



FACULTAD DE
CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
U. N. A. M.

00661
4
2EJ

" UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD ENTRE
EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO "

TRABAJO DE TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA ADMINISTRACION
(Organizaciones)
ELABORO: MARIO ANDRES FERNANDEZ RODRIGUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO -- AGOSTO DE 1995.

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS : " UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD ENTRE
EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO "**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA
ELABORO : MARIO ANDRES FERNANDEZ RODRIGUEZ**

BAJO EL SIGUIENTE ORDEN :

<u>CAPITULO :</u>	<u>TITULO :</u>	<u>PAGINAS:</u>
I.-	IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA	1 A 4
II.-	PRODUCTIVIDAD : CONCEPTOS Y POSI- BILIDADES	5 A 11
III.-	EL SINDICALISMO EN MEXICO DE CARA AL AÑO 2000	12 A 20
IV.-	SITUACION ACTUAL DE LAS POSIBLES MODIFICACIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO	21 A 27
V.-	MODELO DE PRODUCTIVIDAD PROPUESTO	28 A 40
VI.-	BASES TEORICAS DEL MODELO	41 A 52
VII.-	POSICION NECESARIA DEL AREA DE RE- CURSOS HUMANOS (O DEL AREA QUE COORDINE EL PROYECTO)	53 A 58
VIII.-	CASO DE PARTICIPACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES QUE LOGRARON INCRE- MENTAR LA PRODUCTIVIDAD	59 A 82
	CONCLUSIONES	83 A 84
	BIBLIOGRAFIA	85 A 86

CIUDAD UNIVERSITARIA; MEXICO -- AGOSTO DE 1995.

CAPITULO I IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA

I.1 INTRODUCCION

En estas épocas, se han producido cambios tan poco comunes para las empresas y para los trabajadores en México, como hacía muchos años no se presentaban. Se escucha que ésta situación es "suigeneris" y que la caracteriza una profunda crisis económica y política que ha repercutido por igual en toda nuestra sociedad. Según los periódicos del día 28 de Marzo de 1995¹ -"tres de cada diez mexicanos en edad de laborar se encuentran desempleados" ; La situación de la Bolsa Mexicana de Valores ha pasado por una de las más bajas cotizaciones de hace más de 5 años (alrededor de los 1600 puntos), la inflación oficial esperada para este año es de alrededor del 42% cuando estaba proyectada en un 7 % máximo; las tasas de interés subieron del 23% al 110% para los créditos² y el Impuesto al valor agregado se incrementó en un 5% a partir del mes de abril de 1995.³

Hoy por hoy, los trabajadores se encuentran en el nivel más bajo de sus ingresos de los últimos treinta años (tan grave es, que no existen cifras oficiales, donde alguna Secretaría se haya atrevido a plantearlo desde diciembre de 1994 hasta abril de 1995). Luego entonces, las consecuencias sociales están siendo muy preocupantes.

I.2 ANTECEDENTES E IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA

Desde los setentas, cuando se introdujo la idea de la productividad como uno de los caminos viables de solución para nuestras continuas crisis; se trató de concientizar a los profesionales de la Administración para que propusieran alternativas, sencillas y apegadas a nuestra idiosincrasia. Pero : ¿Cuál ha sido la forma realmente de mejorar? ¿Deberás se ha conseguido mayor productividad? ¿ Existen datos y referencias de Empresas Mexicanas que aporten experiencias a otras ?.

Claro que sí existen en México, una gama muy extensa de experiencias valiosas. Aunque verdaderamente; las crisis han hecho avanzar de una forma muy dolorosa pero efectiva a todos los "intrépidos". Continuamente persiste la clara

1 Periódico Novedades de circulación Nacional en México; 28 de Marzo de 1995. Encuesta particular.

2 ibidem . Enunciados en la Primera plana.

3 Diario Oficial de la Federación de fecha 31 de marzo de 1995.

necesidad de asistir a Cursos, Seminarios o Congresos para actualizarse sobre las acciones que otras empresas y otros profesionales de la Administración, están proponiendo o llevando a cabo en sus empresas. Sin embargo, la forma de avanzar ha sido solitaria, egoísta y en la mayoría de las ocasiones, sin dar satisfacción a todos los involucrados de la empresa (Clientes, Personal y Accionistas).

Con la finalidad de proponer caminos viables para asegurar un incremento en la productividad de las empresas, la presente tesis se plantea un Modelo de participación que ha sido aplicado en variados tipos de organizaciones y en distintas épocas, que ha sido producto de una mezcla de teorías; donde se deben cumplir una serie de pasos básicos y fundamentales.

Luego entonces se propone un modelo que logra conjuntar de forma sencilla los elementos esenciales, pero muchas veces ausentes en México, como lo son: el nivel de concientización de los trabajadores sobre los problemas; el diagnosticar la relación con los trabajadores; el establecer mecanismos simples de participación e identificación de beneficios o el establecer estrategias y tácticas compartidas de actuación/participación, para alcanzar un incremento en la productividad de las empresas.

Según el modelo existen elementos esenciales como la participación activa de los líderes de la organización y de los trabajadores; el cumplimiento de una secuencia lógica y sencilla de planeación/acción/control y finalmente, contar con un área o líder, que coordina el plan.

La experiencia nos dice, que el camino hacia la productividad está, donde se le hace participar activamente a todas las personas involucradas.

Los protagonistas de la Administración deben aprender a dirigir por un solo camino: aquél que tenga mayor probabilidad de éxito. Requerimos de contar hoy más que nunca con excelentes herramientas ya que parafraseando a Peter Drucker, el gerente o director debe ser:

- " el responsable del trabajo de otros, del desempeño eficiente de una empresa y del uso adecuado de sus recursos: personal, maquinaria, materias primas etc. " - por lo que su principal cualidad, " debe de radicar en tener la capacidad de activar todos los engranajes de la organización,

4 Ing. Enrique Müller de la Lama y Lic. Eduardo D'Lima: Líderes y Empresas de Alta Calidad: Caso: Hotel Las Brisas Acapulco en el VI Congreso Internacional de Calidad Total: Exponentes: Noviembre de 1994.

con la finalidad de alcanzar un objetivo determinado "-.

Existen medios, estrategias y formas de lograr que todos realicen aportaciones (a todo empleado nos gusta tomar el papel de seres pensantes y responsables). Que sean escuchados y tomados en cuenta y finalmente, reconocidos económica y socialmente por su empresa.

Se sabe por experiencia, que definitivamente, no basta con estudiar y/o copiar las Ciencias y Técnicas correlacionadas con la Administración, sino que se requiere ser un protagonista que a través de su ejemplo haga que los demás hagan. Estar consciente y convencido de que siendo un líder profesional: todos los trabajadores se desarrollan, se satisfacen y logran cumplir con el rol de factor humano, dentro de la empresa; pues unen sus voluntades, intereses, cualidades, capacidades y esfuerzos hacia el logro de resultados, beneficiando a todas las partes.

Afortunadamente, lo anterior nunca ha sido designado, ni es exclusivo de los Administradores de Recursos Humanos de las empresas; sino cada vez de manera más común, se encuentra entre las responsabilidades y habilidades de los directivos; gerentes o jefes en la organización.

A todos ellos va dirigida esta tesis, pues desea retomar teorías que con distintos títulos hoy aparecen en los libros de moda y que consideramos, el éxito radica en adaptarlas a nuestro medio; de manera sencilla y poniendo énfasis en la participación de los trabajadores.

I.3 DESARROLLO DE LA TESIS

En el segundo capítulo, nos referimos a un modelo de Productividad que se expuso en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, hace ya algunos años⁶ y del cuál se retoma la idea de que no se puede concebir ningún genuino esfuerzo de productividad, si no está en función de la satisfacción de los trabajadores. Es un reto interesante, que invita a todos los profesionales de la Administración a conseguir el apoyo y creatividad del personal a cambio de hacerlos conscientes de sus necesidades, motivaciones y responsabilidades.

En los capítulos III y IV se presentan varios puntos de vista sobre el Sindicalismo de cara al año 2000 y sobre la

⁵ Peter Drucker, La Administración sin fronteras. Editorial Diana, México 1990.

⁶ Modelo de Productividad. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Apuntes para la discusión de clase. 1987

situación actual de las posibles modificaciones a la Ley Federal del Trabajo, en nuestro país.

Modificaciones que pensamos, contribuyen a despejar una serie de dudas con respecto a las "ayudas" o "beneficios" que cada una de las partes de la relación laboral (empresa - sindicato - trabajadores) están esperando de las mismas. Pero también se proponen una serie de reflexiones con respecto a los caminos de la "Democracia Industrial", promovida por el Presidente Carlos Salinas durante su gestión y que según se han venido dando las cosas, el Dr. Ernesto Zedillo tratará de impulsar para hacerla realidad.

Se presenta el Modelo en el capítulo V y se sustenta teóricamente durante el capítulo VI, donde se mezclan un conjunto de teorías de moda y adoptamos una serie de fundamentos con los cuales coincide el modelo y la experiencia.

Se le otorga un papel muy relevante al área que debe coordinar todo éste tipo de esfuerzos dentro de la organización (en el capítulo VII) y se propone en principio que sea el área de Recursos Humanos quién tome el Liderazgo, bajo una serie de requisitos. En éste último capítulo, se plantean varios cuestionamientos para poder calificar previamente la probabilidad de éxito o fracaso del liderazgo profesional.

Para sustentar la validez del Modelo, se elaboró un Caso Práctico (capítulo VIII) donde fielmente se aplicó y tuvo éxito el modelo, y donde se resalta una guía, que ayuda a identificar las principales variables y cuestionamientos que deben considerar los administradores o profesores para encausar la productividad de las empresas en México.

