



Casa abierta al tiempo

# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

---

---

UNIDAD IZTAPALAPA

**C. S. H.**

**La Productividad en las Organizaciones  
de México**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

**Que para Obtener el Título de  
Licenciado en Administración  
de Empresas**

**P r e s e n t a n**

**Acevedo Martínez Ana Celia**

**Tovar Montaña Maria Isabel**

**Profesor: Raúl Cornejo**



# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>HIPOTESIS</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEORICO:</b>	
<b>CAPITULO I.- EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO</b>	
1.1.- Conceptos básicos del Tratado de Libre Comercio.	<b>8</b>
1.2.- El entorno mundial y nuestra circunstancia.	<b>13</b>
1.3.- Negociación y organización.	<b>21</b>
1.4.- Cronología de las negociaciones del TLC.	<b>26</b>
<b>CAPITULO II.- LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MEXICO</b>	
2.1.- Datos generales	<b>33</b>
2.2.- Reseña histórica del Cooperativismo	<b>41</b>
2.3.- Antecedentes de la Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, S. C. L.	<b>43</b>
<b>CAPITULO III.- CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION DE                   RECURSOS HUMANOS.</b>	
3.1.- Antecedentes de la Administración de Personal.	<b>45</b>
3.2.- Organización y función de la Administración de Personal.	<b>54</b>
3.3.- Modelos propuestos en el área de Administración	<b>62</b>
3.4.- Capacitación	<b>72</b>

<b>CAPITULO IV.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	
4.1.- Análisis estructural de los Sectores	<b>83</b>
4.2.- Estratégias competitivas genéricas	<b>85</b>
4.3.- Causas habituales de la innovación	<b>88</b>
<b>CAPITULO V.- LA COMPETITIVIDAD INTEGRAL DE MEXICO</b>	<b>92</b>
5.1.- Productividad y eficiencia	<b>94</b>
5.2.- La transformación productiva	<b>96</b>
<b>CAPITULO VI.- PRODUCTIVIDAD</b>	
6.1.- Definición	<b>98</b>
6.2.- Productividad y nivel de vida	<b>102</b>
6.3.- Reducción del contenido de trabajo y del tiempo improductivo	<b>106</b>
6.4.- Productividad de la empresa	<b>110</b>
<b>CAPITULO VII.- EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO</b>	<b>119</b>
7.1.- Principales puntos para elevar la productividad de la industria	<b>122</b>
7.2.- Los siete grandes campos de trabajo (empresarios, trabajadores, gobierno)	<b>123</b>
7.3.- El Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo	<b>128</b>
7.4.- Modelo del convenio y Bono de Productividad y Calidad.	<b>129</b>
7.5.- Diseño del Bono de Productividad y Calidad	<b>132</b>
<b>CAPITULO VIII.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
8.1.- Diseño de la muestra y tipo de muestreo	<b>133</b>
8.2.- Diseño de los instrumentos para recopilar información	<b>134</b>
8.3.- Técnicas de procesamiento y análisis de la información	<b>137</b>

<b>PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	<b>138</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>161</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>170</b>
<b>ANEXOS</b>	



## INTRODUCCIÓN

Ante las oportunidades y retos que enfrentan las diversas economías en el ámbito de la competencia y de la productividad internacionales, sobre todo a partir de la globalización de los mercados; es necesario contar con una empresa moderna, eficiente y convencida de su responsabilidad social.

El siglo XX está llegando a su fin signado por una velocidad que envuelve y asombra a todos. No hay área que permanezca ajena al cambio y las transformaciones que antaño se gestaban a lo largo de décadas, hoy se suceden con celeridad nunca antes conocida.

México no puede quedarse al margen de la integración mundial y globalización de economías de mercado, su participación en el comercio internacional es inevitable, y debe concertar y aprovechar las ventajas competitivas que supone su integración.

El reto de la productividad es de tal complejidad, que es necesario avanzar simultáneamente hacia una interacción activa entre agentes públicos y privados. Esta interacción no sólo dependerá del contexto institucional, social, económico y político en que se dé, sino que deberá surgir de una amplia "concertación estratégica" entre las distintas fuerzas representativas de la sociedad.

Partiendo de la creciente importancia del conocimiento en el incremento de la productividad; la determinación del tipo de tecnología, a cargo del científico moderno, debe ser ajustada a las necesidades propias de cada una de las ramas industriales.

Si bien hay un número de tecnologías útiles a largo plazo; aquellos aspectos relativos al precio, diseño, calidad y oportunidad, tienden a adquirir mayor relevancia principalmente en las ramas manufactureras.

Para que los productos mexicanos adquieran competitividad en los mercados internacionales, es necesario que, por un lado, los empresarios prosigan con el conjunto de cambios estructurales en el funcionamiento de sus empresas, para incrementar la productividad y la eficiencia administrativa; pero por su parte y al mismo tiempo, que la economía y la sociedad mexicana hagan un esfuerzo de cambio estructural igualmente trascendente, que abarque de manera especial aquellos aspectos subjetivos, "actitudes sociales y culturales", de tal forma que las empresas eficientes encuentren un entorno propicio y alentador a su funcionamiento.

El objeto del desarrollo económico es elevar los niveles de vida de la población. El propósito de la productividad es que ese desarrollo se realice aprovechando al máximo los recursos disponibles en el menor tiempo.

El incremento de la productividad es indispensable para elevar la capacidad de compra del pueblo mexicano; significa también, mejores resultados en las empresas que permiten absorber aumentos de costos, mejores sueldos y condiciones para los trabajadores, mejores servicios y productos a los consumidores y beneficios generales para nuestra economía.

En primera instancia, debemos aceptar que la productividad nacional comienza en el seno de la empresa y es ahí donde ella ha de aumentarse. El mejor medio para aumentar la productividad es la aplicación de un proceso científico de producción, pero requiere la cooperación del elemento humano que interviene en todas las actividades de la empresa.

En sí, la productividad se puede entender como el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros); y se debe realizar con el objeto de abaratar costos, reducir precios, aumentar salarios, pagar mejores contribuciones y, así, hacer de la productividad un medio para aplicar el anhelo de justicia social que embarga a todo el país.

Esta investigación pretende dar una visión más clara del Tratado de Libre Comercio, y de la Industria refresquera en México. Se espera que la información contenida, pueda ser de gran utilidad para cualquier persona interesada en el tema. La presente tesis está integrada por varios capítulos de la siguiente manera:

Capítulo Primero: Se analizan los avances, instancias y circunstancias que ha experimentado el proceso de negociación que ha llevado a México a suscribir el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá; presentando a quéellos desde las necesidades y objetivos del T.L.C.; hasta la cronología detallada de las diversas negociaciones.

Capítulo Segundo: Se describe de manera general la industria refresquera en México, analizando los costos, mercado y participación de los refrescos respectivamente. Además se muestran los orígenes del cooperativismo en México, así como los antecedentes de la Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L.

Capítulo Tercero: Proporciona un análisis general de la Administración de Recursos Humanos, presentando los antecedentes y modelos propuestos de la Administración de Personal.

**Capítulo Cuarto:** Engloba los análisis de la planeación estratégica, analizando las estrategias competitivas genéricas, así como el posicionamiento de los sectores y las ventajas competitivas por la innovación de tecnología.

**Capítulo Quinto:** Se hace un análisis general sobre la competitividad integral de México. Además se describe la importancia de la transformación productiva que es premisa hacia una productividad integral.

**Capítulo Sexto:** Se parte de la definición de Productividad, describiendo su relación con la calidad. Así mismo, se proporcionan las condiciones y técnicas que aumentan la productividad en la industria. Por otra parte, se analiza la reducción del contenido de trabajo y del tiempo improductivo. Por último se revisan los diversos factores que alteran la productividad en las empresas.

**Capítulo Séptimo:** Expone de manera general las principales estrategias que contemplan el plan nacional de desarrollo para incrementar la productividad en la pequeña y mediana industria. Se analiza el P.E.C.E., así como el modelo de convenio y bono de productividad y calidad.

**Capítulo Octavo:** Se presenta la metodología utilizada en la investigación, mostrando la fórmula y el procedimiento para determinar el tamaño de la muestra y tipo de muestreo.

Posteriormente se presentan los resultados, reflejándolos en forma gráfica y porcentual para una rápida comprensión.

Después, se muestran las conclusiones de forma global, las cuales sintetizan de manera ágil esta investigación.

Por último se proponen las recomendaciones que surgieron a raíz de la presente investigación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Ante la puesta en marcha del TLC, las empresas mexicanas se preparan para hacer frente a la competencia nacional e internacional, mediante nuevas estrategias de producción que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado. El objeto del desarrollo económico es elevar los niveles de vida de la población. El propósito de la productividad es que ese desarrollo se realice aprovechando al máximo los recursos disponibles en el menor tiempo, La productividad la logra el hombre en lo individual y todos sus beneficios los recibe la colectividad.

La productividad nacional comienza en el seno de la empresa y es ahí donde ella ha de aumentarse.

**PROBLEMA.**

La productividad determina el nivel de competitividad de la Cooperativa Pascual Boing, para hacer frente al Tratado de Libre Comercio.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Analizar como las empresas mexicanas logran que sus trabajadores sean más productivos para poder competir ante el Tratado de Libre Comercio.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1.- Demostrar como influye la productividad en la competitividad de una empresa para hacer frente al Tratado de Libre Comercio.

2.- Demostrar como influyen los incentivos en la productividad de los trabajadores.

3.- Determinar como la cooperativa se esta preparando para competir ante el Tratado de Libre Comercio.



## **HIPÓTESIS.**

1. El trabajador sabe cómo evalúan su productividad.

Nula: El trabajador no sabe como evalúan su productividad.

2. El trabajador capacitado es un trabajador productivo.

Nula: El trabajador capacitado no es un trabajador productivo.

3. Un trabajador motivado es un trabajador productivo.

Nula: Un trabajador motivado no es un trabajador productivo.

4. La tecnología aumenta la productividad.

Nula: La tecnología no aumenta la productividad.

5. La productividad mejora el control de las normas de calidad.

Nula: La productividad no mejora el control de las normas de calidad.

6. La calidad y el precio determina la competitividad de la cooperativa.

Nula: La calidad y el precio no determinan la competitividad de la cooperativa.

7. El "bono de productividad" influye en los trabajadores para elevar su nivel de productividad.

Nula: El "bono de productividad" no influye en los trabajadores para elevar su nivel de productividad.

8. El otorgamiento de "bono de productividad" despierta interés en los trabajadores por obtenerlo.

Nula: El otorgamiento de "bono de productividad" no despierta interés en los trabajadores por obtenerlo.

9. Se eleva la calidad por medio de la capacitación.

Nula: No se eleva la calidad por medio de la capacitación.

**10. Las relaciones empleado patronales determinan la productividad**

**Nula: Las relaciones empleado patronales no determinan la productividad**

# **MARCO TEÓRICO**



# **CAPÍTULO I**

## **EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**



## **EI TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

### **1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

#### **A) EL SISTEMA MULTILATERAL DE COMERCIO.**

Se conoce como Sistema Multilateral de Comercio, al conjunto de normas jurídicas negociadas multilateralmente que tienen por objeto establecer las disciplinas, derechos y obligaciones que cada uno de los países participantes del sistema adquiere al aceptar voluntariamente adherirse a los Acuerdos o Códigos que lo integran.

#### **B) EL ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT).**

El Acuerdo General se ha definido como Código internacional de conducta en el que se establecen los principios, reglas, disciplinas y obligaciones que los signatarios o partes contratantes se comprometen a observar en el diseño y ejecución de sus disposiciones y políticas comerciales bajo el concepto fundamental de Tratamiento de la Nación más favorecida.

El G.A.T.T. contiene una amplia normatividad sobre no discriminación con base en atributos internos, derechos especiales para contrarrestar los efectos del dumping, (es la venta de un producto en los mercados exteriores a un precio inferior al del propio mercado en el mismo tiempo y circunstancias).

#### **C) TRATO NACIONAL.**

El principio de Trato Nacional es complementario del de Nación más favorecida y en virtud de su contenido se exige que las partes contratantes no den al producto importado un trato menos favorable que el otorgado al producto similar de origen nacional.

#### D) COMERCIO SIN DISCRIMINACIÓN-TRATO DE NACIÓN MÁS FAVORECIDA.

Esto significa que si un país otorga a otro una concesión comercial de cualquier tipo deberá hacer extensivo el mismo trato inmediato e incondicionalmente a los demás países signatarios del acuerdo (GATT).

#### E) SALVAGUARDIAS.

Son medidas que permiten a cualquiera de las partes contratantes desviarse temporalmente de sus obligaciones para dar una mayor protección a los productores que enfrentan dificultades temporales o coyunturales.

#### F) PROCESO DE INTEGRACIÓN.

Como excepción al principio de NMF, el Acuerdo General autoriza la formación de Uniones Aduaneras o Zonas de Libre Comercio, o la adopción de los acuerdos provisionales necesarios para la formación de Uniones Aduaneras o Zonas de Libre Comercio.

La finalidad de una Unión Aduanera o de una Zona de Libre Comercio, debe facilitar el comercio entre los territorios constitutivos sin obstaculizar el de otras partes contratantes.

Una Zona de Libre Comercio es un grupo de dos o más territorios aduaneros entre los cuales se eliminan los derechos de aduana y de las demás reglamentaciones comerciales restrictivos con respecto a lo esencial de los intercambios comerciales de los productos originarios de los territorios constitutivos de dicha Zona de Libre Comercio.

#### G) PAÍSES EN DESARROLLO.

El Acuerdo General establece que los países desarrollados no deberán esperar que los países en desarrollo exporten, en el curso de negociaciones comerciales, una contribución incompatible con las necesidades de su desarrollo.

El GATT, reconoce que México es un país en desarrollo, garantizándose así el derecho que tiene a recibir en todo momento un trato diferenciando y más favorables a que tiene derecho los países de desarrollo dentro del GATT.

## H) PARTICIPACION DE MÉXICO EN EL ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIALES (GATT).

La adhesión de México al GATT, fue postulada, promovida y justificada en el sexenio 1982-1988. La participación de México en los Acuerdos Multilaterales que regulan el comercio internacional, fue planteada como premisa fundamental para asegurar una eficiente vinculación de la estructura productiva nacional con la economía mundial y, sobre todo, para garantizar a los productores mexicanos que, en el contexto de la nueva competencia a que habría de enfrentarse con motivo de la apertura comercial, tendría acceso a condiciones similares a las que tiene sus competidores del exterior, de forma tal que la competencia comercial se realizara en un ambiente de justicia, equidad y lealtad.

## I) TRASCENDENCIA DEL GATT.

Como se ha señalado, es un Acuerdo Internacional que establece normas de conducta para regular las políticas comerciales de sus miembros. Cada disposición, cada acuerdo, cada ventaja o beneficio disfrutado por cualquiera de sus miembros, es el resultado de arduas negociaciones bilaterales primero, que posteriormente se multilateralizan por virtud de la cláusula de la Nación Más Favorecida, principio fundamental sobre el que gira todo el Sistema Multilateral de Desarrollo.

## J) CONSEJO DE AYUDA MUTUA ECONÓMICA (CAME).

Es un organismo privado que se constituyó en 1949, con representantes de URSS, Bulgaria, Hungría, Polonia, Rumania y Checoslovaquia.

El objetivo de la CAME, es una construcción de estrechas relaciones económicas entre los Estados de Democracia Popular y la Unión Soviética.

El CAME trabaja bajo el principio de ventajas mutuas (son las relaciones entre los estados que están contruidos), se desarrollan y se realizan sólo bajo el punto de vista de las ventajas comerciales y al mismo tiempo desde el punto de vista de la ayuda mutua y el interés común tanto directo como perspectivo.

## K) COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA ( CEE).

Surgió el deseo de establecer una Europa pacífica y próspera, después de los horrores de la segunda Guerra Mundial.

Los países que integran la CEE son: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Inglaterra, España y Portugal.

Estos países integrantes tomaron el acuerdo de unir sus intereses económicos para formar un mercado común en el cual puede comercializarse libremente , las personas pueden trabajar donde quieran, y pueden realizarse inversiones donde más se necesiten.

## L) LA CEE Y MÉXICO.

A partir de finales de 1972 se iniciaron discusiones y negociaciones entre México y la CEE para llegar a la firma de un Acuerdo de Cooperación, y éste se logró en noviembre de 1975.

A partir del 1º de enero de 1978 tiene vigencia un acuerdo para regular el comercio de textiles entre las dos partes. El Acuerdo firmado con México en 1975, se consideró como el más avanzado en su tipo que se había firmado en países latinoamericanos, pues a demás de la cooperación comercial incluye capitales referentes a la cooperación económica y a la técnica.

## LL) MÉXICO EN EL MARCO DE LA ALADI.

México con el objeto de contribuir a fortalecer el marco de la integración regional de América Latina ha llevado a cabo negociaciones dentro del Aladi, así vemos que en el acuerdo de complementación económica entre México y la República de Argentina, en donde México otorga concesiones a aquél país en materia arancelaria de importaciones.

Dentro del acuerdo con Guatemala, nuestro país otorga concesiones para 290 productos, y las preferencias van desde 50 hasta el 100% del total de las fracciones.

## M) TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Para poder entender el TLC se explicaran las diferentes formas que puede adoptar la integración económica estas son:

Áreas o zonas de libre comercio: En una zona de libre comercio las tarifas arancelarias y las restricciones cuantitativas se bajan substancialmente, y algunas mercancías incluso, llegan a ser totalmente liberadas entre los países participantes, pero cada uno mantiene sus aranceles frente a los países no participantes a los mismo niveles que registraban antes de entrar al proceso de liberación, las asociaciones de libre comercio en realidad son una etapa de preintegración, ya que los países que integran el área pueden permanecer indefinidamente en la asociación de libre comercio sin que esta etapa los obligue a los participar en niveles superiores de integración, no así en cambio con las demás etapas, que entran en un proceso dinámico o de estudios superiores de integración hasta terminar con el último paso, que deja de ser propiamente económico, para convertirse en una unión política de Estados.

Unión Aduanera: es la eliminación total de restricciones al comercio, dentro de impuestos a la importación como barreras no arancelarias; adopción de una tarifa arancelaria común frente a países que no forman parte de la unión que se denominan terceros países.

Mercado Común: además de lo mencionado en la unión aduanera, existe una libre circulación de personas, servicios y capitales; además hay una unificación o armonización de políticas nacionales que faciliten tales movimientos.

Unión Económica: además de lo mencionado en el mercado común, debe existir armonización de políticas sociales, económicas (monetarias y fiscales) y anticíclica.

Integración Económica Total: Además de lo mencionado en la Unión Económica; debe haber un establecimiento de autoridad supranacional, además esta integración funciona como una entidad única en sus relaciones con terceros países.

## **1.2. EL ENTORNO MUNDIAL Y NUESTRA CIRCUNSTANCIA.**

En la década pasada comenzó a operarse una profunda transformación de la economía internacional, aún en marcha. Los cambios han abarcado prácticamente todos los ámbitos: las relaciones económicas entre los países; los procesos de producción, comercialización y consumo; los movimientos de capitales y la localización de los mercados. Hoy, los procesos productivos y las corrientes comerciales y de inversión forman complejas cadenas que rebasan las fronteras nacionales, estrechan la interdependencia entre los países y hacen irreversible el proceso de globalización.

La naturaleza y magnitud de los cambios modifican las premisas del desarrollo económico. Si anteriormente muchos países abrigaban la expectativa de impulsar un crecimiento económico autárquico, aislado del comercio internacional, la experiencia contemporánea ha comprobado que la interacción entre diversas estructuras productivas es el principal factor para elevar la prosperidad de las naciones y el nivel de vida de las sociedades.

La Apertura Comercial está en el centro del desarrollo económico contemporáneo. Merced a la apertura, es posible que se arraiguen las cinco fuentes de la competitividad contemporánea que son: la transparencia y permanencia de las políticas económicas; el acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas; el aprovechamiento racional de los nichos de mercado; la utilización de escalas óptimas de operación, y el funcionamiento eficaz de los mercados.

### **FUENTES DE COMPETITIVIDAD.**

**PRIMERO.-** La claridad y permanencia en las políticas económicas crea un clima de confianza y certidumbre, estimula el ahorro y la inversión productiva y hace viable la maduración de proyectos productivos internos de largo plazo.

**SEGUNDO.-** El acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas permite a los productores elegir aquellas que más se adapten a sus necesidades productivas. La flexibilidad tecnológica es crucial para responder a los cambios en la estructura de la demanda contemporánea.

**TERCERO.-** El aprovechamiento racional de nichos de mercado, a partir de las ventajas comparativas, incluyendo las que surgen de la estructura demográfica, de la dotación de factores de la producción, del desarrollo tecnológico y del conocimiento científico, estimula la especialización en las ramas en que un país es más competitivo. Ello permite el usufructo cabal de todos los recursos y capacidades, a la vez que favorece una mayor productividad nacional.

**CUARTO.-** Las economías de escala que generan los mercados económicos ampliados aseguran a los productores niveles óptimos de producción, que minimizan los costos medios por unidad fabricada. Además, los mercados amplios, por la diversidad de sus patrones de consumo, abren espacios a las empresas para que éstas aprovechen segmentos específicos de demanda.

**QUINTO.-** El funcionamiento eficaz de los mercados permite una asignación más eficiente de los recursos y asegura que éstos se dirijan a las actividades más productivas.

Para arraigar en las economías internas estas cinco fuentes de competitividad, cobra cada vez mayor importancia el impulso de fórmulas específicas de asociación e interacción comercial y la conformación de espacios económicos supranacionales.

### **REFORMA INTERNA.**

El programa de ordenamiento macroeconómico del país se ha sustentado en cuatro pilares: el saneamiento de las finanzas públicas; la renegociación de la deuda externa; la apertura de la economía, y la concertación social.

1.- El saneamiento de las finanzas públicas, ha permitido pasar de un déficit primario de 7% del PIB en 1982, a un superávit del 8% en 1988.

2do.- La estabilidad económica lo constituyó la renegociación de la deuda externa en marzo de 1990. Esta permitió reducir en 20 millones de dólares la deuda externa total; la cual pasó de 60 a 40.

3er.- El tercer pilar, es la apertura comercial. Gracias a la apertura, los productores tienen acceso a insumos más baratos, lo que les ha permitido reducir sus costos y aumentar sus posibilidades de competir con precios adecuados.

4o.- Finalmente, el cuarto pilar la concertación social. Basada con una negociación entre los sectores, en la que cada cual asume compromisos concretos, ha logrado eliminar el efecto inercial de la inflación y disminuir los costos sociales.

Además de garantizar la estabilidad económica el gobierno mexicano ha reencauzado sus esfuerzos para estimular el aumento generalizado de la eficiencia del aparato productivo. La política del gobierno para respaldar la eficiencia microeconómica se finca en la internacionalización del aparato productivo; los estímulos al desarrollo tecnológico y la calidad total, y la regulación económica.

En primera instancia, la internacionalización se sustenta en la apertura comercial y el aliento a la inversión extranjera. México realizó un amplio esfuerzo unilateral de apertura y pasó de ser una economía aislada a convertirse en un mercado abierto a los productos de todo el mundo.

En segundo lugar, a fin de impulsar el desarrollo tecnológico y la calidad total, se han eliminado numerosas disposiciones que, por su carácter discrecional, introducían incertidumbre en la celebración de contratos.

Los productores tienen plena libertad para adquirir tecnología, contratar asistencia técnica, patentes y marcas, en los términos y condiciones que consideren más convenientes a sus necesidades particulares.

El tercer elemento, la desregulación se ha aplicado en actividades vitales de la economía. Como resultado han disminuido los costos de las empresas y ha surgido un ambiente favorable para el pleno desarrollo de las iniciativas productivas particulares.

Los efectos conjuntos de éstos tres elementos, han coadyuvado a elevar la productividad de las empresas mexicanas.

Este proceso de ajuste económico interno y apertura comercial se ha traducido en una mayor competitividad comercial con el exterior.

## LA POSICION DE MEXICO EN EL MUNDO.

Se realiza un profundo proceso interno para inducir la competitividad de la economía, México ha impulsado esquemas de negociación y cooperación económica multilateral y bilateral que, con un enfoque global y una perspectiva de largo plazo, favorezcan el desarrollo y contribuyan a aprovechar mejor los mercados naturales del país y los reacomodos geoestratégicos que se observan en el mundo.

## LAS RELACIONES CON EUROPA.

México ha buscado aprovechar las nuevas oportunidades de cooperación e interacción con el países del continente europeo, con base en marcos normativos sencillos y modernos que propicien el usufructo óptimo de las ventajas comparativas mutuas.

Así, el 2 de abril del presente año, México y la Comunidad Europea suscribieron un nuevo Acuerdo Marco de Cooperación Económica. Dicho documento constituye un instrumento netamente promotor que crea condiciones idóneas para una mayor interacción de las partes en muy diversos campos, como el comercio, la industria, la agricultura, la ecología, las comunicaciones, los transportes, la energía y la pesca.

## LAS RELACIONES CON LA CUENCA ORIENTAL DEL PACIFICO.

La Cuenca del Pacífico ha cobrado una creciente relevancia para la economía de México. En la actualidad, es el tercer mercado para los productos mexicanos y el comercio bilateral anual supera los 3 mil millones de dólares. Además, la Cuenca es una importante fuente de inversión extranjera. Japón, por ejemplo, es el cuarto país inversionista en México y sus inversiones en la frontera norte han adquirido creciente relevancia.

## LAS RELACIONES CON AMERICA LATINA Y EL CARIBE.

América Latina y el Caribe son regiones prioritarias para México no sólo por las identidades culturales y la solidaridad histórica que le vinculan con la región, sino por las enormes potencialidades y ventajas de una mayor integración comercial.

América Latina y el Caribe representan un mercado potencial de casi 450 millones de habitantes. La reactivación de los flujos interregionales de comercio y el aprovechamiento de las complementariedades de sus economías por medio de estrategias realistas y acuerdos concretos, constituyen un camino viable para impulsar el crecimiento económico conjunto de los países del área.

La desaparición de subsidios y cargas fiscales inequitativas al comercio y la concertación de mecanismos de solución de controversias ágiles e imparciales.

Con base en estos criterios, México ha avanzado en las negociaciones con diversos países miembros de ALADI. Este sentido, el primer gran logro concreto ha sido la suscripción del acuerdo de Complementación Económica con Chile, que es un Acuerdo de Libre Comercio con base en un programa calendarizado de liberación arancelaria, la eliminación de restricciones no arancelarias y la concertación de reglas de comercio transparente y medidas de promoción pragmáticas.

## LAS RELACIONES ECONÓMICAS DE MÉXICO CON LOS PAÍSES DE AMÉRICA DEL NORTE.

La importancia del comercio de México con Estados Unidos siempre ha sido considerable, independientemente del régimen comercial vigente en la economía nacional. A finales del siglo pasado, alrededor del 70% de las exportaciones y el 50% de las importaciones realizadas por el país, se llevaban a cabo con los Estados Unidos. Este país es el principal socio comercial de México, quien, a su vez, representa el tercer socio en importancia de Estados Unidos, después de Canadá y Japón.

México y Canadá han estructurado en los últimos años una *relación comercial* importante. Para 1987, México ya ocupaba el noveno lugar como proveedor de Canadá y representaba su décimo quinto mercado. considerando las operaciones e incluyendo el comercio realizado por la industria maquiladora ambos sentidos, Canadá ocupó el quinto lugar entre los socios comerciales de México.

## 24 PAÍSES DEL MUNDO DESARROLLADO SOLICITAN LA ENTRADA DE MÉXICO A LA OCDE.

En un reconocimiento a las reformas económicas emprendidas por el gobierno mexicano, los ministros de Economía y Finanzas de los 24 países más desarrollados del mundo solicitaron al Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) iniciar negociaciones para que México ingrese próximamente en ese organismo.

El comunicado final de la reunión ministerial de la OCDE señala que los países miembros "invitaron" al secretario general Jean Clude Paye a examinar con México "los términos y condiciones" para su rápida adhesión al exclusivo club de los países más industrializados del planeta.

Es la primera vez en 20 años que la OCDE se dispone a abrir sus puertas a un nuevo miembro. La presión de Estados Unidos fue determinante para incluir en el comunicado final el párrafo sobre la futura adhesión mexicana, que podría ocurrir en 18 meses.

En sus intervenciones ante las delegaciones de los 24 países, tanto el secretario del Tesoro, Lloyd Bentsen, como el de Comercio, Ron Brown, de la administración Clinton, elogiaron los avances económicos logrados por el actual gobierno mexicano y subrayaron que había llegado el momento de que México se convirtiera en el miembro número 25 de dicha organización.

Brown aseveró que México "marcha a la cabeza" de los cuatro países que han podido ingresar a la OCDE: Corea del Sur, Polonia, Hungría y la República Checa. Estas cuatro naciones seguirán, por lo pronto, en la lista de espera.

"En términos de forma estructural, México ha conseguido muy buenas marcas. Además, ha hecho realidad duros compromisos en las áreas de comercio, inversiones y servicios financieros en contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC)", apuntó Brown.

"Estados Unidos tiene la esperanza de que muy pronto podemos dar la bienvenida a México como el miembro número 25 de esta organización", agregó.

En conferencia de prensa, Paye explicó que en los próximos 12 o 18 meses, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico realizará una serie de consultas exploratorias para determinar si México cumple con los requisitos de adhesión y está dispuesto a cumplir con los textos jurídicos que unen a los miembros de la organización. "No creo que existan problemas", para que México ingrese a la OCDE, indicó Paye.

El gobierno mexicano a cumplido una labor ejemplar en la promoción y creación de una economía de mercado; ha llegado mucho más lejos que Corea del Sur en varias áreas y sería un miembro valioso y productivo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, tras notar que México registrará en 1993 un superávit fiscal por segundo año consecutivo.

El ingreso de México a la OCDE daría al país mayor prestigio internacional y lo colocaría en el club de las economías desarrolladas, junto a Estados Unidos, Canadá, Japón, los doce países de la Comunidad Europea (CE), más Australia, Islandia, Noruega, Suecia, Suiza, Turquía, Finlandia, Austria y Nueva Zelanda.

Fundada en 1960, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico establece en sus estatutos los principales objetivos de la organización: alcanzar el más alto nivel de crecimiento y niveles de vida en los países miembros manteniendo la estabilidad financiera; contribuir a la expansión del desarrollo económico y del comercio multilateral sobre bases no discriminatorias. Así el día 24 de marzo de 1994, se firma la entrada de México a la OCDE.

#### SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

Durante los últimos años, la economía mexicana ha enfrentado, un exitoso proceso de cambio estructural, que le ha permitido retomar el camino del crecimiento con estabilidad, sentando las bases para hacer de estos

resultados, argumentos permanentes en un futuro cada vez más justo y favorecedor para todos los mexicanos.

Dentro de esta estrategia, el proceso de apertura económica ha desempeñado un papel fundamental, como inductor de mayores niveles de competitividad para el aparato productivo, al enfrentarlo dentro y fuera del país, a mercados más amplios e integrados, donde factores de calidad y precios soportan la permanencia de los productos y servicios, participantes en la preferencia de los consumidores.

La Ronda Uruguay GATT, en la cual las naciones sobre los servicios juegan un importante papel, es un ejemplo no sólo de la relevancia de éstos en el buen funcionamiento del comercio mundial, si no incluso, de la dificultad que representan el poder regular sobre un área de actividades tan basta como lo son los servicios.

A este respecto, resultan alentadores los últimos avances evidenciados en las pláticas, en las que las posiciones confrontadas entre los países de CEE Estados Unidos y algunos otros en desarrollo (dentro de los cuales se destacan los latinoamericanos) se ha flexibilizado, siendo incluso, posible contar con resultados para la integración de un marco regulatorio internacional sobre servicios.

Así el sector financiero se ha destacado por su inusitada capacidad para adecuarse a los cambios en las estructuras económicas, al ser ellos columnas insustituibles en el sostenimiento de toda inversión productiva. Por ello en México existe un factor adicional que ha dado y dará, mayor vitalidad al proceso de modernización y apertura financiera.

En este sentido la reciente reforma para la constitución de grupos financieros, que permitirán el surgimiento de esquemas de banca universal, serán un factor fundamental para promover el fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano, y confrontar así los retos de una competencia internacional de gran escala. Sobre todo en el marco de un acuerdo comercial donde este tipo de actividades serán sin duda muy importante.

Es cuestionable que el ensanchamiento del intercambio comercial del norte requerirá de mayores recursos financieros para ampliar igualmente las labores productivas.

Esta mayor demanda de capitales será uno de los retos más claros que deberán ser afrontados por los intermediarios financieros, y para ello, el mercado bursátil se prepara para ser un mercado más amplio y profundo, al cual no sólo asista un mayor número de empresas para obtener los recursos que quieren para su desempeño productivo, sino que además, se cuente con sistemas de

financiamiento innovadores y competitivos a escala mundial para satisfacer sus necesidades.

Equilibrar estructuralmente la oferta y demanda accionaria, constituye uno de los retos más importantes de la intermediación bursátil y es la forma más eficiente de lograr mayor profundidad en el mercado.

Por ello la nueva gama de productos y servicios de inversión, como las ventas en corto, las negociaciones de opción sobre acciones e índices, las operaciones a plazo y los créditos de margen, se han dado y darán en los próximos meses, dentro de otros más, que permitirán contar con un mercado bursátil más sólido y competitivo, comparable con otros en el mundo. Será también necesario reformar nuestros esquemas de análisis del mercado, con una cada vez más amplia riqueza técnica y profesional.

Los profesionales y técnicos del gremio bursátil, como los demás intermediarios financieros, deberán aplicar también su competencia, para propiciar que el sistema financiero mexicano se constituya en un sector de permanencia para el ahorro nacional y extranjero; garantizando una oportuna canalización de estos recursos a aquellos agentes económicos demandantes de ellos, y soportar de esta manera la expansión productiva del país.

Ciertamente, esta tarea está siendo realizada con toda oportunidad ya en el mercado de valores mexicano, pero será necesario continuar con esta mística, para no perder lo alcanzado y enfrentar los nuevos retos y demandas generadas por la propia inercia de nuestra economía.

Esto será fundamental para hacer frente a la mayor competencia que la apertura implica. Sobre todo por que se ha debido dar mucha importancia a la existencia de asimetrías en la dimensión económica de los países que participan en el acuerdo de Libre Comercio de América del Norte; pero no se ha puesto toda atención requerida en la calidad formativa de nuestros propios esquemas de competitividad, y si queremos distinguir retos oportunidades en esta etapa irreversible de apertura, habrá de responder por igual a todos las implicaciones que cada uno de ellos, con el mismo valor y capacidad.

La operación fluido y la expansión continua del Sistema Financiero Mexicano dependerá de la disponibilidad de recursos de capital, de personal calificado de tecnología y redes de vinculación comercial y financiera con el exterior, que permitan un adecuado crecimiento de la infraestructura que un sistema de expansión como el mexicano requiere, para lo cual, deberá sustentarse en la constante adecuación del marco jurídico, institucional y de autorregulación, de acuerdo con la dinámica de la economía nacional e internacional.

Por lo tanto, debemos de insistir en que si bien el Sistema Financiero Mexicano esta inmenso en un proceso de modernización y apertura funcional en el que la re privatización de la banca y el reconocimiento jurídico de la existencia de grupos financieros modificarán radicalmente el eje matriz de la intermediación financiera, este proceso requerirá de un período de maduración para hacer permanentes los alcances de dichas formas.

