo, Agosto 13 de 1996.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1991-1994, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Diario Oficial 20 de junio de 1991.

Trueba, Urbina Alberto. Ley Federal del Trabajo, 73a. ed., Editorial Porrúa, México, 1994.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 102a. ed., Editorial Porrúa, 1994, p. 112 y 115.

REVISTAS

Belmares, Sánchez Javier, Laboral práctica jurídico-administrativa, "Charlas de café" febrero 1994, pp. 32-34.

Reynoso, Castillo Carlos, Laboral práctica jurídico-administrativa, "Un enfoque jurídico de la productividad" 1985, p.6..