Finalmente, se concluye con una serie de "Máximas" de la experiencia que sin pretender ser autores intelectuales de las mismas, se plantean como una necesidad para alcanzar el éxito del modelo. Se busca inquietar a los futuros Administradores, Maestros en Administración e Investigadores para que escriban sus experiencias y se dispongan a generar nuevas y atrevidas ideas, que aseguren a las organizaciones su permanencia en el mercado y den la posibilidad de subsistencia ante esta mundial y feroz competencia.

Pero obviamente; Por México !...A la mexicana !...y por mexicanos !

CAPITULO II PRODUCTIVIDAD : CONCEPTOS Y POSIBILIDADES

II.1 INTRODUCCION

En este capítulo se describen los conceptos de productividad que más se identifican con las necesidades del modelo utilizado.

El enfoque de buscar permanentemente un incremento en la productividad tiende a complicar las situaciones de trabajo y a volver más tenso el ambiente ya que se requiere continuamente estar comparando con lo que hace el mejor competidor al respecto; ponerse constantemente metas más difíciles y realizar verdaderos esfuerzos de creatividad, de trabajo en equipo y de coordinación.

II.2 PARTICIPACION Y VALORES NACIONALES DEL TRABAJO

Por lo general, la búsqueda de productividad está en línea directa con la nueva tecnología; con los nuevos sistemas de trabajo, con mejoras en la ergonomía del mismo y particularmente con la participación de los trabajadores. Como apunta Alfonso Siliceo Aguilar -"La causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos"-.

Se debe partir de una idea homogénea sobre la productividad para lo cual; retomamos lo que el Lic.⁸ Siliceo propone como los "Valores Nacionales del Trabajo"...

- "Especialmente en el momento presente no sólo en virtud de la apertura comercial, sino por las grandes necesidades históricas de cambio político, económico, social, laboral y educativo; requiere que nuestro país tenga uniformidad de criterios, valores y un lenguaje común que integre y dé sentido a todo el quehacer nacional."-

- "A mi manera de ver, los mexicanos no podemos ni debemos esperar más el establecimiento de principios y valores que den sentido y trascendencia a toda la actividad laboral realizada en México, trátase de la institución o empresa de que se trate."-...-"Es por ello que debe crearse a nivel nacional una escala de valores del trabajo que dé unidad de criterio y se convierta en

⁷ Robert C. Camp, Benchmarking; Panorama Editorial. S. A. México 1993.

⁸ Alfonso Siliceo Aguilar, Liderazgo para la productividad en México; Editorial Limusa, S. A. de C.V., México 1992.

principio de acción para crear una "cultura nacional" y una "mística" del trabajo productivo en México."-

- "La propuesta que presento, es desde luego un estímulo para la reflexión y análisis que tanto las autoridades del trabajo como los grupos e instituciones de influencia y los líderes de empresa, deberán tomar en cuenta "-

- "1. Los valores del trabajo en México, deben referirse primero y fundamentalmente a concebir éste, el trabajo, como la actividad primaria en que descansa el desarrollo y soberanía del país."-

- "2. Debe asimismo, ser el trabajo la razón y causa del crecimiento personal y familiar de todos los mexicanos."-

- "3. Todo trabajo que se realice en México deberá tomar en cuenta los valores de calidad y productividad, única forma de contribuir a la eficacia organizacional."-

- "4. La salud, seguridad e integridad física y moral de todo trabajador o empleado deben constituirse en uno de los más importantes valores del trabajo."-

- "5. La dignidad del trabajo y del trabajador deben tener como requisito un esfuerzo sistemático para el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo."-

Si a lo anterior sumamos el que los líderes tanto de trabajadores como de la empresa, deben mantener ante las amenazas y oportunidades un sentido positivista y abierto; se facilitará conseguir mejores y más competitivos resultados en las empresas mexicanas, a nivel internacional.

Luego entonces se concluye que para incrementar la productividad, el trabajador debe participar activamente; consciente de que al alcanzar más y mejores resultados, se está procurando bienestar a título personal, familiar y de todo nuestro país.

II.3 DISTINTOS CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD

⁹ Ibidem.

El enfoque econométrico de la productividad, plantea una relación de insumo-producto. Esto es, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios.

La productividad de un factor productivo se define como la cantidad de producto que se obtiene mediante la aplicación de ese factor. Asignando valores fijos a las cantidades empleadas de los otros factores en la función productiva. La productividad marginal de un factor productivo es la relación entre las variaciones de su productividad total y la variación de su cantidad aplicada.

Este concepto sólo se refiere a una visión parcial del fenómeno productivo; es muy utilizada en las compañías en que sólo se guían "por resultados" y donde coexisten una serie de "gurus" de la administración que los consiguen, sin compartir sus experiencias; no transmitiendo sus conocimientos, habilidades y actitudes en forma sistemática.

El enfoque humano-social, parte de la base de que el hombre es quién hace posible que la capacidad instalada de una planta, logre mejores resultados a través del rendimiento de los equipos. Alude primordialmente como causa creadora de la actividad productiva al querer del hombre, es decir, a la dimensión volitiva, de intencionalidad, opción y compromiso frente a la actividad creadora.

-"Este concepto aparentemente complejo, es de una real y sabia simpleza. Quiere significar que aquél ser humano que no acepta libremente una tarea o no es su deseo realizarla, no la realiza y si la realiza; no le imprime la calidad y ¹⁰compromiso que dicha tarea por si misma reclama"-

La productividad desde un punto de vista semántico es un término oscuro y poco preciso. Se le ha traducido de diferentes formas según del país de que se trate: en Japón se le conoce como "carácter de producción", en China como "poder de producción" y en Tailandia como "incremento de resultados".

Por lo tanto, la productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales. En primer término se deben de fijar objetivos de la productividad y en segundo esclarecer los aspectos prácticos de cómo materializarlos; todo ello preferentemente en conjunto con los que intervienen directamente en el proceso productivo.

El enfoque de la administración actual establece que los trabajadores interesados en su empresa son la clave del

¹⁰ Ibidem.

incremento en la productividad y el "quid" del asunto está en cómo interesarlos en su empresa, si no lo están.

- "En la actualidad se busca trabajar con personas altamente educadas e informadas. La tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad". -

- "En este renglón los directores y gerentes (así como los líderes de los trabajadores); pueden influir en el medio ambiente laboral y si lo hacen en forma constructiva y con un propósito elevado, podrán cambiar positivamente el punto de vista de los trabajadores sobre su rendimiento y actitudes para lograr un mejor desempeño en sus empresas." -

- "La forma de facilitar el aprendizaje de los trabajadores en relación a su conducta con el trabajo, es a través de la capacitación y el desarrollo. Se asocian tres propósitos con la capacitación :

1. Desarrollar habilidades
2. Impartir conocimientos (información, reglas y conceptos)
3. Influir en las actitudes." -¹¹

Hasta este momento del capítulo, el énfasis en la productividad está orientada hacia los trabajadores que representan el primer eslabón en la cadena de la operación. Para complementar, a continuación citamos a un empresario mexicano que plantea un enfoque directivo de la productividad:

- "Entendamos por productividad ejecutiva el poder lograr más con menos o los mismos recursos; el potenciar y transformar nuestras ideas en hechos, en acciones y en todo aquello que nosotros emprendamos en diversos campos de nuestras vidas y por supuesto, en nuestras empresas" -¹²

II.4 INVESTIGACION EN MEXICO SOBRE PRODUCTIVIDAD EJECUTIVA

¹¹ Ibidem.

¹² X 10 Potencia tu productividad; Eustaquio Martínez del Río Lozano; EDAMEX, S. A., México 1994.

Resultados de la investigación efectuada por Logos Internacional, S. A. de C. V., sobre la Productividad Ejecutiva en el periodo de septiembre 1992 a mayo de 1993; en la ciudad de México en 103 empresas.¹³

En cuanto al logro de sus objetivos: La productividad del ejecutivo medio promedio es del 67%. Sólo el 48% escribe regularmente sus objetivos. El 17% de los altos ejecutivos y el 25% de la gerencia media nunca o rara vez los escribe y solo el 36% dentro de ellos; los revisa mensualmente.

El 87% de los altos ejecutivos tienen de tres a seis juntas semanales; 45% de las cuales duran hasta una hora, pero el 44% duran hasta dos.

El tiempo aprovechable en cada junta es del 67%, el alto ejecutivo ocupa en promedio el 11% de su tiempo total en juntas; mientras que la gerencia media ocupa el 16% de su tiempo en ellas.

El 76% de los altos ejecutivos realiza más de 13 llamadas al día; requiriendo dos llamadas en promedio adicionales para contactar a la (s) persona (s). El 94% de estas llamadas toma hasta 10 minutos. En promedio el ejecutivo utiliza hasta el 14% de su tiempo en total para llamadas. El 53% las realiza personalmente. El 54% necesita hacer de una a cuatro llamadas al día por asuntos olvidados durante las conversaciones telefónicas. Sólo el 50% realizan sus llamadas por orden de importancia. El 57% nunca o muy pocas veces planea sus llamadas.

El 80% de los directivos manejan bien sus proyectos, pero necesitan mejoras. Dedicán en promedio el 6% de su tiempo en esta actividad. La gerencia media dedica aproximadamente el 20% de su tiempo en esta actividad.

Sólo el 16% de los ejecutivos de alto nivel consideran excelente su comunicación. El 72% necesita mejorar el tiempo de acceso a su información.