Este punto resulta particularmente relevante, sobre todo a la luz del acuerdo de libre comercio, pues no sólo debe pensarse con cuidado en un esquema de apertura global del sistema financiero por las diferencias existentes entre las dimensiones económicas y las magnitud de las distintas naciones involucradas; sino que incluso internamente no puede olvidarse que en México existe una muy diferenciada capacidad en cada uno de los tipos de intermediadores para adecuarse a las formas emprendidas, lo que sin duda precisará que en las negociaciones trilaterales, las relacionadas con este sector serán consideradas para incluir enfoques graduales y recíprocos en la apertura.

Los intermediarios bursátiles en esta esfera de operación han desempeñado un papel muy destacado en la obtención de inversión extranjera; el saldo de inversión foránea al mes de mayo supera ya los 8 mil millones de dólares, cifras superiores en casi 100% al cierre de 1990 la cual se alcanzo parte por la capitalización de valores y parte por nuevos flujos con recursos del exterior.

La capacitación expresada ha sido posible gracias al incremento en el fideicomiso neutro en la inversión en acciones de libre suscripción y ADR, así como, la colocación de fondos mexicanos en el exterior.

### **1.3. NEGOCIACION Y ORGANIZACION.**

Este capítulo resume el contenido del TLC, y proporciona los datos más importantes.

Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio.

También ratifican su convicción de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses; en forma congruente con el medio ambiente.

Los objetivos del tratado es eliminar las barreras al comercio, promover las condiciones para una competencia justa; incrementar las oportunidades de inversión y proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y

la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

## EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.

La vinculación entre las economías mexicanas, canadiense y estadounidense representa una oportunidad para elevar la competitividad conjunta de la zona pues permitirá consolidar la estabilidad de la política comercial, aprovechar adecuadamente y crear nuevas ventajas competitivas, acceder a un abanico amplio de tecnologías y ampliar los mercados.

El establecimiento, entre los tres países, de reglas claras y permanentes, que rijan los intercambios comerciales y estimulen la inversión productiva, redundará en una mayor estabilidad de la política económica y proporcionará certidumbre y confianza a los inversionistas en la planeación de sus proyectos de largo plazo.

Además, será posible aprovechar la complementariedad natural de las economías, derivada de las respectivas dotaciones de factores de la producción. Ello propiciará el aprovechamiento racional de las ventajas comparativas y, por ende, el desarrollo de patrones eficientes de especialización.

Asimismo, a través del Tratado se impulsará el desarrollo y la modernización tecnológica, particularmente de México, ya que se facilitará a las empresas el acceso a las tecnologías que mejor se adapten a sus necesidades.

El Tratado también permitirá ampliar los mercados y vincular a un número extenso de consumidores y, en esa medida, se podrán explotar economías de escala, lo que se traducirá en menores costos de producción y distribución.

El Tratado permitirá un acceso estable y a largo plazo al mercado de los tres países. Por lo tanto, se tendrá la certidumbre en torno a la operación de los mercados y será posible fijar los precios relativos y asignar los recursos de manera idónea.

Observamos que los cambios ocurridos en Europa, basados en una liberación de sus mercados, marcaron claramente una tendencia mundial hacia la integración económica. Dicha integración es la solución a diversos problemas de tipo económico, haciéndose necesaria por ello la formación de regiones económicas, las cuales darán a las economías pequeñas un mercado en el cual crear una producción de mercancías. El Regionalismo hace que se cree una política comercial competitiva y efectiva que trascienda al proteccionismo.

## **NECESIDADES DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

Las realidades más importantes que se están dando en el mundo y en las que México ya está presente son:

- Globalización de la producción.
- Un comercio internacional más dinámico.
- La integración de bloques comerciales.
- La apertura de la economía mexicana.

Es ante esta situación, que la industria nacional pudiera incorporarse a un fuerte desarrollo e intercambio competitivo internacional de mercancías, mediante la integración a un bloque económico.

Así se lleva a cabo la aprobación y firma de un Tratado Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, que acelerará nuestro proceso de modernización en materia de : aparato productivo, gubernamental, financiero, de servicios, Etc.

## **OBJETIVOS.**

**LOS OBJETIVOS DE EL TRATADO DE LIBRE COMERSIO SON:**

- El actual contexto económico internacional, en el que hoy participa activamente México, se caracteriza por un activo proceso de transformación: se integran nuevos participantes; se conforman bloques comerciales y se globalizan los procesos productivos; se acentúan las políticas proteccionistas internacionales y pierden eficacia las normas del comercio internacional; se acrecienta la competencia en los mercados de exportación y de capital.

-El Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y los Estados Unidos es una respuesta oportuna a estos cambios que están teniendo lugar en el contexto económico internacional. El Tratado permitirá aprovechar la complementariedad existente entre las economías de México, Canadá y los Estados Unidos, tanto en la dotación de recursos, como en los procesos productivos, incrementando la competitividad de toda la región respecto del resto del mundo.

**EL TRATADO PRETENDE:**

A) Promover un mejor y más seguro acceso de nuestros productos a Canadá y los Estados Unidos.

**B) Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales.**

**C) Permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía, al propiciar el crecimiento y fortalecimiento de la industria nacional mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad.**

**D) Coadyuvar a crear empleos más productivos que incrementen el bienestar de la población nacional.**

### **APERTURA COMERCIAL, EFICIENCIA Y BIENESTAR.**

En prácticamente todos los trabajos quedó de manifiesto que el comercio exterior tiene una incidencia positiva en el proceso de desarrollo ya que contribuye, en primer lugar, a la estabilidad macroeconómica al permitir que los precios internacionales influyan, sustantivamente en la evolución de los precios domésticos. El beneficio es doble: por un lado, los consumidores tienen acceso a una variedad mayor de productos, a precios competitivos. Por otro, los productores pueden adquirir insumos baratos, lo que les permite reducir sus costos y estar en posibilidades de competir con precios adecuados.

### **PRODUCTIVIDAD LABORAL.**

Un número considerable de los trabajos presentados se refirieron a la necesidad de crear " una nueva cultura del trabajo que gire alrededor de la calidad y la competitividad" , a fin de estar en posibilidades de enfrentar, con éxito, la competencia internacional.

### **CALIDAD TOTAL.**

Una preocupación común por la mayoría es la necesidad de incrementar substancialmente la calidad de los productos mexicanos. Ello implica calidad de diseño, calidad de manufactura, calidad de venta y distribución y calidad de servicio.

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **A) ACCESO A MERCADOS Y REGLAS DE ORIGEN.**

La primera gran área es la que se refiere a acceso a mercados. Metas de esta área son la eliminación de aranceles y otras restricciones al acceso de nuestro productos al mercado estadounidense y canadiense.

Para lograr estas metas se dieron los primeros pasos: ante todo, se estableció, de común acuerdo, que los aranceles vigentes al 12 de junio de 1991 constituyan la base para negociar su reducción paulatina.

#### **B) REGLAS DE COMERCIO.**

En materia de normas, se han identificado tres puntos de discusión: el primero, relativo a las normas y estándares industriales y comerciales; el segundo, referente a las disposiciones sanitarias sobre productos agropecuarios y , el tercero, aborda las relativas a la salud, protección al consumidor y preservación del medio ambiente.

El objetivo fundamental para México es que la aplicación de las normas no se convierta en pretexto para erigir nuevas barreras al Libre Comercio.

#### **C) LOS SERVICIOS.**

Constituyen un tema vasto y complejo que cobra importancia creciente en las economías modernas, ya que son un complemento básico de los flujos comerciales de mercancías.

México pugna por que en la definición de servicios se incluya tanto aquellos que usan intensivamente el capital como la mano de obra.

#### **D) INVERSION.**

El actual reglamento de la Ley de inversión Extranjera ha mostrado sus bondades, ya que ha facilitado el ingreso de más de 10,000 millones de dólares en los últimos tres años, cifra cercana a la mitad de la inversión extranjera acumulada. Esta cifra demuestra que México compite, con éxito, en la aguda lucha por atraer el ahorro generado en el exterior.

México buscará mantener, con estricto apego a las normas y procedimientos legales, su atractiva situación en el mercado internacional de capitales.

#### **E) PROPIEDAD INTELECTUAL.**

La quinta gran área de negociación la constituye el tema de la propiedad intelectual. Las Leyes sobre la materia, que recientemente aprobó el Congreso de la Unión, brindan protección adecuada al inventor mexicano y seguridad para la transferencia de nuevas tecnologías. Además, proporcionan una base sólida para la negociación en esta materia.

## F) REGLAS DE ORIGEN.

Con base en éstas, el Tratado de Libre Comercio, Califica el trato arancelario preferencial, y los productos que deberán incorporar un porcentaje de contenido regional conforme a la fórmula de costos netos, para calcular con precisión el nivel de contenido de los productos.

## G) TRATO NACIONAL.

El Tratado de Libre Comercio extiende a los servicios la obligación fundamental de otorgar Trato Nacional; la cual ha sido aplicada a bienes a través del G.A.T.T. y otros convenios comerciales.

## 1.4. CRONOLOGÍA DE LAS NEGOCIACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

La siguiente es una cronología de los momentos más cruciales que vivió el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, cuya negociación entre México, Estados Unidos y Canadá comenzó en 1990, y que se puso en marcha el pasado 1o. de enero de 1994.

### 1990, EL ARRANQUE.

**11 de Junio:** Los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y George Bush, decidieron establecer un Tratado de Libre Comercio, por ser éste la mejor opción para lograr un crecimiento sostenido de sus economías, e instruyen a Jaime Serra y Carla Hills, Secretario de Comercio y Fomento Industrial y representante comercial de Estados Unidos, respectivamente, a iniciar las consultas y trabajos preparatorios requeridos para dar inicio al proceso de negociación.

**8 de Agosto:** Se informa oficialmente que México y Estados Unidos Iniciarán consultas tendientes a formalizar las negociaciones de un Tratado de Libre Comercio.

**5 de Septiembre:** Se designa a Herminio Blanco como Jefe de la Oficina de Negociación del Tratado de Libre Comercio, y se crea la comisión intersecretarial del Tratado, presidida por la Secofi y compuestas por las secretarías de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto,

Trabajo y Prevención Social, el Banco de México y la Presidencia de la República.

Asimismo, se nombra un consejo asesor, en el que se incluía lo mismo al rector de la UNAM, al director de IPN, y a los de otras instituciones académicas, así como a los dirigentes de los principales organismos de representación campesina, industrial, comercial y del sector laboral. En tanto que los miembros de los sectores productivo nacional y de servicios convinieron en agruparse en la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), presidida por Juan Gallardo, que se conoció como el famoso " cuarto de junto".

COECE, cuya labor de cabildeo fue siempre constante, estuvo conformada por 144 representantes por sector, que fueron desde aceites y grasas, pasando por petroquímica intermedia, hasta bebidas, tabaco, vidrio, cítricos y azúcar, estos tres últimos recientemente puestos en la palestra de la opinión pública, debido a una presunta renegociación de lo pactado.

**7 de Septiembre:** El gobierno de México acuerda con el de Estados Unidos iniciar las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio.

**23 de Septiembre:** El presidente George Bush solicita al Comité de Finanzas del Senado y al Comité de Medios y Procedimiento de la Cámara de Representantes de su país la autorización formal para iniciar las negociaciones del Tratado de Libre Comercio bajo el procedimiento expedito denominado " fast track".

#### 1991, CANADA SE INCORPORA.

**5 de Febrero:** Los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos anuncian simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales que conduzcan a un Tratado de Libre Comercio, para crear en la región de América del Norte la zona de libre comercio más grande del mundo.

**12 de Junio:** Se inicia el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio, con un primera reunión ministerial, celebrada en Toronto, Canadá, en la que se acuerda establecer seis áreas de negociación: acceso a mercado, reglas de comercio, servicios, inversión, propiedad intelectual y solución de controversias.

Asimismo, se convino en integrar 18 grupos de trabajo para la negociación: aranceles y barreras no arancelarias; reglas de origen; compras del sector público; agricultura; automotriz; otros sectores industriales; salvaguardas, " antidumping"; subsidios e impuestos compensatorio; normas; principios generales para la negociación de servicios; servicios financieros; servicios de seguros; transporte terrestre; telecomunicaciones; otros servicios; inversión; propiedad intelectual y solución de controversias.

En esa primera reunión ministerial se acuerda organizar, en julio de 1991 reuniones de todos los grupos de trabajo definidos para intercambiar información; organizar la primera reunión plenaria de los jefes de la negociación para el mes de julio; organizar la segunda reunión plenaria para agosto de 1991; celebrar la segunda ministerial los días 18,19 y 20 de agosto en Seattle, Washington, y para la segunda quincena de octubre, en México, la tercera reunión ministerial de negociaciones.

Desde el inicio de las negociaciones México insistió en que se deberían reconocer los distintos grados de desarrollo que existen entre nuestra economía y las de estados Unidos y Canadá.

**27 de Agosto:** Jaime Serra expuso al Senado de la república los resultados de la segunda reunión ministerial.

**25 de Octubre:** En Zacatecas se llevó a cabo la tercera ministerial, donde se continuó con la revisión de ofertas de desgravación arancelaria que los países habían intercambiado, y para entonces el grupo había analizado 96 de los 99 capítulos de la tarifa de importación.

**13 y 14 de Diciembre:** Los presidentes Salinas y Bush se reúnen en la residencia presidencial de Campo David, donde realizan un balance de la evolución de las negociaciones e instruyen a sus negociadores para que preparen el primer texto completo, que incluya entre paréntesis o corchetes las diferencias que aún subsisten para el mes de enero.

**16 de Diciembre:** El titular de Secofi, Jaime Serra, expone ante el Senado los resultados de la reunión de Zacatecas.

## 1992: ACELERAN LOS TRABAJOS.

**Enero y febrero.-** Se celebran la cuarta, quinta y sexta plenarias de negociaciones; las dos primeras en Washington, y la sexta en Ottawa. Se decide no considerar como definitivos los logros hasta no llegar a un resultado global. Asimismo, cabe destacar que se decide la incorporación de los conceptos del GATT para otorgar trato igual a los productos de los países miembros; admitir restricciones a las importaciones o exportaciones, en ejercicio cabal de su soberanía cuando se presenten cuestiones tales como escasez, seguridad nacional, protección a la salud, la ecología o las obras de su patrimonio cultural, como son las arqueológicas.

**17 al 22 de Febrero:** Se celebra en Dallas, Texas, la séptima reunión plenaria de negociaciones, y 16 días después Jaime Serra comparece nuevamente ante el

senado para exponer los resultados de la sexta ministerial, que se efectuó en Chantilly, Virginia.

**Marzo:** Se efectúa la octava plenaria de negociaciones, en Washington, y en abril la quinta ministerial, en Montreal, Canadá, donde fue posible eliminar la mayor parte de diferencias y alcanzar acuerdos substanciales en casi todos los capítulos, y en ese mismo mes Serra explica resultado en el senado. En México se realiza la novena plenaria de negociaciones, y en Toronto, Canadá, la décima, durante los meses de abril y mayo.

**10. al 5 de Junio:** Se celebra la undécima plenaria de negociaciones en Washington, y ese mismo mes el jefe de la negociación mexicana, Herminio Blanco, viaja a Washington para reunirse con el embajador Julius Katz, y hablar sobre el tema de agricultura.

**17 de Junio:** Se reúnen Blanco, Katz y John Weekes para hablar sobre los temas de compras del sector público y automotriz.

**Julio:** Jaime Serra se reúne en Washington con Blanco y Zabludovsky, y ese mismo mes viaja a Nueva York para sostener una reunión informal con el ministro canadiense de Comercio Internacional, Michael Wilson, en donde anuncia la sexta reunión ministerial de Tratado de libre Comercio, la cual se realiza en la capital mexicana.

**25 y 26 de Julio:** Se realiza la séptima ministerial en Washington, donde los tres países anuncian la culminación del proceso de negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

**14 de Agosto:** Jaime Serra comparece ante el senado para explicar los resultados de la negociación entre los tres países, en los meses posteriores informa, junto con otros secretarios, al sector empresarial, laboral, académico, banquero y campesino, entre otros, sobre los pormenores de la negociación.

**8 de Septiembre:** Inician las audiencias públicas de información sobre la negociación del Tratado de Libre Comercio, que fueron 17, y se prolongaron hasta diciembre de 1992.

**7 de Octubre:** En San Antonio, Texas, el titular de la Secofi, Jaime Serra; la representante comercio de la Casa Blanca, Carla Hills, y el ministro de Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson, rubrican el texto final del Tratado, siendo testigos los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y George Bush, y el Primer ministro de Canadá, Brian Mulroney.

**Octubre:** Serra anuncia las reuniones regionales de difusión del Tratado de Libre Comercio, que fueron siete, y se prolongaron hasta el 24 de diciembre de 1992.

**17 de Diciembre:** Los presidentes de México y Estados Unidos y el primer ministro de Canadá, Carlos Salinas, George Bush y Brian Mulroney, en una ceremonia simultánea y enlazados vía satélite firman el texto final del Tratado de Libre Comercio con el cual termina el proceso por la parte de los gobiernos e inicia la labor de los Congresos.

#### 1993: CLINTON, OTRA NEGOCIACION.

**Febrero:** El nuevo presidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, creó una comisión intergubernamental denominada "Task Force" para acelerar e impulsar los acuerdos paralelos en materia ambiental y laboral.

**17 de Febrero:** Se realiza la primera reunión del secretario de Comercio, Jaime Serra, y el representantes comercial de la Casa Blanca, Michael Kantor, para realizar los preparativos e iniciar las conversaciones sobre temas paralelos.

**17 y 18 de Marzo:** Se realiza la primera reunión viceministerial, y los tres países inician conversaciones sobre temas laborales y ambientales en Washington. En esta nueva etapa de negociación se aceptaron en las negociaciones de Estados Unidos y Canadá los tres principios básicos definidos por el presidente Salinas: no reapertura del texto firmado del Tratado de Libre Comercio; que no implique medidas proteccionistas encubiertas y pleno respecto a la soberanía.

**12 de Abril:** Se realiza una reunión de carácter preparatorio en Ottawa, a la que asistieron los negociadores adjuntos de los tres países: Jaime Zablouovsky, Keith Cristie, de Canadá, y Charles Ron, de Estados Unidos.

**13 de Abril:** En la capital mexicana se celebró la segunda reunión viceministerial sobre acuerdos paralelos. En mayo, en Ottawa se efectuó la tercera viceministerial, y ese mismo mes, el día 27 la Cámara de los Comunes canadiense aprobó el texto del Tratado, por 140 votos en favor y 124 en contra,

**30 de Junio:** El juez federal de Estados Unidos, Charles Richey emitió un fallo que prohibía al presidente Clinton enviar el acuerdo por supuestas violaciones al Acta Nacional de Políticas Ambientales, el cual no prosperó, y tras casi dos meses de declaraciones y apelaciones el fiscal general de Estados Unidos, Drew Days, rechazó el fallo.

**8 y 9 de Julio:** Se realiza la quinta reunión viceministerial, en Cocoyoc, México, donde hubo avances significativos, y ese mismo mes en Ottawa se realizaría la sexta reunión, Y Michael Kantor, representante comercial de la Casa Blanca, realiza una visita a México como muestra de apoyo al TLC.

Ya para entonces el Presidente Salinas había declarado que si no se llegaba a ningún acuerdo comercial con Estados Unidos no ocurriría nada mágico ni espectacular ni se frenaría el desarrollo del país

**29 y 30 de Julio:** Se realizó la primera reunión ministerial de los acuerdos paralelos en Washington, entre Jaime Serra, Michael Kantor y Thomas Hockin, de Canadá.

**31 de Julio:** Se realiza la séptima reunión a nivel de jefes de negociación, donde se lograron avances muy importantes, que permitieron entregar a los ministros un perfil del documento sólido, conteniendo plenamente identificados los problemas que detenían las conversaciones.

**12 de Agosto:** Después de cinco meses de intensas negociaciones se llegó a un acuerdo en las negociaciones paralelas, y prevaleció la posición de México al ser rechazada la propuesta de llevar a los propios tribunales a los acuerdos laborales y ecológicos.

Se obtuvieron un acuerdo ambiental y otro laboral, en donde se establecen mecanismos de cooperación y de seguimiento de aplicación de leyes de cada país, así como mecanismos de solución de diferencias justa, equilibrada e institucional.

**16 de Agosto:** Serra habla nuevamente ante el senado para informar sobre la conclusión de las negociaciones de los paralelos, mientras que el presidente Clinton, dos días después, designara al abogado William Daley como su representante ante el Congreso para promover el Tratado de Libre Comercio.

**7 de Septiembre:** El secretario de Comercio mexicano anunció el término de la redacción legal del acuerdo en materia ambiental, y tres días después anunció que la redacción legal de ambos acuerdos fue concluida y están en condiciones de ser firmados, para luego enviarse a los respectivos cuerpos legislativos de los tres países involucrados.

**14 de Septiembre:** Los presidentes de México y Estados Unidos, Carlos Salinas y Bill Clinton, así como el primer ministro de Canadá, Kim Campbell, firmaron textos de los acuerdos paralelos en materia ambiental y laboral.

**17 de Noviembre:** El Tratado de Libre Comercio es aprobado en la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos por 234 votos en favor y 200 en contra.

## SE APROBO EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Luego de un intenso y largo debate, el Tratado de Libre Comercio fue aprobado por la Cámara de Representantes. Esto abrió las puertas para entrar en vigor el pasado 1o. de enero de 1994. El acuerdo que crea el bloque comercial más grande del mundo contó con 234 votos a favor y 200 en contra.

No escapa a nadie que haber logrado una mayoría de votos a favor tuvo un alto costo para el gobierno del presidente William Clinton. Pero no haberlo aprobado hubiera tenido un costo mucho mayor, para el mismo y para el Partido Demócrata. Ahora lo esencial, por lo que toca a los intereses de México, es cuidar que tales costos no repercutan en perjuicio de las relaciones bilaterales, y mucho menos en el de los productos nacionales de artículos que merecieron especial atención de los representantes por petición expresa de sus votantes.

El compromiso para el gobierno mexicano, una vez salvado el escollo de la votación en la Cámara de Representantes, será de mantener el Tratado como lo que es en realidad : un mero instrumento para crear nuevas reglas en la relación trilateral en el ámbito comercial. Bajo ningún pretexto deberá ser utilizado el Tratado de Libre Comercio para tratar de influir en el rumbo del país, porque jamás se negociaron principios, sino únicamente normas comerciales para hacer factible una complementariedad favorable a las tres naciones involucradas.



## **CAPÍTULO II**

# **LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO**



## **LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MEXICO**

La industria refresquera del país se constituye por empresas que elaboran bebidas embotelladas, utilizando en sus procesos frutas naturales, esencias y concentrados; según el caso.

Se dividen en franquiciadoras que son las propietarias de las fórmulas para la elaboración de concentrados, base para producir los refrescos y en las embotelladoras, que constituyen la inversión fundamental de la rama, operando en territorios concedidos por las franquiciadoras.

En cuanto a su origen, las marcas se clasifican en nacionales y extranjeras.

La industria embotelladora de refrescos y aguas envasadas forman parte de una compleja cadena productiva entre cuyos eslabones fundamentales destacan: La producción azucarera, la de jugos y concentrados, Las industrias del vidrio, del plástico, De los envases y de las corcholatas; y está integrada por 236 empresas ubicadas en todo el territorio nacional.

La dispersión Geográfica obedece a la necesidad de cubrir la demanda de sus productos en todas las entidades federativas, con los beneficios sociales y económicos que a, nivel regional, esto con lleva en cuanto a generación de empleos, inversiones, demandas intermedias etc.

### **2.1. DATOS GENERALES.**

Las ventas de refrescos durante 1991 representaron 1.9% del producto interno bruto y se estimaba para 1993 que alcanzaría el 2%.

México consumió 1,900 millones de cajas de refrescos durante 1992.

La industria embotelladora Mexicana ocupa el segundo lugar a Nivel Mundial, tanto por el volumen de su producción como por el consumo de refrescos per cápita.

Hace dos años la industria refresquera proporcionaba empleo directo a 122,141 personas y la planta laboral seguía creciendo a buen ritmo.

Más del 90% de las Ventas Nacionales de refrescos se hacen a través de miscelaneas y otros detallistas.

Durante 1992 se invirtieron N\$ 1.4 millones de nuevos pesos en infraestructura refresquera, lo que representa una tasa de inversión fija bruta de cerca del 18%.

Para 1993 la industria planeó invertir N \$ 17 millones de nuevos pesos, para modernizar los procesos de producción y ampliar la capacidad instalada.

El 40% de la demanda de refrescos se realizó en las zonas metropolitanas de México, Guadalajara y Monterrey.

El 80% del Mercado está representado por las bebidas de cola.

Todas las empresas embotelladoras del país son de capital Nacional, pero no debe confundirse a éstas con los franquiciatarios de marcas extranjeras que producen y venden sus concentrados a embotelladores Mexicanos.

De las 236 empresas que integran la industria refresquera Nacional, 22 son grandes ( producen más de 11 millones de cajas anuales ), 63 medianas ( producen entre cinco y 11 millones de cajas ) y 151 pequeñas ( producen menos de cinco millones de cajas).

La coca-cola se inventó en 1886 y llegó a México en 1926.

La industria refresquera se concentra principalmente en los estados de Veracruz con 23 plantas, estado de México, con 17 plantas; Puebla con 15; Tamaulipas, con 14; Jalisco, Guanajuato y Michoacán, con 11 y San Luis Potosí con 10.

Baja California Sur; Quintana Roo, Tlaxcala y Zacatecas son las entidades donde las embotelladoras tienen menor presencia.

#### PLANTAS EMBOTELLADORAS POR ENTIDAD.

ENTIDAD FEDERATIVA	No. PLANTAS
Aguascalientes	8
Baja California	9
Baja California sur	2
Campeche	3
Coahuila	7
Colima	3
Chiapas	6
Chihuahua	12
Distrito Federal	13
Durango	7
Guanajuato	11
Guerrero	6

Hidalgo	3
Jalisco	11
México	17
Michoacán	11
Morelos	5
Nayarit	3
Nuevo León	3
Oaxaca	6
Puebla	15
Querétaro	5
Quintana Roo	1
San Luis Potosí	10
Sinaloa	7
Sonora	6
Tabasco	2
Tamaulipas	14
Tlaxcala	1
Veracruz	23
Yucatán	4
Zacatecas	2

La remuneración media anual por persona hasta el año de 1992 era de 156% superior al salario mínimo.

Al ser una importante fuente demandante de insumos, la actividad de la industria embotelladora repercute de manera significativa, directa e indirectamente en el conjunto de la Economía Nacional

Cada 100 pesos de demanda final de la industria, generan 143 pesos en el valor de la producción nacional: 162 pesos en el producto interno bruto y 134 pesos en el valor de las remuneraciones nacionales. Por su parte, cada 100 empleos de la rama generan 44 empleos adicionales a nivel nacional.

Pero la industria embotelladora no solo destaca a nivel nacional por las dimensiones de su operación, sino también por tratarse de una de las ramas más dinámicas de la economía.

Frente a las perspectivas favorables de la economía nacional que permiten preveer una etapa de crecimiento económico sostenido con baja inflación, la industria embotelladora realizará las inversiones necesarias para reponer y renovar su equipo productivo y ampliar su capacidad instalada a fin de cubrir el crecimiento de la demanda.

La proyección de la industria, muestra que para el año 2000; tendrá que satisfacer una demanda nacional de 1960 millones de cajas; para lo cual invertirá en los próximos 10 años 92 millones de nuevos pesos.

Es desde este punto de vista que se estima que en los próximos 10 años la industria generara 53000 empleos.

Esto significa que en el año 2000 empleará en forma directa a 165000 personas. Sin considerar las posibilidades de exportación que surgiran a raíz de la apertura comercial, la industria tendra un crecimiento superior al 48% en los próximos 10 años, aunque para ello es necesario que la industria cuente con los recursos suficientes para financiar su proceso de modernización.

La industria embotelladora mexicana cuenta con una alta calidad de productos. Pero como consecuencia del proceso de descapitalización que sufrió durante años, sus equipos son poco eficientes en particular si se les compara con los de países altamente industrializados, como es el caso de los Estados Unidos.

La distribución es el problema más grave de la industria refresquera, al punto que podemos afirmar que el costo de distribución en México es de los más altos del mundo. Esto se explica por que en México existen 600,000 puntos de ventas a nivel nacional, tan solo en el area metropolitana existen 80,000 y únicamente el 3% de las ventas se realiza en tiendas de autoservicio; Con este grado de dispersión, la distribución del producto resulta compleja.

La técnica del empaque se esta revolucionando a nivel internacional y se pretende que los productores nacionales se incorporen a esta corriente, algunos proveedores de la industria participan activamente en estas innovaciones produciendo nuevos y mejores envases (de un litro y cuarto) en envases de vidrio y de un litro y medio, envase no retornable, que optimizará la relación precio público/ contenido del refresco. Todo con la intención de abaratar el costo de estos productos para el mercado interno y para competir con EEUU y Cánada donde el 96% de las ventas se realizan en presentación no retonables; en tanto que en México solamente el 3% de estas ventas se realizan en envases no retonables.

Hay otros campos en que la industria registra cambios significativos. Algunos productores de la industria han procurado aprovechar las ventajas de integrar eslabones de la cadena productiva, participando en la producción de algunos insumos tales como: azúcar, corcholatas, envases, cajas de plastico, jugos y pulpas de frutas, esencias naturales, etc.

### Consumo a Nivel Mundial

#### Botellas Per- Cápita (8.02)

	1991
Estados Unidos	750
México	550
Australia	450
Alemania	200
Japón	90
C. E. I.	20

#### MERCADO TOTAL DE REFRESCOS EN MEXICO.

##### Crecimiento de las ventas

(millones de cajas)

	1987		1989		1990
514	Refresco sabor	662.8	Refresco sabor	770.8	Refresco sabor
864.6	Colas	1,130.4	Colas	1,254.6	Colas
<b>Totales</b>	<b>1,378.6</b>	<b>1,793.2</b>		<b>2,025.4</b>	

millones de cajas

#### A) DATOS ECONOMICOS DEL PROCESO PRODUCTIVO.

La mayor parte del personal ocupado en la rama se encuentra en la actividad de distribución, actividad que ocupa el 48.3 % del personal. La actividad de producción ocupa el 32.9 % del personal mientras que el 12.8 % realiza tareas de administración.

#### B) ANALISIS DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN.

Muestra que el 53 % de la producción se distribuye en un radio menor de 20 Km. de distancia del centro de producción; el 17 % entre 20 y 50 Km., el 15% entre 50 y 100 Km., y el 17.3 % a más de 100 Km.

El costo de distribución promedio que se estima por la encuesta muestra una relación directa con la distancia.

La relación de costo de distribución/ingreso medio por caja muestra una fuerte participación porcentual del costo de distribución en el precio del producto, que vá del 13 % para distancias menores a 20 Km.; 24 % para radios de más de 100 Km; entre 50 y 100 Km 19.1 %.

Como se desprende del cuadro, anterior, el costo de distribución es uno de los factores que más gravitan sobre los costos totales y sobre el precio del producto.

### C) LA PARTICIPACION DE LOS IMPUESTOS INDIRECTOS EN EL VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION DE LA RAMA SE MUESTRA.

Con relación al valor bruto de la producción, se observa que los impuestos indirectos ocilan entre el 17.7 % y el 19 %.

Si se considera en relación al P.I.B. su Participación ocilan entre el 38 y 46%.

Como puede verse, la rama está sometida a una alta presión tributaria que afecta significativamente el precio final de sus productos.

Con base en la función de demanda estimada, se proyectò la demanda de la rama en cajas físicas para el periodo 1990-94.

El escenario de la proyección partió de las siguientes bases:

- 1) El precio relativo de los refrescos permanece constante en todo el periodo de la proyección en el nivel que tuvo en 1989.
- 2) El consumo privado nacional, se toma de la proyección básicade CIMEX-WEFA, que establece el siguiente comportamiento:

Consumo Privado	1990	1991	1992	1993	1994
% Crecimiento	3.8	4.5	3	4.1	4.8
Millones de cajas	1,153.0	1,226.7	1,279.0	1,353.0	1,446.0
% Variación	5.4	6.4	4.3	5.8	6.8
% Variación Acumulada.		12.14	16.9	23.7	32.1

Las razones de la falta de inversión y de la limitación de la capacidad productiva se encuentra en que el ingreso generado por ventas no permite cubrir los costos

totales, incluyendo en estos la depreciación del capital fijo y excluyendo en estos el concepto de ganancia del empresario.

Consecuentemente con lo anterior, el ingreso medio o precio del producto no permite la recuperación de los costos medios totales.

La rama representa una relación de activo- pasivo que indican muy baja utilización de financiamiento externo, esto se explica porque la tasa del superávit neto de operación que resulta negativo o excesivamente bajo, no permite cubrir el costo del dinero.

Sobre la rama, pesa una fuerte presión tributaria que provoca un encarecimiento del producto final al consumidor.

#### REQUERIMIENTOS DE CAPITAL Y EMPLEO DE LA RAMA PARA 1990-94 EN MILES DE NUEVOS PESOS Y DE PERSONAS.

	1990	1991	1992	1993	1994
Requeri. inversión bruta	914,306	1,025,066	1,053,520	1,096,698	1,232,067
Requeri. inversión neta	314,471	392,840	280,381	395,084	490,067
Capital	6,138,119	6,350,959	6,811,790	7,206,874	7,696,941
Empleo No. personas	109,073	16,054	121,043	128,063	136,771

Para cubrir la demanda debe haber cambios en las políticas económicas del gobierno hacia el sector refresquero.

- 1) Es necesario el abandono del régimen de procesos controlados para la rama.
- 2) Política impositiva más real para la inversión.
- 3) Política de crédito para la rama: la política crediticia deberá apoyar las urgentes y múltiples necesidades de la rama refresquera.

#### POLITICA SALARIAL.

La rama paga un 60% sobre el promedio nacional, este aumento debe estar ligado a:

1) El cambio en la política de precios de la rama para que esta pueda tener una rentabilidad razonable sobre el capital.

2) La posibilidad de que la rama realice inversiones y cambios tecnológicos que eleven la productividad de la mano de obra. De esta manera los incrementos en los salarios reales estarían vinculados con los incrementos en la productividad de la mano de obra.

#### CRECIMIENTO EN VOLUMENES VENDIDOS:

Durante el período 1988-1991, México registró un crecimiento promedio en el consumo de refrescos del 9.2%, 7 puntos porcentuales mayor al 2.2% reportado por E.U. Este aumento se originó gracias a la recuperación económica del país, la desregulación del sector, las intensas campañas publicitarias y promocionales, la diversificación de productos, y por los precios bajos que prevalecían, como apoyo al PACTO.

#### MERCADO.

La mezcla de ventas del mercado refresquero mexicano cambió a partir del lanzamiento de los nuevos productos, orientándose hacia las presentaciones grandes (mayores a un litro), porque con ellas, se obtienen superiores márgenes de utilidad, debido a que los precios de estos no están controlados y poseen mayor demanda.

Otra estrategia aplicada se dá a los impulsos de los segmentos de sabores y marcas propias, que habían tenido olvidados, y que gracias al apoyo de las campañas publicitarias, aumentó su penetración en el mercado.

La guerra de las colas (en promociones y no en precios), iniciada en la década de los setentas en E.U., surgió en el mercado mexicano en los noventas, se estima que ésta se fortalecerá, cuando el mexicano esté más habituado al consumo del refresco.

Las estadísticas y los estudios demuestran que: por el desarrollo de nuevas y mejores técnicas de mercadotecnia y publicidad, por las favorables variables macroeconómicas durante 1992, y por las inversiones en modernización de las plantas, la industria adquiere un importante progreso; además, está comprobado que entre mayor diversidad de presentaciones se ofrece al público, el cliente es más consumista.