El 55% de los ejecutivos elabora una lista de "cosas que hacer". En la gerencia media sólo 35% elabora ese tipo de lista, pero la mayoría no la jerarquiza. El 34% las escribe en su agenda y el 11% las mantiene controladas con su secretaria o "en su mente". Un 20% considera no tener habilidades suficientes para establecer sus prioridades. Sólo 11% considera que las sabe establecer perfectamente.

El alto ejecutivo tiene ocho interrupciones por día, con duración de ocho minutos cada una o sea 56 minutos totales al día. Representan el 10.4% de su tiempo y la mayoría son:

¹³ Ibidem.

visitas imprevistas (35%), atención a empleados (17%) y llamadas telefónicas (40%).

El 22% de las decisiones las toma por consenso; el 55% las analiza y evalúa y del 20% pide consulta. El 19% de la gerencia media requiere ayuda urgente en su metodología de toma de decisiones y otro 65% requiere mejorar sus procedimientos y control de calidad en la toma de decisiones. El 81% cree que puede mejorar su calidad en la toma de decisiones.

El 54% de los altos ejecutivos considera al final del día que su trabajo fue satisfactorio. Sólo el 30% se considera muy productivo.

Sólo el 25% de los ejecutivos establecen resultados medibles en su plan estratégico, como parámetro para posteriormente evaluar su nivel de productividad. El 37% a veces. El 22% no elabora planes estratégicos; y del 78% que si los elabora, el 49% considera escaso el grado de cumplimiento.

El 40% de los ejecutivos considera incompleta su manera de delegar.

Uso del tiempo	Altos ejecutivos	Gerencia media
Llamadas telefónicas	14%	16%
Juntas	10.5%	12%
Interrupciones	10.4%	11%
Delegaciones	10%	12%
Manejo de proyectos	6%	20%
TOTAL	50.9%	71%

II.5 CONCLUSIONES

Para finalizar este capítulo se concluye, que la falta de productividad que aqueja al país, en mucho se debe a la negligencia y falta de una cultura laboral. Pero para alcanzar la culturización requerida no tan solo debe ser dirigida a los trabajadores (sindicalizados o no); sino primaria y particularmente a sus dirigentes o líderes que como se expresó; cuentan con grandes deficiencias.

Una vez más, se plantea como urgente, enrolar a los administradores como líderes profesionales que por su formación e intereses, logren encaminar a los grupos de trabajo en un sentido de mejora continua. Y para lograr que los trabajadores se interesen en sus empresas, se debe potenciar y transformar las ideas en hechos y en acciones que beneficien a ambas partes (empresa y trabajadores).

- "Nuestra falta de habilidad, audacia, visión y agresividad es lo que nos genera las circunstancias

que vivimos. A largo plazo necesitamos actuar bajo una sinérgia, que es la manera en que funciona la energía; para que el trabajo en equipo sea mucho mayor que la suma de sus partes."-

-".si todos y cada uno aceptáramos de manera más transparente la realidad en que vivimos y hubiera una real y genuina concertación en el proyecto que tenemos del país de aquí en adelante, no estaríamos construyendo una casa en donde cada quien habite su cuarto, sino la residencia de una nación más noble y más justa."-¹⁴

¹⁴; Así no se puede; Entrevista a Eustaquio Martínez del Río Lozano por Miguel Tenorio pags. 37-38. Grupo Editorial Zuma.

CAPITULO III EL SINDICALISMO EN MEXICO DE CARA AL AÑO 2000

III.1 INTRODUCCION

El compromiso sindical sobre la productividad recae particularmente en sus líderes quienes siguen manteniendo una posición inflexible y poco realista ante la situación del país. Resulta muy arriesgado para todos los factores de la producción, que la fuerza laboral continúe en la postura de "pedir-recibir" y no en la que verdaderamente les corresponde que es la de: "participar-comprometerse-dar y recibir".

Por ello, a continuación se describe el resumen de una investigación sobre relaciones laborales hecho en México, que sirve de punto de partida para identificar las expectativas que los empresarios tienen sobre el sindicalismo y lo que como "clientes" de los líderes sindicales proponen; para cumplir con sus requerimientos.

Y para finalizar, se plantean una serie de premisas y valores que los sindicatos deben adoptar para enfrentar el nuevo reto de la productividad para el año 2000.

III.2 INVESTIGACION SOBRE RELACIONES LABORALES. PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL.

Analizando detenidamente el apéndice del Libro "Dirección de Relaciones Laborales"¹⁵ nos encontramos con una serie de conclusiones que debemos considerar para poder plantear un escenario viable del Sindicalismo en los años por venir.

Según una investigación sobre Relaciones Laborales realizada en el Instituto Panamericano de Alta Dirección en México en el año de 1988; donde 115 Directivos de primer nivel organizacional (75.8 % son Presidentes de Consejo, Vicepresidentes o Directores Generales) plantean que sus expectativas de las escuelas de Administración están principalmente alrededor de lograr ayuda para tener alta productividad y satisfacción de su gente y obtener mayor información del entorno laboral. Comentaron que el canal más efectivo de solución de problemas se reconoce en la línea directa de mando (Dirección, mandos intermedios- obreros en un 78%)

¹⁵ Dirección de Relaciones Laborales; Enrique Müller de la Lama, Editorial Trillas, Primera Reimpresión, México 1988.

y que en contrario, el canal menos efectivo para resolver problemas es a través del sindicato (el 22% restante). Que las fuentes de información que utiliza la dirección son las internas de la empresa, para considerar los tres problemas más comunes de relaciones laborales que son :

a).- Número de conflictos de relaciones laborales

- b).- nivel de rotación y
- c).- Nivel salarial.

Y que para formular las políticas de relaciones laborales están considerando los siguientes factores como los más relevantes :

a).- Peticiones de los obreros

b).- Opinión de los mandos intermedios y,

c).- Orientación de los sindicatos

Además, de que utilizan más a menudo, los siguientes tres enfoques para evaluar los problemas de relaciones laborales:

a).- Programa de educación y desarrollo en un 90.44% de los encuestados.

b).- Participación de beneficios en un 60.58% de los encuestados. y,

c).- Enriquecimiento del trabajo en un 52.48% de los encuestados." - ¹⁶

III.3 ESCENARIO ACTUAL DEL SINDICALISMO EN MEXICO

Tomando como base la anterior encuesta concluimos que el perfil actual del sindicalismo en México, se encuentra inmerso en las siguientes características :

1.-Han acostumbrado a los obreros a pedir, como actitud primaria ante cualquier problemática. Ellos se disponen a "recibir" y no a "dar".

2.-El sindicato está predispuesto a llevar toda petición hasta el rango de "conflicto" para poder atraer la atención de la Dirección General.

3.-Pero que finalmente y a la hora de plantear las distintas alternativas de solución a la problemática que se les presenta; el canal del sindicato resulta ser inefectivo.

¹⁶ Ibidem.

4.-Que de los caminos más utilizados por las empresas los que resultan más fáciles de aplicar sindicalmente hablando son los de "Programas de educación y desarrollo" y el de "Participar los Beneficios" (el del enriquecimiento del trabajo resulta ser más complejo y poco aceptado por el sindicalismo) .

El primero forzado por las reformas de la Ley Federal del Trabajo en 1970 y el segundo esquema, apenas utilizado durante los últimos dos sexenios (1988-1995) promovido por los planes de ingresos "variables" por productividad.

Sí a lo anterior le adicionamos lo que la revista "Alto Nivel" expone...

-Hasta el momento, para la clase trabajadora se ha venido imponiendo un esquema laboral "paralelo y a contrapelo" del contemplado en la Ley, mientras que los empresarios afirman que para evitar fricciones es necesario hacer modificaciones al marco normativo para adecuarlo a las nuevas condiciones de la competencia" y que " Parece que, salvo en el caso de lo expresado por algunos dirigentes de la C.T.M., existe consenso sobre la necesidad de un cambio. La cuestión es ¿En qué sentido?"- .¹⁷

El sentido que le ha dado el Gobierno es de imponer ideas de productividad; pero que ni los mismos patrones han sabido aprovechar y darle forma. Retomando textualmente lo que la citada revista al referirse a la opinión de Analistas Sindicales apunta :

-La gestión de Arsenio Farell en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social- de prácticamente dos sexenios- significó un serio retroceso para la clase trabajadora. Los movimientos de los trabajadores de la Industria Nuclear (SUTIN), de FORD y lo de la Cervecería Modelo, son algunos ejemplos de ello". -"Señalan , aunque no todos coinciden, que Farell logró en 11 años introducir "una flexibilización a ultranza" a través de los llamados convenios de productividad, "la mayoría de los cuales sólo estipulan compromisos para los trabajadores, sin retribución extra""-.

-"Se trata de una flexibilidad que no paso por el Poder Legislativo, pero fue propiciada e impulsada por la Secretaría del Trabajo; ya sea a través de quiebras simuladas como en Cananea, Aeroméxico y unos diez ingenios reprivatizados, o a través de convenios de productividad"-.

¹⁷ Ibidem.

- "La moda a mediados de los ochenta, apuntan, fue adaptar el modelo de productividad japonés en México, con diversos nombres que van desde "Círculos de Calidad", hasta "Trabajo en equipo"; pero la adopción de dicho modelo no incluyó la consideración de que los trabajadores son entes activos en todo el proceso, desde la producción hasta el reparto de beneficios" "-.

- "Mencionan que sin embargo, "con estos nuevos esquemas se amplió el abanico de responsabilidades del obrero, ya que estas van desde las tareas productivas, hasta labores de conservación, mantenimiento de maquinaria, evaluación de conocimientos y supervisión de la calidad" "-.

- "Este modelo -apuntan- pasó luego a Nissan y culminó en Volkswagen, y mantiene el carácter autoritario y vertical de los mandos empresariales. "Los gerentes conservan la facultad de elegir a los líderes de los equipos y han evitado, con todo éxito, que las negociaciones salariales se vinculen con los incrementos en intensidad, calificación y productividad" "-.

- "En otro caso, acotan, el primero de mayo de 1992, con el auspicio de Farell, la directiva del Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), firmó con la Comisión Federal de Electricistas un convenio de productividad, "del cual los integrantes de ese gremio supieron en realidad a principios de este año (1995), cuando comenzó a operar" "-.¹⁸

Todavía los sindicatos siguen sin ceder espacio en cuanto a las reformas de la Ley Federal del Trabajo (véase el siguiente capítulo) y estamos observando que el Gobierno toma la iniciativa con una estrategia de "empujar al cambio". Los empresarios desean aprovechar estas condiciones pero no han formulado un "frente común" como el propio William Ouchi nos indica, que fue el inicio del Japón Industrial.¹⁹

III.4 DEMOCRACIA INDUSTRIAL : OPCION SOLO DEL GOBIERNO ?

Luego entonces ¿ Qué deben hacer los sindicatos de cara al año 2000 ? ¿ Cómo pueden satisfacer a sus "clientes" (patrones y trabajadores) en épocas de modernidad ? ¿ Es

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ William Ouchi, Sistema "M"; Editorial Diana, México 1989.

conveniente que sigan abriéndole espacio al Gobierno para que les indique el camino o ya deben tomar un papel protagónico en todo este cambio ?

A continuación se describe una entrevista que se le hiciera al Lic. Ramón Gámez Martínez, asesor sindical de primer rango en México de tendencia independiente, en el momento en que se le planteó resolver varios conflictos colectivos que se habían presentado en una organización recientemente. Se le solicitó, un esquema mediante el mismo; asegurara apoyo y mantenimiento para un ambiente laboral estable y productivo; a lo que contestó,

- "Primero debemos cumplir con lo que tenemos pactado; Segundo, procurar que sus mandos intermedios hagan lo que ustedes están dispuestos a hacer (se refería al buen trato y a la participación de los trabajadores en la mejora operativa); tercero, páguelos según su desempeño y cuarto, invítenme a las premiaciones, fiestas y reuniones que por motivo de logros en el cumplimiento de metas se consigan; y yo me comprometo: a concientizarlos y a ayudarles en épocas de "vacas flacas"... Debemos llegar a un esquema como el que está planteado en Estados Unidos, donde el sindicato sólo hace una labor de "mantenimiento" de la relación laboral; precisamente donde los trabajadores se entienden directamente con sus jefes porque ellos saben, que lo que hacen las empresas por ellos, es lo que en un marco de toda honestidad y posibilidades se puede hacer"-.

Antes de describir las características del escenario sindical para el año 2000 al que hemos llegado, nuevamente nos referimos a lo que cita José Juárez en la revista "Alto Nivel"²¹ sobre "Democracia Industrial que contemple ambos lados de la moneda":

- "Cabe señalar que en el segundo sexenio de Arsenio Farrell al frente de la STPS, el presidente Carlos Salinas de Gortari impulsó la idea de la Democracia Industrial; proyecto por el cual el gobierno comenzaría a abandonar el control regidor de las relaciones entre los factores de la producción, con el propósito de que sindicatos y empresas empezaran a convenir libre y directamente los mecanismos para elevar la productividad en todas sus vertientes, en función de las necesidades de cada centro de trabajo"-.

²⁰ Entrevista personal del autor con el Lic. Ramón Gámez Martínez; Asesor Jurídico de la Confederación de Sindicatos Independientes de la República Mexicana A. C.

²¹ Ibidem.

- "Con el término Democracia Industrial, se hacía referencia a un concepto y una posible práctica que intentaba dar un mayor acercamiento a los directivos y a los obreros, "con márgenes óptimos de relación y de desarrollo con el objetivo de crear beneficios integrales". Pero aunado a esto, con un fin de primordial importancia: la ubicación en similares niveles de importancia tanto al que produce como al que dirige"-.

- "Está propuesta laboral articularía por un lado la necesaria flexibilidad en el centro de trabajo y los derechos históricos de los trabajadores y, por el otro, fortalecería los niveles de empleo"-.

...-"Así, la Democracia industrial "representaría un espacio para la modernización productiva,... pues constituiría el escenario fabril, donde la orientación y la organización del proceso del trabajo se gestionase flexible y descentralizadamente, con la participación de empresarios y trabajadores"-.

- "Al mismo tiempo, este planteamiento laboral buscaría la convergencia entre una cultura empresarial y una cultura sindical que en interacción darían por resultado una nueva cultura laboral"-.

- "Aquí, la productividad, la eficiencia laboral polivalente, la capacitación y la promoción por conocimiento y desempeño, establecen una cadena lógica donde se eslabona la concertación de intereses"-.²²

Dada la situación económica que atraviesa México en el año de 1995, se ha convertido en una "realidad forzosa"; pero no con la conciencia de las partes para que perdure o se cambie definitivamente en el sentido que plantea la "Democracia Industrial". Y finalmente puede revertirse de no tomar inicialmente los sindicatos o sus líderes el lugar que les corresponde; en este momento histórico. Puede suceder, que los patrones con el puirito de las graves circunstancias económicas y políticas que nos aquejan; excedan sus "requerimientos" y se inflexibilicen ante el cambio, o se aprovechen de que los trabajadores se encuentran a nivel de subsistencia despojándolos de todo beneficio otorgado con anterioridad.

²² Ibidem.

Al respecto la anteriormente citada revista, al referirse a la modernización de ²³ las relaciones laborales y corporativismo enfatiza :

"Es así como a partir del Pacto para la estabilidad, la Competitividad y el Empleo, se introdujo la obligación de incorporar en todas las revisiones salariales y contractuales un bono de estímulo a la productividad, aún cuando no se realice entre sindicato y empresa un diagnóstico que localice obstáculos productivos y tienda a concretar mecanismos ²⁴ específicos de colaboración para proceder a superarlos"-.

III.5 Escenario sindical para el año 2000.

Así como en el campo de las organizaciones urge ubicar en niveles similares de importancia a los dirigentes con los trabajadores (organizaciones planas); así mismo urge disminuir y/o desaparecer el corporativismo en los sindicatos y en su lugar; fortalecer a los líderes operativos. Esto es, que los delegados de las plantas y de los departamentos cuenten con la libertad de involucrarse en los procesos productivos, con la finalidad de colaborar en la toma de decisiones para perseguir incrementos en la productividad de las organizaciones en México.

La nueva cultura laboral, debe incluir, dentro de sus premisas y valores sindicales;

III.5.A : INVOLUCRAMIENTO

Estar convencidos que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas y que por el bien de todos los factores de la producción, se debe abandonar la idea de que para que la empresa emprenda algo, debe estar informado con lujo de detalle "al sindicato". Siendo que si los delegados estuvieran muy relacionados en todos los esfuerzos de productividad y pusieran la muestra a sus agremiados sobre una actitud comprometida; tuvieran de primera mano y con todos los análisis e información privilegiada; las alternativas de acción, los montos del ahorro esperado y todos los elementos necesarios para supervisar que la organización está cumpliendo con sus responsabilidades.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

III.5.B : CONFIANZA

Apostar a su compañía, a sus productos y a los procesos que se están utilizando en la organización (si no están convencidos aportar ideas y exigir cambios poniendo de su parte) . Así mismo, ceder en la parte que hasta hoy les ha correspondido (flexibilizar el contrato colectivo) a cambio de buscar en conjunto mejores y más viables caminos; arriesgando mutuamente y con la conciencia tranquila de que a la mitad del camino ninguna de las partes "abandonará el barco". Establecer mucha comunicación, asincerandose sobre lo que realmente les preocupa y sobre las amenazas del medio ambiente. Evitar "posiciones de poder", que sólo desgastan la relación y mejor retroalimentar continua y eficazmente a los representantes de la empresa para tener éxito en próximas ocasiones.

III.5.C : BUSCAR ESQUEMAS DE BENEFICIO MUTUO

Abandonar la idea de que hay que "ganar" para los trabajadores aunque la empresa no se vea beneficiada.

Al igual que los arreglos parciales, de problemáticas generales o las componendas por las cuáles se le "gratifica" a los líderes sindicales no importando que perjudique a los trabajadores; ver las cosas en un sentido propositivo y positivo; etc.. Tratando de encontrar posturas de ganar-ganar y preferentemente tomar las alternativas que benefician en sentido económico; social y de desarrollo a todos los trabajadores. No olvidar por ninguna razón aquellos esquemas que los hacen ser mejores trabajadores.

III.5.D : FLEXIBILIDAD

Esquemas nuevos, no importando que rompan con las cláusulas de los contratos colectivos; considerando que sí el beneficio es mutuo y muy probable; se pueden modificar la reglamentación necesaria. Ofrecer esquemas de sustitución de beneficios con gran imaginación y con la finalidad de romper con condiciones de trabajo que van en contra de la productividad y de la buena fe laboral. Permitirle a las empresas hacer pruebas y determinar canjear o sustituir ciertas condiciones de trabajo, hasta haber confirmado los resultados y promover las bondades para lograr la aceptación del personal. Adaptar los términos utilizados en los contratos a las palabras e ideas que reflejen la realidad y las posibilidades de la empresa en un momento dado.