#### TECNOLOGIA.

La industria presentó escasas innovaciones en las últimas décadas, por lo general, los equipos utilizados ha persistido más de 20 años; y en otros casos

se importó maquinaria usada, como consecuencia del rezago y regulación de precio. Durante los últimos años, se observan proyectos de expansión y modernizaciones en las principales embotelladoras, principalmente con tecnología alemana y brasileña, que contribuyen en la eficiencia y productividad de sus operaciones.

#### **TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

Los efectos negativos serán mínimos para la industria refresquera, porque cuenta con el sistema de franquicia que delimita la zona de venta, existe únicamente la competencia local. Entre las ventajas que obtendrán con la apertura están: el acceso a tecnología de punta, y las facilidades en importación de maquinaria y refacciones.

#### **ZONAS ECONOMICAS.**

Para lograr un mayor control en precios, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial dividió la República en zonas económicas según rangos de ingresos y las actividades primordiales en cada Estado. La zona III, posee un precio superior, pero un menor ingreso; mientras que la zona I, exhibe el mayor ingreso, pero su precio es inferior.

## **2.2. RESEÑA HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO.**

### **CAUSAS Y ORIGENES DEL COOPERATIVISMO.**

La cooperación y las asociaciones entre los hombres surgieron como una necesidad histórica para asegurar su sobrevivencia y para enfrentar problemas comunes, ambas actitudes han sido constantes durante todo el desarrollo de la humanidad.

El término cooperación es de origen latino y proviene de la palabra cooperatio que significa realizar una actividad en común. Esta actividad se daba en las comunidades primitivas en forma de cooperación simple, en el marco de una división de trabajo que definía las tareas de recolección de alimentos, defensa y organización interna. Además se sustentaba en la propiedad colectiva de los medios de producción.

Más adelante este concepto adopta otras modalidades, especialmente en el modo de producción esclavista y feudal, las grandes obras del pasado nos muestran la eficacia de la cooperación simple y de lo que significó el trabajo

masivo de miles de supervisores y vigilantes, y de millones de esclavos cuya fuerza y capacidad productiva estaba expresada por su gran número.

Los filósofos del siglo XVI (dentro de la corriente del socialismo utópico) imaginaron un mundo mejor y más justo, en donde el hombre, a través de la asociación para el trabajo colectivo y la cooperación, establecía relaciones más armoniosas dentro de su vida comunitaria.

#### ORIGENES DEL COOPERATIVISMO EN MEXICO.

Los orígenes del cooperativismo en México, se sitúan a principios del siglo XIX, tomando forma en 1839 fecha en que se funda en Orizaba la caja de Ahorros, con las características de una sociedad cooperativa.

Las primeras instituciones de tipo cooperativo surgieron en México junto con la agitación y lucha de los sectores populares que defendían las ideas del socialismo utópico y del anarquismo, inmediatamente después se consolidaba la Independencia Nacional y se iniciaba la reconstrucción de la Economía en el México recién Independiente.

#### BASE LEGAL DEL COOPERATIVISMO EN MEXICO.

La 1a. Ley General de Cooperativas fue promulgada el 10 de febrero de 1927.

La 2a. Ley General de Sociedades Cooperativas fue promulgada y publicada en el diario oficial el 12 de mayo de 1933.

La 3a. Ley General de Sociedades Cooperativas fue promulgada y publicada en el diario oficial de la federación, el 15 de febrero de 1938.

**Artículo. 1** Son Sociedades Cooperativas aquéllas que reúnan las siguientes condiciones:

I.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores.

II.- Funcionar sobre principios de igualdad en derecho y obligaciones de sus miembros.

III.- Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.

IV.- Tener capital variable y duración indefinida.

V.- Conceder a cada socio un solo voto.

VI.- No perseguir fines de lucro.

VII.- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

VIII.- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado, por cada uno si se trata de cooperativas de producción.

### **2.3. ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA, TRABAJADORES PASCUAL, S.C.L.**

Antes del movimiento que originó los asesinatos del 31 de mayo, la vida sindical en la Pascual tenía muy peculiares características.

Las asambleas eran realizadas y dirigidas por el patrón Rafael Jiménez. Cuando algún trabajador quiso aprovechar estas asambleas para señalar derechos laborales o irregularidades en el trabajo, fue despedido.

Y siempre presente los métodos gangsteriles. Cuando había liquidaciones importantes, el trabajador era asaltado a pocas cuadras de la empresa. Junto a esto, permanentes violaciones a la Ley Federal del Trabajo, pagos de reparto fraudulentos, horas extra no pagadas según derecho, continuos problemas y retardos para que pagaran los aumentos al salario mínimo.

Dos últimos factores tensaban aún más las relaciones laborales en la Pascual: la sobrecarga de trabajo y los accidentes.

Se fue escribiendo la forma, procedimientos, problemas, los asesinatos y particularidades del conflicto Pascual, el primer y único movimiento estallado y concluido a favor de los trabajadores de la empresa.

Muchas personas recordarán sin duda, el conflicto sindical desatado en el seno de Pascual entre 1982 y 1985: tres años de paro completo, riñas entre huelguistas y "esquirolas", "porros" acarreados por el dueño que causaron la muerte a dos trabajadores.

La mayor parte de la opinión pública se volteó en contra de Rafael Jiménez, propietario de la refresquera y, finalmente en Septiembre de 1985; la administración de la madridista acordó la entrega de la empresa a los huelguistas.

Así es, cuando el 6 de agosto de 1986, los bienes de la empresa Pascual fueron adjudicados a los trabajadores. El patrimonio de más de 1200 trabajadores se pone en juego la gran aventura de reabrir la empresa, ahora en manos de los propios trabajadores.

"La primera cooperativa refresquera de México".

En noviembre de ese año, arrancó de nueva cuenta la producción en sus dos plantas capitalinas, alcanzando un nivel vertiginoso. Abrió cuatro sucursales de distribución en Cuernavaca, Guadalajara, Puebla y Río blanco, Veracruz; así como una nueva planta moderna y automatizada en San Juan del Río.

Contra todas las voces que desahuciaron a este experimento de "trabajadores empresarios" la Sociedad Cooperativa Trabajadores Pascual sigue con vida y se prepara para competir "contra quien sea". Condenada por muchos a morir, esta cooperativa ha conquistado su pedacito del mercado, ha iniciado exportaciones e invierte en nuevas plantas y proyectos agropecuarios.

# **CAPÍTULO III**

## **CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



## **CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

El factor humano es de suma importancia para cualquier Organización; si este factor está dispuesto a proporcionar su esfuerzo y a utilizar plenamente sus capacidades, la Organización marchará en caso contrario se detendrá.

La mejor disposición que presenten los empleados dentro de la Organización conllevará al logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

La buena Administración de Personal ayuda a los individuos a obtener no sólo la máxima satisfacción individual de su trabajo, sino también la satisfacción como parte de un grupo de trabajo. La Administración efectiva de Personal también requiere del desarrollo de un Programa que permita a los empleados ser + seleccionados y entrenados para aquéllos puestos que sean más adecuados a sus habilidades, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su máximo esfuerzo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad, y su remuneración este de acuerdo a sus contribuciones para con la Organización.

La Administración de Personal es necesaria siempre que existan grupos de personas Organizadas para lograr objetivos comunes, es necesario que a los individuos se les de entrenamiento, motivación, dirección, y remuneración, para de esta manera lograr el desempeño eficiente que es esencial para el éxito de las organizaciones.

Además de servir a las necesidades de la Organización y de sus empleados, la Administración de Personal debe también reconocer las de la sociedad en conjunto. Todo ello con el objeto de satisfacer las necesidades de los individuos tanto a nivel laboral, como por ser parte integrante de la sociedad.

### **3.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

(En las civilizaciones antiguas)

*En la época antigua no se tenía bien definido lo que era la Administración de Personal, pero el factor humano era primordial para el logro de los objetivos; para todo tipo de labores era necesaria la intervención del hombre.*

La Administración de Personal es sinónimo de la Administración de Recursos Humanos, Relaciones Industriales o Relaciones Humanas.

**ESCLAVISMO.-** Es la relación de trabajo más simple que ha existido; los esclavos podían ser vendidos (por el Amo) e incluso podía matarlos.

Los esclavos tenían muchas obligaciones, pero ningún derecho. El esclavismo termino, por ser una forma ineficiente de producción y por privar al hombre de su libertad.

**SERVIDUMBRE.-** En esta etapa se da una relación entre el Siervo y el Señor Feudal; El siervo gozaba ya de algunos derechos; estaba fuertemente ligado a la tierra, y si el señor feudal decidía vender la tierra, y ésta cambiaba de dueño, así mismo el siervo.

**GREMIOS.-** En esta etapa es donde más fuerte se da la relación trabajador-patrón.

Los gremios existían en lugares apartados de la sociedad o de la población (villas); estas villas se ubicaban en el campo. Los Gremios tenían las siguientes características:

#### A) TRABAJO PERSONAL.

Los productos que se hacían tenían el sello de quien los elaboraba.

#### B) CONCIENCIA DEL PRODUCTO.

La persona que empezaba a elaborar un producto, lo tenía que concluir.

#### C) GANANCIA LICITA.

La finalidad de estos gremios era elevar sus ingresos económicos; decidiendo ellos mismos el precio de su trabajo.

#### D) NIVEL JERÁRQUICO.

Se definía bien quien era el maestro, el oficial y el aprendiz.

#### E) ASCENSO DE JERARQUÍA.

Entre los maestros, oficiales y aprendices se realizaba un concurso para ver quien hacia la mejor obra maestra, y al que la hiciera se le llamaba maestro.

## F) CONSEJO DE PRODUCCIÓN.

Era el consejo de maestros quienes decidían que producir, que cantidad se iba a producir, a que precio se iba a vender y a quienes se les vendería.

## G) SALARIOS.

El consejo de maestros es el que determinaba el salario. Se pagaba por hora o por día.

## EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN. DE PERSONAL (En las civilizaciones antiguas).

### 1. LIBERALISMO, REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y REVOLUCIÓN FRANCESA.

En esta etapa surge la libre competencia, y el trabajo se vuelve una mercancía más, lo cual hace que el trabajador sea sujeto a una explotación absoluta, lo que acarrea reacciones por parte de varios intelectuales del siglo pasado.

### 2. SINDICALISMO Y REACCIONES ANTE EL LIBERALISMO.

De entre los pensadores del siglo pasado que más influencia tuvieron en la evolución de las relaciones de trabajo fueron:

**ETAPA SENTIMENTAL.**- Saint Simon, Charles Fourier y Pedro Proudhon.

**ETAPA UTOPICA.**- El más significativo es Robert Owen.

**ETAPA CIENTIFICA.**- Carlos Marx es el más representativo de ésta etapa, de entre sus muchas obras podemos citar tres que tienen gran aceptación: Manifiesto del Partido Comunista, Apuntes para la crítica de la economía política y el Capital; logró reunir muchos seguidores junto con quienes trató de lograr un movimiento a nivel mundial capaz de cambiar las relaciones humanas, sobre todo las de producción; de manera radical, la diferencia entre él y los pensadores de las dos etapas anteriores, es que Marx sí decía de que manera se podía llegar a ese cambio tan anhelado, sobre todo por la clase trabajadora. Su movimiento más significativo fue la 2da. Internacional, cuyas resoluciones se volvieron una bandera para el movimiento obrero mundial y en esencia son:

1.- Jornada de 8 hrs. diarias.

- 2.- No al trabajo nocturno, salvo en aquellas áreas de la producción en las que se requiera no parar la producción.
- 3.- Prohibir el trabajo a menores de 14 años; para los trabajadores de entre 14 y 18 años, jornadas diarias de 6 horas.
- 4.- 36 hrs. de reposo continuo al menos una vez a la semana.
- 5.- Supervisión del Estado a las Relaciones de Trabajo.
- 6.- No al pago de los salarios en especie.
- 7.- Medidas higiénicas en los centros de trabajo en todo el mundo.
- 8.- Suspensión de las oficinas de colocación.
- 9.- Supresión del regateo.

La Iglesia Católica, también tuvo reacciones ante la grave explotación de la cual eran objeto los trabajadores de todo el mundo, entre los llamamientos más relevantes están: El Papa León XIII (a fines del siglo pasado, 1891); Pio XI (1931); Pio XII (navidad del 42) y el Papa Juan XXIII (1961). Los cuales exhortaban a encontrar relaciones más justas entre obreros y patronos.

La Revolución Industrial marca el inicio de muchos de los problemas a los que debemos enfrentarnos los administradores de empresas, debido a que ahí surbieron las relaciones de libre empleo que hasta la fecha siguen vigentes.

La fuerza de trabajo era considerada como un elemento más en la producción, la cual era susceptible de ser desechada sin más, "tómelo o déjelo" era lo que se les decía a los obreros al reprochar las malas condiciones de los empleos, ya que se pensaba que eran fácilmente sustituibles.

A mediados del siglo pasado los trabajadores no tenían una protección legal muy grande, pero ésta fué aumentando gradualmente por varias causas, entre ellas el poder de los obreros para allegarse el apoyo de la opinión pública, otro factor fué el que ya se mencionó, las ideas surgidas para hacer cambiar las relaciones de trabajo.

Las leyes estatales de los Estados Unidos fueron de las primeras en modificarse debido a que ese país empezaba a ser un gran productor y tenía una gran masa de obreros ocupados.

La administración Científica tuvo mucha influencia en las relaciones obrero-patronales en el principio de este siglo, sólo que también causó muchos

problemas que los gerentes debían resolver, sobre todo la rebeldía de los obreros para someterse al ritmo de trabajo que la administración científica impuso. Las principales aportaciones de Frederick W. Taylor fueron:

Buscar el bienestar económico del trabajador, aumentar la productividad del trabajador, mejorar los estándares de trabajo, ayudó a la gerencia a darse cuenta de que los obreros tenían diferentes habilidades y al ponerlos en puestos para los que no son aptos, baja su productividad, lo cual va en detrimento de ellos y de la empresa.

La Psicología Industrial también ha contribuido al desarrollo de la Administración de Personal, la 1a. y 2da. Guerras Mundiales han traído consigo el desarrollo de la misma, sobre todo en: Test psicológicos, técnicas de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje, pero todavía en la actualidad se sigue investigando.

## LA ESPECIALIZACION FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Las funciones iniciales de los Administradores de Personal eran: contratar, despedir y tomar el tiempo a los trabajadores; en algunas organizaciones se crea el puesto de "secretario de bienestar", inicio de lo que más adelante sería el departamento de personal, y que canalizaba los esfuerzos de la compañía por darle al trabajador ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas, así como ayuda financiera, médica, de alojamiento y similares.

Aproximadamente en 1912 fué el año en el cual se reconoció al departamento de personal como tal, ya para 1915 se da el primer curso universitario Tuch School en el Dartmouth College, en 1919 por lo menos una media docena de universidades ofrecían programas de entrenamiento en la Administración. de Personal. Para 1920 existía un departamento de Personal en muchas de las compañías más grandes, cuyas funciones son la coordinación de actividades y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de personal.

Las áreas en las cuales ha existido más desarrollo en el presente siglo son:

Selección de Personal (gran uso de los test psicológicos): Entrenamiento (la 2da. guerra mundial dió como resultado al programa de adiestramiento dentro de la empresa, Administración de sueldos y salarios) (la remuneración era en base a las horas trabajadas) especialmente para los niveles inferiores de trabajadores, aunque se han desarrollado otros sistemas para controlar los salarios de los de nivel superior. Prestaciones, algunas de carácter paternalista.

**Relaciones Laborales:** Contrato Colectivo, (Ley Wagner de 1935), gran combatividad de los trabajadores, incluso de los federales, los ejecutivos de alto nivel han tenido que entrar a las negociaciones.

**Investigación de Personal:** Los estudios en la Western Electric Co. en la planta Hawthorne, los más relevantes en la materia realizados por Elton Mayo.

El desarrollo de gerentes es parte fundamental dentro de las empresas ya que hay que hacer que los empleados cooperen y ejerzan su máximo esfuerzo.

Las ciencias de la conducta han tenido una influencia fundamental en el desarrollo de las relaciones obrero-patronos ya que han permitido obtener métodos mediante los cuales los trabajadores se motivan y consecuentemente participen más en la empresa.

## **ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN. DE PERSONAL (En México)**

### ***EPOCA PREHISPANICA.***

El pueblo Nahuatl tenía un concepto del trabajo, era considerado como algo valioso en si mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud pero era más benigna que en Europa y Asia. El dueño de los esclavos era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos eran libres; podían realizar trabajos por su propia cuenta con el fin de juntar una cantidad para comprar su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez.

Un hombre que tenía deudas podía venderse a si mismo y después trabajar para recuperar su libertad.

Los artesanos no estaban congregados en gremios, no había monopolio, los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para sostener los pueblos y autoridades.

## ***EPOCA COLONIAL.***

Con la conquista se fundan encomiendas donde el encomendero se hacia cargo de la convención al cristianismo de los indígenas, el aprendizaje del lenguaje y las costumbres españolas el cual se convierte en "explotador".

El indigena es considerado un animal, se le marca con hierro candente al igual que al ganado.

El trono Español trató de proteger al indio con leyes. Instituyen la jornada diaria de 8 horas. (después los obregos de Chicago luchan). Hay ordenanzas que prohíben a los indios dedicarse a ciertos trabajos; los negros y mulatos tienen prohibida la entrada a los gremios.

El conde Revillagigedo virrey de Nueva España se dió cuenta que al tener el monopolio de los gremios sólo ayuda a tener un atraso y recomienda que los artesanos se capaciten en dibujo acudiendo a la Academia de San Carlos.

## ***LA GUERRA DE INDEPENDENCIA.***

Existia el monopolio, estaba prohibido fabricar ciertos artículos con la finalidad de proteger al comercio español.

Hidalgo en 1810 prohíbe la esclavitud y castiga con pena de muerte a quien conserve esclavos. Morelos sugiere que el Congreso Legisle para elevar el jornal del pobre.

En la Constitución de Apatzingan se enuncia que cada persona puede dedicarse al trabajo que le guste.

## ***LA REFORMA.***

Surgen una serie de guerras: en 1847 contra E.U., México pierde la mitad de su territorio; la principal ocupación de la gente durante esta época es: agricultura, minería y artesanías.

## ***EL PORFIRIATO.***

En 1869 se inaugura el tramo del ferrocarril entre México y Puebla y gracias a esto se amplian los mercados, esto atrae al capital extranjero y provoca que lleguen a nuestro país técnicos y obreros extranjeros, provocando discriminación de los empleados mexicanos.

La jornada de Trabajo era de 10 a 12 horas diarias.

En esa época se da la Revolución Industrial, donde el liberalismo proclama que las fuerzas del mercado regulan los salarios y la demanda de mano de obra.

### ***LA REVOLUCION.***

Se llevó a cabo en Cananea 1906 donde estalla la huelga que hizo tambalear al Porfirismo, a la cual siguió la de Rio Blanco; el salario de los mexicanos era inferior al de los norteamericanos, ya que todos los jefes eran norteamericanos.

Los huelguistas trabajan bajo ciertas condiciones y estas eran: sueldo mínimo de 45 diarios, jornada de 8 horas, que el 75% de los empleados fueran mexicanos y el 25% extranjeros, todo mexicano tendrá derecho a ascensos según sus aptitudes.

Desde luego la respuesta por parte de las autoridades fué negativa, prohibiendo las asociaciones.

### ***EPOCA POST-REVOLUCIONARIA.***

Carranza reprimió varios movimientos de huelguistas, llegando a resucitar la ley de 1862, donde se aplicaba la pena de muerte a quienes transtornaran el orden.

En 1938 México marca una nueva etapa, donde los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos y las compañías petroleras se niegan a darselos. El presidente Cárdenas decreta la expropiación y surgen problemas.

Los capitales norteamericanos, ingleses y holandeses huyen de México y con esto se originó un cierto receso económico, sin embargo la 2da. Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales fabrican armamentos y algunos otros países se deciden manufacturar otros artículos. Terminando tal situación México vuelve a atraer a los norteamericanos para su consumo y bienestar. Las industrias crean mayores fuentes de trabajo y amplía sus mercados.

Se crean carreras universitarias así como la licenciatura en administración de empresas y la de Recursos Humanos. A partir de esta fecha se consultan los libros extranjeros traducidos al español.

## EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. (En México)

### PROBLEMAS PRESENTES.

El 1o. de Mayo de 1970 entró en vigor la Nueva Ley Federal del Trabajo que incluyó nuevas prestaciones para los trabajadores, esto tiende a lograr una mayor distribución de la riqueza. Muchos empresarios no entienden que si la riqueza no se distribuye no existiran mercados ni demanda y por tanto tampoco empresas lucrativas.

El crecimiento de la población en México es uno de los más elevados (3.8% anual) y su carencia de recursos es muy elevado. Existen dos soluciones para este problema:

- 1.- Reducir la tasa de natalidad: Reducir la tasa de natalidad para igualarlo al número de muertes, para que la población sea constante.
- 2.- Aumentar la Productividad: El PNB ha crecido a una velocidad mayor que la población y tiene como consecuencia que se eleve el nivel de vida.

El PNB es la suma de todos los bienes y servicios producidos en el país, a precios corrientes, antes de considerar la depreciación.

### PROBLEMAS FUTUROS.

El aumento de la población puede ser benefico si el PNB se mantiene por encima. Para lograr esto se requiere de los siguientes puntos:

- 1.- Incrementar los niveles de educación en todos los ordenes: Una mejor capacitación de la población, se reflejará en un mejor aprovechamiento de todos los recursos. Existirá la posibilidad de crear tecnología propia para evitar la fuga de divisas al extranjero y la posibilidad de competir en los mercados extranjeros al abatir los costos. Permitirá aumentar la salud física y mental así como la conciencia política y social. En las organizaciones habrá cambios debido a que personas con mayor escolaridad demandaran trato más adecuado así como participación en las decisiones.
- 2.- Distribuir el ingreso: Al aumentar la población habrá más mercados solamente si la riqueza se distribuye equitativamente. El Estado debe ser complementado por todas y cada una de las organizaciones productivas y de servicio.

3.- Ahorrar: Parte de los ingresos de la población deben canalizarse al ahorro ya que permite la renovación de la maquinaria y créditos suficientes para abrir nuevas fuentes de trabajo.

4.- Crear centros urbanos e industriales en todo el territorio: El centralismo crea grandes problemas, por lo que es necesario crear centros industriales y urbanos fuera del D. F. Para esto, es necesario contar con obras adecuadas de infraestructura, mano de obra calificada, mercados más difundidos geográficamente, etc.

5.- Aumentar la productividad de Bienes y Servicios mediante un mejor aprovechamiento de todos los recursos: Los administradores, el sector público y el privado deben encargarse de esta tarea.

6.- Incrementar la productividad agrícola: El campesino al abaratar algunos viveres y ponerlos al alcance de un mayor número de personas, tendría mejores niveles de vida.

7.- Combatir la contaminación: El aire, agua y tierra son los objetivos. A fin de conservar la salud y aumentar la productividad de algunos recursos naturales.

### **3.2. ORGANIZACION Y FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

La Administración de Personal y su relación con la estructura general de la empresa.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

Según Guzmán Valdivia: "La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".

Agustín Reyes Ponce dice que la empresa la integran: a) Bienes Materiales, b) Hombres y c) Sistemas. Agrega que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) Económico, b) Jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico y e) De Conjunto.

Un concepto general que analizaremos es el siguiente: Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) que constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la Administración para lograr sus objetivos (IV).

I.- Empresa es la unidad productiva o de servicio: el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II.- Constituida según aspectos prácticos o legales: la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

III.- Se integra por recursos: en el texto que nos ocupa se hará un análisis detallado de la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa.

IV.- Y se vale de la Administración para lograr sus objetivos: esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

Una forma de clasificar a las empresas dentro de la economía nacional sería la siguiente:

#### A) INDUSTRIAS PRIMARIAS.

Que abastecen a otras industrias nacionales (Energía Eléctrica, Petróleo, Extracciones de Minerales, Productos Químicos, Madera, Pesca, Ganadería, etc.).

#### B) INDUSTRIAS DE PRODUCCIÓN INTERMEDIA.

Que abastecen a industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias (Productos de Petróleo, Hierro y Acero, Papel y productos de papel, Textiles, etc.).

#### C) SERVICIOS.

Necesarios para el desarrollo industrial. (Transportes y Comunicaciones, Depósitos y Almacenes, Bancos e Instituciones Financieras, etc.).

## **D) INDUSTRIAS DE BIENES TERMINADOS.**

**Que crean demandas para numerosas industrias nacionales (Productos Alimenticios, Calzado, Prendas de Vestir, Muebles y Accesorios, Maquinaria, Equipo de Transporte, etc.).**

**Otro criterio para clasificar a las empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza del trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc. De acuerdo a ello, podemos considerar tres tipos de empresas: a) grande; máximas características en su grupo, b) mediana; la que ha superado la etapa de taller familiar o artesanal y c) pequeña; principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.**

**Toda empresa debe cubrir al menos tres tipos de objetivos (estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminan todos los esfuerzos de la empresa) que son:**

### **A) DE SERVICIO.**

**Consumidores o usuarios.- Ofrecer buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.**

### **B) SOCIAL.**

**Colaboradores.- Darles un buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa**

**Gobierno.- Cumplir con las tasas tributarias.**

**Comunidad.- Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.**

### **C) ECONÓMICO.**

**Inversionistas.- Pagarles un dividendo razonable de acuerdo al riesgo asumido.**

**Acreedores.- Liquidarles intereses y principales a los que forman parte de la estructura financiera de la empresa.**

**Empresa.- Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.**

**Para la satisfacción de los objetivos de una empresa es menester el establecimiento de departamentos:**

**Departamentos para satisfacción del objetivo de servicio:**

#### A) COMPRAS.

Seleccionará y comprará las materias primas o los artículos terminados.

#### B) ALMACENES.

Será el responsable de pedidos, recepción y entrega de las materias primas y de los artículos terminados.

#### C) INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.

Desarrollará nuevas ideas que deriven en nuevos productos o servicios a ofrecer.

#### D) INVESTIGACION DE MERCADO.

Tendrá la relación de datos de posible aceptación de los consumidores al producto o servicio ofrecido por la empresa.

#### E) PUBLICIDAD.

Se encargará de la comunicación que pretende convencer de las cualidades del producto o servicio en cuestión.

Departamentos para satisfacción del objetivo social:

#### A) RELACIONES HUMANAS.

Pretende llevar a cabo la selección de los candidatos, entrenamiento, tratamiento de empleados y obreros y su capacitación.

#### B) RELACIONES PÚBLICAS.

Tiene la función de preservar y defender la imagen de la empresa dando a conocer al público en general las cualidades de la negociación.

#### C) JURÍDICO.

Se encargará de la defensa de los intereses patrimoniales de la empresa, aprovechando para ello el ordenamiento jurídico existente.

Departamentos para satisfacción del objetivo económico:

**A) FINANZAS.**

Encargado de lograr ingresos suficientes, así como el cálculo de los egresos y el manejo de cualquier sobrante o faltante.

**B) CONTABILIDAD.**

Registrará e informará adecuada y costeablemente de las operaciones económico-financieras del negocio.

**C) SERVICIOS GENERALES.**

Vigilancia, mantenimiento, limpieza, archivo, secretaria, recepcionista.

Los departamentos que especialmente hacen posible una adecuada integración en la empresa son: finanzas en cuanto a los medios monetarios y, relaciones humanas en lo relativo al equipo. En particular el departamento de relaciones humanas permite lograr las metas anheladas a través del esfuerzo humano debidamente seleccionado y capacitado para el puesto, sin referirse a la evaluación que deberá ser realizada por el individuo y su superior. Teóricamente lo que se busca en una empresa es contar con un personal con participación activa en la integración del equipo de la institución.

**1.- Integración de los Recursos Humanos:** Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones. En este punto existen cuatro aspectos importantes:

**A) SELECCIÓN DE PERSONAL.**

En primer término se recibe al presunto trabajador y tras una breve charla se realiza la primera selección, a la que sigue la entrega de un cuestionario de solicitud de trabajo. Una vez contestado el cuestionario se procede a realizar el exámen psicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logran conocer los caracteres del candidato; en el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realiza la segunda entrevista, llevada a cabo por el jefe de relaciones humanas que permite la segunda selección. Finalmente el jefe del departamento que solicita al trabajador será quién lleve a cabo la última entrevista en la que se precisarán detalles y se escogera al mejor candidato.

## B) ENTRENAMIENTO.

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se identifique con su nueva empresa, desear posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones). Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la empresa. También se les indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición. Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera que se evite desperdicio en tiempos y recursos.

## C) TRATAMIENTO.

El primer antecedente para el tratamiento de los empleados, y obreros es el Reglamento Interior de Trabajo; que comprenderá el listado de los derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa indicando claramente las sanciones y disciplinas por faltas cometidas. Además del aspecto formal que contiene el Reglamento Interior, para lograr la motivación del personal es necesario conceder incentivos que satisfagan las diferentes necesidades de los trabajadores.

## D) CAPACITACIÓN.

El automatismo y la simplificación de métodos son las causas principales que originan cambios de puestos, siendo necesario pensar en un sistema que permita al trabajador desempeñarse en otra labor, bien sea dentro de la empresa o en otra negociación.

## 2.- Integración de los Recursos Materiales:

### A) MONETARIOS.

La estructura financiera esta formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros, que permiten la adquisición o establecimiento de bienes materiales, los cuales conllevan al logro de los objetivos de la empresa.

## **B) INSTALACIÓN DE OPERACIONES.**

Fondos que se destinan a la adquisición de las instalaciones que permitan la transformación de los productos o el ofrecimiento de los servicios.

## **C) OFICINAS.**

Instalaciones y equipo que permiten el desarrollo de las actividades de Dirección, Operación, Asesoramiento e Información.

### **3.- Integración de los Recursos Técnicos:**

#### **A) ORGANIGRAMAS.**

Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa.

#### **B) MANUAL DE POLÍTICAS.**

#### **C) ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.**

### **4.- Estructuras de la Organización y sus Características:**

#### **A) EL TIPO FUNCIONAL.**

En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable (por ejemplo, el gerente de personal tiene la autoridad y la responsabilidad principales para contratar, entrenar disciplinar y manejar las demás funciones relativas a la administración de personal en todos los departamentos). Esto requiere que los empleados reciban ordenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado.

#### **B) EL TIPO LÍNEAL.**

Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único. El problema de este tipo de estructuras sería, que un gerente de departamento en una organización de línea, debe contar con amplias y diversas calificaciones, debido a que tiene que estar en posibilidad de enfrentarse con una variedad de problemas sin la ayuda de especialistas funcionales.

### C) EL TIPO LÍNEA Y STAFF.

Los departamentos de línea son aquellos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la empresa. La adición de departamentos de staff proporciona ayuda en las áreas más especializadas que los gerentes de línea no tienen tiempo de dominar. Una de las principales funciones de una organización es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de que el trabajo en ella se ejecute y controle, y para que se logren sus objetivos con eficiencia.

Sin embargo, las más recientes teorías sobre organización y la influencia que los papeles y patrones de estatus de las personas, actuando tanto individualmente como en grupos de trabajo informales, puedan tener sobre el funcionamiento de esta organización.

### LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COMO FUNCIÓN:

#### A) EN MÉXICO.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atenderían funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad, la contabilidad ya no era sólo para pagar los impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitarán fracasos en la contratación de nuevos elementos.

#### B) DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCIÓN.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada, por ejemplo: "Departamento de Personal", "Relaciones Industriales", "Relaciones Internas", etc., en nuestro criterio creemos que el nombre adecuado es "Administración de Recursos Humanos".

#### C) OBJETIVO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

#### **D) TIPO DE AUTORIDAD.**

El Departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento), contando únicamente con esa autoridad técnica ó profesional, que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

Jerarquía. Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

Políticas. Son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, deben ser flexibles ya que de otra manera se convertirían en reglas, lo cuál sería contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos. Cada organización hará bien en establecer en forma explícita sus políticas y seguirlas. Aunque el personal de la organización no tarda en darse cuenta de que en la práctica estas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

### **3.3. MODELO PROPUESTO EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

**Función: EMPLEO.**

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

**Subfunciones:**

**A) RECLUTAMIENTO.**

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya esten laborando en la organización.

**B) SELECCIÓN.**

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

Política: Para efectos de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socio-económicas, etc.

### C) INDUCCIÓN.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo.

### D) INTEGRACIÓN, PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo íntegro y estar pendiente de aquellos momentos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la organización.

### E) VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse de acuerdo a la Ley.

### **Función:** ADMINISTRACION DE SALARIOS.

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

### **Subfunciones:**

#### A) CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

Objetivo: Evaluar mediante los medios objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política: De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

#### B) CONTROL DE ASISTENCIAS.

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización.

Política: Ajustarse a lo dispuesto en la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

**Función: RELACIONES INTERNAS.**

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

**Subfunciones:**

**A) COMUNICACIÓN.**

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

**B) MOTIVACIÓN DE PERSONAL.**

Proporcionar al personal incentivos que le ayuden a ser productivos.

**C) DESARROLLO DEL PERSONAL.**

**D) ENTRENAMIENTO.**

**Función: SERVICIOS AL PERSONAL.**

Política: Coordinar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

**Subfunciones:**

**A) ACTIVIDADES RECREATIVAS.**

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

**B) SEGURIDAD.**

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y a la comunidad.

## C) PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.

**Objetivo:** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias, de robo, fuero y riesgos similares.

## LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL COMO DEPARTAMENTO.

Se ha afirmado que toda empresa requiere de alguna persona que se haga cargo de la función técnica de personal. La importancia de esta función justifica una afirmación de esta naturaleza.

Sin embargo, algunos autores llaman la atención sobre el hecho de que la función de personal puede tomarse en dos sentidos distintos:

A) Como parte de la labor propia de todo jefe para sus subordinados directos; en este sentido hay tantos administradores o jefes de personal, cuantos jefes existan en la empresa.

B) Como la función de un técnico especializado, con conocimientos específicos, adquiridos por estudio o por experiencia, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal, sea con autoridad funcional o meramente staff.

Es en este último sentido en el que se afirma que en toda empresa alguien debe dedicarse en forma específica a realizar y controlar los aspectos y técnicas de personal.

Peter F. Drucker sostiene que los Departamentos de Personal son una actividad que sólo transitoriamente se justifica por la impreparación de los jefes de línea en este aspecto; pero que se llegará a lograr que tales departamentos desaparezcan totalmente, cuando se consiga una mayor preparación y madurez de los jefes de línea. Analizando lo dicho anteriormente llegamos a concluir que existen dos puntos vulnerables:

1.- La de suponer que todos los jefes de línea podrán algún día contar con la preparación y el tiempo necesarios para desarrollar en todo su tecnicismo la función de personal.

2.- Parece olvidar además que en la empresa moderna, precisamente por su mayor complejidad, la especialización se impone.

Naturalmente, según sea el tamaño de la empresa, convendrá utilizar los servicios de una o más personas para la atención de las funciones de personal. De acuerdo con la idea de Pigors y Myers, quienes considerarán que no hay empresa demasiado pequeña donde no deba existir alguien especializado en la función de personal, cabe hacer la siguiente pregunta: en una empresa que por su magnitud no justifica que haya una persona especialmente dedicada a la Administración Técnica de Personal, ¿quién, y cómo, deberá llenar esta función?

Evidentemente se requerirá que un funcionario encargado de otras atribuciones, dedique parte de su tiempo a la función de personal, y se especialice en la misma.

1.- No parece conveniente que sea el mismo gerente el encargado de esta función staff, tanto porque perdería tal carácter su actuación, como porque sus múltiples ocupaciones lo absorben normalmente, y hacen que en realidad se descuide el carácter técnico de este aspecto importantísimo.

2.- Suele aconsejarse que sea uno de los funcionarios de mando inmediato inferior como el jefe de producción, contador o encargado de ventas el que se encargue de los aspectos de personal. Esto tiene el inconveniente de que el encargado de una función deba opinar sobre los problemas de otros departamentos, originando fácilmente celos. De todas maneras, parece que lo más aceptable es que sea el contador quién asuma el cargo de Jefe de Personal. La razón es que, mientras los otros dos departamentos ejercen autoridad líneal, el contador tiene una función típicamente "staff", que se armoniza mejor con las actividades propias de la Administración de Personal.

3.- Encomendar la función de personal, a un empleado inferior no parece aconsejable, pues no tendría el ascendiente necesario.

4.- En otras ocasiones se ha ensayado encargar a alguna persona que esté adscrita directamente a la gerencia. Si existe un sub-gerente o administrador, quizá sería el más adecuado. En otras ocasiones un secretario o secretaria de la gerencia, pueden combinar perfectamente sus ocupaciones habituales con las propias de personal, pues, en primer lugar tienen cierto carácter de independencia frente a los demás jefes, y su adscripción inmediata al gerente les da cierto ascendiente, que puede ser útil para asesorar y servir a la línea en materias de personal.

Analizaremos cuál puede ser la composición y disposición de un departamento de personal en una empresa, de acuerdo con su magnitud:

### 1.- EN UNA EMPRESA PEQUEÑA:

A) Personal: Un jefe de personal y una secretaria.

B) Local: Sala de recibir (amplia) y un privado.

### 2.- EN UNA EMPRESA MEDIANA:

A) Personal :

Un jefe de personal.- encargado de políticas, investigaciones y prestaciones.

Un auxiliar.- encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos (su vigilancia).

Un auxiliar.- encargado de selección y adiestramiento.

Una secretaria.- encargada además de avisos al Seguro Social.

B) Local:

Sala de recibir.

Despacho del jefe.

Privado para entrevistas.

Enfermería para exámenes y primeros auxilios.

### 3.- EN UNA EMPRESA GRANDE:

A) Personal:

Un director de personal.

Un subdirector.- encargado de relaciones laborales.

Un auxiliar.- encargado de contratación y empleo (con psicotecnólogos, investigadores, etc.).

Un auxiliar.- encargado de la administración de sueldos y salarios (con analistas y secretarías).

Un jefe de servicios médicos (con enfermeras).

Un encargado de higiene y seguridad.

Un encargado de Seguro Social, con el personal necesario.

Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

B) La distribución del local, lógicamente, es en este caso muy variable.

Para determinar el tamaño de la empresa debe atenderse no sólo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

### FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1) Director de Personal.

Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar de que se implanten.

Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.

Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.

Formular un programa sobre los contactos en el sindicato.

Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

2) Selección de Empleo.

Nuevo ingreso: buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos. Pruebas de interés, aptitudes, etc.

Programas de introducción al trabajo. Pruebas prácticas.

Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.

Control de ausencias, retardos, etc.: políticas al respecto.

Ajustes de sueldos.

Calificación de méritos.

Entrevistas de salida.

Orientación vocacional de los empleados.

Registros y estadísticas del personal.

### 3) Sección Médica.

Exámenes médicos de admisión, anuales y especiales.

Tratamiento y atención médica.

Servicio de enfermería.

Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos del Seguro Social.

Inspección de condiciones de habitación.

Eliminación de riesgos de salud.

Registros y estadísticas.

### 4) Sección de Higiene y Seguridad.

Normas de higiene y seguridad.

Inspección de diseño, calidad, etc., del equipo y materiales en relación a estas normas.

Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.

Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad.

Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.

Promoción del trabajo del comité de higiene y seguridad.

Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias y resoluciones de consultas; otros.

Registros y estadísticas.

**5) Sección de Adiestramiento y Capacitación.**

Capacitación para la producción: instrucciones sobre el puesto. Aprendizaje, Escuela vestibular. Otros.

Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.

Preparación de material de adiestramiento y capacitación.

Educación en general: programas de cursos de capacitación, biblioteca, publicaciones de la compañía, otros.

Sistemas de sugerencias.

Relación y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y capacitación.

Registros y estadísticas.

**6) Sección de Prestaciones y Servicios al personal.**

Seguros colectivos: sobre la vida, salud, de accidentes.

Asociaciones de beneficencia mutua.

Planes de hospitalización.

Planes de retiro.

Ayuda legal.

Planes de economía y ahorros.

Compensaciones y pensiones de retiro.

Actividades recreativas: programas sociales y deportivos.

Otros Servicios.

Registros y estadísticas.

## 7) Sección de Relaciones Laborales.

Participación en la contratación colectiva, interpretación de políticas.

Resolución de quejas y conflictos: participación en su resolución con base en los convenios con el sindicato: comprobar, en todos los casos, que se tomen las medidas necesarias.

Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.

Registros y estadísticas.

## 8) División de Investigaciones y Estudios.

Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.

Análisis, evaluación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos).

Preparación de manuales y formas.

Análisis de sueldos (también sobre bases de cooperación).

Desarrollo y presentación de normas y procedimientos.

Auditorías de Personal.

Encuestas de actitud.

Mantenimiento de registros y elaboración de informes a la dirección general sobre:

Costos de la vida.

Investigación sobre el mercado de salarios.

Planes de pagos de salarios.

Planes de vacaciones.

Prestaciones.

## **DEFINICIONES**

1.- La Administración de Personal es la Organización y trato de los individuos en el trabajo de manera que obtengan la mayor realización posible de sus habilidades, obteniendo así la máxima eficiencia para sí mismos y para su grupo

y, por lo tanto, dando a la empresa de cual son parte, su ventaja determinante en la competencia contra otras empresas.

(Byars y Rue).

2.- La Administración de Personal es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación, del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia Organización y del país en general.

(Arias Galicia).

Como podemos ver, el elemento común y más importante en ambas definiciones es el individuo, al cuál se busca conocer y motivar, para lograr la mejor disposición en la realización de su trabajo, para el funcionamiento efectivo de la Organización; logrando al mismo tiempo la satisfacción del individuo en todos sus aspectos.

### **3.4. C A P A C I T A C I O N .**

#### ***CONCEPTOS.***

##### **CAPACITACIÓN.**

Su objetivo principal, es proporcionar conocimientos, sobre todo aspecto técnico del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

##### **ADiestRAMIENTO.**

Es una habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo, de máquinas y equipo.

##### **ENTRENAMIENTO.**

Proceso educativo a corto plazo, que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

## EDUCACIÓN.

Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados, que convergen al proceso.

De acuerdo con los conceptos anteriores, deducimos, que el origen de la CAPACITACION, se encuentra arraigado en la educación, que tiene un papel trascendente en la formación y preparación de las personas para el desempeño del papel que le corresponde en la sociedad. Tiene el objetivo de formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, guiando el desenvolvimiento de la persona en la vida social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

El momento en que vivimos es de acelerados avances, cambios constantes y sustanciales, por lo que, un profesionista, al año de haberse graduado, ya no está al día, en la información nueva de su especialidad (informática, medicina, etc.).

El problema principal de la educación radica, no tanto en la misma para la comunidad, sino en la educación para las personas (hábitos, aptitudes, T.V., videos, motivación, etc.) refuncionalización del sistema.

Crítica a nuestra educación hecha por Siliceo.

"La educación se ha desvirtuado, pues al servir a otros fines económicos principalmente, se pierde la calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Mucho se ha señalado que la educación actual pretende, más que orientar y promover la perfección del ser humano, es la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados, por lo cual, podemos decir que cualquier intento de educación para capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso, si no se entiende la necesidad y trascendencia de la educación".

Los dos grandes enemigos del hombre, en su avance moral, social y tecnológico son: la ignorancia, que es la falta total o parcial de conocimientos, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social; y la obsolescencia, situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible que no puede orientarse hacia buenos resultados. Por eso surge la importancia de la CAPACITACION, en la actualización de conocimientos.

Es tal la importancia que adquirió la CAPACITACION, que el 9 de enero de 1978, se elevó a rango de garantía constitucional, el derecho de los trabajadores a recibir CAPACITACION y adiestramiento lo cual se encuentra plasmado en el artículo 123 de la Constitución Política, en la fracción XIII, de dicho artículo, que dice: "Las empresas, cualquier que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo".

En la Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III bis, De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, del artículo 153-A al 153-X, menciona los acuerdos que la ley establece y reglamenta para que se lleve a cabo, la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en los términos que deben establecerse.

### FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

La CAPACITACIÓN tiene por finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a todos los empleados de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización.

### PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN.

- 1.- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido; normalmente las informaciones son genéricas de preferencia a informaciones sobre el trabajo, sobre la empresa, sus productos, y servicios, su organización y sus políticas;
- 2.- Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras, y de habilidades particulares con fines específicos;
- 3.- Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas, por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento en la motivación desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de otras personas; y
- 4.- Desarrollo del nivel conceptual: la capacitación puede ser llevada para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de los conceptos en la práctica administrativa, o para llevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

## OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

- 1.- Preparar personal para la ejecución de las diversas tareas peculiares de la organización;
- 2.- Proporciona oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para los cuales la persona puede ser considerada; y
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos, a las técnicas de supervisión y gerencia.

Las actividades de capacitación se cimentan en una política, en el que la reconoce como *responsabilidad* de cada administrador y supervisor. Para realizar la política, se pueden conseguir instructores de staff, y divisiones de capacitación especializadas.

La capacitación está implícita en la tarea gerencial a todos los niveles. Ya sea, en la demostración del proceso de un experimento novedoso, etapa por etapa, o en la explicación de una operación tradicional.

La capacitación cubre una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas.

## EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Este proceso consta de cuatro actividades básicas de capacitación que son:

- 1.- Inventario de necesidades y diagnóstico;
- 2.- Planeación de la capacitación;
- 3.- Ejecución del programa de capacitación; y
- 4.- Evaluación de los resultados.

### INVENTARIO DE NECESIDADES Y DIAGNOSTICO, DE LA CAPACITACIÓN.

- a) ¿Cuáles son las necesidades de capacitación? ¿Cuáles son los objetivos que se desean alcanzar?.

b) ¿Cuál es el contenido y los métodos de capacitación que deben ser aplicados?:

c) ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?.

La capacitación debe estar orientada hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

Las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización o de un departamento; o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario, y la realización actual y real de esos objetivos.

El inventario de las necesidades de capacitación pueden ser efectuadas en tres diferentes niveles de análisis que son:

- 1) A nivel de análisis de la organización total;
- 2) A nivel de los análisis de recursos humanos; y
- 3) A nivel de análisis de las operaciones y tareas.

1) El análisis organizacional no sólo involucra un estudio de la empresa como un todo sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socio-económico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de capacitación para toda la empresa.

2) El análisis de los recursos humanos se hace a nivel del departamento de capacitación, que desempeña generalmente cuatro papeles principales: determinar las necesidades de capacitación; identificar o seleccionar a los individuos que deben participar en la capacitación; proyectar o conducir programas de capacitación; y evaluar la capacitación y la contribución de las técnicas específicas a los programas.

3) El análisis de los cargos, sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos. La intención es verificar si los empleados están o no están desempeñando sus tareas asignadas y en caso, contrario, elevar su eficacia con la capacitación apropiada. Con esta finalidad se usan procedimientos generales en la evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la organización. El análisis de operaciones consiste en estudios definidos que determinan que tipo de

comportamiento deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente sus funciones, de acuerdo con el cargo que ocupan. Con éste análisis se permite la preparación del esquema de organización y conducción de la capacitación para la ocupación específica.

Las necesidades de capacitación, se puede dar por hechos o por problemas.

Los siguientes hechos pueden indicar, a priori, una necesidad de capacitación:

- Porque la Ley lo establece y estipula en el Art. 123 Constitucional y en la Ley Federal del Trabajo;
- La admisión de nuevos empleados;
- La reducción del número de empleados;
- El cambio de métodos y procesos de trabajo;
- La sustitución o movimientos de personal;
- Faltas, permisos y vacaciones del personal;
- Expansión de servicios;
- Cambio en los programas de trabajo o de producción;
- Modernización de la maquinaria; y
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los siguientes problemas indican, a posterioridad, una necesidad de capacitación:

1.- Problemas de producción:

- Baja productividad;
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones;
- Comunicaciones defectuosas;
- Gastos excesivos de mantenimiento de las máquinas y de los equipos;
- Exceso de errores y de desperdicios;

- Elevado número de accidentes;
- Poca versatilidad de los empleados; y
- Mal aprovechamiento de los espacios disponibles.

2.- Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal;
- Número excesivo de quejas;
- Poco o ningún interés en el trabajo;
- Falta de cooperación;
- Ausencias o reemplazos constantes;
- Dificultades en la obtención de buenos elementos;
- Tendencia a atribuir fallas a los otros; y
- Errores en la ejecución de las órdenes.

### PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

El programa de capacitación está formado de los siguientes puntos:

- 1.- Enfoque de cada necesidad específica;
- 2.- Definición clara del programa de capacitación;
- 3.- División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos;
- 4.- Determinación del contenido de la capacitación, en cuanto a calidad y cantidad de la información;
- 5.- Elección de los métodos de capacitación, según la tecnología disponible;
- 6.- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como: el tipo de instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.

7.- Definición de la población-objeto, considerándose: número de personas; disponibilidad de tiempo; grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes; y características personales del comportamiento;

8.- Sitio donde deberá efectuarse la capacitación; en el cargo, fuera de él, y aún en la empresa o fuera de ella;

9.- Epoca o periodicidad de la capacitación escogiendo el horario más oportuno, o en la ocasión más propicia;

10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa; y

11.- Control y evaluación de los resultados, para la verificación de los puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa.

El plan de capacitación busca responder, por medio del programa, seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular: ¿Qué debe ser enseñado?, ¿Quién debe aprender?, ¿Donde debe ser enseñado?, ¿Cuándo debe ser enseñado?, ¿Cómo se debe enseñar, y ¿Quién debe enseñar?.

El plan de capacitación es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Tecnología educacional de la capacitación.

La elección de las técnicas de capacitación, que deben ser utilizadas en el programa para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y de dinero. Estas técnicas de capacitación pueden agruparse en tres categorías, desde el punto de vista de su uso común, a saber:

1.- Técnicas de capacitación orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimientos o información sustantiva (como es el caso de la técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada, o instrucción asistida en un computador, etc.).

2.- Técnicas orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, para desarrollar conciencia de sí, y de los otros para desarrollar conciencia en sí, y de los otros para desarrollar actividades interpersonales (en ésta se encuentra el método del role-playing, proceso del incidente, etc.).

3.- Se utiliza para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos, para alcanzar algunos objetivos establecidos (métodos orientados para éste proceso, sobresalen el de conferencias, estudio de casos, simulaciones, etc.).

## **Métodos de instrucción para la capacitación.**

### **A.- Capacitación individual:**

#### **1.- Entrenamiento en Tareas:**

Enseñar un trabajo específico conjunto de tareas.  
Capacitación para cambios tecnológicos.

#### **2.- Acompañamiento:**

Ayudar al individuo a lograr cambios específicos (actitudes, tareas técnicas, etc.).

Ayudar al individuo a ampliar sus conocimientos.

Ampliación del cargo.

Ampliar el cargo del individuo a través de una limitada especialidad.

Preparar para la promoción al individuo.

#### **3.-Ajustes para el desarrollo:**

Ayudar al Individuo a hacer cambios específicos.

Ayudar al individuo a aprender nuevas funciones.

Preparar al individuo para el ascenso.

### **B.- Capacitación por grupo:**

#### **1.- Conferencias:**

Cambiar actitudes

Resolver conflictos intergrupales.

Resolver conflictos operacionales específicos.

Motivar al grupo a través de medios didácticos.

#### **2.- Método del Caso:**

Ampliar conocimientos de los participantes.

Ayudar a los participantes a identificar y analizar y tomar sus propias decisiones sobre problemas complejos.

#### **3.- Proceso del incidente:**

Como el método de Caso, éste es el más adecuado para bajos niveles de supervisión.

#### **4.- Role-playing:**

Cambio de actitudes.

Aplicar conocimientos recién adquiridos.

Aprender más de relaciones humanas.

#### **5.- Lecturas:**

Presentar material nuevo, cuando el grupo es grande o el tiempo es limitado.

Introducir o resumir otro método de instrucción.

#### **6.- Grupos buzz:**

Estimular a los participantes cuando el grupo es grande y se utiliza preferentemente la lectura.

#### 7.- Discusiones en panel:

Suministrar información técnica o facilitar cambio de actitudes.

#### 8.- Capacitación vertical:

Cuando dos ó más niveles de supervisión o de trabajo, tienen la misma oportunidad de hacer los mismos cambios de actividades o de enfoques a la solución de problemas.

### EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Una vez realizada la planeación del programa de capacitación, ya elegido el método a utilizar, se pone en práctica el programa de capacitación, que se llevará a cabo en los términos planteados en el programa, de acuerdo con los objetivos o logros que desea alcanzar la empresa. Esta más que en su beneficio al implantar el programa de capacitación, debe pensar en el beneficio y ayuda que se le otorga al empleado que lo va a recibir. El empleado va a desarrollarse más, en el campo en el que se le va a capacitar, ampliara sus conocimientos, actitudes, habilidades, etc.

### EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

Ya que se llevo a cabo la ejecución del programa de capacitación vamos a evaluar los resultados obtenidos. Tratandose, que se haya optimizado el aprendizaje, o sea, que se haya alcanzado el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y dinero.

Aprendizaje es un cambio de comportamiento basado en la experiencia. Este, es una causa fundamental del comportamiento humano pues afecta poderosamente la manera de como las personas piensan, sienten y actúan, y sus creencias, valores y objetivos.

Para llevar a cabo la evaluación de los resultados, se deben analizar los siguientes objetivos, sus procesos y características:

#### Objetivos, Procesos y características.

##### 1.- Adquirir conocimientos:

Por la memorización de los datos, las técnicas del lenguaje y otros materiales, retenidosdecuadadamente por la mente que ha sido estimulada para recibir, facilitar y seleccionar los estímulos cognoscitivos.

**2.- Relacionar los conocimientos:**

Para el análisis, crítica y selección de estos de la asociación de los conocimientos con el fin de ampliar el campo cognoscitivo, mediante su integración.

**3.- Aplicación de los conocimientos adquiridos a las actividades de trabajo.**

Por la revisión y reorganización de las relaciones entre los conocimientos, dándoles una útil aplicación de los diferentes campos de la actividad profesional.

**4.- Adquirir y desarrollar habilidades:**

Por el ejercicio de coordinación, fijar hábitos y el gusto por hacer bien las cosas en todos los trabajos.

**5.- Desarrollo de actitudes:**

Por la vivencia de situaciones genuinas y por el contacto con los problemas, aumentar la autoconfianza y modificar comportamientos no asumidos en el trabajo.

Los empleados que recibieron la capacitación, deben aprobar los exámenes correspondientes, en los plazos y términos fijados por la empresa.

Estos exámenes pueden ser cuestionarios, entrevistas, pláticas o llevarse acabo por medio de la observación sobre el manejo de máquinas, herramientas, equipo, etc.

Los capacitados deben recibir una certificación de lo que hayan aprendido a la conclusión del proceso de capacitación.

Los capacitados deben recibir una "retribución" creciente, según el avance del programa de formación.

# **CAPÍTULO IV**

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**



## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros .

Por medio de la Estrategia Competitiva tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable y a la vez sostenible.

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva:

**Estructura del sector en el que compite la empresa.** Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia y no todos los sectores ofrecen la misma oportunidad de la rentabilidad, ( Farmacéuticos vs. Aceros):

**Posicionamiento dentro del sector.** Algunas posiciones son más rentables que otras.

### **4.1. EL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES.**

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando.

A nivel nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se, compone de cinco fuerzas competitivas:

- 1) La amenaza de nuevos competidores.
- 2) La amenaza de productos ó servicios sustitutivos.
- 3) El poder de negociación de los proveedores.
- 4) El poder de negociación de los compradores.
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector.

La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recientes incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

Los compradores o proveedores poderosos malvaratan sus propios beneficios. La feróz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva ( publicidad, gastos de venta, o I y D ), o la sección de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes.

La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

## EL POSICIONAMIENTO DENTRO DE LOS SECTORES

El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir, ejemplo; el sector del chocolate Hershye's compite mediante la producción y comercialización masiva de tabletas y barras de chocolate, en cambio las empresas Suizas como Jacobs, elaboran cientos de productos diferentes de chocolate por medición de canales de distribución y mercados selectos. Tal como este ejemplo pone de relieve el posicionamiento, se comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes.

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva:

Costo inferior. Este dependerá de la capacidad de la empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores.

La diferenciación : Es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto.

La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costos sean comparables a los de sus competidores.

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. Ahora bien, cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a ambos tipos de ventaja, aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente.

Ámbito competitivo ó amplitud del objetivo. Es una variable importante del posicionamiento. La empresa ha de elegir la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están segmentados. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes.

Las empresas consiguen ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

## **4.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS.**

La estrategia competitiva se ha descrito cómo: el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción que refleje sus circunstancias particulares.

Sin embargo podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes ( que pueden ser usadas una a una o en combinación ) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

### **TRES ESTRATEGIAS GENERICAS.**

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1) Liderazgo General en Costos.

2) Diferenciación.

3) Enfoque o alta Segmentación.

La empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible.

La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

Liderazgo General en costos. Esta requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicios, fuerza de ventas, publicidad, etc. aunque la calidad el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Una posición de bajos costos dá a la empresa una defensa contra los competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia.

Los competidores poderosos. Los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.

Los proveedores. Dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.

Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala.

Una posición de costo bajo coloca a la organización en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

Alcanzar una posición general de bajo costo, suele requerir una elevada participación en el mercado ó el acceso favorable a las materias primas, el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia gama de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

## DIFERENCIACION.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: Diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

Es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante.

También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.

La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

*Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado.*

## ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas, aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación, están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Como resultado la empresa, logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a este o a ambos.

La empresa que logra una alta segmentación también está, en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación o ambas.

### **POSICIONAMIENTO A LA MITAD.**

En las empresas que faltan en el desarrollo de una estrategia, por lo menos en una de las tres direcciones; se encuentra en una situación estratégica en extremo mala - Esta empresa carece de la participación en el mercado, inversión de capital, y resuelve jugar el juego del costo bajo y de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de bajo costo, o bien, pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo.

La empresa "posicionada a la mitad" también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación.

La empresa posicionada a la mitad debe tomar una decisión estratégica fundamental. O debe dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos o por lo menos paridad de costos, o se debe orientar hacia un objetivo particular (enfoque) o lograr algo único (diferenciación).

### **4.3. CAUSAS HABITUALES DE LA INNOVACION.**

La empresa tiene ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, por lo regular se basan en cinco causas.

1) Nuevas Tecnologías: Cuando se crean nuevas posibilidades para el diseño de un producto, de su comercialización, producción, entrega y servicios auxiliares, se dá la apertura a nuevos sectores que lo hacen factibles.

Esto es cuando las empresas que se consideran líderes no tienen la capacidad de cubrir este nuevo sector, debido a que estos cambios hacen obsoletos o inútiles los conocimientos o activos con que cuentan.

2) **Nuevas o Cambiantes Necesidades del comprador:** Cuando en el mercado, las necesidades o prioridades del consumidor cambian significativamente, creando con esto una nueva cadena de valor.

La mayoría de las veces, la empresa ya establecida no identifica éstas o se ve incapacitada para tratar de cubrir las mismas, por lo que dá pauta a la participación de otras empresas dentro del sector; los cuales buscan cubrir estas necesidades.

3) **Aparición de un Segmento Sectorial:** Esto se dá cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, ampliando así un segmento nuevo de clientes, o nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes, esto crea ventaja competitiva al centrarse en este nuevo segmento de mercado y dominarlo.

4) **Cambio de los costos o disponibilidad de los insumos:** La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costos absolutos o relativos de insumos.

Esto se visualiza cuando se dan nuevas condiciones con los sectores proveedores o al utilizar un tipo o calidad de insumo nuevo o diferente, con lo cual logrará una optimización en cuanto a sus costos.

5) **Cambio en las disposiciones gubernamentales:** Esto se observa cuando se ajustan las disposiciones gubernamentales en aspectos como las normas de los productos, los controles medio-ambientales, etc., son estímulos para la creación de innovaciones que ha su vez traen como resultado ventaja competitiva.

Cabe aclarar que en muchos casos las empresas se han adaptado a un régimen regulador específico y que un cambio en este puede dejarlos en una situación de desventajas.

Tres condiciones para la sustentabilidad de la ventaja competitiva.

A) Fuente específica de la ventaja.

Las fuentes de ventajas de orden inferior: tales como bajos costos de mano de obra, materiales o materias primas baratas, son fáciles de imitar y superar, por medio de aprovisionamientos mas bajos. En una economía a escala se dan al estar a la vanguardia en tecnología, equipo o métodos aplicados. Las ventajas de orden superior que dependen de incursiones sostenidas y acumuladas en las instalaciones, materiales, aprendizaje, investigación etc., que tienen un alto grado de costo y riesgo.

**La rápida y sostenida incursión en tecnología de procesos, marketing, redes mundiales de servicio, etc., ayuda a que el competidor tenga mas dificultad para responder.**

**Podemos decir que las ventajas de orden superior no solo son más sustentables, sino que suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad.**

## **2) Numero de fuentes de ventaja.**

**Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja los competidores se centran en anular o superar esta ventaja.**

**El contar con un amplio marco de ventajas competitivas es muy difícil que un competidor intente imitarle.**

### **c) Mejora y perfeccionamiento constante de las ventajas competitivas.**

**Debido a que las ventajas pueden ser superadas tarde o temprano, la empresa debe mantener y crear nuevas ventajas al menos tan deprisa como lo hagan sus competidores .**

**Esto lo logra al mejorar de manera incesante sus fuentes. Así como dejar a un lado antiguas ventajas para crear otras nuevas de orden superior.**

## **Dimensiones Estratégicas de la Tecnología.**

**En un principio el concepto de estrategia se enfocó a las variables económicas y competitivas. Se han hecho intentos por explorar el impacto de la tecnología en la estrategia.**

**En la necesidad de la tecnología como una herramienta competitiva -Ansoff analiza 2 variables: Tecnología e investigación y desarrollo.**

**El impacto de la tecnología en las estrategias de negocios ha recibido poco reconocimiento. Sin embargo en industrias de tecnología intensiva la tecnología es frecuentemente una fuerza conductora que determina la futura estrategia de la empresa.**

**La obsolescencia de la tecnología puede causar pérdidas en el mercado, debido a las fallas de reconocer a tiempo una inerte sustitución tecnológica.**

**La tecnología puede servir como una herramienta poderosa para ganar y mantener una permanencia competitiva.**

El reconocimiento de la importancia estratégica de la tecnología está creciendo, la investigación y desarrollo también.



# **CAPÍTULO V**

## **LA COMPETITIVIDAD INTEGRAL DE MÉXICO**



## **LA COMPETITIVIDAD INTEGRAL DE MÉXICO**

Incorporar el mercado mexicano al internacional indujo que muchas empresas iniciaran una nueva ruta hacia la productividad.

Fruto de la apertura, las empresas mexicanas de hoy se ven obligadas a competir dentro y fuera de las fronteras nacionales. La venta en el mercado interno de productos de otros países similares a los que se manufacturan en México, las obliga a ser más eficientes aún cuando su producción no esté orientada a la exportación. Pero todo tiene un límite y la apertura está mostrando el verdadero nivel de competitividad que alcanzan hoy los productos de las empresas mexicanas, tanto el mercado interno como en el exterior.

Competitividad es la capacidad para colocar productos en un mercado con oportunidad, al mejor precio, con calidad y con el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores.

La competitividad de los productos depende, por una parte, de la eficiencia empresarial, y por la otra, de la eficiencia global de la economía resultado de sus condiciones estructurales.

La eficiencia empresarial es la virtud de las unidades productivas de optimizar su funcionamiento y alcanzar su mayor grado de productividad posible.

Las condiciones estructurales son el conjunto de elementos ajenos a la empresa que afectan la competitividad de los productos, porque a su manera de costos impactan sus precios, su oportunidad, su calidad y su diseño.

La eficiencia de una industria es responsabilidad inmediata del empresario, pero las condiciones en las que desenvuelven son consecuencia de la política gubernamental y de las prácticas sociales.

El papel del empresario es el de ser productivo, el de invertir a partir de su iniciativa creadora, el de asumir riesgos, el de capacitar a su gente en todos los niveles, el de organizar los factores de la empresa con eficiencia, eficacia y productividad. En contrapunto, el papel de la sociedad es ofrecer a las empresas las condiciones para que puedan obtener el mismo grado de eficiencia que las empresas de otros países y su producción pueda ser competitiva, tanto en el mercado interno frente a los productos del exterior, como en el mercado internacional.

Las principales condiciones, ajenas a la empresa industrial, que condicionan la competitividad de sus productos son las disponibilidad y la eficiencia de la infraestructura, o sea de las comunicaciones, del transporte y de los servicios públicos; la disponibilidad del capital de riesgo y del financiamiento; el costo, la disponibilidad y la calidad de las materias primas y los insumos industriales, muy particularmente de energía; la accesibilidad de la tecnología; el nivel de capacitación y especialización de la mano de obra.

Es importante también la regulación gubernamental que puede facilitar la gestión económica según el caso de que se trate.

En términos generales, una empresa mexicana puede vender sus productos en el mercado internacional a través de cuatro grandes mecanismos : La vinculación con una cadena transnacional; la venta de un producto "Commodity" que es insumo de muchas ramas industriales; el establecimiento o adquisición de mecanismos propios de comercialización en el exterior ; y el aprovechamiento de ventajas competitivas o nichos de mercado.

Toda empresa relacionada con la transnacionalización, resuelve sus problemas de comercialización internacional de manera más fácil a través de un posicionamiento en los mercados.

Mientras más pequeña es una empresa, más requiere ser competitiva, pero a la vez, por pequeña, muchas veces es débil y, por lo tanto, requiere en mayor medida el apoyo social y político para su desarrollo y crecimiento.

Evidentemente el mercado es el indicador fundamental para la eficiencia industrial. El problema radica en la forma de abordarlo y , sobre todo, en contar con una política industrial que permita a las empresas eficientes ser igualmente competitivas que las de otros países. Una política de industrialización es la definición de una vocación nacional; y necesitan ser revisadas en torno a la promoción de la competitividad.

Además de lo que hacen los empresarios para mejorar la productividad industrial, corresponde al gobierno una acción específica: la de recuperar los conceptos de política de fomento y de protección efectiva como base de la planeación industrial estratégica, para hacer competitiva a la economía en su conjunto.

Esta es una condición indispensable para que no solo las empresas ligadas ya a la transnacionalización, y que aquellas que cuentan con posicionamiento de mercado, tengan una expectativa clara.

Por la planeación industrial estratégica entendemos el esfuerzo concertador. Gobierno y empresario tienen que encontrar los objetivos a mediano y largo plazo para el desarrollo industrial mexicano. Se trata de pactar condiciones para que las ramas de nuestras industrias puedan ser más productivas y por lo tanto competitivas.

Por políticas de fomento entendemos aquellas que permiten a las empresas superar sus limitaciones internas derivadas de las anteriores políticas proteccionistas de desarrollo; aquellas que les permiten reducir el efecto de las definiciones estructurales del país.

Las políticas de fomento son incentivos a las empresas, frecuentemente consistentes en apoyos de financiamiento, fiscales o de servicios, orientadas a alentar la producción estratégica y oportuna; u orientados a apoyar a las empresas en condiciones adversas fuera de control.

Los más importantes incentivos son los que han de canalizarse a la modernización tecnológica. Se deben de administrar con mecanismos inteligentes que propicien su adquisición cuando es estratégica y su desarrollo cuando es posible.

Debemos de entrar ahora en una etapa en la que se fomente la oferta productiva, la inversión, la tecnología y la capacitación. Una etapa de crecimiento sólido basado en las saneadas finanzas públicas y en el crecimiento del mercado interno y externo, fundamentado en la competitividad integral del país.

Mejorando la microeconomía se puede colocar a nuestro país en el nivel internacional que le corresponde, de acuerdo con las dimensiones de su territorio, su población, sus instituciones y su economía.

Actualmente, la mayoría de las empresas mexicanas se encuentran dentro de un proceso de reforma y modernización de sus operaciones, con vistas al incremento de su productividad y competitividad internacional. No obstante, los esfuerzos hasta ahora realizados son a todas luces insuficientes, dada la magnitud de los retos por delante, por lo que la clave será redoblarlos.

## **5.1. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.**

El camino hacia la Competitividad

En su aceptación más tradicional, se asocia al concepto de productividad con la relación entre producto y factores. Desde esta perspectiva, la productividad es

sinónimo del aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos materiales y humanos con los que cuenta una sociedad.

Hablar de productividad es hablar de todos aquellos procesos de organización inherentes a un proceso productivo, que permiten garantizar al menor costo los resultados que la empresa se proponga alcanzar. En otras palabras, productividad es lograr la mayor de producción con el menor esfuerzo y al menor costo.

No obstante, algunos de los factores que tradicionalmente se utilizan para medir la productividad, no necesariamente sirven para influir en el incremento de ésta, o para conocer sus fallas estructurales.

Hoy en día, de cara a los nuevos desafíos que enfrentan todas las naciones en materia de competitividad; concepto que ha sido totalmente rebasado adquiriendo su real dimensión económica, técnica, educativa y humana, como un compromiso de toda la sociedad para su bienestar.

Debe existir un conocimiento de la situación particular de cada empresa, tanto en nuevos valores y actitudes hacia el trabajo, la calidad, y la competitividad; como en la modernización de la legislación y de las prácticas laborales. Un ambiente que favorezca la iniciativa, la creatividad y la concertación de los factores de la producción, es la mejor garantía para elevar, productivamente, el nivel de vida de los mexicanos.

El exitoso desarrollo de ventajas competitivas ante los mercados interno y externo, exige que las empresas sean, primero: productivas en su proceso; segundo: eficientes en su estrategia y ; tercero: hábiles para superar las limitaciones que la propia sociedad les impone.

La eficiencia es la virtud de las unidades productivas de optimizar su funcionamiento para alcanzar el mayor nivel posible de productividad.

La eficiencia de una organización se mide en términos de un conjunto de importantes factores internos : calidad, diseño y oportunidad; división del trabajo y características de las relaciones laborales; pertenencia y aprovechamiento de los bienes de capital y tecnologías, así como la administración de los recursos.

De la exitosa combinación entre altos niveles de productividad y eficiencia organizacional, dependerá que, en principio, sus productos alcancen costos comerciales competitivos.

Los actores productivos se enfrentan hoy con una nueva como urgente necesidad: la información y el conocimiento.

Constantemente, en todos los campos, suceden transformaciones y adelantos que se plasman en grandes volúmenes de información que rápidamente van renovando el conocimiento.

La empresa de hoy, debe asumir que no puede ser sino el taller de la competencia, eficacia y de la productividad. Ante las oportunidades y los retos que enfrentan las diversas economías en el ámbito de la competencia y de la productividad internacionales, sobre todo a partir de la globalización de los mercados, la apertura comercial y los recientes cambios socio-políticos es necesario contar con una empresa moderna, eficiente y convencida de su trascendental responsabilidad social.

Sólo ejerciendo el respeto a la dignidad humana, el trato justo, la oportunidad de participar y dirigir; será posible generar un modelo productivo de alto rendimiento.

## **5.2. LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA.**

Para impulsar la transformación productiva, es evidente que se necesita de esfuerzos " decididos, persistentes e integrales", por parte del gobierno y de los sectores de la sociedad en su conjunto.