III.5.E : UN SENTIDO DE SOCIEDAD Y CORRESPONSABILIDAD

Percibir y sentir a la empresa como si fuera de su propiedad, doliéndose de las derrotas y malas decisiones y proponiendo hacer mejoras donde se observen oportunidades. Realizar un esfuerzo en conjunto, que comprometa a los representantes de la empresa a dar más; que modele el trato a los trabajadores y que se obligue a buscar y castigar sin descanso, las actitudes desviadas como lo son los robos; la negligencia y lo "mal hecho".

III.6 CONCLUSIONES

Afortunadamente existen Líderes sindicales y Sindicatos que cubren con una buena parte de los puntos arriba mencionados, porque de lo contrario parecería un escenario irrealizable y poco práctico. Pero esperamos que no sólo ellos sean los que sobrevivan al siguiente milenio; sino lo que requerimos es que México sobreviva y lo haga de una forma espectacular y consistente; a través de los "Líderes productivos", de opinión y acción; de los trabajadores.²⁵

²⁵ Alfonso Lara Castilla, *El umbral del Milenio*; Editorial Diana, México 1992.

CAPITULO IV
SITUACION ACTUAL DE LAS POSIBLES MODIFICACIONES DE LA LEY
FEDERAL DE TRABAJO

IV.1 INTRODUCCION

Primeramente se plantea el panorama sindical actual y finalmente se propone el escenario para el año 2000 (véase capítulo III), permitiéndonos razonar más profundamente sobre las necesidades que existen de que la Ley Federal del Trabajo, se actualice.

El Tratado de Libre Comercio de los países de Norteamérica claramente resalta las necesidades de modificación de la Ley, comprometiéndolo a las empresas y a los trabajadores de México a establecer de mutuo acuerdo una serie de condiciones que faciliten la productividad y la competitividad de nuestro país. Así mismo, la globalización de los mercados demanda competitividad mundial en cuanto a calidad, tecnología y precio de los productos.

Sí los sindicatos, los contratos colectivos y en sí la Ley Federal del Trabajo en nuestro país; continúan predisponiendo a nuestros trabajadores a "buscar" condiciones ventajosas sobre las empresas, o a recibir antes que dar; difícilmente lograremos hacer progresar a México de la manera en que se ha proyectado. Y más bien, tenemos el riesgo de continuar perteneciendo al grupo de los países pobres y subsidiados del tercer mundo.

IV.2 ESTADISTICAS DE CONFLICTOS LABORALES EN MEXICO

Tomando como base, que los conflictos laborales son pocos y con una tendencia estable (véase cuadro 1), es indicativo inequívoco de que existe capacidad de negociación (claro está; con "ayuda" de la situación económico-social) y de que internamente en las empresas han logrado resolver las demandas de los trabajadores y a pesar de la carga fiscal y los costos que representan las condiciones laborales existentes, han podido sobrevivir hasta la fecha.

CONFLICTOS LABORALES	(CUADRO 1)
----------------------	------------

AÑO	EMPLAZAMIENTOS	HUELGAS	PORCENTAJE*
-----	----------------	---------	-------------

(sigue cuadro 1)

1982	16,030	675	4.21
1983	13,536	230	1.70
1984	9,052	221	2.44
1985	8,754	125	1.43
1986	11,579	312	2.69
1987	16,142	174	1.08
1988	7,730	132	1.71
1989	6,806	118	1.73
1990	6,395	150	2.35
1991	7,006	136	1.94
1992	6,806	156	2.29
1993	7,531	155	2.06
1994e	5,650	125	2.21

FUENTE : Secretaría de Trabajo y Previsión Social
*Huelgas estalladas respecto a los emplazamientos
e Estimado

Retomando la revista Alto Nivel en su sección: Legislación Laboral ¿ Frente al ayer o al mañana ? ²⁶

- "Empero, para los investigadores académicos, en un entorno de desempleo y deterioro del poder adquisitivo, la cifra sólo proyecta la derrota del sector obrero durante el régimen de las imposiciones neoliberales. En otras palabras, la baja en la proporción de las huelgas estalladas en relación a los emplazamientos, revela la incapacidad obrera para responder a la reordenación del capital." -

Por parte del autor, se han entrevistado a más de una docena de empresarios de primer rango en México y todos ellos dicen estar dispuestos a pagar considerablemente mejor, pero sólo esperan que el esquema de prestaciones, días de descanso y otros; se mejore (véase cuadro 2).

También se percibe claramente que los trabajadores se encuentran al borde de la desesperación y el caos económico (véase cuadro 3). Y que finalmente se requiere "voluntad de cambio" para que en definitiva, se establezca un esquema atractivo para ambas partes, bajo el cual, se rijan las relaciones laborales a futuro.

IV.3 POSICION PATRONAL ANTE LAS MODIFICACIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

OBJETIVOS DE UNA REFORMA LABORAL POSICION PATRONAL

²⁶ Revista ALTO NIVEL; año 7 número 79, marzo de 1995; México D. F.

A).- Deben orientarse hacia la calidad, la productividad y la eliminación del paternalismo.

B).- Flexibilizar la normatividad de las relaciones individuales de trabajo.

B.1).-Impulsar el sistema de "multihabilidades" para anular categorías y salarios.

B.2).-Reglamentación del trabajo por hora

B.3).-Reclasificar los tiempos de descanso, vacaciones licencias y permisos.

B.4).-Flexibilizar la duración de los contratos individuales de trabajo.

B.5).-Autorización de contratación en periodos iniciales y sin responsabilidad para el patrón.

C).- Desregularizar la terminación de las relaciones de trabajo.

C.1).-Simplificar y modificar conceptos de indemnización, estableciendo escalas y límites.

C.2).-Evitar la reinstalación forzosa, flexibilizando el concepto de estabilidad en el empleo.

C.3).-Crear causas y regulación del abandono del empleo.

C.4).-Revisar la figura del despido y omitir la obligación del patrón de entregar el aviso de rescisión, si el patrón proba la causal de la rescisión.

C.5).-Reducir a dos faltas en un periodo de 30 días la causa de rescisión.

D).- Incorporar los objetivos de calidad y productividad en las relaciones de trabajo.

D.1).-Suprimir los "puentes", reduciendo el número de días festivos (sólo 10. de mayo, 16 de septiembre y 25 de diciembre)

D.2).-Promover al trabajador más eficiente y productivo, eliminando el escalafón ciego (por antigüedad).

D.3).-Suprimir los salarios mínimos profesionales.

E).- Clarificar el concepto de impartición de justicia.

E.1).-Suprimir la suplencia de la queja y corrección de la demanda.

E.2).-Quitar las causas procesales al patrón en materia de despido.

E.3).-Responsabilizar al trabajador y a sus abogados, cuando presenten demandas notoriamente improcedentes.

F).- Corregir el exceso de proteccionismo en favor de los sindicatos.

F.1).-Prohibir que los líderes sindicales ocupen puestos públicos o de elección popular.

F.2).-Establecer sanciones y penas contra sindicatos y líderes que incurran en movimientos o acciones que no cumplan con las formalidades legales.

F.3).-Flexibilizar las cláusulas de exclusión sindical.

F.4).-Redimensionar y reglamentar el derecho constitucional de paro patronal.

continua cuadro No. 2

F.5).-Permitir que sean las partes las que puedan solicitar el arbitraje, en caso de huelga.

F.6).-Eliminar la huelga por solidaridad.

F.7).-Condicionar el derecho de huelga al acreditamiento de la voluntad mayoritaria de los trabajadores.

F.8).-Reglamentar la posibilidad de huelga jurídica.

G).- Establecer la flexibilidad absoluta en la adscripción de trabajadores a turnos o departamentos diversos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

G.1).-Redimensionar el concepto de "trabajadores de confianza".

G.2).-Anular la huelga en los servicios públicos.

Fuente : Secretaría de Trabajo y Previsión Social

IV.4 POSICION DE LOS TRABAJADORES ANTE LAS POSIBLES MODIFICACIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

OBJETIVOS DE UNA REFORMA LABORAL POSICION DE LOS TRABAJADORES

CUADRO No. 3

A).- La ley laboral debe seguir conservando e incluso fortalecer su carácter titular, dado que la clase trabajadora presenta condiciones de desventaja ante el capital.

B).- Deben respetarse incondicionalmente los derechos adquiridos por los trabajadores, por ser de carácter histórico, inalienable e imprescriptible.

C).- Para que prevalezca la justicia social, se deben observar y respetar :

C.1).-El principio de la irrenunciabilidad de los derechos.

C.2).-El principio de la estabilidad en el empleo que se fundamenta en la realidad, ya que, mientras exista la materia de trabajo, debe existir empleo y la garantía del contrato de trabajo.

C.3).-El principio que garantiza la no afectación de las condiciones de trabajo y/o salariales.

C.4).-El principio de " a trabajo igual salario igual"

C.5).-El principio de la bilateralidad, que consiste en la garantía al trabajador y a la organización sindical, de pactar de común acuerdo con el empleador, los cambios y modernización de los mismos.

C.6).-En la interpretación de las normas laborales, deberá prevalecer la más favorable al trabajador.

sigue cuadro No. 3

C.7).-Los principios contenidos en el artículo 123 y en la Ley Federal del Trabajo, pues son de observancia general y obligatoria por lo que debe quedar prohibida su inobservancia con el pretexto de la aplicación de otras normas (La requisa, la quiebra, etc...)

D).- Como consecuencia de la vigencia de estos principios deberán prevalecer los siguientes derechos.

D.1).-El derecho al trabajo

D.2).-El derecho a un salario suficiente que satisfaga las necesidades familiares, tal como lo establece el texto constitucional.

D.3).-El reconocimiento de los derechos específicos de la mujer trabajadora.