La industrialización, es el eje que debe impulsar esta transformación. A través de ella se puede integrar un sistema productivo que tienda a la homogeneización progresiva de los niveles de productividad.

Para avanzar hacia una productividad integral, debe propiciar no solo la adquisición y adecuación de tecnología, sino su generación interna en las empresas a través de un proceso de innovación permanente y de una política gubernamental de incentivos fiscales y de fomento adecuada.

A través del Programa Nacional de Ciencias y Modernización Tecnológica ( 1990-1994), se ha asignado un lugar preponderante a la investigación científica y al desarrollo tecnológico con el fin de responder a los requerimientos del país, alcanzar niveles internacionales de eficiencia y apoyar, selectivamente, las actividades de investigación y desarrollo.

En esta estrategia de modernización tecnológica, el objeto primordial es alcanzar niveles de calidad y capacitación de los recursos humanos así como, una mayor eficiencia en la asignación y destino de los recursos que se apliquen. Así, la productividad se traduce en competitividad. La eficiencia internacional y el cambio tecnológico obliga a todos los sectores a participar más activamente en estas transformaciones. Una empresa para transformarse productivamente debe:

- Impartir cursos de capacitación al personal.
- Implantar programas de calidad total.
- Invertir en maquinaria y equipo.
- Ampliar la escala de producción
- Modernizar los contratos laborales, con vistas a eliminar aquellas cláusulas que limiten la eficiencia laboral.

Por lo que, para la modernización de las plantas productivas, la tecnología y la productividad industrial se convierten en binomio fundamental para alcanzar el desarrollo económico del país.

El éxito futuro de México es responsabilidad de todos, no de unos cuantos, y por esta razón, es indispensable que cada uno, desde su propio ámbito de acción, contribuya a completar los eslabones del círculo de una economía íntegramente sana.

# **CAPÍTULO VI**

## **PRODUCTIVIDAD**



## PRODUCTIVIDAD

### 6.1. DEFINICION:

Proporción entre las unidades aportadas y las unidades producidas.

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del compartimiento organizacional. **productividad** es la relación que existe entre la producción total o resultado final ( " Output " ) y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo - ( " Input " ) utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mejor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de eficiencia con la que se produce lo que se desea. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción; existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos ( Inputs) y los resultados ( Outputs) económicos, pero los insumos y los resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Por ejemplo, si el comportamiento organizacional puede mejorar la satisfacción en el empleo, los recursos humanos se habrán beneficiado. En igual forma, cuando los programas de desarrollo para los trabajadores tienen como objetivo indirecto el mejoramiento de los ciudadanos en una comunidad, los resultados sociales serán igualmente valiosos. Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos, sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.

### COMITES DE TRABAJO.

**DEFINICION:** Son grupos de trabajadores y sus gerentes que se organizan para analizar y solucionar problemas de trabajo.

Aplicable a las organizaciones sindicalizadas o no, se han usado por décadas. Otros nombres para los comités de trabajo incluyen los comités trabajadores - gerencia; fuerzas laborales para el mejoramiento del trabajo, círculos de calidad y comités de seguridad. Tiene tan amplia utilización que la mayoría de los empleados informó que 83 % de ellos estaban organizados en " equipos comprometidos " que buscaban maneras de mejorar su propia productividad.

Los círculos de calidad se extendieron rápidamente como una técnica integrativa en E.U. y Europa después de alcanzar un espectacular éxito en Japón. Los círculos de calidad son grupos de voluntarios que reciben capacitación en técnicas estadísticas y de solución de problemas, y después se reúnen para producir ideas para mejorar la productividad y las condiciones laborales. Estos grupos se reúnen regularmente y generan soluciones para ser evaluadas e implantadas por la gerencia.

Estos círculos tienen éxito porque crean oportunidades para el crecimiento personal, el logro y el reconocimiento. Los empleados se comprometen con las soluciones que generan porque son los " dueños " de ellas. Para que el resultado sea positivo, los círculos de calidad requieren el apoyo constante de la alta dirección, garantía de que la seguridad en el empleo no se verá amenazada, y proyectar una imagen de que se trata de una estrategia gerencial para mejorar la eficiencia de la organización.

### **LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

Se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano. El propósito fundamental es desarrollar ambientes laborales tanto para las personas como para la producción.

Cuando las organizaciones se han interesado por la calidad de vida en el trabajo, siempre han tenido grandes resultados de productividad.

### **ENFOQUE RENOVADO SOBRE PRODUCTIVIDAD COMO CRITERIO DE LOGROS EN EL TRABAJO.**

La " productividad " ha vuelto a emerger en el vocabulario de la administración como palabra clave en el decenio de 1980. Este enfoque en la productividad, como criterio de los logros de trabajo, no solamente es apropiado sino que seguramente servirá de pivote para la administración por mucho tiempo en el futuro.

La productividad es una medida perentoria de la calidad y la calidad del desempeño del trabajo con la utilización de recursos considerada. En el contexto del comportamiento organizacional, la productividad refleja un criterio amplio del desempeño que incluye una medida del éxito o fracaso en el uso de los recursos.

La productividad es un asunto complejo, existen muchos factores que contribuyen a está. P. E.:

- 1.- Tecnología.
- 2.- Diseño de puesto.
- 3.- Restricciones externas.
- 4.- Factores humanos.
- 5.- Factores administrativos.

En su forma más elemental, la productividad se refiere a la razón de insumos a resultados dentro de un período y con la debida consideración de la calidad de lo cual se puede expresar como:

$$P = R / I$$

Una de las razones por las cuales E.U. han podido competir con el mercado internacional durante muchos años ha sido la productividad.

#### PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994.

El ejecutivo federal envió a los representantes obreros y patronales para su estudio y análisis y posterior aprobación el " Programa Nacional de Capacitación y Productividad "1990 - 1994" que busca elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar su participación en la actividad productiva, calidad y eficiencia como formas de vida y trabajo, y la mejoría sustancial de las condiciones de trabajo.

En su parte medular, el programa contempla la promoción por la parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de instrumentos crediticios específicos y un tratamiento fiscal favorable y automático a los gastos de las empresas en materia de capacitación. Así mismo, propone hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y garantizar que las generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en las percepciones que recibe el trabajador.

#### PRODUCTIVIDAD.

La productividad tiene dos puntos de vista para su definición, aunque ambos convergen, hacia el deseo conciente de optimizarla.

Desde el punto de vista filosófico, la productividad es el resultado natural y espontáneo del hombre que por propia convicción se esfuerza por ser mejor cada día. La productividad en uno mismo produce una gran satisfacción; por eso debemos ser mejores para ser más útiles.

El hombre se mueve para alcanzar sus ideales, sus propósitos, pero estos deben ser definidos por el mismo, no ser simples deseos que se pierden con el transcurso del tiempo.

Una vez, precisado el objetivo, buscaremos los medios o recursos más adecuados para lograr dicho objetivo; y así, los esfuerzos que hagamos por conseguirlos serán más seguros y más intensos. Desde el punto de vista técnico, la productividad es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio.

Es una medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

La productividad no es estática, no es es una simple proporción de la producción y los insumos, es una medida dinámica que busca el incremento de esta proporción en función del tiempo.

La productividad, como resultado final estático, solamente nos sirve para comparar los resultados de un programa o de un esfuerzo realizado para tal efecto. En la forma práctica es conveniente establecer un programa de productividad o de reducción de costos para que la medida de productividad nos mantenga en la orientación deseada.

## CALIDAD.

El concepto de calidad, implica calidad total. Esto significa que requiere la participación y colaboración de todo el personal en una organización, de tal manera que cualquier producto o servicio se apegue al cumplimiento de requerimientos incrementando y / o sosteniendo la satisfacción entre los clientes, así como en proveedores, la empresa y personal.

La calidad empieza por las personas, debiéndose entender por tal; honestidad y rectitud de pensamiento, de decisión y de acción.

Por lo tanto, la productividad es el resultado de la calidad; es el resultado directo del trabajo de todas las personas. La capacitación y desarrollo son medios para ese fin.

En una organización, la única manera para sobrevivir y para ser competitiva es logrando el cambio planeado que el sistema implica. Es el compromiso total.

Por lo tanto, el proceso de calidad no es un programa tiene un inicio pero no debéra terminar; es una forma de vida dentro y fuera de la organización.

El incremento de la productividad, es indispensable para elevar la capacidad de compra del pueblo mexicano, significa también, mejores resultados en la empresa que permiten absorber aumentos de costos, mejores sueldos y condiciones a los trabajadores, mejores servicios y productos a los consumidores y beneficios generales para nuestra economía.

La mejora en la productividad la logra el hombre en lo individual, y todos sus beneficios los recibe la colectividad.

En primera instancia, debemos aceptar que la productividad nacional comienza en el seno de la empresa y es ahí donde ella ha de aumentarse.

El mejor medio de aumentar la productividad es la aplicación de un proceso científico de la producción pero requiere la cooperación del factor humano que interviene en todas las actividades de la empresa. Entre los factores que coadyuvan a su incremento, destacan principalmente:

- 1.- Perfeccionamiento tecnológico.
- 2.- Modernización de la empresa
- 3.- La capacitación del personal
- 4.- La solidaridad entre patrones y trabajadores dentro de la empresa.

En sí, la productividad se puede entender como el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos de que se disponga: humanos, materiales, técnicos, económicos, y se debe realizar con el objeto de abaratar los costos, reducir precios, aumentar salarios, pagar mejores contribuciones y, así, hacer de esta productividad un medio para aplicar el anhelo de justicia social que embarga a todo el país.

## **6.2 PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE VIDA**

Como se mencionó anteriormente la productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción. Estos recursos pueden ser :

TIERRA

MATERIALES

INSTALACIONES , MAQUINA Y HERRAMIENTAS

SERVICIOS DEL HOMBRE

o, como ocurre en general, cualquier combinación de los mismos.

## **PRODUCTIVIDAD DE LA TIERRA.**

Si utilizamos mejores semillas, mejores métodos de cultivo y más fertilizantes es posible elevar de dos a tres quintales la producción de cereales por hectáreas de un terreno determinado, tendremos entonces que la productividad de la tierra, desde el punto de vista agrícola, habrá aumentado en 50 por ciento.

## **PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES.**

Si un sastre experto, es capaz de cortar 11 trajes con una pieza de tela de la que un sastre menos experto sólo puede sacar 10 trajes, puede decirse que en manos del sastre experto la pieza se utilizó con un 10 por ciento más de productividad.

## **PRODUCTIVIDAD DE LAS MAQUINAS.**

Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo y aumenta su producción a 120 piezas en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores herramientas cortantes, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un 20 por ciento.

## **PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA.**

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40, su productividad habrá aumentado en un 33.33 por ciento.

En cada uno de estos ejemplos, de sencillez deliberada, también aumentó la producción, y siempre en un porcentaje idéntico al de la productividad. Pero un aumento de producción no supone de por sí un aumento de productividad. Si hay que añadir recursos proporcionalmente iguales al aumento de producción obtenido, la productividad no cambia. Y si los recursos utilizados crecen en un porcentaje mayor que la producción, el aumento de esta última se estará logrando al precio de un descenso de la productividad.

Por lo consiguiente, elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, o sea al mismo costo en lo que se refiere a tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, o bien producir la misma cantidad, pero utilizando menos recursos así economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes.

## LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA.

Las telas para vestidos, muchas de las partes componentes de una casa, el material sanitario, las instalaciones de saneamiento y agua corriente, los medicamentos y artículos sanitarios, el equipo para hospitales y el material de defensa son todos productos industriales. Muchos de los productos que necesita una comunidad moderna son demasiado complejos o voluminosos para que pueda fabricarlos la artesanía o la industria en pequeñas escala.

Son muchos los factores que influyen en la productividad de cada establecimiento, y no hay ningún factor que sea independiente de los demás. La importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos -tierra, materiales, máquinas o mano de obra- depende de la empresa, de la industria y posiblemente del país de que se trate . En las industrias en que el costo de la mano de obra es reducido, en comparación con el de la materia prima o con el capital invertido en instalaciones y equipo (como en la industria química pesada, las centrales de energía eléctrica o de las fabricas de papel), las mayores oportunidades de reducir los costos están en el mejor aprovechamiento de las materias primas y de las instalaciones. En los países en que escasean el capital y la mano de obra especializada, pero abunda la mano de obra no calificada y mal pagada, es de especial importancia que se trate de aumentar la productividad aumentando la producción por máquina, por instalación o por trabajador especializado. Con frecuencia resulta ventajoso contratar a más trabajadores no especializados si así se logra incrementar la producción de los capacitados. Esto lo saben la mayoría de los directores de empresa con experiencia práctica, pero muchos creen equivocadamente que la productividad se refiere tan solo a la mano de obra, principalmente porque dicha productividad suele ser la base de las estadísticas sobre esta materia.

### Condiciones previas para el aumento de la productividad.

Para elevar la productividad al máximo se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, empleadores y trabajadores.

**Los gobiernos pueden crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad. Para ello se precisa entre otras cosas:**

Disponer de programas equilibrados de desarrollo económico: adoptar las medidas necesarias para mantener el nivel de empleo, y tratar de crear oportunidades o subempleados y para los que pudieran quedar sin empleo como consecuencia de mejorar de la productividad en determinadas industrias.

Los empleados y los trabajadores también tienen un importantísimo papel que desempeñar. La responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa corresponde a la dirección. Sólo ella puede crear un ambiente favorable para ejecutar un programa de productividad y obtener la cooperación de los trabajadores, que es esencial para el éxito del intento, aunque también se necesita la buena disposición previa de los trabajadores. Los sindicatos pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que el programa, además de ser beneficioso para el país en general, será provechoso para los trabajadores.

### **Técnicas que incrementan la productividad**

Algunas de las acciones y técnicas empleadas para incrementar la productividad son las siguientes:

La especialización.

La mecanización.

La división del trabajo.

La estandarización.

La robotización.

La ergonomía.

La capacitación.

El mantenimiento industrial.

El análisis de los métodos.

La distribución de planta.

La seguridad industrial.

El control de calidad.

Los programas de reducción de costos y desperdicios.

La informática y la computación.

### **La actitud de los trabajadores**

Una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores es el temor de que el aumento de la productividad

conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo. Este temor se acentúa donde es difícil que el trabajador que pierda su empleo encuentre otro. Incluso en los países económicamente desarrollados, ese temor causa verdadera angustia a quienes ya han conocido la desocupación.

Por lo consiguiente, si no se dan al trabajador garantías de lo ayudarán a resolver sus dificultades, se opondrá a cualquier medida que, con razón o sin razón o sin ella, le parezca que lo llevará al desempleo, aunque sea por poco tiempo, mientras pasa de un trabajo a otro.

Aunque existan garantías escritas, las medidas encaminadas a aumentar la productividad probablemente tropiecen con resistencias. Estas se reducen generalmente al mínimo si todos los interesados comprenden la naturaleza y motivo de cada medida y participan en su aplicación. Debe instruirse a los representantes de los trabajadores en las técnicas de aumento de la productividad para que puedan explicarlas a sus compañeros y utilizar sus conocimientos para impedir que se adopten medidas que perjudiquen directamente a la clase trabajadora. La mejor manera de aplicar muchas de las garantías mencionadas consiste en recurrir a comités paritarios de productividad o a los consejos de empresa.

### **6.3. REDUCCIÓN DEL CONTENIDO DE TRABAJO Y DEL TIEMPO IMPRODUCTIVO.**

Alcanzar la productividad máxima con los recursos existentes es un cometido que siempre recaerá en la dirección, con la cooperación de los trabajadores y, en algunos casos, con asesoramiento científico o técnico especial. Para lograrlo, la dirección deberá tratar de reducir el contenido de trabajo y el tiempo improductivo.

#### **1.- Reducción del contenido de trabajo inherente al producto**

Si el diseño de un producto no permite utilizar los procesos y métodos de fabricación más económicos, ello suele deberse a que los diseñadores no conocen bien tales procesos: es lo que ocurre sobre todo en la industria metalúrgica, la fabricación de muebles y la confección. Para evitarlo, es preciso que el personal de la oficina de estudios y el de producción colaboren estrechamente desde un principio. Si el artículo ha de fabricarse en grandes cantidades o formar parte de una serie de productos similares fabricados por la empresa, convendrá buscar la manera de simplificar la producción en la fase de estudio aplicado del producto. Entonces, el personal de producción puede

examinar los componentes y montajes y sugerir las modificaciones necesarias, antes de invertir dinero en herramientas y equipo de producción.

Si exigen normas de calidad superiores a las que necesita el producto para dar buen resultado, llevará generalmente más tiempo fabricarlo, por esmero especial que exigirá, y además se rechazarán trabajos " imperfectos" incesariamente. Los clientes piden a veces un grado de precisión o un acabado más perfectos de lo que es necesario. En cambio, se descuida la calidad, particularmente la del material quizá se prolongue el tiempo de fabricación porque es más difícil trabajar con material de inferior calidad. En otras palabras, las normas de calidad deben ajustarse a las necesidades. No deberán ser ni demasiado altas ni demasiado bajas y habrán de ser estables. La dirección deberá conocer exactamente las necesidades del mercado y las del consumidor, así como también las exigencias técnicas del producto mismo. Las primeras pueden determinarse mediante el estudio del mercado y el estudio de la clientela. Si el nivel de calidad se fija basándose en consideraciones técnicas, tal vez no se pueda determinar sin un estudio aplicado del producto. Corresponde al control de calidad o inspección asegurar que la producción de los talleres responda a la calidad exigida. Los encargados de esta función deberán conocer a fondo las normas fijadas para poder comunicar a los diseñadores cuales se podrán modificar con objeto de aumentar la productividad.

## **2. Reducción del contenido de trabajo debido al proceso o al método**

Es corriente hoy día, entre las empresas que han heredado su manera de trabajar de la industria mecánica, que haya un departamento encargado de la planificación del proceso, el cual especifica la maquinaria necesaria para fabricar el producto y sus partes componentes, los tipos de herramientas, su velocidad de rotación, la cadencia de avance del material a través de las distintas operaciones y otras características relativas al funcionamiento de la maquinaria. En las industrias químicas, el departamento de investigación científica suele fijar tales características. En las industrias manufactureras de todas clases tal vez sea necesario que el departamento de investigación del proceso realice estudios para descubrir las mejores técnicas fabriles. Un servicio adecuado de conservación asegurará el buen funcionamiento de las instalaciones y de la maquinaria, contribuyendo así a prolongar su duración y a reducir el capital invertido. La planificación del proceso, junto con el estudio de métodos, permitirán elegir las herramientas que más convengan.

### **3. Reducción del tiempo improductivo imputable a la dirección**

La responsabilidad de la dirección de lograr una productividad elevada es siempre decisiva, particularmente en lo que atañe a la reducción del tiempo improductivo, que puede ser causa de grandes pérdidas, aún cuando sean excelentes los métodos de trabajo.

La reducción del tiempo improductivo comienza con la orientación que los directores de la empresa adopten en cuanto a la clientela que se propongan conquistar (política de ventas). El nivel de productividad que pueda lograrse dependerá de si la empresa decide especializarse en un número reducido de productos fabricados en gran cantidad de menor costo posible, para poder venderlos a bajo precio, o si trata más bien de atender a los pedidos especiales de cada cliente. Fabricar gran variedad de productos, significa detener la maquinaria con frecuencia para adaptarla a cada uno de ellos: de esa forma, los operarios no pueden adquirir rapidez porque no practican bastante ninguna tarea. La especialización puede ser un paso importante para eliminar el tiempo improductivo.

La normalización de los componentes contribuirá también a reducir el tiempo improductivo. Suele ser posible estandarizar la mayoría de los componentes de una serie de modelos del mismo tipo, con lo que se consigue prolongar las series de producción e invertir menos tiempo en la adaptación de la maquinaria.

Gran parte del tiempo improductivo se debe a que no se verifica si el producto cumple bien su propósito o si reúne las condiciones que exigen los consumidores antes de emprender de lleno su producción. El resultado es que hay que volver a diseñar o modificar algunas partes, con la pérdida consiguiente de tiempo, de dinero y de material. El tiempo invertido en hacer de nuevo una pieza es tiempo improductivo.

Planear programas adecuados de trabajo, para que instalaciones y operarios tengan siempre tarea sin tener que esperar es lo que se denomina planificación de la producción, y la función de velar por la realización de ese programa se denomina control de la producción. Sólo se pondrá trazar y aplicar un programa adecuado si las normas de ejecución están bien pensadas, y para eso se emplea la medición del trabajo.

Los trabajadores y las máquinas pueden permanecer inactivos por no estar listos los materiales o las herramientas en el momento preciso. El control de materiales sirven para preveer y obtener a tiempo lo que se necesitará y a la vez para abastecerse en las condiciones más económicas y no tener que acumular demasiadas existencias, lo que evidentemente reduce los fondos inmovilizados en existencias y en almacenes.

Las averías de maquinarias e instalaciones causan inactividad, reducen la producción y aumenta el costo de fabricación, pero pueden limitarse al mínimo con un servicio adecuado de conservación. Los productos salidos de instalaciones y máquinas en mal estado serán deficientes y habrá que desechar algunos. El tiempo que se pierda así será tiempo improductivo.

Si la dirección no vela por las condiciones de trabajo sean buenas, aumentará el tiempo improductivo, pues los trabajadores tendrán que descansar más para responderse de la fatiga o de los defectos del calor, del humo, del frío o de la mala luz; si tampoco cuida de la seguridad en el trabajo, aumentará el tiempo improductivo por las horas perdidas en accidentes y ausentismo.

#### **4. Reducción del tiempo improductivo imputable al trabajador**

También depende de los trabajadores que se aproveche bien el tiempo, es creencia general que si ejecuta un trabajo manual puede hacerlo más de prisa o más despacio a voluntad. Sólo es verdad hasta cierto punto. La mayoría de los operarios que llevan mucho tiempo ejecutando un trabajo adquieren cierto ritmo, que es el normal de cada uno, mediante el cual logran su redimiendo óptimo. Un obrero capacitado en un trabajo y habituado a el no puede de hecho trabajar mucho más de prisa, salvo durante periodos cortos, pero se sentirá igualmente molesto si se lo obliga a trabajar a un ritmo más lento que el suyo propio. Todo intento de acelerar esa cadencia, sin enseñarle que es posible por medio de capacitación especial, le hará cometer más errores. En cambio, el trabajador puede ganar tiempo reduciendo los periodos en que no trabaja, es decir, cuando charla con sus compañeros, fuma un cigarrillo, espera la hora de registrar su salida, llega tarde o se ausenta.

Para reducir, ese tiempo improductivo es preciso lograr que el trabajador quiera reducirlo. Por eso le corresponde a la dirección crear condiciones que inspiren al obrero el deseo de seguir adelante.

En primer lugar, con las malas condiciones de trabajo es difícil aplicarse mucho tiempo seguido sin descansos frecuentes, lo cual crea en el trabajador un estado de espíritu en que no tiene siquiera voluntad de probar.

Segundo, si el trabajador cree que para la dirección no es más que un instrumento de producción, cuya personalidad no cuenta, se limitará a esforzarse justo lo necesario para no perder el empleo.

Tercero, si el trabajador no sabe lo que hace ni por qué lo hace, e ignora lo más elemental acerca de las actividades generales de la empresa, no se puede esperar que de lo mejor de sí.

Cuarto, si el obrero cree que la dirección no le hace justicia, se sentirá agraviado y no rendirá todo lo que puede.

La buena voluntad del operario para adelantar su trabajo y reducir ese tiempo improductivo depende mucho de la política de personal de la dirección y de su actitud frente a los trabajadores. La política de personal gobierna las relaciones generales entre la dirección y los obreros y empleados. Una política de personal bien llevada supone que se enseñará a todos los mandos, de toda categoría al actitud que deben observar frente a los obreros y la forma en que deben comportarse en sus relaciones con ellos.

Otros elementos que pueden estimular al trabajador a reducir el tiempo improductivo y contribuir por lo tanto a aumentar la productividad son un ambiente motivador, un trabajo variado y una estructura de salarios bien concebida, que incluya cuando las circunstancias se presten, sistemas de remuneración por rendimiento.

## **5. Correlación entre los diversos métodos para reducir el tiempo improductivo**

Ninguno de los métodos que hemos examinado puede realmente aplicarse solo; cada uno influye en los demás. Es imposible planificar debidamente los programas de trabajo sin normas fijadas gracias a la medición del trabajo.

La planificación de la producción se allana si una buena política de personal y un sistema de incentivos bien aplicados alientan a los trabajadores a ser cumplidores.

La dirección en la actualidad tiene por objeto aumentar la eficiencia de la producción; para ello se concentra en varios aspectos de la producción tales como diseño de productos y utilización de materiales, control de calidad disposición de la fábrica y manipulación de materiales, planificación y control de la producción, dirección del mantenimiento y estudio del trabajo. Esa dirección moderna se ocupa igualmente de los sistemas mediante los cuales estas actividades se pueden llevar a cabo de forma racional en la empresa, aislada o conjuntamente.

## **6.4. PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

### **Recursos a disposición de la empresa**

Hemos definido la productividad como  $\ll$  la relación entre producción e insumo  $\gg$ , trátase de una empresa, una industria o la economía en conjunto.

La productividad de una serie determinada de recursos (insumo) es, por consiguiente, la cantidad de bienes o servicios (producto) que se obtiene de tales recursos. Los recursos a disposición de una industria manufacturera son los siguientes:

### **TERRENOS Y EDIFICIOS**

Terreno bien situado para levantar los edificios y demás instalaciones necesarios para los negocios de la empresa, y los edificios que se construyan en ese terreno.

### **MATERIALES**

Materiales que puedan ser transformados en productos para la venta, incluidos el combustible, los productos químicos que se utilizan en el proceso de fabricación y los materiales de embalaje.

### **MAQUINAS**

Instalaciones, herramientas y equipo necesario para llevar a cabo la fabricación, manipulación y transporte de los materiales: equipo de calefacción y ventilación e instalación generadora de energía: muebles y útiles de oficina.

### **MANO DE OBRA**

Personal de uno y otro sexo para llevar a cabo las operaciones de fabricación, aprovechar y dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar, comprar y vender.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados determina la productividad de la empresa.

Los recursos consisten en artículos y servicios << reales >> por consiguiente cuando se consumen en la producción, se efectúan gastos << reales >>, cuyo importe puede calcularse en dinero. Como aumentar la productividad significa producir más utilizando los mismos recursos, equivale también a hacer bajar los costos monetarios y retirar mayores beneficios netos por unidad de producción.

### **Cometido de la dirección**

Ahora bien, alguien tiene que ocuparse de que los recursos se aproveche lo más posible y se combinen de la manera que rinda la mayor productividad posible. Esto es, evidentemente, el cometido de la dirección de la empresa.

En todo negocio en que intervenga más de una persona, la función de equilibrar el uso de los recursos y coordinar la actividad de todos los participantes para lograr el máximo de los resultados es precisamente la de la dirección o gerencia. Si los dirigentes no atinan a tomar las medidas de cada caso, la empresa acabará por fracasar: los cuatro recursos de que hablábamos perderán la coordinación entre sí, y el conjunto marchará a sacudidas, deteniéndose aquí por falta de materiales, allí por falta de equipo, más allá porque las máquinas han sido mal elegidas y peor cuidadas o porque los empleados no pueden o no quieren hacer todo lo que saben.

De nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. Por eso, una de las funciones de la dirección, tal vez difícil, consiste en aspirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría, es la única forma de hacer triunfar la empresa.

### **La productividad de los materiales**

Hay muchas industrias en que el costo de las materias primas representa 60 por ciento o más del costo del artículo terminado, correspondiendo el 40 por ciento restante a mano de obra y gastos generales. Muchos países tienen que importar una parte considerable de sus materias primas básicas y abonarlas en divisas extranjeras escasas. En cualquiera de los dos casos, la productividad de los materiales, es un factor determinante para los costos de producción o funcionamiento; es probable que sea mucho más importante que la productividad de la mano de obra o de los terrenos, e incluso que la de las instalaciones y máquina. Sin embargo, en general, las economías de material, directas o indirectas, pueden efectuarse.

### **En el momento de proyectar o especificar un producto:**

Eligiendo el diseño que permita fabricar el producto con el menor consumo posible de materiales, particularmente cuando estos sean escasos o caros.

Asegurándose de que las instalaciones y equipo cuya adquisición se especifica sean los más económicos en cuanto a los materiales que necesitan para funcionar (por ejemplo, combustible) con determinado nivel de rendimiento.

### **En la fase de fabricación o funcionamiento:**

asegurándose de que el procedimiento usando sea el más adecuado;  
asegurándose de que se aplique como es debido;  
asegurándose de que los operarios estén debidamente capacitados y << motivados >> para que no sea necesario rechazar su trabajo por defectuoso, con la consiguiente pérdida de material;

cuidando de que el material se manipule y almacene debidamente en todas las fases, desde su estado de materia prima hasta el artículo terminado, empezando por eliminar toda manipulación y transporte innecesarios;

cuidando el embalaje para evitar desperfectos en las mercaderías expedidas al cliente.

### **La productividad del terreno y de los edificios, de las máquinas y de la mano de obra**

El aprovechamiento eficaz o la máxima productividad de terrenos y edificios pueden ser una causa muy importante de reducción de costos, particularmente cuando la empresa esta en expansión y necesita ampliar sus locales. Toda reducción que se haga en el proyecto original antes de adquirir el terreno o de construir los edificios representa tanto menos capital que inmovilizar (o renta que pagar).

### **Cómo se descompone el tiempo total invertido en un trabajo.**

**Una hora-hombre** Es el trabajo de un hombre en una hora.

**Una hora máquina** Es el funcionamiento de una máquina o de parte de una instalación durante una hora.

### **Contenido básico de trabajo del producto o de la operación.**

Contenido de trabajo significa, por supuesto, la cantidad de trabajo <<contenido en >> determinado producto o proceso y evaluado en hora hombre o en horas máquina. El contenido básico de trabajo es el tiempo que se invertiría en fabricar un producto o en llevar a cabo una operación si el diseño o la especificación fuesen perfectos, el proceso o método de fabricación u operación se desarrollasen a la perfección y no hubiese pérdida de tiempo por ningún motivo durante la operación ( aparte las pausas normales de descanso que se dan al obrero). **Así pues, el contenido básico de trabajo es el tiempo mínimo irreducible que se necesita teóricamente para obtener una unidad de producción.**

## **Elementos que vienen a sumarse al contenido básico de trabajo**

Al contenido básico de trabajo a sumarse los elementos siguientes:

### **A. Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.**

Se observa principalmente en las industrias manufactureras, aunque su equivalente en otras industrias, como el transporte, podría ser un servicio de autobuses cuya especificación exija modalidades de funcionamiento tales que el recorrido lleve más tiempo del necesario. Este contenido de trabajo suplementario es el tiempo que se invierte por encima del contenido básico de trabajo y que se debe a **características del producto** que es posible suprimir.

### **B. Contenido del trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento.**

Es el punto invertido por encima del contenido básico de trabajo más (A). debido a deficiencias inherentes al proceso o método de fabricación o de funcionamiento.

El contenido básico de trabajo presupone una labor ininterrumpida que en la práctica rara vez se logra, incluso en las empresas mejor organizadas. Toda interrupción que obligue al trabajador o a la máquina, o a ambos, a suspender la producción o las operaciones que estaban realizando, sea cual fuere su causa, debe ser considerada **tiempo improductivo** ya que durante el período de interrupción no se realiza ninguna labor que sirva para concluir la tarea iniciada. El tiempo improductivo disminuye la productividad al prolongar la operación. Aparte las interrupciones por causas que nadie puede evitar dentro de la empresa, como un apagón o un aguacero repentino. Las causas del tiempo improductivo pueden ser de dos clases:

### **C. Tiempo improductivo debido a deficiencias de la dirección .**

Es el tiempo durante el cual el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir, coordinar, inspeccionar eficazmente.

### **D. Tiempo improductivo imputable al trabajador.**

Es el tiempo durante el cual el hombre o la máquina, o ambos permanecen inactivos por motivos que podría remediar el trabajador.

## **Factores que tienden a reducir la productividad.**

### **A. Contenido del trabajo suplementario debido al producto.**

Las características del producto pueden influir sobre el contenido de trabajo de una operación determinada de las siguientes maneras:

1. El producto y sus partes componentes pueden estar diseñados de tal forma que resulte imposible emplear los procedimientos o métodos de fabricación más económicos, cosa que sucede especialmente en las industrias metalúrgicas y sobre todo en las de gran producción. Es posible que al diseñar los componentes no se hayan tomado en cuenta las ventajas de la maquinaria de alta producción. (Ejemplo: puede ser que el diseño de metal obligue a cortarla, remacharla y soldarla, en vez de moldearla con prensa en una sola operación).

2. La diversidad excesiva de productos o la falta de normalización de los componentes suele imponer la necesidad de fabricarlos por lotes pequeños, con máquinas no especializadas y más lentas que las de producción en gran escala.

3. La fijación equivocada de normas de calidad por exceso o por defecto, pueden incrementar el contenido de trabajo. Es corriente en los talleres fijar márgenes de tolerancia muy reducidos, que requieren trabajo de fresa adicional e innecesario: además, por tal procedimiento aumenta el número de trabajo desechado, con el desperdicio consiguiente de material. Por otra parte, con material de calidad demasiado baja será difícil lograr el acabado que se desea o se necesitará una preparación especial ( por ejemplo, limpieza) para poder utilizarlo. La calidad del material es particularmente importante cuando se aplica la automatización.

4. Los componentes de un producto pueden tener un modelo tal que para darles forma definitiva sea preciso eliminar una cantidad excesiva de material. Esto aumenta el contenido de trabajo de la tarea y ocasiona desperdicios de material. (ejemplo: ejes con diámetros muy diferentes diseñados en una sola pieza)

Por consiguiente, la primera medida para aumentar la productividad y reducir el costo del producto es suprimir del modelo y especificación todas las características que tiendan a causar un exceso en el contenido de trabajo y de que los diseñadores o la dirección puedan evitar. Hasta donde sea posible, habrá que eliminar la producción de los artículos fuera de serie que pidan los clientes, siempre que exista un producto de serie adecuado.

## **B. Contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método**

¿ Como pueden influir la aplicación ineficaz del proceso a los métodos ineficaces de producción o funcionamiento sobre el contenido de trabajo de una tarea?

1. Si se utiliza una máquina de un tipo o tamaño inadecuado cuya producción sea inferior a la que la máquina apropiada. (ejemplo: un trabajo propio de un torno de resolver ejecutado en un gran torno: un tejido estrecho colocado sobre un telar demasiado ancho)
2. Si el proceso no funciona adecuadamente, es decir en las condiciones debidas de alimentación, ritmo, velocidad de recorrido, temperatura, densidad de solución o en las demás condiciones que rigen su funcionamiento, o si las instalaciones o la maquinaria se hallan en mal estado.
3. Si se utilizan herramientas inadecuadas.
4. Si la disposición de la fabrica, taller o lugar de trabajo impone movimientos innecesarios o pérdida de tiempo o energías.
5. Si los métodos de trabajo del operario entrañan movimientos innecesarios, pérdida de tiempo o energías.

La productividad óptima del proceso sólo se logrará cuando se efectúe con el menor desperdicio de movimientos, tiempo y esfuerzo y en condiciones de máxima eficiencia. Habría que suprimir todo lo que origine movimientos innecesarios del trabajador en el taller o en su mismo puesto de trabajo.

## **C. Tiempo improductivo imputable a la dirección**

Pasemos ahora a considerar el tiempo improductivo en el ciclo de fabricación. ¿ Por qué errores de la dirección puede ser causado?

1. Por una política de ventas que exija un número excesivo de variedades de un producto, lo cual impone períodos de producción breves para cada serie y la inactividad de las máquinas mientras se adaptan para fabricar el producto siguiente. Los trabajadores no tienen oportunidad de adquirir pericia y rapidez en ninguna de las operaciones.
2. Por no normalizar, hasta donde sea posible, las partes componentes de los diversos productos o de un mismo producto, con efecto similar, es decir, operaciones demasiados breves y tiempos inactivos.

3. Por no cuidar desde un principio de que los diseños estén bien concebidos y se respeten exactamente las indicaciones del cliente, a fin de evitar más tarde modificaciones del modelo, con las consiguientes interrupciones de trabajo, pérdida de hora-máquina y hora-hombre y desperdicio de material.

4. Por no planificar la secuencia de las operaciones y de los pedidos, con el resultado de que los pedidos no se suceden inmediatamente y las instalaciones y la mano de obra no trabajan de modo continuo.

5. Por no organizar el abastecimiento de materias primas, herramientas y además elementos necesarios para efectuar el trabajo, de modo que la fábrica y la mano de obra tiene que esperarlos.

6. Por no conservar las instalaciones y maquinaria en buen estado, con las interrupciones consiguientes por averías de la maquinaria.

7. Por permitir que las instalaciones y maquinaria funcionen en mal estado, con los consiguientes desechos y rectificaciones. El tiempo invertido en repetir un trabajo es tiempo improductivo.

8. Por no crear condiciones de trabajo que permitan al operario trabajar en forma sostenida.

9. Por no adoptar precauciones adecuadas contra los accidentes, que son causa de pérdidas de tiempo.

#### **D. Tiempo improductivo imputable al trabajador**

Finalmente, ¿ de qué modo puede el trabajador, por su actividad ( o inactividad), ser causa de tiempo improductivo?

1. Ausentándose del trabajo sin causa justificada: llegando tarde al trabajo; no poniéndose a trabajar inmediatamente después de registrar su entrada; no trabajando o haciéndolo despacio deliberadamente.

2. Trabajando con descuido que origine desechos o repeticiones de trabajo. La repetición es una pérdida de tiempo y el desecho supone desperdicio de material.

3. No observando las normas de seguridad y siendo víctima o causa de accidentes por negligencia.

En general, pues, es mucho más el tiempo improductivo imputable a deficiencias de la dirección que a causas que dependan de los trabajadores. En muchas industrias, el trabajador muy poco puede hacer para modificar las condiciones

en que debe producir, particularmente en las industrias que emplean muchas instalaciones y máquinas para elaborar productos complejos.

Si se logra eliminar todos los factores anularemos bajo los epígrafes precedentes ( ideal que, por supuesto, nunca se dá en la práctica) se habrá llegado al tiempo *mínimo para producir* un artículo determinado, y por lo tanto a la productividad máxima.



# **CAPÍTULO VII**

## **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**



## **PRINCIPALES ESTRATEGIAS QUE CONTEMPLA EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

El Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad es el documento definitivo del acuerdo recibido en el Consejo Coordinador Empresarial, el Congreso del Trabajo, La Confederación Nacional Campesina y la Comisión del Trabajo de la Cámara de Diputados, expone en las consideraciones que el aumento de la productividad, principal estrategia de la industria nacional, es un elemento ineludible para abatir las presiones inflacionarias y generar las condiciones para la recuperación de la economía.

El texto recoge todas las peticiones de la iniciativa privada: aumento salarial de acuerdo con la productividad, mayor capacitación y adiestramiento, vigilancia gubernamental para elevar la eficiencia, nuevas relaciones laborales basadas en la eliminación de conflictos, incorporación de los trabajadores a la toma de decisiones en las empresas y apoyos especiales a las industrias mediana y pequeña.

El acuerdo establece que rechazar la productividad pone en riesgo al país y puede llevarlo a un rezago económico y social, que después podría superar la planta productiva. También asienta que la productividad crea las condiciones para elevar la competitividad de la industria para enfrentar la competencia internacional ante la apertura económica del País. El mejoramiento de la productividad constituye un elemento estratégico; de él depende la competitividad del país, en su relación con el exterior, lo que puede colocar a México en una mejor posición en nuestras industrias.

Pero la nueva cultura de la productividad exige, dentro de la industria, un replanteamiento de las relaciones obrero-patronales, que supere las posiciones de conflicto y oriente su integración dentro de un clima de mayor apertura y competitividad que estimule la cooperación y la participación. También anuncia, entre otros puntos, que abrirán nuevas formas de diálogo entre obreros y patrones, para involucrar a los primeros en la toma de decisiones al interior de las factorías, de tal manera que se les haga responsables de la vigilancia del avance de la productividad.

Por otra parte, las pequeñas y medianas industrias serán ampliamente favorecidas, ya que desarrollarán conjuntamente con la STPS un programa de trabajo basado en cuatro puntos:

**A) Nuevos sistemas y programas de capacitación y por rama industrial, adaptados a las diversas características de las factorías, adhesión de un mayor número de empresas a los programas ya existentes en esa secretaría, integración de dichos programas a objetivos de estímulos de los trabajadores el agrupamiento de la industrias para generar escalas adecuadas que hagan posible desarrollo sistemático de la capacitación.**

**B) Además la STPS se compromete a reducir a sólo 90 días las actividades de registro y dictaminación de los diversos elementos que conforman las obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento.**

**C) También anuncia coordinar las comisiones mixtas y los planes y programas de capacitación, para verificar en todo momento que se cumplan los compromisos de productividad.**

**D) El Acuerdo Nacional de Productividad enfatiza que el sector industrial mexicano muestra considerables rezagos en la incorporación de nuevas tecnologías como resultado de largos períodos de protección de la competencia internacional y de la inestabilidad de la economía. Al mismo tiempo, habrá absoluta colaboración gubernamental con las industrias para propiciar las condiciones necesarias para adquirir tecnologías modernas que apunten el desarrollo productivo del país.**

Otra de las principales estrategias es la de los convenios de productividad y las empresas. En estos momentos en que se firmará un convenio de productividad en donde cada empresa deberá negociar con su sindicato y su personal los términos de los mismo, hemos detectado los principales obstáculos a que se enfrenta la empresa mexicana; sugerimos para la firma de dicho convenio, meditar en los siguientes aspectos:

**A) ¿Cuál es la situación en que se encuentra la empresa? Esto significa llevar a cabo un diagnóstico en donde podemos encontrar o localizar aquellos obstáculos que pueden impedir nuestra productividad ( en que área se encuentra y quién la está generando). Deberá tenerse cuidado de no confundir en síntoma del problema con su causa. Tenemos por ejemplo el estado de nuestra maquinaria en cuanto a eficiencia, capacidad y versatilidad, debe analizarse si es conveniente adquirir nuevo equipo o bien mantener en buenas condiciones el actual con ligeros ajustes.**

Otro ejemplo será la calidad de nuestros recursos humanos, en el sentido de poder desempeñar correctamente su función para derivar un plan de capacitación que permita hacer más competitiva a la organización.

Analizar sus habilidades en cuanto al equipo actual, la necesidad de capacitación no solamente para que desempeñe correctamente sus funciones, sino además en la incorporación de nuevas técnicas. En síntesis, será necesario examinar si el proceso productivo es el más adecuado en cuanto a su eficiencia en el flujo de las operaciones, los cuellos de botella que puedan existir y las capacidades que sean las adecuadas para la optimización de la planta. Desde luego, cuando se trata de varios productos, definir cuál es el mosaico de productos más rentables, iniciando por hacer un análisis de la contribución marginal de cada producto. Por lo tanto, será necesario replantear la exigencia de incorporar el mantenimiento preventivo en lugar del correctivo. Esto obliga a tener una adecuada planeación en toda la empresa. En lo referente a la administración, será necesario evaluar la vigilancia de la misión de la industria y su vinculación a los objetivos y programas de trabajo que se cumplan, y no sólo buenos deseos. Revisar si actualmente se está involucrando a todo el personal, y así además se cuenta con una clara definición de sus funciones. Es decir, debe meditarse profundamente sobre la evolución de la empresa y su situación actual, para determinar en que se puede comprometer la organización y que requiere de los trabajadores, para que conjuntamente establezcan las acciones por realizar. No olvidemos que la estrategia debe generarse en la cúspide de la organización.

B) Situación del mercado a que concurra la empresa. Es importante señalar que el mercado es quien marcará las pautas en cuanto a precios, condiciones de pago, características del producto, etcétera. Es decir, el mercado va a definir los requisitos que debe satisfacer el proveedor. Por lo tanto, la empresa deberá tener un pleno conocimiento de la evolución de dicho mercado, en cuanto está creciendo la demanda, cuál es la causa del crecimiento, las innovaciones o modificaciones que ha presentado en su diseño, como esta reproduciendo la oferta nacional e internacional.

C) Calidad de los suministros. En este caso nos encontramos con serias deficiencias de los proveedores en el suministro de materias primas y materiales auxiliares, las cuales no cumplen con normas de calidad, ni en cuanto a oportunidad y precio.

Además de que gran cantidad de empresas no cuentan con equipo para verificar las características de los insumos que están adquiriendo, e inclusive no conocen con precisión los requisitos que deben cumplir para obtener productos de calidad. De ahí la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico profundo de estos elementos que serán la pauta para negociar sobre los beneficios que se tendrán de la productividad, siempre y cuando cada uno de los participantes en la productividad ofrezca un real esfuerzo para generar productividad- calidad en nuestro país.

Como complemento al reconocimiento de esos tres factores, se requiere establecer un sistema de indicadores de productividad-calidad que norme los compromisos.

### **7.1. PRINCIPALES PUNTOS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad, señala los puntos de consenso, es decir, la base del acuerdo, que se sintetizan a continuación:

**Primero.-** La calidad y la productividad son factores de fundamental importancia para el desarrollo económico nacional, y su mejoramiento sostenido constituye un recurso potencial de particular significación para elevar los niveles de bienestar de la población y ampliar las oportunidades de empleo.

**Segundo.-** La calidad y la productividad están influenciadas por múltiples factores, tanto del interior de los centros de trabajo o unidades productivas, como fuera de ellos, y requiere de un esfuerzo de la sociedad en su conjunto.

**Tercero.-** El mejoramiento de la calidad y la productividad constituye un elemento estratégico del que depende la competitividad del país en sus relaciones con el exterior.

**Cuatro.-** La calidad y la productividad implican el desarrollo de una mayor capacidad de organización del esfuerzo productivo.

**Quinto.-** La tecnología constituye un importante instrumento para incrementar la calidad y la productividad y estimular nuevas formas de organización del trabajo.

**Sexto.-** En una economía abierta y competitiva, el principal beneficiario del incremento en la calidad y productividad es el consumidor, lo que hace posible a su vez mayor demanda o creación de empleos, y en consecuencia provoca una elevación en los niveles de vida.

**Séptimo.-** Los niveles educativos de la población, su formación profesional para la vida productiva a través de la capacitación y adiestramiento continuos y la experiencia en el trabajo, son factores que influyen de manera determinante en los niveles de calidad y productividad.

**Octavo.-** La rapidez de los cambios que están ocurriendo en el desarrollo científico y tecnológico; en las nuevas formas de organización del trabajo, en relación con los conceptos de calidad, y en general, en todos aquellos aspectos que influyen en la productividad, hacen indispensable promover un mayor esfuerzo de vinculación de nuestro país con el movimiento internacional.

**Noveno.- La acción del sector público es de gran importancia para estimular el mejoramiento de la calidad y productividad. Por ello, debe:**

A) Propiciar un marco macroeconómico adecuado con estabilidad de precios que favorezca la inversión, el crecimiento, y estimule por tanto la calidad y productividad.

b) Un marco regulatorio de la actividad económica, que promueva la libre concurrencia en todas las actividades económicas.

c) Dar apoyo a proyectos de investigación y desarrollo relacionados con prioridades de interés nacional, que difícilmente puedan ser atendidos por la empresa en forma adecuada.

d) Hacer que los servicios públicos sean eficientes.

e) Favorecer un clima de confianza.

## **7.2. LOS SIETE GRANDES CAMPOS DE TRABAJO (EMPRESARIOS TRABAJADORES- GOBIERNO).**

Estos campos de trabajo son indispensables para que la cadena Empresarios-Trabajadores-Gobierno se coordine con la finalidad de avanzar en el proceso de modernización de la industria. Y son los siguientes:

1.- La calidad de la administración en los centros de trabajo.

2.- Modernización de las relaciones laborales, que deben estar sustentadas en el reconocimiento objetivo de los beneficios que ambos factores esperan del esfuerzo productivo.

3.- Mejoramiento de los recursos humanos: educación, capacitación, y adiestramiento.

4.- Seguridad e Higiene y riesgo de trabajo.

5.- Mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

6.- Convenios al anterior de los centros de trabajo, con amplia participación del elemento humano, para obtener los cambios esperados.

Estos elementos contribuyen definitivamente a obtener una mayor productividad y competitividad al tomar en cuenta el factor humano, ya que es el factor que responderá en forma eficaz ante la nueva tecnología, previa capacitación y adiestramiento.

Ahora bien, no sólo los obreros deben mejorar la calidad de su trabajo, sino que también el industrial está obligado, tanto o más que sus colaboradores, a prepararse en los campos relacionados con su actividad al igual que ellos, transformar su mentalidad en un esfuerzo de reeducación, para interpretar la exportación y la penetración de otros mercados como un reto y aun oportunidad, para ello, es necesario señalar los elementos que inciden directamente en la productividad y cuyos factores son: la tecnología, la mano de obra calificada, el capital y el talento gerencial debidamente amalgamados, elemento determinante para lograr la competitividad internacional.

Junto a la eficiencia productiva hay otras fuerzas, también de gran importancia, que colaboran rotundamente a obtenerla; los gastos de investigación y desarrollo; la regulación y simplificación administrativa; la existencia de infraestructura eficiente y funcional, y la creación de una cultura de productividad a todos los niveles de la sociedad, son condiciones necesarias para alcanzar dicha eficiencia. Por un lado, la investigación es la base de sustentación del desarrollo tecnológico. En este campo, México enfrenta varios problemas, como un volumen de inversión muy reducido, con una gran concentración en el sector público, y en especial en centros de enseñanza superior gubernamentales (UNAM, UAM, IPN), no necesariamente vinculado a proyectos productivos y una muy raquítica participación del sector privado, problemas que ellos deben esforzarse en superar, particularmente en aquellos sectores productivos que están ligados a los que México se puede especializar en producir.

Por esta razón, el Plan Nacional de Desarrollo contempla el incremento del presupuesto para los centros de enseñanza, con miras a incrementar la investigación y desarrollo de tecnología, ya que en la actualidad es el "tendón de Alquiles" de nuestro aparato productivo y de distribución. Si las materias primas, partes y componentes, bienes de capital o productos terminados no están donde y cuando se les requiere, los esfuerzos que se realicen para mejorar la productividad de la industria nacional serán infructuosos.

De lo que se trata es nada menos que de reencontrar el camino que parece haberse perdido en el turbulento decenio que recién concluyó. La superación de la crisis lleva implícita una acumulación extraordinaria de exigencias. Tan sólo a títulos ilustrativo: hay que ajustar las economías estabilizadas, incorporarlas a un cambio tecnológico mundial intensificado, modernizar los sectores públicos, elevar el ahorro, mejorar la distribución del ingresos, implantar patrones más austeros de consumo, incrementar la productividad de la pequeña, mediana y

gran industria, y hacer todo eso en el contexto de un desarrollo ambientalmente sostenible.

Pero existen diversos elementos que condicionarán el incremento de la transformación productiva. En este sentido, entre los distintos elementos que condicionan tal desempeño, se destacan: el grado de apertura que tenga el comercio internacional; la manera en que se maneje el exceso de endeudamiento, que limita tanto la capacidad de importación de tecnología propia. También hay que corregir los desequilibrios macroeconómicos que fueron el signo dominante de la década de los ochentas. Además se plantea una enorme interrogante sobre como habrá de abordarse el financiamiento del desarrollo industrial, dada la masiva transferencia de recursos financieros al exterior registrada en los últimos años.

Las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, contemplan el impulsar la transformación productiva y abrir el paso a una mayor equidad social, son tareas que precisan de esfuerzos decididos, persistentes e integrales por parte del gobierno y sociedad. Estos sólo rendirán fruto en un entorno externo de condiciones mínimamente favorables en materias tan vitales como el financiamiento para la industria en general, el intercambio comercial y la transferencia de tecnología y conocimientos.

¡ Con ello se plantea con mayor fuerza y en forma más prioritaria!

En el ámbito nacional, se enfatiza el carácter sistemático del incremento de la productividad y la competitividad, pero en el mercado internacional compiten economías donde las empresas constituyen un elemento que siendo crucial, está integrado a una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, energética y de transportes, las relaciones entre empleados y patronos, el aparato institucional público y privado y el sistema financiero. Desde esta perspectiva, impulsar la transformación productiva requiere esfuerzos decididos persistentes y sobre todo integrales. Puesto que la industrialización constituye el eje de la transformación productiva, principalmente por ser portadora de la incorporación y difusión del proceso técnico, pero también porque las nuevas circunstancias deben sobrepasar el estrecho margen sectorial en que se han abordado y enlazarse con las explotaciones primarias y el área de servicios de manera de integrar el sistema productivo y propender a la homogeneización progresiva de los niveles de productividad.

Las transformaciones productivas deben ser compatibles con la conservación del medio ambiente físico y, en consecuencia, la dimensión ambiental y geográfica especial deben incorporarse plenamente al proceso de desarrollo, en ese sentido, se trata, por una parte, de revestir las tendencias negativas del agotamiento de los recursos naturales, del creciente deterioro por

contaminación y de los desequilibrios globales y por otra, de aprovechar las oportunidades de utilizar los recursos naturales sobre la base de la investigación y conservación. Por consiguiente, entre la estrategia se plantea la intervención estatal, la cual habrá de renovarse en relación con pretéritas, hacia el fortalecimiento de una competitividad basada en la incorporación de progreso técnico y en la evolución hacia niveles razonables de equidad. Ello significa aumentar su impacto positivo sobre la eficiencia y eficacia del sistema económico en su conjunto. También requiere un cambio en sus procedimientos tradicionales en materia de planificación. Esas nuevas técnicas deberán crear una mayor articulación entre los procesos decorosos de corto, mediano y largo plazo, promover la coordinación intersectorial y asegurar respaldo técnico para lograr la estrategia de concertación social.

Ahora bien, el Estado por su parte, dentro de las estrategias planteadas, señala las medidas de promoción para el sector industrial, tendientes a incrementar, por supuesto, la productividad y competitividad, y cuyas medidas son:

#### I). Fomento del desarrollo tecnológico. CANACINTRA.

Propone el incremento de los estímulos para promover la vinculación con la industria, mediante esquemas tales como la creación de un fondo especializado para el desarrollo tecnológico, programas de becarios en industrias, y comercialización nacional de las investigaciones. Estos programas serán financiados en forma mixta por los sectores públicos y privados.

#### II). Inversión en Tecnología.

Es conveniente aumentar la canalización de recursos para la investigación y desarrollo tecnológico, pues en la actualidad su participación en el PIB es apenas de 0.4 % cifras que contrasta con el nivel de inversión que en este rubro registran las economías como la de Corea (5.0 %), Taiwan (2.0 %) y Brasil (3.0 %).

#### III). Vinculación Escuela- Industria.

Es necesaria una mayor coordinación con los centros de capacitación técnica incorporados a la Secretaría de Educación Pública, Secretaría del Trabajo e Instituto Politécnico Nacional, de manera que las prácticas y servicios sociales de los egresados se realicen en las empresas.

Por otra parte se contempla la posibilidad de fortalecer el programa escuela-industria y la actualización de los programas educativos con la participación del sector privado. Instaurar un programa de becas para ingenieros, administradores

y otros profesionistas que desarrollen y adapten tecnología en industrias pequeñas y medianas. Apoyar la inversión que realicen las industrias para este fin, a través de exenciones fiscales que se fijen en base al monto de recursos y la duración de cada proyecto.

#### IV). Capacitación y Productividad.

Ubicamos la importancia del trabajo en el contexto de la modernización industrial y económica del país, para cuyo favorecimiento es indispensable mejorar los niveles de producción y productividad, tanto en el campo como en la ciudad. El propósito de crecer a ritmos más significativos con los propiamente demográficos, se fincará sobre la base del esfuerzo social hacia la superación constante de los niveles de eficiencia en la producción. Incrementar la productividad deberá presentar también beneficios concretos para los distintos agentes productivos, en el sentido de mejores condiciones de trabajo, ampliación de las oportunidades de inversión, en la calidad acrecentada de bienes y servicios y en la factibilidad de crear empleos productivos y remunerativos.

Es preciso conceptualizar a la capacitación como proceso permanente de desarrollo de habilidades y capacidades que permita una incorporación productiva al ámbito de trabajo; para la industria nacional representa una valiosa herramienta de transformación en los sistemas productivos, de organización del trabajo y en el desempeño laboral eficiente. La CANACINTRA reitera la impostergable necesidad de dotar a los sistemas educativos y de formación tanto técnica como profesional, de los elementos fundamentales para una inserción efectiva del individuo en las tareas productivas.

Los industriales de la transformación consideran que solo mediante una mejora substancial en los niveles de productividad, en la formación técnica y profesional, se logrará una incorporación adecuada en el concierto económico mundial, pues una economía competitiva y eficiente se caracteriza por su exposición a las corrientes del comercio internacional. Se precisan, además, en favor a tal propósito, mejores sistemas de formación que consideren en todo momento la dinámica y composiciones del mercado de trabajo, así como la identificación de aquellas áreas productivas que requieren mayores apoyos. Como complemento de lo anterior, y en favor de la vinculación entre el sistema educativo y productivo, se ha establecido como imprescindible la participación empresarial en la configuración de las matrículas a nivel nacional, así como el diseño y aplicación de los sistemas regionales de capacitación y educación.

Especialmente significativo resultará el impulso a la modernización de la gestión empresarial, pues representa un aspecto clave para lograr un incremento real en los niveles de productividad de las industrias en las distintas regiones y ramas de actividad. Un elemento esencial de las tareas nacionales de productividad lo

constituye la modernización de las estructuras administrativas del sector público, particularmente en los procesos de simplificación, desregulación y transparencia de la gestión pública.

La CANACINTRA ha enarbolado una amplia búsqueda de la cultura de la calidad. En tal sentido, la preocupación básica se identifica con una intensa promoción de proyectos, estímulos y campañas de calidad productiva, que se sustentan en un soporte educativo integrado, y que tengan sus derivaciones positivas en el mejoramiento de sistemas de producción, bienes y servicios que la industria establecida genera y dispone en su actividad cotidiana.

### **SUBCONTRATACION.**

El sector industrial del país no ha desarrollado la suficiente articulación entre los distintos tamaños de empresas. Ello propicia una adecuada organización productiva, y el desaprovechamiento de la capacidad y potencialidad de las micro, pequeñas y medianas industrias. Ante tal circunstancia, es conveniente que en México se impulse la creación y especialización de "bolsas de Subcontratación" para sectores como el químico, bienes de capital, metal-mecánica y automotriz, de tal forma que se cuente con centros que permitan:

- 1).- Conocer la demanda actual y futura de las empresas de mayor tamaño sobre partes y componentes específicos, donde pueden ser más eficientes los establecimientos pequeños.
- 2).- Concentrar información sobre el tipo de productos que puedan ser elaborados por las empresas de menores dimensiones.
- 3).- Favorecer la integración entre empresas de distintos tamaños, así como su especialización, aprovechamiento integral de su capacidad instalada y abatimiento de costos.

### **7.3.- PACTO PARA LA ESTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO.**

De los siguientes considerados, entre otros se convino suscribir un nuevo pacto, mismo que se firmó en la residencia de los Pinos, el 3 de octubre de 1993, ante el C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. El cual tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 1994. Acordando entre otros:

- Que la evolución reciente de la actividad económica es reflejo del entorno internacional y del cambio estructural por el que atraviesa el país. En consecuencia se reconoce que la reactivación de la producción y del empleo requieren de un esfuerzo concertado entre los sectores, apoyado en medidas

inmediatas para elevar la productividad y la calidad en todas las ramas económicas.

- Que en atención a los principios y metas establecidos por el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, es necesario intensificar los esfuerzos para crear una nueva cultura de eficiencia y calidad, que les permita a las empresas elevar su competitividad y a los trabajadores alcanzar niveles de vida superiores.

- Los sectores obrero y empresarial y el Gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar a dichos salarios el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente Pacto. Dicho incremento tendrá vigencia a partir del primero de enero de 1994.

- En sus revisiones de contratos colectivos, integrales o salariales, los sectores obrero y empresarial promoverán que las negociaciones contractuales salariales y los incrementos a los sueldos se resuelven conforme a la inflación esperada resultante de la presente concertación. Lo anterior será independiente de que, a nivel de cada centro de trabajo, y dentro de la más amplia libertad de las partes, se convenga otorgar adicionalmente, y en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción XIII del artículo 123 Constitucional, reglamentada en los artículos 153-A y relativos de la Ley Federal del trabajo, bonos o incentivos de productividad y calidad, vinculados a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresas.

- El Gobierno Federal, a través de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, apoyará a las organizaciones obreras y empresariales que así lo soliciten en la realización de seminarios y eventos de capacitación sobre sistemas de medición de la productividad.

#### **7.4. MODELO DE CONVENIO Y BONO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

La fracción XIII del Artículo 123 Constitucional establece que "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo". Este ordenamiento legal aparece reglamentado en los artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo. Particularmente, el primero de éstos enfatiza que "todo trabajador tiene el 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 del Trabajo y Prevención Social.

El aumento de la productividad y la calidad se conceptualiza como una elevación de la relación entre los bienes y/o servicios producidos en una empresa por unidad de insumos, sin que esto implique mayores desperdicios o defectos en los productos elaborados. Es importante señalar que esto no necesariamente implica trabajar más sino trabajar mejor, apoyándose en una mayor inversión, capacitación y nuevas tecnologías por parte de la empresa. En el contexto del presente documento la elevación de la productividad y la calidad se define como el aumento a través del tiempo en la cantidad de bienes o servicios según el tipo de actividad de la empresa o unidad productiva por cada trabajador empleado, manteniendo estable, o reduciendo, los desperdicios, defectos o necesidad de trabajos.

Elementos que deben contemplarse para la instrumentación del Bono de Productividad y Calidad.

Con base en el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, que establece la necesidad de que en cada empresa se constituyan Comisiones Mixtas que permitan a los trabajadores elevar su nivel de vida y productividad, toda organización productiva, independiente de su tamaño y giro, deberá contar con una Comisión Mixta (grupo de trabajo o representación bilateral), integrada por representantes de las empresa y sindicatos, cuya función será: determinar los criterios de " medición de la productividad y la calidad, medir la productividad y la calidad" , diseñar el bono de productividad y calidad, y vigilar su correcta asignación.

#### MEDICION.

Según el tamaño o giro de la empresa, será necesario contar con una o más medidas de productividad y calidad. En las empresas pequeñas deberá procurarse contar con un sólo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los trabajadores por elevar la eficiencia. En empresas más grandes las mediciones de productividad podrán ser por departamentos o áreas operativas. Así por ejemplo, podrá tenerse un concepto de la productividad para el departamento de producción y otro para el departamento de comercialización. Sin embargo, se recomienda trabajar con el menor número posible de medidas, a fin de simplificar su seguimiento y hacer énfasis en la colaboración entre equipos de trabajadores más que en el trabajo individual. Esto por supuesto no limita a las empresas y sindicatos que así lo juzguen conveniente, y lo negocien en el seno de la Comisión Mixta (grupo de trabajo o representación bilateral), a instrumentar bonos individuales de productividad y calidad, orientados a premiar el esfuerzo personal y que permitan a los trabajadores elevar aún más sus remuneraciones.

La Comisión Mixta (bilateral) seleccionará aquellos indicadores de productividad y calidad que reflejen más directamente el impacto de la participación de los trabajadores en la rentabilidad de la empresa, así como las unidades de medida en que estos indicadores habrán de expresarse. Resulta deseable que éstas sean unidades físicas, por ejemplo el volumen de producción por trabajador, el número de personas atendidas por empleado, etc. En caso de que resulte imposible expresar la productividad en unidades físicas, podrán usarse unidades monetarias, a las que será necesario restar la inflación, es decir que se desfalcarán las cifras expresadas en pesos con el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Con base en el comportamiento histórico de los indicadores de productividad y calidad previamente seleccionados ( se recomienda tomar al menos los datos promedios mensuales de los últimos años), se acordará el "nivel piso de productividad y calidad" se utilizará como punto de referencia para determinar los incrementos de dichas variables.

Asimismo, la comisión, definirá las metas de productividad y calidad por periodo (mes, trimestre, etc.) dependiendo de la experiencia y disponibilidad de datos de la empresa.

#### SEGUIMIENTO.

La Comisión Mixta deberá actualizar con la mayor frecuencia posible, y de manera regular, los indicadores de productibilidad y calidad. Con base en la experiencia adquirida en los trabajos de seguimiento de estos indicadores, la Comisión Mixta podrá acordar los cambios y adaptaciones en los mismos que considere necesarios.

Además la Comisión (grupo o representación) será responsable de intensificar los obstáculos y limitaciones existentes y de definir las responsabilidades en el proceso del incremento de la productibilidad y la calidad que correspondan tanto a la empresa como a los trabajadores, y podrá formular recomendaciones a cualquiera a a ambas partes para estimular dicho incremento. Así, en lo referente a la empresa, las observaciones que se realicen tendrán que ver con la calidad de las materias primas, organización del trabajo, suministro de materiales y equipos, programas de ventas y otras. En relación con los trabajadores, sus consideraciones se referirán a la permanencia y apoyo del individuo en el equipo de trabajo, a su asistencia y puntualidad, a su aprovechamiento de la capacitación, y a su aportación de ideas, entre otras.

Para cumplir con estas responsabilidades la Comisión (grupo o representación) podrá, de considerarlo necesario, auxiliarse de los grupos de trabajo que designe para dicho fin. Estos grupos se integran por un número igual de representantes de la empresa y el sindicato.

## **7.5. DISEÑO DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

El Bono de Productividad y Calidad se establece como un mecanismo para vincular los incrementos en dichas variables con el nivel de remuneraciones de los trabajadores.

Sin perjuicios de los esquemas vigentes o de los que pudieran establecerse en el futuro para premiar el desempeño personal (bono individual, el cual es susceptible de aplicarse en aquellas empresas en que lo juzgue conveniente la Comisión Mixta), el Bono de Productividad y Calidad se plantea primordialmente como un incentivo económico relacionado con el rendimiento colectivo de los trabajadores.

En virtud del establecimiento generalizado en las empresas de los bonos de productividad y calidad, la remuneración de los trabajadores del país tendrá al menos dos componentes: el primero corresponderá al concepto actual de salario; el segundo al Bono de Productividad y Calidad.

Para determinar el monto y la forma de pago del Bono de Productividad y Calidad, la empresa y los trabajadores negociarán los porcentajes respecto a su salario que se pagarán al alcanzar o rebasar las metas de productividad y calidad convenidas, así como la frecuencia con que se harán dichas erogaciones. A este respecto, se negociará una tabla de equivalencias que garantice que a mayores niveles de productividad y calidad correspondan mayores porcentajes de bono sobre el salario ( un ejemplo de esta tabla se presenta en la cláusula décima del Convenio Tipo de Establecimiento de un Bono de Productividad y Calidad).

Las diferencias que existen entre ramas de actividad y tamaños de empresa, es difícil que los convenios para el establecimiento del Bono de Productividad y Calidad se sujeten un solo formato. En los casos de empresas pequeñas y medianas que producen un número reducido de bienes o se especializan en prestar cierto tipo de servicios, es relativamente sencillo definir indicadores de productividad y calidad, metas a alcanzar y forma de distribuir los beneficios de los incrementos en calidad y productividad, todo lo cual es susceptible de adicionarse en forma de cláusulas al contrato colectivo. Para empresas más complejas, las Comisiones Mixtas tendrán que elaborar, en un plazo determinado, un programa integral de productividad y calidad, que conduzca a la firma del convenio correspondiente.

# **CAPÍTULO VIII**

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**



## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Para realizar la investigación es importante que, los hechos y relaciones que se establecen, los resultados o nuevos conocimientos obtenidos etc., sean lo más exactos y confiables posibles.

El contenido del párrafo anterior , es precisamente la base teórica o premisa de la metodología.

Metodología se puede definir como un procedimiento general que tiene como objetivo, lograr de manera precisa los objetivos de la investigación, auxiliándose en el uso de métodos, técnicas, etc.

Otra definición es la siguiente: "Descripción de unidades de análisis o técnicas de investigación, de observación y recolección de datos, instrumentos, procedimientos y técnicas de análisis".

Dentro de la metodología se consideran los siguientes aspectos: Límites, Población y Muestra.

### **8.1. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.**

Cuando se realiza una investigación, se tiene limitado el alcance de nuestro estudio.

De aquí concluimos que, el universo se determina con base en las necesidades de la investigación y que por medio de una especificación podemos ampliar o reducir nuestro campo de estudio; así, nuestros límites de investigación son:

a) Límites teóricos del problema.

Se investigará lo relacionado al tema " Productividad en las Organizaciones de México ". Como caso específico: Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L.

b) Límites temporales de la investigación.

Los límites temporales de la investigación estarán dentro de un periodo de tiempo, que inicia el 28 de Marzo y concluye el día 16 de Junio del presente año.

c) Límites parciales.

El lugar geográfico de la investigación estará determinado por " La Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L. Planta Sur ". Ubicada en la calle de Clavijero N° 75, Colonia Tránsito.

d) Unidad de Observación.

La unidad de observación serán los directivos y trabajadores de la Cooperativa.

## **8.2. DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.**

Para ser más comprensible en estos puntos, es necesario recurrir a los siguientes conceptos:

Población: es un conjunto de elementos que poseen la característica definitoria y sus valores son conocidos como parámetros.

Muestra: conjunto de elementos que se toman con el fin de averiguar algo sobre su población, buscando sea cierto para su población en común.

A continuación se determinan cada una de estas:

Población. Para efecto de esta investigación, se considera una población aproximada de 40 directivos y 700 obreros de la Sociedad Cooperativa, Trabajadores de Pascual, S.C.L. Planta Sur.

Determinación del tamaño de la muestra. En la investigación a realizar, es necesario tener una base teórica en lo que respecta al tamaño de la muestra a utilizar. Por ello es necesario profundizar sobre el tamaño de esta y su validez.

En las ciencias sociales la clasificación común es:

A) NO PROBABILISTICA.

B)PROBABILISTICA.

De la probabilística existen los siguientes tipos:

- Muestreo aleatorio
- Muestreo por etapas
- Muestreo estratificado
- Muestreo por listas
- Muestreo por áreas
- Muestras sucesivas
- Muestreo por grados

De los anteriores tipos de muestreo, el que se utilizó para la presente investigación fue el muestreo aleatorio simple (o al azar).

Este consiste en que cada uno de los individuos de la población a estudiar tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Este tipo y su método es la base fundamental del muestreo probabilístico.

A continuación se mostrará la determinación de la magnitud muestral para el tipo de cuestionario que se diseñó.

**MUESTREO.** Una muestra probabilística consiste en una o más realizaciones de un experimento aleatorio. El correspondiente a un número (n) de elementos recibe la denominación del tamaño de la muestra.

#### PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

A continuación se presenta el procedimiento para el cálculo del tamaño muestral, en donde es conveniente trabajar con la siguiente fórmula.