D.4).-El derecho a la libre asociación, y durante su régimen, la prohibición expresa de la intromisión del gobierno, partidos o cualquier otro organismo.

D.5).-El derecho a la pensión jubilatoria y actualizada permanentemente.

E).- Deben establecerse mecanismos para que la autoridad no disminuya o limite los derechos establecidos en beneficio de los trabajadores y porque haya mecanismos eficientes para el cumplimiento de la ley.

F).- Deben anularse todas aquellas cláusulas de los contratos colectivos que se hayan impuesto en condiciones de fuerza y/o amenaza, que signifiquen una disminución o mutilaciones de las normas establecidas con anterioridad, en perjuicio de los trabajadores, y de hecho la ruptura de relaciones bilaterales.

G).- Deben eliminarse todos aquellos obstáculos que impidan el pleno ejercicio del derecho de huelga, de contratación colectiva y de sindicalización.

H).- Debe suprimirse el sistema de Apartados (A y B) de la legislación laboral y establecerse una sola legislación laboral que contenga todas las conquistas históricas de los trabajadores.

Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

IV.5 FLEXIBILIDAD EN LA NEGOCIACION: ELEMENTO BASICO

-"Sea como fuere, flexibilidad laboral es la nueva divisa"-
apunta José Juárez en la Revista Alto Nivel ²⁷ aclarando
que en el aspecto práctico,

- "la flexibilidad consiste en el
establecimiento de una serie de modificaciones
contractuales para llegar al escalafón por

²⁷ Ibidem.

habilidades y el manejo discrecional del trabajador; para reformar la estructura de puestos de trabajo y para reasignar tareas; lo que implica la evaluación de los puestos y la modificación del tipo de escalafón"-²⁸

Debemos agregar, que también se requieren ingresos variables aún cuando se encuentren ocupando puestos iguales; basándonos en su productividad y estricto desempeño.

A las dos grandes posturas señaladas en los cuadros 2 y 3, les hace falta considerar lo que los estudiosos de la administración dicen será el futuro del empleo. Y sin pretender ser fatalistas, sino más bien con la intención de reflexionar profundamente sobre lo que se está planteando en los países más desarrollados, se resalta lo que recientemente apunta la revista "Fortune".²⁹

Es un escrito que fue capaz de focalizar la atención de propios y extraños; donde aseguran que ha llegado "el fin del empleo".

- "La realidad a la cual nos enfrentamos está llena de más problemas, ya que lo que está desapareciendo no es sólo cierto número de empleos, o empleos en ciertas industrias, o empleos en cierta parte del país, o incluso empleos en todos los Estados Unidos. Lo que está desapareciendo es el empleo en sí". -

- "El mundo moderno se encuentra al filo de otro enorme salto en la creatividad y la productividad, pero el empleo no será parte de la realidad económica del mañana"... "Ahora el mundo de trabajo enfrenta un nuevo cambio: las condiciones que crearon los empleos hace 200 años, es decir, la producción en masa y la gran organización están desapareciendo... En lugar de largas filas de producción donde se tenía que hacer lo mismo una y otra vez, estamos personalizando cada vez más la producción." -

- "Sin embargo, en una economía de rápido movimiento, los empleos son soluciones rígidas a un problema elástico... El cambio más profundo es el siguiente: la organización actual se está transformando, de una estructura edificada de empleos a un campo de trabajo que debe hacerse... Cuando el trabajo que debe hacerse cambia constantemente, no podemos darnos el lujo de la inflexibilidad que el empleo trae consigo". -

²⁸ Ibidem.

²⁹ "The end of the job by William Bridges" Revista "Fortune"; septiembre de 1994.

- "Las organizaciones, al igual que las personas, tendrán trabajo en cambiar sus expectativas y hábitos para ajustarse al nuevo mundo del postempleo." -

Al referirse a cómo las compañías han reaccionado al respecto nos comentan:

- "Algunas tratarán de pasarlo con reducciones de empleos... Otras compañías recortaron empleos y usaron personal eventual para llenar los espacios o conformar una flexibilidad de personal. La organización de mañana ciertamente deberá pasar una parte importante de su trabajo a una fuerza laboral contingente que pueda crecer y encogerse y reformarse según lo requiera la situación... Otras se apresuran a adoptar las curas milagrosas del día (comisionamientos, organización horizontal, equipos autodirigidos, Calidad total, Reingeniería, tiempo flexible, teleconmutación, empleos compartidos, etc..)." -³⁰

IV.6 CONCLUSIONES

Resumiendo; urge que los trabajadores, sus representantes y las empresas; se pongan de acuerdo en como quieren continuar con la relación laboral; porque, esperando que el destino no nos alcance, posiblemente para mañana ya será tarde. Mientras que aquí en México estamos perdiendo esfuerzos y recursos en determinar de que manera regiremos (y le daremos rigidez) al empleo del futuro (que cada vez es más escaso), otros países nos están tomando ventaja.

Obviamente una ley que no permite flexibilidad en la relación laboral y que más bien al contrario es rígida y poco enfocada a la productividad; debe ser cambiada o adaptada con rapidez.

Debemos abandonar la dependencia que nos caracteriza hacia el gobierno y en base a la creatividad y con la participación de los trabajadores; tomar la iniciativa de adoptar caminos flexibles que nos lleven a un incremento en la productividad, como el que se presenta en esta tesis.

³⁰ Ibidem.

CAPITULO V

MODELO DE PRODUCTIVIDAD PROPUESTO

V.1 INTRODUCCION

Tomando el diagrama presentado al inicio de este tema, se describen cada uno de los pasos (NUEVE) del modelo, dando las razones por las cuáles se ordenan de esa forma y se sustenta cómo hacer uso del modelo para asegurar un incremento de productividad.

Se podrá observar en ese diagrama, que como parte principal resaltamos, la PARTICIPACION ACTIVA DE LOS LIDERES DE LA EMPRESA Y DE LOS TRABAJADORES, a la cual se le dedica un espacio especial en este tema.

V.2 PRINCIPALES CONSIDERACIONES

Se parte de la idea que para poder hacer participar a alguien y darle un papel relevante en el plan, primero lo debemos de identificar (debe de ser líder y no tan sólo formal, sino reconocido por una buena parte del grupo de referencia); segundo conocer sus fortalezas y debilidades; y tercero, tener claro cual es la forma y alcance de su influencia.

Desde la perspectiva del área coordinadora de un proyecto de incremento de productividad, es esencial identificar a los líderes potenciales que colaborarán con el proyecto. Para ello, se requiere utilizar herramientas psicométricas, de socialización, encuestas y de observación directa que son fáciles de conseguir o elaborar; y que siempre será conveniente utilizar cuando se esté iniciando el proyecto.

Se debe considerar, que no siempre el líder formal cuenta con las mejores características para llevar un proyecto eficazmente. Comúnmente existen subordinados de él, pares o trabajadores de otras áreas, que podrán colaborar; comandar y motivar a otros, para que hagan lo que se requiere. Simplemente se debe prever, que ese líder sustituto no provoque alguna reacción política interna que ponga en riesgo la seguridad de los resultados.

Lo ideal será, contar desde un inicio con un listado de todos los dirigentes y mandos intermedios , así como de los

líderes sindicales y de los "mejores" trabajadores; con sus datos principales de identificación, con su clasificación (excelente, bueno, regular y malo) en ciertas habilidades de jefatura y; listar sus áreas fuertes y débiles de personalidad.

Aún más, sí a ese listado le agregamos un resumen de los valores que a cada uno de ellos lo motivan y el resultado de una encuesta de los que le reportan, que refleje el estilo de influencia que comúnmente utiliza, sería excelente.

Así se cuenta, con una herramienta invaluable para seleccionar a los líderes (formales, informales y posibles emergentes) que según el tipo de proyecto de que se trate, cuentan con las características ideales para participar; considerando el papel que les corresponda. Esas necesidades de liderazgo, deberán conocerlas ellos mismos en el momento en que se establezcan los objetivos del proyecto o al momento de asignarles formalmente su papel; haciéndoles saber las fortalezas y debilidades con que cuentan según el estudio realizado(es indispensable que reciban retroalimentación), de una forma que les cause reto.

V.3 PARTICIPACION DE LOS LIDRES : ELEMENTO ESENCIAL

Nótese otro detalle muy importante del diagrama: que la participación activa de los líderes debe ser continua y en casi todas las etapas. Con la finalidad de establecer una estrecha comunicación y corresponsabilidad durante el proyecto (entre el área formalmente responsable y los líderes participantes). A estos líderes, no se les debe limitar información alguna sobre los avances y, continuamente se les debe tomar su parecer acerca de las razones de los resultados (es una práctica que incita en ellos, el análisis y la síntesis y el sentirse totalmente partícipes).

En esta etapa esencial de la participación de los líderes, se está dando cumplimiento a la mayoría del modelo; sin quitar mérito a cada uno de los nueve pasos que se explicarán a continuación. Pero en esa tarea radica la labor protagonista de los administradores en México.

Nos hemos dado cuenta que particularmente los dueños de empresa, cuentan con esta habilidad; en la que radica su éxito. Cuentan con "un ojo clínico" para identificar a los líderes de su empresa y normalmente les dan roles importantes y los hacen crecer. Lástima que sólo den oportunidad a los que están cerca de ellos. De ahí nuestra tesis de que los administradores deben sustituir en esta

labor a los dueños y, que se deben profesionalizarla para hacerla permanecer en las organizaciones.

Sabemos que es una labor ardua y pesada; o diciéndolo de otro modo, es más fácil y cómodo no hacerlo. Como afirma Jhon P. Kotter³¹ en la introducción de su libro:...