#### FORMULA PARA POBLACIONES FINITAS O MUESTRAS PARA ESTUDIOS COMPLEJOS.

**FORMULA:**

$$n = \frac{Z^2 N PQ}{e^2 (N-1) + z^2 PQ}$$

**DONDE:**

	OBREROS	DIRECTIVOS
Z = Nivel o grado de confianza.	95 % (1.96)	95% (1.96)
N = Universo.	700	40
PQ = Variabilidad del fenómeno.	0	0
P = Probabilidad a favor.	0.50	0.50
Q = Probabilidad en contra.	0.50	0.50
e = Error estimado o precisión.	0.05	0.05
n = Tamaño de la muestra.	248	36

Sustituyendo los valores en la fórmula:

El nivel de confianza (Z) se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal. Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se colocan tal como son; se utilizan valores tipificados obtenidos en las tablas antes mencionadas. Por ejemplo, si se trabaja con un 95% de confianza, se divide dicho valor entre dos.

El resultado, 47.5%, se busca en las tablas, pero antes se divide entre 100 (.4750), ya que los valores están dados en proporciones. Este valor se localiza en el cuerpo de la tabla; después el dato tipificado que le corresponde se busca en la columna "Z" de la derecha, auxiliándose del encabezado. En este caso es 1.96 , de igual modo se hace para otro nivel de confianza.

La utilización de un determinado nivel de confianza obedece a los objetivos del estudio.

El nivel de precisión, significa la precisión con la que se generalizan los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Por ejemplo, para el cálculo de la muestra se utilizó una precisión del 5% , y un nivel de confianza del 95% .

Para determinar el porcentaje de personas en toda la población que contestaría de igual manera, debe sumarse y restarse el 5% (precisión), al porcentaje de respuestas afirmativas (50%).

"P" "Q" se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a "P" y "Q" la máxima variabilidad posible, es decir, P=.5 y Q=.5 , en este caso se tiene una incertidumbre tal que esperamos que el 50% de las personas contesten afirmativamente y el otro 50% en forma negativa.

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 (700)(.50)(.50)}{(.05)^2(700-1) + (1.96)^2(.50)(.50)} = 248 \text{ trabajadores}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (40)(.50)(.50)}{(.05)^2(40-1) + (1.96)^2(.50)(.50)} = 36 \text{ directivos}$$

### **8.3. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIAR INFORMACIÓN.**

El instrumento utilizado en esta investigación, para recopilación de información fue el cuestionario, ya que es un medio concreto y directo de obtención de la misma. Además el cuestionario precisa la información que se desea obtener, la forma en que deben ser contestadas las preguntas y facilita la cuantificación de la entrevista. (ver anexo 1 y 2)

#### **PROPOSITO DEL CUESTIONARIO.**

Es la técnica que consiste en recopilar la información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recopilada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se conocen en forma parcial.

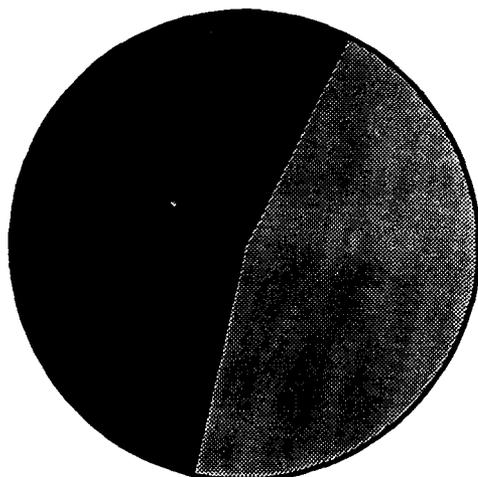


# **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**



1.- ¿SABE COMO SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD?

NO  
53.9%



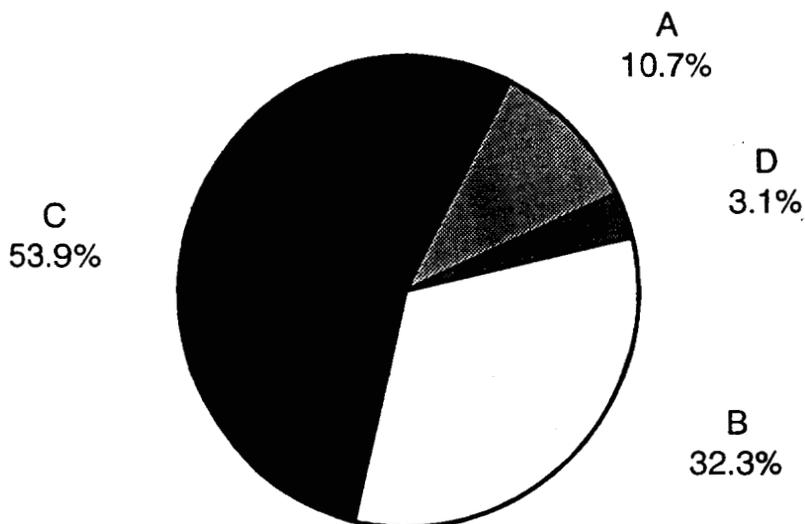
SI  
46.1%

53.9% DE LOS TRABAJADORES RESPONDIERON NO SABER COMO SE MIDE SU PRODUCTIVIDAD.

2.- ¿HA RECIBIDO BONOS DE PRODUCTIVIDAD?

**EL 100% RESPONDIO QUE NO SE OTORGAN BONOS DE PRODUCTIVIDAD. POR LO TANTO LAS PREGUNTAS: 3. (CON BASE EN QUE LOS OTORGAN); 4. (EXISTE UNA COMISION MIXTA DE PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA); Y 5. (CUAL ES LA FINALIDAD DE ESTA COMISION), NO SE CONTESTARON.**

6.- ¿QUE OTRO TIPO DE INCENTIVO HA RECIBIDO USTED  
CON BASE EN SU PRODUCTIVIDAD?



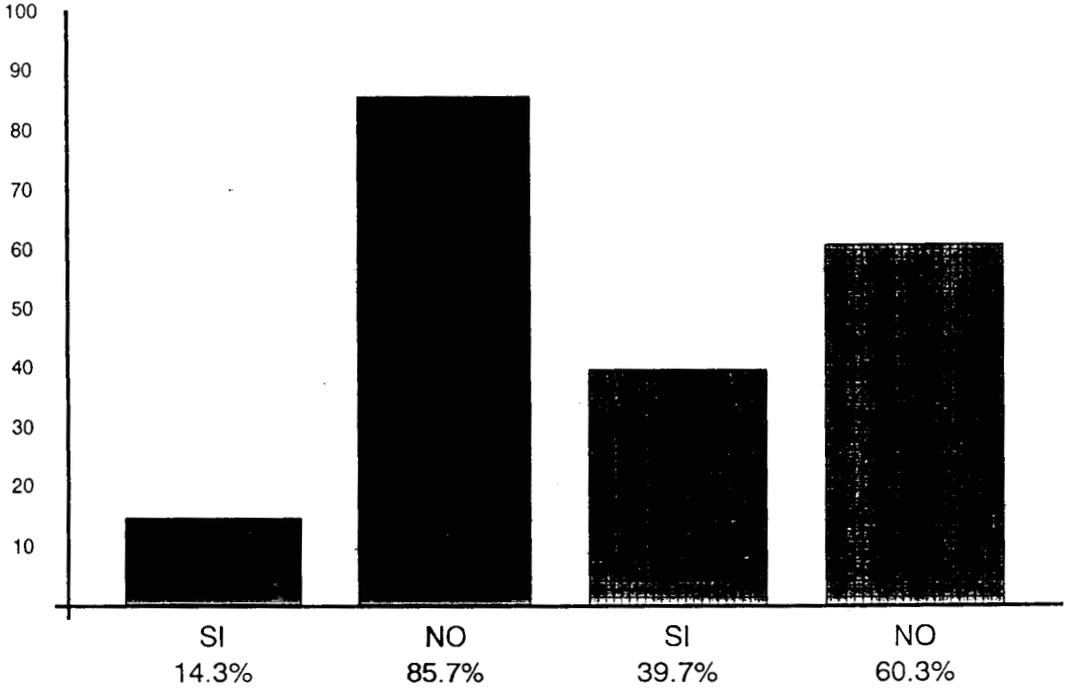
- A) CAMBIO DE PUESTO.
- B) RECONOCIMIENTO.
- C) ECONOMICOS.
- D) OTROS.

EL 53.9% RECIBEN INCENTIVOS ECONOMICOS, SIGUIENDOLE CON UN 32.3% LOS QUE SOLO RECIBEN RECONOCIMIENTO.

7.- ¿SON EVALUADOS SUS MERITOS?



8.- ¿SON EVALUADOS POR SU JEFE INMEDIATO?



EL 85.7% DE LA MUESTRA NO SON EVALUADOS SUS MERITOS.



EL 60.3% DE LOS ENCUESTADOS NO SON EVALUADOS POR SU JEFE INMEDIATO.

TRABAJADORES DE PASCUAL

9.- ¿SI LO EVALUAN, RECIBE UN INCENTIVO ECONOMICO O EN ESPECIE?

NO  
95.2%

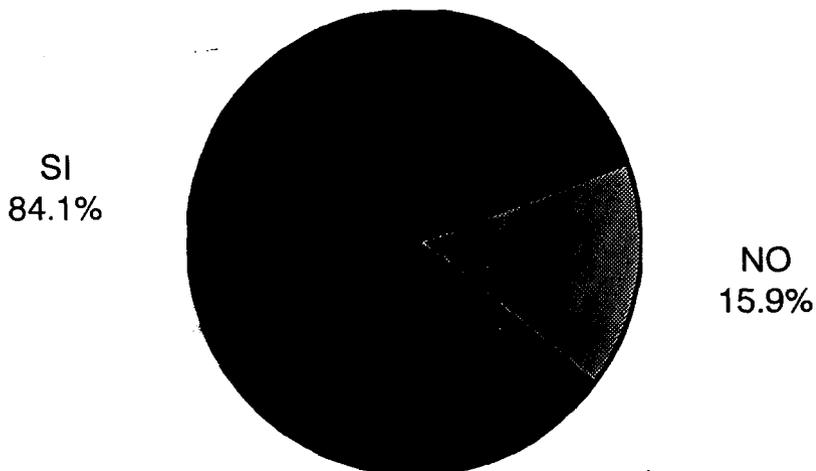


SI  
4.8%

EL 92.5% NO RECIBE ESTE TIPO DE INCENTIVO YA QUE NO SON EVALUADOS SUS MERITOS.

TRABAJADORES DE PASCUAL

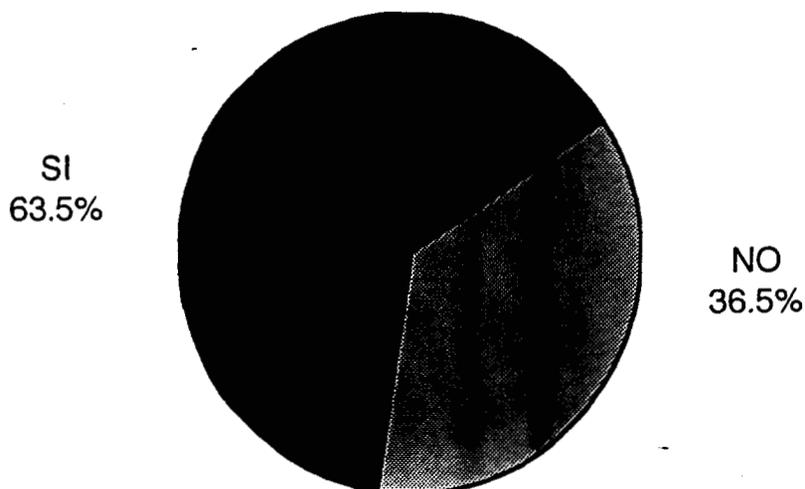
10.- ¿CONSIDERA QUE LA RELACION CON SUS SUPERIORES INFLUYEN EN SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD?



EL 84.1% DE LA MUESTRA RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA.

TRABAJADORES DE PASCUAL

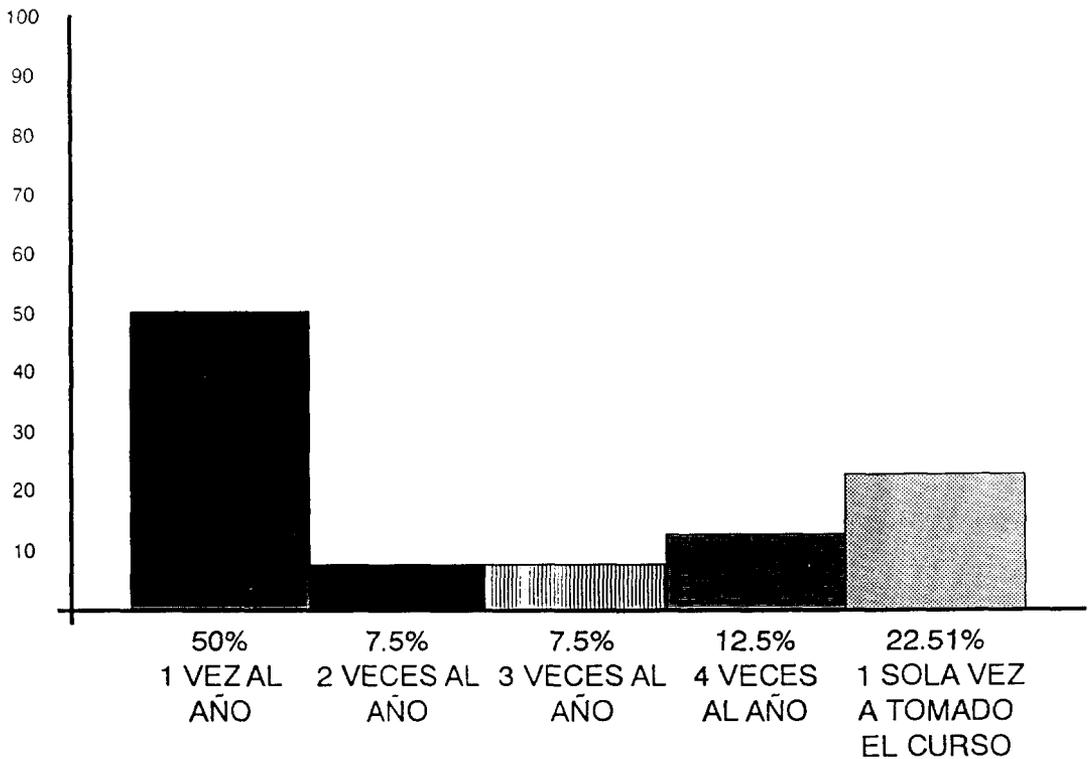
11.- ¿HA RECIBIDO ALGUN CURSO DE CAPACITACION QUE AYUDE A ELEVARE SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD?



EL 63.5% HA SIDO CAPACITADO, PARA ELEVARE SU PRODUCTIVIDAD.

TRABAJADORES DE PASCUAL

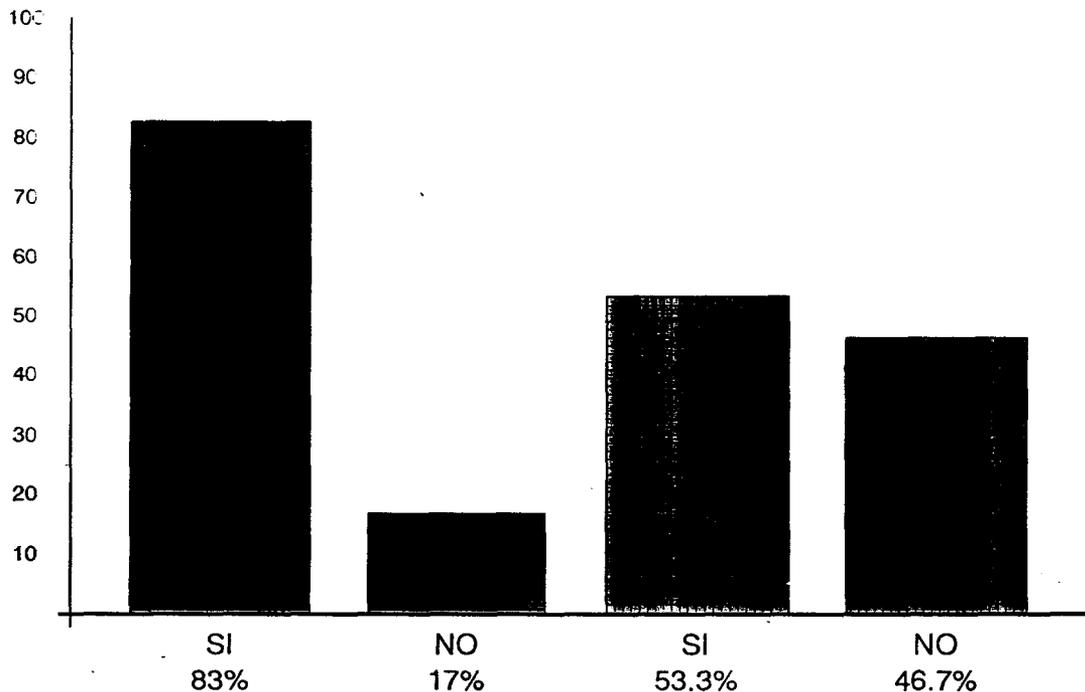
## 12.- ¿CADA CUANDO HA RECIBIDO CURSOS DE CAPACITACION?



EL 50% DE LOS ENCUESTADOS QUE REPRESENTA EL MAYOR PORCENTAJE RESPONDIO RECIBIR 1 VEZ AL AÑO UN CURSO DE CAPACITACION, MIENTRAS QUE EL 7.5% LO RECIBE 2 Y 3 VECES AL AÑO RESPECTIVAMENTE.

13.- ¿LOS CURSOS DE CAPACITACION LE AYUDAN A SER MAS PRODUCTIVO?

14.- ¿CON LA CAPACITACION QUE HA TENIDO, HA ASCENDIDO DE PUESTO O HA AUMENTADO SU SALARIO?



EL 83% DE LA MUESTRA CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION ELEVAN LA PRODUCTIVIDAD.

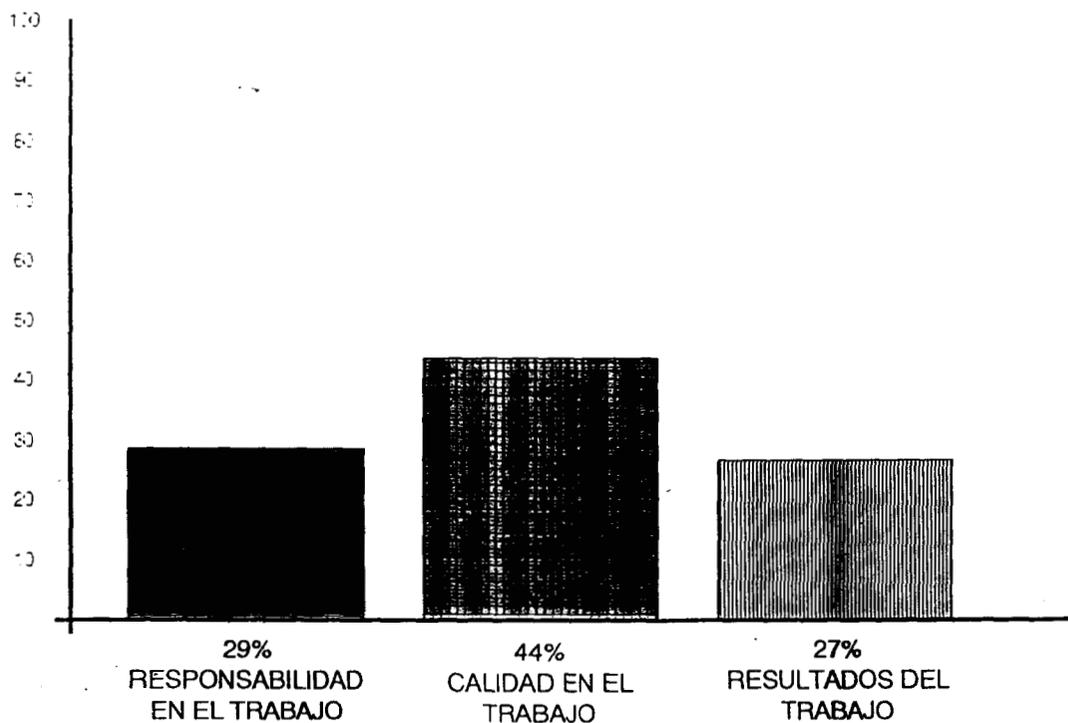


EL 53.3% DE LOS ENCUESTADOS HA MEJORADO SU NIVEL DENTRO DE LA COOPERATIVA.

15.- ¿LE GUSTA EL AMBIENTE DEL TRABAJO DE ESTA EMPRESA?

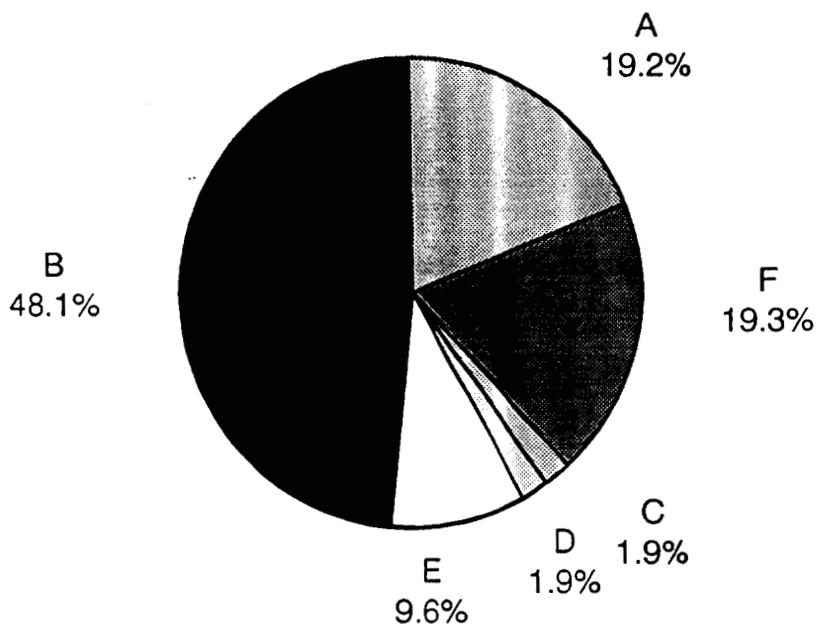
EL 100% DE LOS EMPLEADOS CONTESTO EN FORMA AFIRMATIVA POR LO TANTO NO SE GRAFICA.

## 16.- ¿PARA UD. QUE ES MAS IMPORTANTE?



LOS ENCUESTADOS SEÑALARON EN UN 44% COMO DE MAYOR IMPORTANCIA LA CALIDAD EN EL TRABAJO.

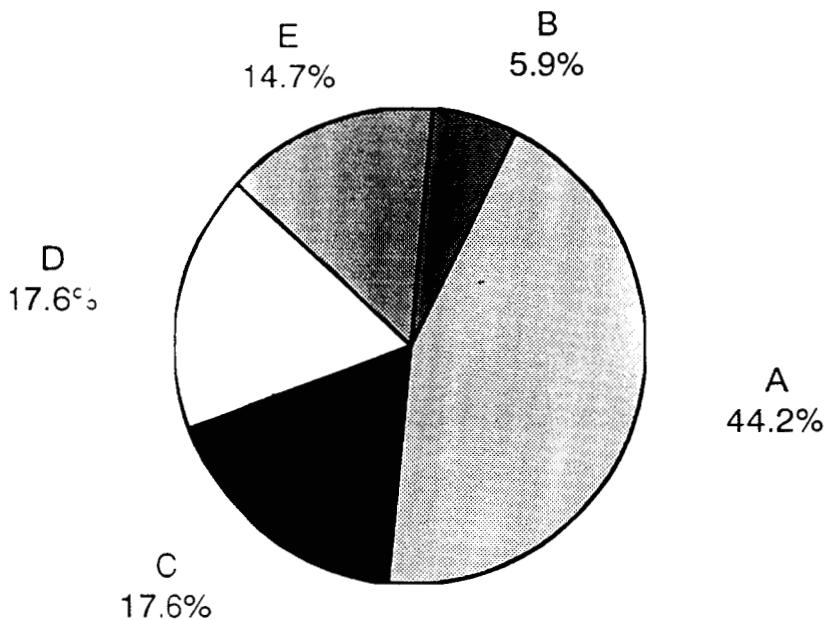
17.- ¿QUE LE HA DADO LA EMPRESA PARA SER MAS PRODUCTIVO?



- A) CURSOS.
- B) PRESTACIONES.
- C) UNIFORMES.
- D) EQUIPO DE TRABAJO.
- E) PREMIOS TRIMESTRALES.
- F) NO HAN RECIBIDO NADA.

EL 48.1% RESPONDIO RECIBIR PRESTACIONES FUERA DE LAS QUE MARCA LA LEY.

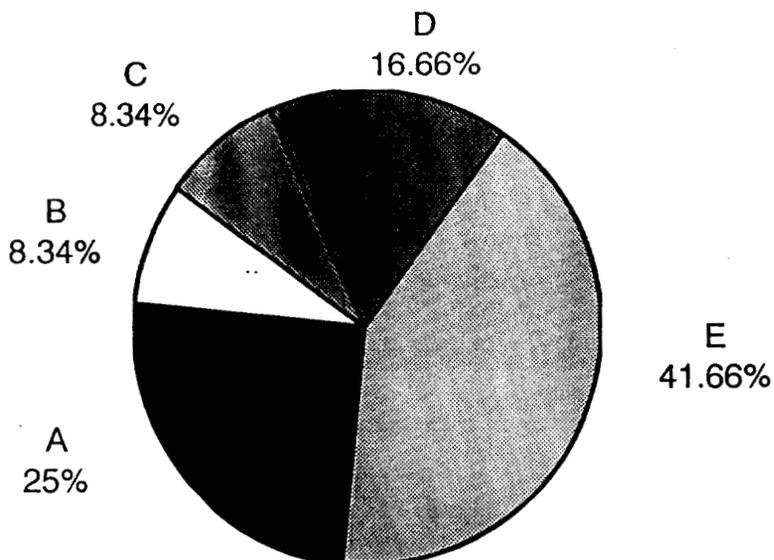
18.- ¿DE LO QUE HAN RECIBIDO POR PARTE DE LA COOPERATIVA, QUE HAN APROVECHADO?



- A) CURSOS DE CAPACITACION.
- B) INCENTIVOS.
- C) NADA.
- D) EXPERIENCIA LABORAL.
- E) PRESTACIONES.

EL 44.2% CONSIDERA QUE LO QUE MAS HAN APROVECHADO SON LOS CURSOS DE CAPACITACION.

## 1.- ¿COMO EVALUA LA PRODUCTIVIDAD?



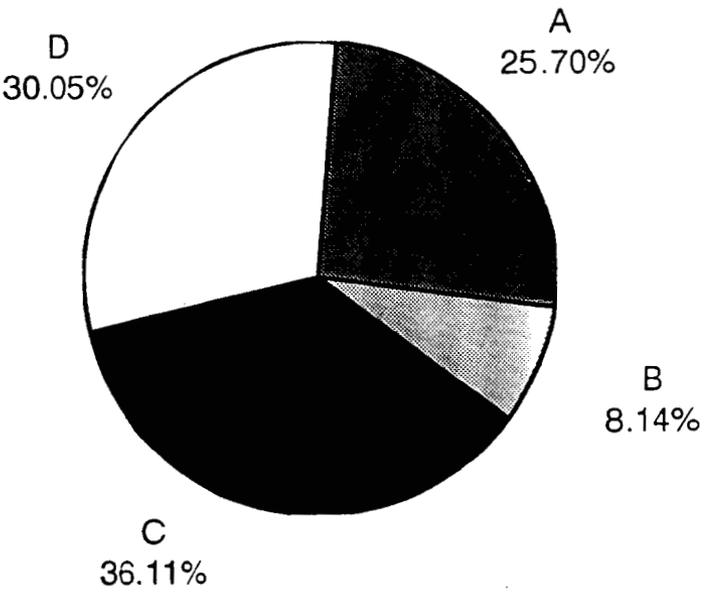
- A) ASISTENCIA.
- B) RESPONSABILIDAD.
- C) TIEMPO.
- D) PUNTUALIDAD.
- E) NO EVALUA.

EL 41.66% DE LA MUESTRA RESPONDIO NO EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD.

## 2.- LA COOPERATIVA OTORGA BONOS DE PRODUCTIVIDAD.

**EL 100% CONTESTO DE MANERA NEGATIVA. NO SE OTORGAN BONOS DE PRODUCTIVIDAD. POR LO TANTO LAS PREGUNTAS: 3. (EN BASE A QUE LOS OTORGA); 4. (EXISTE UNA COMISION MIXTA DE PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA); Y 5. (CUAL ES LA FINALIDAD), NO SE CONTESTARON.**

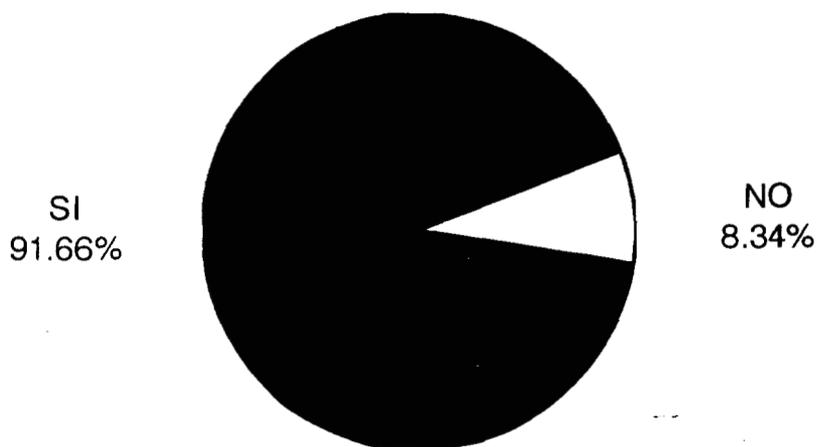
3.- ¿COMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES?



- A) ASISTENCIA.
- B) OBSERVACION.
- C) TIEMPO.
- D) NO EVALUA.

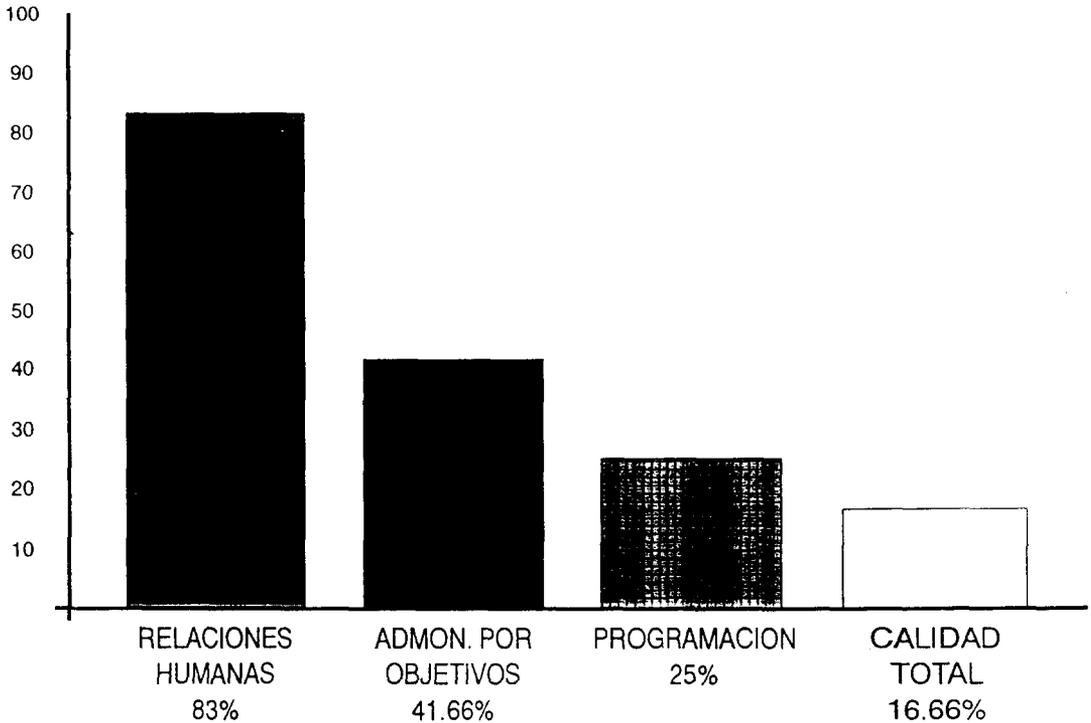
EL 36.11% CONTESTO MEDIR LA PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DEL TIEMPO.

**7.- ¿CONSIDERA QUE LA RELACION CON SUS SUBORDINADOS INFLUYE EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA**



**EL 91.66% DE LA MUESTRA RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA.**

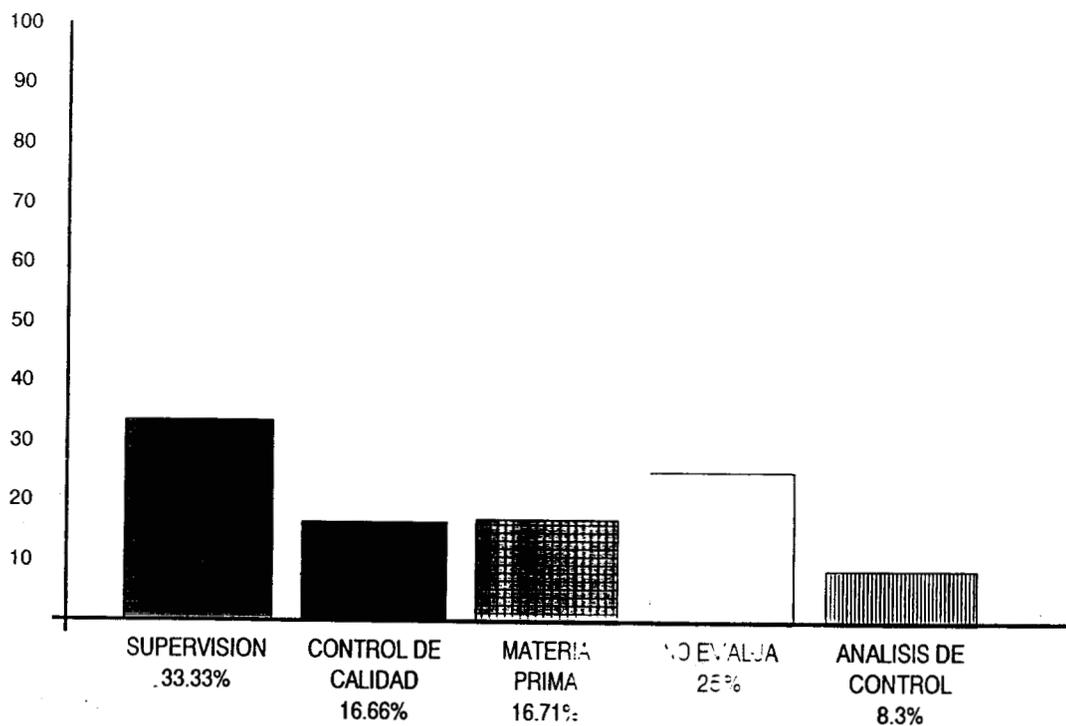
8.- ¿QUE CURSOS DE CAPACITACION HAN ELEVADO EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA?



EL 83% HA ASISTIDO A CURSOS DE RELACIONES HUMANAS.