"insistiré en que el viejo tópico del liderazgo ha adquirido mayor importancia en los últimos tiempos debido a los importantes cambios que se han producido últimamente en el mundo de los negocios; insistiré en que el liderazgo no es un tema de dominio exclusivo del presidente ejecutivo o de unos cuantos ejecutivos importantes, sino que cada vez se necesita más en, virtualmente, todos los niveles de dirección; en que la mayoría de las empresas no consiguen hoy adaptarse a esta nueva realidad; en que para lograr adaptarse con éxito a la misma hay que cambiar unas cuantas docenas de prácticas de dirección; y en que dichos cambios no son fáciles de lograr, pero cuando se consiguen, suponen una enorme ventaja competitiva"-.

V.4 PASOS DEL MODELO

V.4.A.-DETERMINAR EL "CUELLO DE BOTELLA", PROBLEMA O NECESIDAD DE CAMBIO

El paso inicial consiste en identificar lo que vamos a resolver esto es; lo que finalmente se va a convertir en nuestro objetivo principal. Al ser comúnmente obviado en la práctica, no se le da la importancia que verdaderamente requiere y es donde comúnmente los administradores profesionales, cometen su principal error: Creer que "todos saben", que "lo que dicen todos, eso debe ser"; o no investigar si los grandes mitos en las organizaciones verdaderamente "tienen las razones que todos le encuentran".

Para dar este paso, previamente hay que haber analizado la información con que se cuenta; haber presenciado los hechos en compañía de las personas que aseveran que se presenta ese problema y haber dado satisfacción a las 6 "Ws" (Cómo, Cuándo, Porqué, Para qué, Quién y En donde). De preferencia, contar con estadísticas que comprueben los hechos hasta lograr obtener una cotización, de lo que está costando para la organización que exista ese problema (costos de la no

³¹ Jhon P. Kotter; El Factor Liderazgo. Ediciones Diaz de Santos, Madrid España; 1990.

calidad). Luego entonces, sino se cuenta con lo anterior lo preferible es no empezar.

En muchas ocasiones se puede tachar al administrador de lento y poco pragmático; por ello es conveniente ir realizando sin dejar de analizar, solicitando datos, análisis y ayuda a los líderes.

Si posteriormente el problema que se había supuesto no existe, o si las soluciones que se implementaron sólo incrementaron los costos operativos o fijos de la organización, no es conveniente buscar culpables; mejor exponer la verdad y sugerir que la próxima ocasión se deberá partir de la información claramente analizada.

Siempre será más productivo convencer sobre la nobleza de contar con la información y antes de iniciar, tener una clara identificación del problema y luego entonces, una definición exacta del objetivo que se persigue.

V.4.B.-IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONCIENTIZACION DE LOS TRABAJADORES, ACERCA DEL PROBLEMA.

Si bien es un paso que se puede dar al momento de hacer los análisis de la información, o al momento de determinar cuál verdaderamente es el problema; se le da un apartado especial porque cuando los trabajadores no están convencidos que lo que están resolviendo es lo que ellos "ven" como problema; comúnmente se desvían y tratan de justificar que no vale la pena invertir tiempo y esfuerzo en algo en lo que ellos no "están de acuerdo".

Es curioso y no sabemos si esto sucede en otros países; pero en México se requiere que los trabajadores estén de acuerdo en ese punto con sus "patrones", jefes o representantes de la organización. Se pudiera confundir con el elemento confianza, pero pensamos que aún dándose el nivel de confianza suficiente para que los trabajadores emprendan algún proyecto; si no se les convence de cual es el problema que se está erradicando o atendiendo; hacen lo necesario para justificar que "no existe".

Es un elemento que se presenta por la "resistencia al cambio". Para asegurar el éxito del proyecto debe ser atendido y resuelto; de forma tal que todos los que vayan a intervenir en la solución estén convencidos y plenamente conscientes de cual es el problema, cómo se presenta, en donde y porqué.

Para conseguirlo, se requiere primero determinar que es lo que actualmente piensan los trabajadores sobre "el problema"; segundo conocer que han hecho para "resolverlo" y tercero determinar su actitud ante el mismo (positiva, indiferente, negativa).

Contando con un inventario de lo anterior se realiza el esfuerzo de concientización que se considere más recomendable. Este puede ir, desde una simple plática de su jefe con la presencia o no de su líder sindical; hasta todo un programa de capacitación; y cambio de cultura organizacional (véase capítulo VI de esta tesis).

V.4.C.-DIAGNOSTICAR LA RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES Y HACER UN PLAN.

Inmediatamente después de conocer el nivel de concientización de los trabajadores, se debe diagnosticar la relación que se tiene con los mismos; ya que existen esquemas de relación tan extremos que es prácticamente imposible llevar a feliz término cualquier proyecto de productividad; y en esos casos, se ha llegado a recomendar cerrar la compañía, o establecer un esquema de choque; hasta cambiar al sindicato o al contrato colectivo existente y posiblemente de paso, hasta a los trabajadores con que cuenta esa empresa (Casos muy conocidos en nuestro país como AeroMéxico o el de Ruta 100).

Las medidas deben ser obtenidas a través de distintas opiniones, investigaciones y discusiones con la dirección general de la empresa o del equipo directivo de la misma, hasta lograr un esquema simple que resuma la situación existente de las relaciones laborales.³²

El diagnóstico de las relaciones laborales y el ajuste/continuidad y/o nuevas propuestas (paso No. 9 del modelo); son responsabilidad directa de la empresa y aunque se hace participar a los líderes con sus opiniones, experiencias y datos, no corresponde a éstos últimos realizar investigaciones o tomar decisiones con respecto a que ajustes o nuevas propuestas se realizarán. Por lo tanto, debe quedar de manera exclusiva la responsabilidad en manos de la dirección de la empresa.

Para dar el siguiente paso y hacer el plan se requiere de hacer participar a los líderes de las áreas que se

³² Enrique Müller de la Lama, Dirección de Relaciones Laborales; Editorial Trillas, Primera Reimpresión, México 1988.

involucrarán en el proyecto,³³ también bajo un esquema gráfico, sencillo y realizable.

Según nuestra experiencia, debemos resolver primero el problema de relación entre empresa-trabajadores-sindicato (o sólo entre empresa y trabajadores cuando no existe sindicato) antes de iniciar cualquier proyecto de incremento en la productividad que requiera la participación activa, como un elemento esencial. Queremos decir, que si el proyecto de incrementar la productividad únicamente se va a basar en maquinaria o en tecnología; posiblemente no sea tan estricto considerar el nivel de relaciones laborales (aunque es una de las principales "razones" por las que cualquier proyecto fracasa).

V.4.D.-CONCEPTUALIZAR Y PONER POR ESCRITO EL PLAN.

Para todos los casos siempre será conveniente probar mediante un "plan piloto" cualquier idea de incremento de productividad que se tenga.

Es necesario hacer participar nuevamente a todos los líderes que se verán involucrados en el proyecto, para concebirlo, afinarlo y ponerlo finalmente por escrito para que todos conozcan a ciencia cierta :

- a) los objetivos que se esperan conseguir con el mismo
- b) el papel que les corresponde a cada uno de los participantes del grupo piloto
- c) la secuencia y los tiempos de cada una de las tareas
- d) los costos y los beneficios esperados para cada una de las etapas
- e) los periodos de aprendizaje, de evaluación y de resultados finales para cada etapa, y
- f) los materiales e implementos que se requerirán

Los compromisos son reconocibles sólo si se ponen por escrito y un plan con gráficas de gant, con diagramas de flujo y claramente discutido en una reunión donde cada uno de los participantes aporta sus fechas-compromiso, posee una alta probabilidad de tener éxito.

³³ Ibidem.

Debemos abandonar lo complicado y en contrario, utilizar herramientas simples, comprensibles y preferentemente aportadas por los demás. Para estos momentos de verdad, donde ya conocemos las características de cada uno de los líderes; podemos asignarle esta tarea del plan a un compañero ingeniero; o al mejor dibujante o al mas ordenado del grupo, para que nos ayuden a cumplir con este paso, sin dificultades.

Para finalizar, recomendamos que se haga una presentación formal donde la dirección general dé su aprobación explícitamente.

V.4.E.- ESTABLECER MECANISMOS SIMPLES DE PARTICIPACION E IDENTIFICACION DE BENEFICIOS.

Cuando se cuenta con un plan maestro del proyecto, donde se identifican las fechas, la secuencia y los responsables de cada actividad, el paso obligado es definir de que forma participarán los líderes y el personal involucrado, bajo que mecanismos se les motivará para que lo realicen y finalmente qué beneficios económicos o sociales se les harán llegar a todos ellos, para que se premien los resultados positivos de cada etapa.

Considerando la situación económica que estamos viviendo, un buen complemento del sueldo base lo representan los incentivos económicos. Pero también efectivos y sobretodo que atienden a los Sistemas Sociotécnicos de la propia organización se deben de utilizar los incentivos sociales (Reconocimientos, distintivos, fotografías de pasillo, etc.).

Para hacerlos directamente proporcionales al esfuerzo y a los resultados de los trabajadores, se deben analizar muy detenidamente las tareas y responsabilidades de los puestos; siempre con el auxilio de los mejores trabajadores y de sus supervisores; para que las conclusiones alcanzadas lleven la venia de los involucrados.

Para lograr establecer mecanismos de participación sencillos, se debe previamente experimentar en "grupos pilotos" una serie de incentivos. Se debe tomar como referencia el perfil social del grupo al que van dirigidos, si es posible hasta elaborar una encuesta sobre sus expectativas y medir la reacción de los trabajadores hacia los mismos.