**NOTA: SE TOMO EL 100% PARA CADA UNO DE LOS CURSOS DE ACUERDO A LA ASISTENCIA DE LOS MISMOS.**

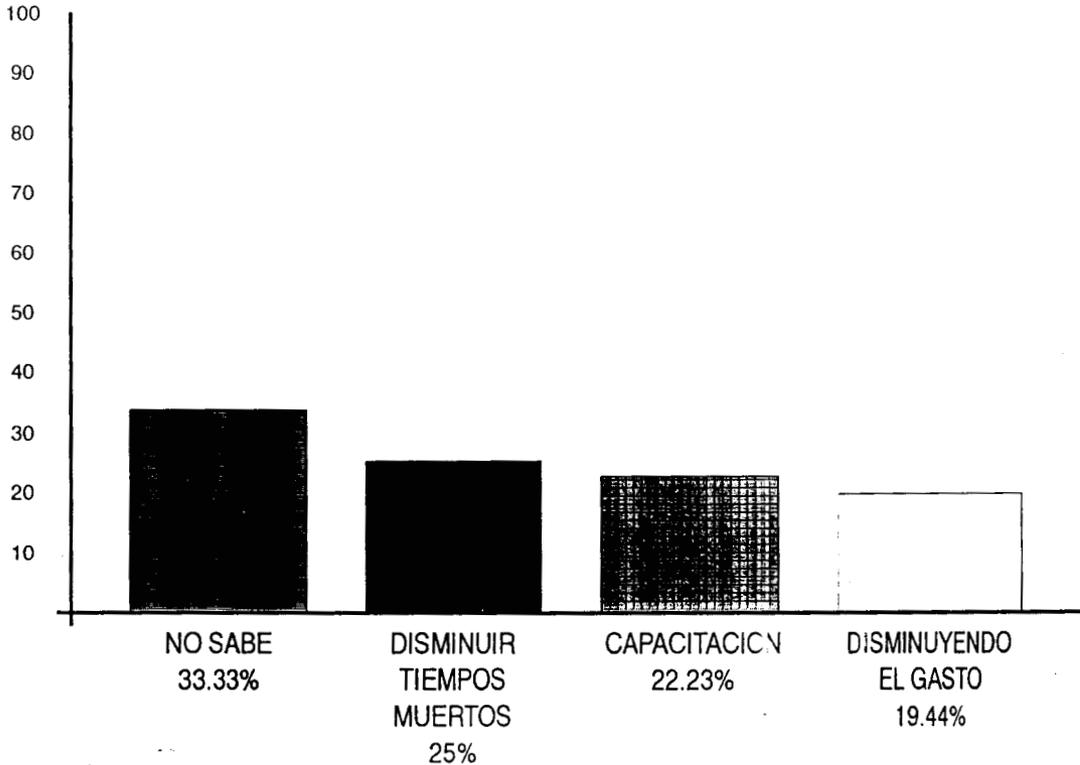
## 9.- ¿COMO EVALUA LA CALIDAD?



EL 33.33% RESPONDIÓ EVALUAR A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN, MIENTRAS QUE EL 25% NO LA EVALUA.

DIRECTIVOS DE PASCUAL

10.- ¿COMO LOGRA LA COOPERATIVA ELEVAR LA CALIDAD Y MEJORAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS?



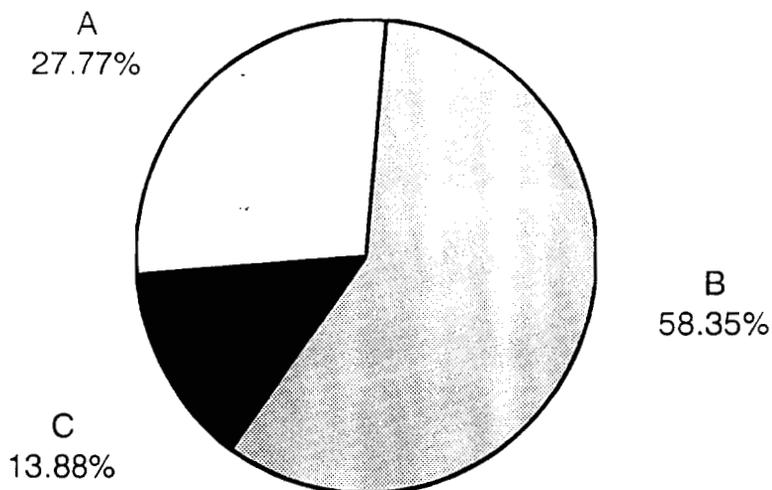
EL 33.33% RESPONDIO NO SABER.

11.- EXISTE CONTROL DE LA CALIDAD DENTRO DE LA COOPERATIVA.

**EL 100% DE LOS DIRECTIVOS CONTESTO EN FORMA AFIRMATIVA POR LO TANTO NO SE GRAFICA.**

DIRECTIVOS DE PASCUAL

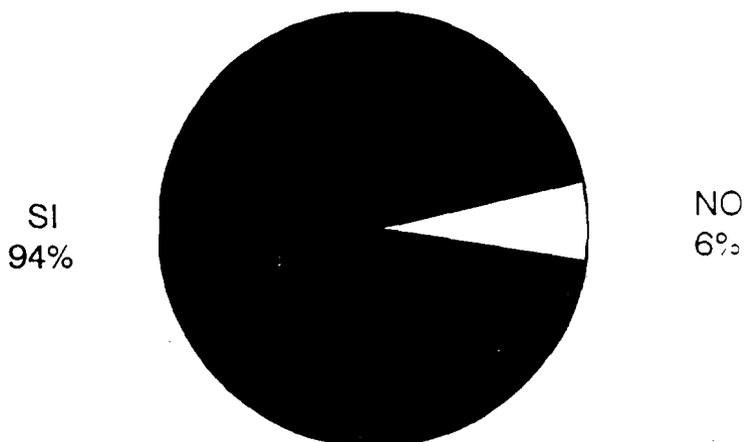
12.- ¿CON QUE TIPO DE TECNOLOGIA CUENTA LA COOPERATIVA?



- A) TECNOLOGIA DE PUNTA.
- B) TECNOLOGIA MODERNA.
- C) TECNOLOGIA OBSOLETA

EL 58.35% AFIRMA QUE CUENTA CON TECNOLOGIA MODERNA.

13.- ¿CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA TIENE CAPACIDAD COMPETITIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

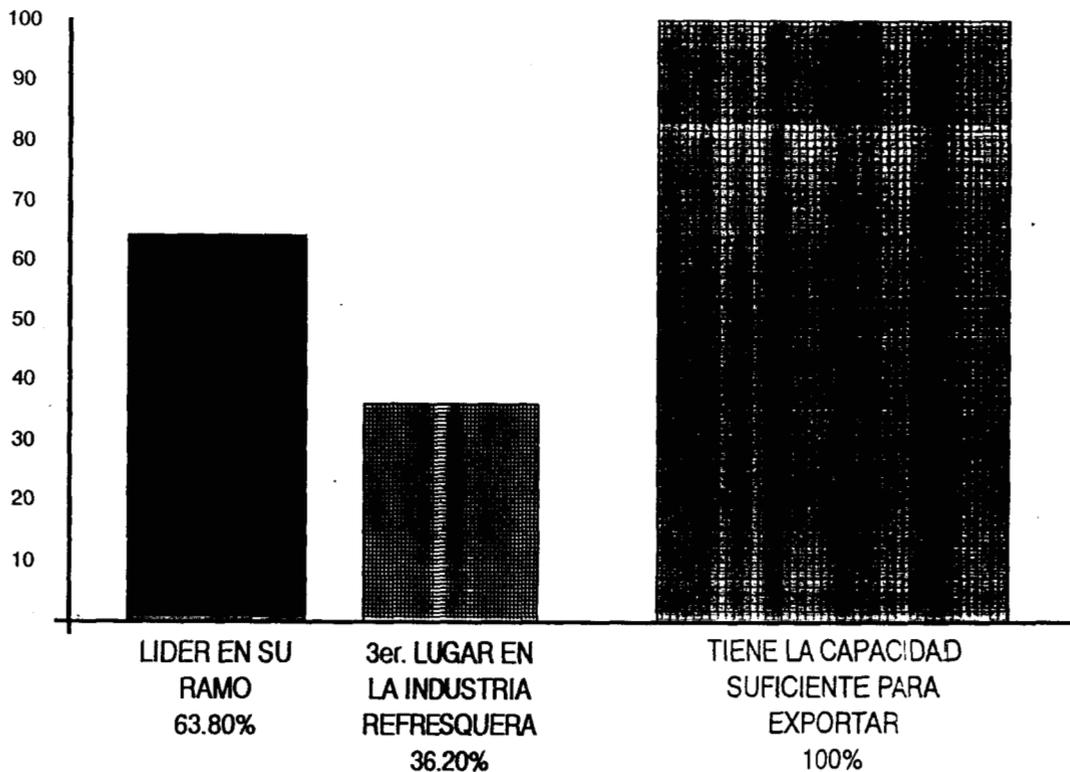


EL 94% DE LA MUESTRA RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA.

DIRECTIVOS DE PASCUAL

14.- ¿QUE TAN COMPETENTE ES LA COOPERATIVA ANTE EL MERCADO ACTUAL?

15.- ¿QUE TAN COMPETENTE ES LA COOPERATIVA ANTE EL MERCADO INTERNACIONAL?

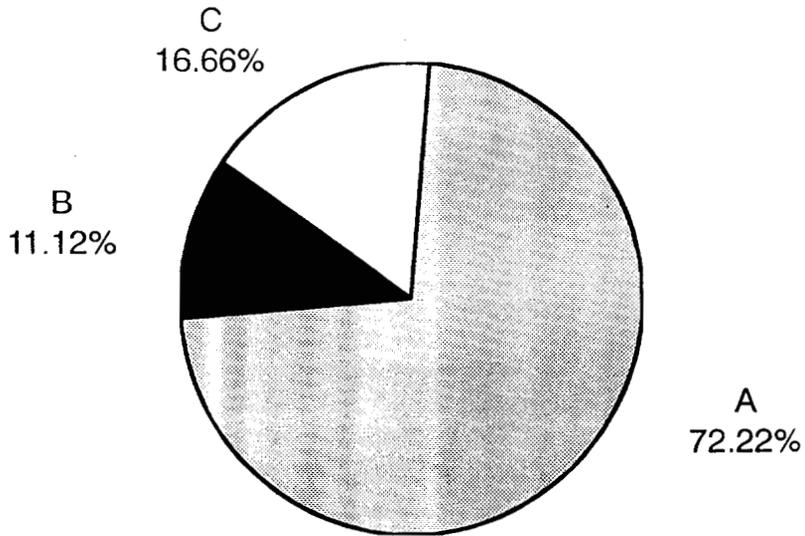


EL 63.80% AFIRMA QUE ES LIDER EN SU RAMO.



EL 100% RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA.

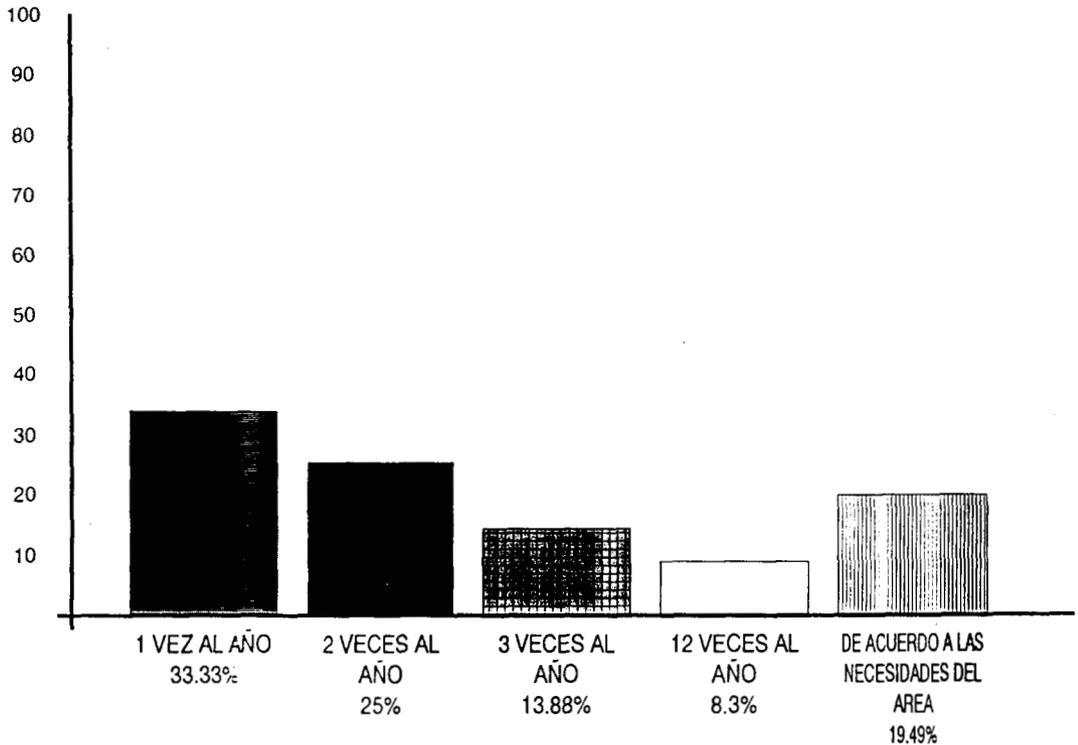
16.- ¿COMO SE MOTIVA A LOS TRABAJADORES?



- A) PRESTACIONES.
- B) CURSOS DE CAPACITACION.
- C) PREMIOS.

EL PRINCIPAL INSTRUMENTO SON LAS PRESTACIONES CON UN 72.22%.

17.- ¿CADA CUANDO IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION?



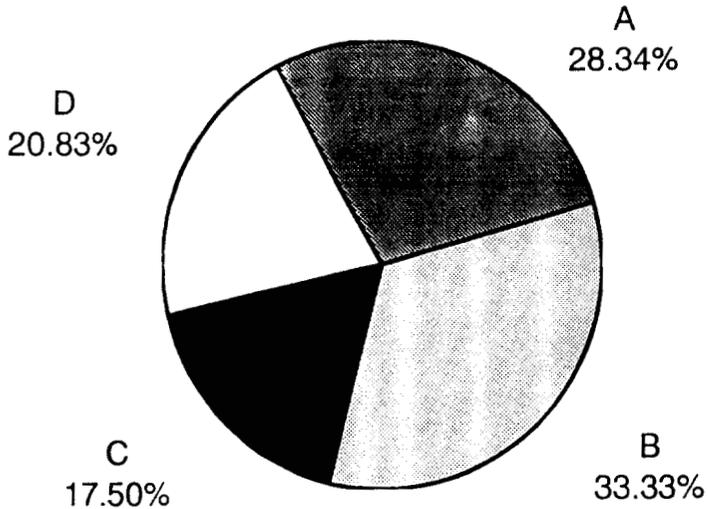
18.- ¿CON LOS CURSOS DE CAPACITACION EL OBRERO SE SIENTE MAS MOTIVADO PARA SER MAS PRODUCTIVO?

19.- ¿CON LOS CURSOS DE CAPACITACION SE MEJORA LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL OBRERO?

20.- ¿LOS CURSOS DE CAPACITACION HAN ELEVADO LA PRODUCTIVIDAD?

**EL 100% DE LOS DIRECTIVOS CONTESTO EN FORMA AFIRMATIVA EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS. POR LO TANTO NO SE GRAFICA.**

21.- ¿PARA USTED QUE ES MAS IMPORTANTE?



- A) RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO.
- B) CALIDAD EN EL TRABAJO.
- C) RESULTADOS EN EL TRABAJO.
- D) CALIDAD DEL PRODUCTO.

LO MAS IMPORTANTE PARA UN 33.33% DE LA MUESTRA ES LA CALIDAD EN EL TRABAJO.



# **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

Como consecuencia del conflicto sindical, que se dio en la Pascual Boing, surge la primera cooperativa refresquera en México, constituida como Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S. C. L. Debido a los tres años de lucha, la empresa perdió mercado, prestigio, tecnología y recursos tanto financieros como humanos y materiales.

Durante la administración de Miguel de la Madrid Hurtado, se llegó al acuerdo de entregar la empresa a los trabajadores. En 1986, se inicia la nueva producción con el esfuerzo conjunto de los trabajadores, quienes a partir de ese momento son considerados socios accionistas.

Cambiando así sus intereses, generando un nuevo concepto de responsabilidad, calidad y productividad, para beneficio de los mismos. Y que a pesar de no estar incorporado a los Programas Gubernamentales, como por ejemplo al Plan Nacional de Desarrollo y al otorgamiento del Bono de Productividad, actualmente esta cooperativa se ubica en el tercer lugar en la industria refresquera y es líder en su ramo. Siendo esta más productiva y competente como para afrontar al Tratado de Libre Comercio ya que en este mercado solo compiten aquellos que logran la calidad total.

Con la entrada en vigor del T. L. C., México comienza a vivir un ambiente de competencia que presiona a todas las empresas establecidas en el país, a adoptar nuevas medidas que les permitan estar en condiciones para enfrentar tanto a empresas nacionales como extranjeras. Haciendo necesario que las organizaciones implementen nuevos mecanismos e instrumentos que les permita elevar la calidad y disminuir el precio de sus productos para alcanzar mejores niveles de competitividad.

Analizando los resultados de la investigación, así como de la información recopilada de las diferentes fuentes; se llegó a lo siguiente:

- La cooperativa no cuenta con una comisión mixta de productividad, que le permita elevar el proceso productivo en general.
- Los Bonos de Productividad no son otorgados por la cooperativa; siendo que éstos son una medida de apoyo para despertar el interés de los trabajadores por obtenerlo, haciéndolos más productivos.
- Las buenas relaciones entre obrero-directivo muestran síntomas de un buen clima organizacional. Sin embargo la estructura organizacional de la cooperativa no cuenta con una administración eficiente. Esto es provocado por que existen cambios de directivos cada dos años, por lo tanto no permite la implementación de una estructura adecuada para su buen funcionamiento.

- Por otra parte, la cooperativa no tiene estrategias de producción integras que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado; es decir, estrategias que permitan el desarrollo mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos.

- Los cursos de capacitación que imparte la cooperativa están dirigidos principalmente a las relaciones humanas, dándole menos importancia a cursos que están enfocados al proceso productivo, ya que no existe una guía concreta de detección de necesidades, por lo que se consideran inadecuados.

- La tecnología con que cuenta la cooperativa, es diferente en cada uno de los departamentos de producción, en el departamento de producción botella se cuenta con tecnología un tanto obsoleta, en Tetra-Pack con tecnología moderna al igual que en Tetra-Brick. Este factor no le permite a la cooperativa incrementar su nivel de productividad considerablemente.

- Con base a lo anterior, se llegó a la siguiente conclusión:

La Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual, S.C.L. tiene buenas perspectivas para incrementar su productividad.

Cuenta con buena capacidad productiva y es competente ante el mercado nacional e internacional; ya que el producto es "rentable".

La industria embotelladora mexicana ocupa el segundo lugar a nivel mundial por el volumen de su producción, así como por el consumo de refrescos per cápita; por lo que para el año 2000 empleará en forma directa a 165,000 personas, sin considerar las posibilidades de exportación que surgiran a raíz de la apertura comercial. Se prevé que esta industria tendrá un crecimiento superior al 48% en los próximos años.

Aunque los refrescos de las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi-Cola ocupan el 90% del mercado mexicano, las productoras nacionales sobrevivientes al embate de las "Colas", se reparten el resto. Después de Gamex (Garci-crespo y Manzanita) y el consorcio de Aga (Sidal Aga y Jarritos); la Pascual vende el mayor número de refrescos originalmente mexicanos.

## COMPROBACION POR HIPOTESIS

### HIPOTESIS 1

#### *EL TRABAJADOR SABE COMO EVALUAN SU PRODUCTIVIDAD.*

Con base en los datos obtenidos de la aplicación de cuestionarios, la hipótesis se anula; debido a que el 53.9 % de los trabajadores encuestados contestaron no saber como se evalúa su productividad. El 46.1 % respondió si saber como son evaluados.

La productividad no es evaluada correctamente en la Cooperativa, debido a que los directivos respondieron medirla a través del tiempo, asistencia y observación. Siendo que estos no son los mecanismos apropiados para una evaluación integral de la productividad. Por lo tanto, la dirección no cuenta con los métodos adecuados para evaluar la productividad de sus trabajadores.

### HIPOTESIS 2

#### *EL TRABAJADOR CAPACITADO ES UN TRABAJADOR PRODUCTIVO.*

Se confirma esta hipótesis; puesto que el 83 % de los trabajadores afirmó que la capacitación que han tenido les ayudó considerablemente a ser más productivos en el desempeño de su trabajo.

Lo anterior se confirma con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a directivos; en donde el 100 % aseveró que la capacitación elevó en mayor grado la productividad.

Así mismo, la Cooperativa a puesto un gran empeño en la capacitación de su gente, enfocando esta hacia el factor humano.

Esto se observó, a través de los cursos de capacitación que más imparten como lo son el de relaciones humanas y cooperativismo. Haciendo falta la capacitación en el área técnica.

### **HIPOTESIS 3**

#### ***EL TRABAJADOR MOTIVADO ES UN TRABAJADOR PRODUCTIVO.***

Esta hipótesis se confirma , ya que los trabajadores encuestados son motivados con diferentes tipos de incentivos para incrementar su rendimiento; el 53.9% recibe incentivos económicos (vales de despensa, premios por puntualidad y asistencia), el 32.3 % por reconocimientos (diplomas y felicitaciones), el 10.7% por cambios de puestos y el 3.1 % recibe otro tipo de incentivo.

Por lo anterior el ambiente de trabajo es favorable para todos los trabajadores, ya que existe compañerismo y comunicación dentro de la cooperativa.

### **HIPOTESIS 4**

#### ***LA TECNOLOGIA AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD.***

De la encuesta aplicada a directivos, se obtuvo el siguiente resultado: el 94% aseguró que la tecnología aumenta la productividad, por lo que nuestra hipótesis se confirma.

Con base al resultado anterior; el 58.35 % respondió que la Cooperativa cuenta con tecnología moderna; el 27.77 % contestó que cuenta con tecnología de punta, (exclusivamente en la planta de San Juan del Río, Querétaro). Por último el 13.88 % opinó que la tecnología es obsoleta, específicamente en el área de producción de refrescos embotellados de la planta sur.

## **HIPOTESIS 5**

### *LA PRODUCTIVIDAD MEJORA EL CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD.*

Se confirma ésta hipótesis, ya que la productividad mejora el control de las normas de calidad.

En la Cooperativa se ha elevado la productividad (aunque no se ha optimizado en su totalidad); y la calidad de sus productos, a tal grado que ha comenzado a exportar. Es importante resaltar, que las normas de calidad del producto se han mejorado en mayor grado, en proporción a la tecnología moderna que se ha incorporado recientemente en las áreas de Tetra-Pack y Tetra-Brick de la planta sur

Nota: Sin embargo la formula del contenido de los productos sigue siendo la misma.

## **HIPOTESIS 6**

### *LA CALIDAD Y EL PRECIO DETERMINADA LA COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA*

Esta hipótesis se confirma, ya que la competitividad de la cooperativa esta determinada por su norma de calidad ya establecida y por el precio de sus productos; donde el 63.8% de los directivos afirma que son líderes en su ramo y el 36.2% que están en el 3er lugar de la industria refresquera.

Para mejorar la calidad y precio de sus productos los directivos opinaron que sera por medio de la disminución de costos, también mediante la capacitación y la eliminación de tiempos ociosos. La Pascual vende el mayor número de refrescos originalmente mexicanos, por lo tanto el 100 % de los directivos afirma que la Cooperativa tiene capacidad suficiente para competir a nivel internacional.

## **HIPOTESIS 7**

***EL "BONO DE PRODUCTIVIDAD" INFLUYE EN LOS TRABAJADORES PARA ELEVAR SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.***

Esta hipótesis se anula, por que la Cooperativa no otorga bonos de productividad. El 100% de los trabajadores encuestados negó recibir tales bonos.

## **HIPOTESIS 8**

***EL OTORGAMIENTO DE "BONO DE PRODUCTIVIDAD" DESPIERTA INTERES EN LOS TRABAJADORES POR OBTENERLO.***

Basandonos en la hipótesis anterior, ésta también se anula. Para confirmarlo, el 100 % de los directivos afirmó que la Cooperativa no otorga el bono de productividad como medida para incrementar el rendimiento de los trabajadores.

## **HIPOTESIS 9**

### ***SE ELEVA LA CALIDAD POR MEDIO DE LA CAPACITACION***

De acuerdo con los resultados obtenidos, se confirma ésta hipótesis; ya que el 100 % de los directivos encuestados coincidieron en que la capacitación eleva la calidad del trabajo. Según el orden de importancia se obtuvieron los siguientes datos: el 33.33 % opinó que la calidad del trabajo es más importante; el 28.34 % la responsabilidad por el trabajo; el 20.83 % la calidad del producto y el 17.5 % los resultados del trabajo.

La capacitación a permitido entender y mejorar la responsabilidad y la calidad por el trabajo (enfocando al clima organizacional).

## **HIPOTESIS 10**

### ***LAS RELACIONES EMPLEADOS-DIRECTIVOS DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD***

Por los resultados obtenidos de la investigación se confirma esta hipótesis ; el 84.1% de los trabajadores y el 91.66% de los directivos afirman que las relaciones EMPLEADOS- DIRECTIVOS influyen determinadamente en el incremento de la productividad.

Dado que al convertirse en una Sociedad Cooperativa, los lazos de compañerismo se han hecho más estrechos.



# **RECOMENDACIONES**



## RECOMENDACIONES

De la investigación realizada a la Sociedad Cooperativa trabajadores de Pascual, S.C.L, se determinó que cuenta con el tamaño, los recursos y el trabajo necesario, para competir a nivel nacional e internacional. Sin embargo, es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1.- Es necesario que la cooperativa cuente con un cuadro organizacional efectivo que permita que sus productos alcancen costos comerciales competitivos y tenga la capacidad de innovarlos para poder sobrevivir ante las adversidades ambientales.

2.- Es importante proporcionarle información al trabajador de la contabilidad de la empresa, de los precios de la materia prima, herramientas y maquinaria, además de los precios de venta y de producción a efecto de que sepa qué produce, cómo lo produce a quién lo vende y a que precio, es decir, es importante crear cariño y conciencia para el producto que fabrica y el trabajo que realiza.

3.- Fomentar programas orientados a incrementar la productividad por el crecimiento del mercado que se esta dando en el TLC.

4.- Eliminar trabas burocráticas para agilizar trámites y procedimientos en el cumplimiento de sus obligaciones.

5.- Para eliminar "tiempos ociosos", se recomienda: exista una supervisión efectiva, que eleve el desempeño del trabajador, e incremente la productividad de la cooperativa; mediante la aplicación de hojas de control.

6.- En el área de producción botella, es necesario el mantenimiento eficiente de la maquinaria o en su defecto su reemplazo.

7.- Que se impartan cursos de capacitación, con base en la detección de necesidades en las áreas que más lo requieran, para tener una mejor distribución de actividades y coadyuven el mejoramiento de procesos productivo y del trabajo en general.

8.- Que los cursos de capacitación sean compatibles con la superación personal del trabajador y los objetivos de la cooperativa. Lo que permitirá adquirir una formación integral; lo cual le permitirá aspirar a un puesto directivo.

9.- Se propone que la publicación de la convocatoria para cambio de directivos se realice cada tres años.

Esto permitirá un mejor desarrollo de las capacidades técnicas y administrativas de los directivos.

10.- Se sugiere la modernización de los departamentos, así como la implementación de sistemas computacionales para un mejor procesamiento de la información.

11.- Implementación de "bonos de productividad", para mejorar el rendimiento y satisfacciones de los trabajadores, sin descuidar las prestaciones y los incentivos que otorga la cooperativa.

12.- Se sugiere la creación de una comisión mixta de productividad para apoyar el proceso productivo, aplicando medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario, además de mejorar el proceso de producción mediante la adquisición de nueva tecnología, sin descuidar las actividades de los trabajadores.

# **BIBLIOGRAFIA**



## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Revista Industria: "Organo Informativo de la Confederación de Cámaras Industriales".  
Volúmen 2 No. 19.- 1990  
Volúmen 3 No. 20.- 1990  
Volúmen 3 No. 22.- 1991  
Volúmen 4 No. 32.- 1991  
Volúmen 4 No. 35.- 1992  
Volúmen 4 No. 40.- 1992
- 2.- Periódico "La Jornada:" del 4 de Octubre de 1993 Páginas 30,31 y 32.
- 3.- Folleto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "Modelo de Convenio y Bono de Productividad y calidad"
- 4.-" Plan Nacional de Desarrollo ( 1989-1994 )." Periódico La Jornada. 1º de junio de 1989.
- 5.- Agustín Montaña. "Administración de la Producción". Editorial Trillas, 1a Edición México. 1988. 315 pp.
- 6.- Fernando Arias Galicia. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas. 2da. edición, Méx. 1991, 535 pp.
- 7.- Michael Porter. "Estrategia Competitiva" Técnicas para el análisis de Sectores Industriales y de la Competencia. Cap. del 2 al 5 Edit. CECSA.
- 8.- Luis Inostroza Fernandez. "Cooperativismo y Sector Social en México". Edit. UAM Méx. 1989 11 pp.
- 9.- Aspectos Generales de la Apertura Comercial, "Comercio Exterior" Octubre 1987, Núm. 10, 37 pp.
- 10.- Paco Ignacio Taibo y Carlos Rojo Cuadernos de Insurgencia Sindical "Pascual 6º Round", Praxis/Información Obrera,Extemporáneos,35 pp.

- 11.- Paco Ignacio Taibo y Carlos Rojo. Cuadernos de Insurgencia Sindical.  
"Pascual 10º Round", Praxis/Información Obrera.Extemporáneos, 70pp.

### **MONOGRAFIA.**

- 1.- Resumen "Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos". SECOFI.
- 2.- "El ABC del T.L.C.". SECOFI.

# **ANEXO I**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA

Nombre que desempeña: \_\_\_\_\_  
Educativa: \_\_\_\_\_ Antigua: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Responda en el espacio de cada pregunta lo que se le pide.

1.-¿ Cómo evalúa la Productividad ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-¿ La Cooperativa otorga Bonos de Productividad ? ( )SI ( )NO  
Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue negativa, pase a la pregunta N° 6.

3.-¿ Con base en qué los otorga ?  
( ) A) Por conquista laboral ( ) C) Por productividad  
( ) B) Por puntualidad ( ) D) Otros ¿ Cuáles ? \_\_\_\_\_

4.-¿ Existe una Comisión Mixta de Productividad en la Cooperativa.?  
( ) SI ( ) NO

Si la respuesta fue negativa, pase a la pregunta N° 6

5.-¿Cuál es la finalidad de esta comisión? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.-¿ Cómo se mide la productividad de los trabajadores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.-¿ Considera que la relación con sus subordinados influye en el nivel de Productividad de la cooperativa?  
( ) SI ( ) NO  
Por qué ? \_\_\_\_\_

8.-¿ Qué cursos de capacitación han elevado el nivel de productividad de la Cooperativa?  
Mencione algunos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.-¿ Cómo evalúa la Calidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.-¿ Cómo logra la Cooperativa elevar la Calidad y mejorar el precio de sus productos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.-¿ Existe control de calidad dentro de la Cooperativa? ( ) SI ( ) NO

12.- ¿ Con qué tipo de Tecnología cuenta la Cooperativa?

- ( ) A) Tecnología de punta ( ) B) Tecnología moderna  
( ) C) Tecnología obsoleta.

13.- ¿ Considera que la Cooperativa tiene capacidad competitiva ante el Tratado de Libre Comercio ? ( ) SI ( ) NO

¿Por qué?

14.- ¿ Qué tan competente es la Cooperativa ante el mercado actual ?

15.-¿ Qué tan competente es la Cooperativa ante el mercado internacional ?

16.-¿ Cómo se motiva a los trabajadores ?

17.-¿ Cada cuando imparten cursos de capacitación ?

18.- ¿ Con los cursos de capacitación el obrero se siente más motivado para ser más productivo ? ( ) SI ( ) NO

¿Por qué?

19.-¿ Con los cursos de capacitación se mejora la calidad del trabajo del obrero ?

( ) SI ( ) NO Por qué?

20.-¿ Los cursos de capacitación han elevado la Productividad ? ( ) SI ( ) NO

¿Por qué?

21.-¿ Para usted qué es más importante ? Enumere.

- ( ) A) La responsabilidad por el trabajo ( ) B) La calidad del trabajo  
( ) C) Los resultados del trabajo ( ) D) La calidad del producto

¿Por qué?

# **ANEXO II**

## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA

### Cooperativa Pascual Boing

Compañero: la finalidad de este cuestionario es únicamente para la elaboración de nuestra Tesis la cual lleva por Título: " Productividad ". El que usted constete es muy importante esperamos contar con su apoyo.

G R A C I A S.

Puesto que desempeña: .....

Antigüedad: .....

Escolaridad: .....

Instrucciones: Responda en el espacio de cada pregunta lo que se le pide. Y marque con una cruz lo que considere que se apegue más a su criterio.

1.-¿ Sabe cómo se mide su productividad ?      ( ) SI      ( ) NO

¿Por que? .....

2.-¿ Ha recibido Bonos de Productividad ?

( ) SI      ( ) NO

Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta N° 6.

3.-¿ Por qué los ha recibido ?

( ) A) Por Conquista Laboral.      ( ) C) Por Puntualidad

( ) B) Por Productividad      ( ) D)¿OtrosCuál?

4.-¿ Existe una Comisión Mixta de Productividad en la Cooperativa?

( ) SI      ( ) NO

5.- Sabe usted que los bonos de productividad son una medida impuesta por el Gobierno a todas las empresas de manera obligatoria.

Cómo los considera:

( A) Una medida nacionalista con vista al Tratado de Libre Comercio.

( B) Una medida de apoyo al trabajador.

( C) Una medida de apoyo a los empresarios.

6.-¿ Qué otro tipo de incentivo ha recibido usted con base en su Productividad ?

( A) Cambio de puesto

( B) Reconocimiento ( diplomas, felicitaciones )

( C) Económicos ( aumento de salario, vales de despensa )

( D) Otros ¿Cuál ?

7.-¿ Son evaluados sus meritos?

( ) SI ( ) NO

8.-¿ Son evaluados por su jefe inmediato?

( ) SI ( ) NO

9.-¿ Si lo evalúan, recibe un incentivo económico o en especie ? ( ) SI ( ) NO  
¿Por que? \_\_\_\_\_

10.-¿ Considera que la relación con sus superiores influyen en su nivel de Productividad ?  
( ) SI ( ) NO

¿Por qué ? \_\_\_\_\_

11.-¿ Ha recidido algún curso de capacitación que ayude a elevar su nivel de Productividad ?

( ) SI ( ) NO

Mencione alguno: \_\_\_\_\_

12.-¿ Cada cuándo ha recibido cursos de capacitación ?

13.-¿ Los cursos de capacitación le ayudan a ser más Productivo ? ( ) SI ( ) NO  
¿Por qué ? \_\_\_\_\_

14.-¿ Con la capacitación que ha recibido, ha ascendido de puesto o ha aumentado su salario ?  
( ) SI ( ) NO ¿Por qué ? \_\_\_\_\_

15.-¿ Le gusta el ambiente de trabajo de esta empresa ? ( ) SI ( ) NO

¿Por qué ? \_\_\_\_\_

16.-¿ Para usted qué es más importante ? Enumere en orden de importancia.

( A) Responsabilidad en el Trabajo.

( B) La calidad del Trabajo.

( C) Los Resultados del Trabajo.

¿Por qué ? \_\_\_\_\_

17.-¿ Qué le ha dado la empresa para ser más productivo ?

18.-¿ De lo que ha recibido por parte de la cooperativa, qué ha aprovechado ?

# **ANEXO III**

# Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S. C. L.

## Organigrama General