Muy importante resulta: lograr que los líderes sindicales acepten que ninguno de esos incentivos, causen antecedentes

de obligatoriedad; sino que lo único que "obligue" a la empresa sea los resultados obtenidos (que representan, lo que a la empresa y a los trabajadores les conviene).

Al iniciar esta etapa, se debe tener claro cuáles son los índices de costo/beneficio que se persiguen con el proyecto del incremento de la productividad y relacionado con estos índices, deben de estar determinados los beneficios que la empresa está dispuesta a compartir si se consiguen los resultados previstos (costo/beneficio).

Cuando los líderes (sobre todo los sindicales) se encuentran totalmente conscientes de que todo esfuerzo positivo adicional que refleja un incremento en la productividad; debe producir un beneficio también adicional para ambas partes (empresa-trabajadores) es más sencillo negociar y lograr que los trabajadores realicen con calidad su trabajo.

Los mejores sistemas que hemos encontrado, se caracterizan por lograr una retroalimentación semanal/quincenal o mensual a cada uno de los trabajadores que logran los resultados esperados. Son sistemas que pagan directamente proporcional según el esfuerzo que cada trabajador realiza y que comparten por anticipado las utilidades marginales que aporta el trabajador. Además cuentan con una serie de distinciones para los "mejores" y "peores" trabajadores; sugeridos en conjunto, por los líderes de ambas partes.

V.4.F.-ESTABLECER ESTRATEGIAS Y TACTICAS COMPARTIDAS DE ACTUACION PARTICIPACION

Para llegar al inicio de esta etapa se requiere tener una excelente relación con los líderes de los trabajadores (sindicales o no) pues se trata de compartir con ellos y responsabilizarlos; sobre las estrategias y tácticas que promoverán (sin manipulación) el involucramiento de todo el personal.

Es indispensable que dichos líderes conozcan ampliamente a los grupos objetivo y que sus aportaciones sean honestas y poniéndose en los zapatos del trabajador. De ser posible, que ellos mismos, sondeen la opinión y expectativas de sus compañeros antes de implementar cualquiera de los planes; durante la implementación y posteriormente para medir los resultados.

Este paso es completamente situacional, producto de la experiencia y depende de las características del grupo que participe, de la cultura organizacional de la empresa de que

se trate y sobre todo de las posibilidades administrativas de manejo y/o control.

A pesar de lo artesanal de esta etapa, deseamos hacer las siguientes recomendaciones para que la hechura de las estrategias y tácticas resulten :

a).-La estrategia general y las tácticas básicas deben ser del dominio de todos los líderes que intervengan.

b).-Hay que estar continuamente retroalimentando con datos, a los responsables de los grupos y a los mejores trabajadores; para que detecten desviaciones según su experiencia. Y cuando existan resultados desfavorables, indiquen cuáles pueden ser las razones más probables y acordar con ellos, las acciones contingentes para la solución inmediata de esos problemas.

c).-El área que determina las estrategias y las tácticas de participación y actuación ante el sindicato, debe ser recursos humanos en coordinación con la dirección general de la empresa. Y cada área operativa en coordinación con el área responsable del proyecto deben determinar las estrategias y tácticas según se requieran.

d).-Se deben aplicar las estrategias correctamente, bajo supervisión del área responsable del proyecto; y en caso de haber más de dos desviaciones en el mismo grupo y por el mismo líder, será recomendable cambiarlos o supervisarlos en el campo (o en "caliente") por el gerente o director del área operativa correspondiente.

e).-Las estrategias y tácticas valederas, son las que ofrecen mejores resultados; presentan mayores posibilidades de controlarse y dejan satisfechos a los participantes sobre la equidad de los beneficios.

f).-La mejor coordinación de un proyecto de incremento de productividad se da cuando: se consigue dicho incremento; todos desean volver a experimentar otro proyecto y se cumplió a tiempo y en el monto ofrecido, con los incentivos y distintivos correspondientes.

V.4.G.-ESTRUCTURAR SISTEMAS DE INFORMACION - SEGUIMIENTO DEL PLAN SEGUN NECESIDADES

A estas alturas del proyecto, debemos estructurar sistemas de información, que nos permitan dar seguimiento muy de cerca a todos los resultados que se derivan de los objetivos. En ocasiones las empresas ya cuentan con sus

estadísticas de venta, de producción o de rendimiento de cada área operativa; que requieren de ciertas adaptaciones para reflejar con precisión lo que el nuevo plan pretende.

Por ello, el área coordinadora del proyecto debe nuevamente hacer participar a los líderes involucrados y al área responsable de los sistemas (informática) para que diseñen los reportes y fijen la periodicidad de los mismos. También se requiere que se ponga por escrito las acciones contingentes más recomendables en caso de encontrar desviaciones.

Lo ideal es que el propio trabajador, conozca mediante los reportes sus propios avances en comparación con su equipo de trabajo; contra los récords anteriores de él mismo y los porcentajes de alcance contra la meta establecida. En caso de no poder contar con este tipo de información; quien es imprescindible que la tenga o la obtenga, es el propio jefe o supervisor del equipo objetivo.

Sí deseamos que el trabajador enriquezca su trabajo, tome decisiones y sea más productivo, le debemos hacer llegar los datos que le permitan analizar y actuar. Estamos seguros que la mayoría de los trabajadores, pueden tomar atinadas decisiones de productividad, sí cuentan con las herramientas necesarias y si se les enseñan a analizar la información correlacionada con su trabajo. Por naturaleza nos gusta hacer las cosas mejor; siempre y cuando nos estén "observando", o nos tomen en cuenta para felicitarnos o regañarnos.

V.4.H.-REALIZAR ACTIVIDADES COLATERALES PARA ASEGURAR EL PLAN

Para poder sostener un alto nivel de ánimo con respecto al proyecto, constantemente se va a requerir de tomar acciones inteligentes, que complementen las actividades previstas en el plan. Estas actividades dependen del nivel de involucramiento de la dirección general, del presupuesto con que se cuente y de lo espectacular (buenos o malos) de los resultados obtenidos.

Es obvio que cuando los resultados son buenos, todo mundo participa con gran entusiasmo y realiza con mayor disposición cualquier actividad adicional que se requiera. Pero; ¿ qué sucede cuando los resultados son malos ?; ¿ Quién anima al grupo ? ¿ No asisten a las juntas porque deberás están muy ocupados ?.

Las dificultades se presentan cuando las "cosas van mal", pocos se sientan a reflexionar sobre los errores y las mayorías presentan un desánimo tan agudo que los paraliza. En esos precisos momentos deben de coordinarse acciones colaterales que aseguren los resultados previstos del plan.

Esas actividades colaterales van desde las simples llamadas de atención, los análisis más precisos sobre los resultados y sus posibles razones; hasta nuevos planes de acción para reforzar los iniciales. Se requiere mucha participación de los líderes de ambos (empresa - trabajadores) y de los trabajadores, como en la mayoría de las etapas, para asegurar la calidad.

El área coordinadora del plan, debe tener acceso a la participación activa de la dirección general de la empresa y tener la posibilidad de autorizar gastos de reuniones informales de trabajo ("una tamaliza", una plática de café o un evento social- deportivo) que a los trabajadores les llama mucho la atención y les relaja para participar activamente en el alcance de cualquier objetivo; y además, debe de contar con la imaginación suficiente para elaborar anuncios, documentos, informes o cualquier medio de comunicación interna que le permita tener a todos los involucrados, dispuestos y motivados.

Siempre se requieren ajustes, negociaciones extraordinarias y componendas que no fueron concebidas en el plan, y lo imperdonable sería que por no realizar estas actividades colaterales se deje de tener el impacto necesario en los resultados. Más vale "pedir perdón que pedir permiso" pero con los resultados previstos al 100% cuando menos.

V.4.I.-AJUSTAR Y DAR CONTINUIDAD Y/O NUEVAS PROPUESTAS

En esta etapa final, la responsabilidad es exclusiva del área coordinadora del proyecto en combinación con la dirección general de la empresa; pues se trata de decidir de que forma en definitiva se establecerá el plan para toda la compañía. Tuvo que haber arrojado una serie de experiencias muy valiosas el "plan piloto" y es el momento de ajustar y retomar los caminos que dieron buenos resultados.

Se deben realizar exposiciones y transmisión de experiencias por parte de los líderes o trabajadores que tuvieron mejores resultados durante el "plan piloto". Y ser contundentes en la presentación de cifras y alcances de resultados de los primeros grupos de prueba.

Pensando que todo salió bien hasta el final del primer proyecto, los ajustes y la continuidad del plan será muy sencilla. Pero, sí por variadas razones el proyecto no cumplió con las metas trazadas; resulta muy importante analizar porqué e insistir de nuevo hasta conseguirlo.

V.5.-RAZONES MAS COMUNES DE FRACASO

Entre las razones más frecuentes por las que un plan de incremento de productividad fracasa, se encuentran :

V.5.A-Falta de compromiso de la dirección general y de los líderes en general.

V.5.B-Falta de seguimiento de las acciones emprendidas en el "plan piloto"

V.5.C-Mala aplicación de los incentivos económicos o sociales de reconocimiento

V.5.D-Mala aplicación de Estrategias y tácticas de resolución y poco apoyo de los líderes sindicales o de la empresa al analizar la problemática.

V.5.E-Elaboración de informes poco creíbles y de dudosa extracción (poco apegados a la realidad).

V.5.F-Información y entrega de herramientas extemporáneas.

V.5.G-Bajo rendimiento inicial y resultados bajos continuos de algunos; sin que se tomen acciones correctivas al respecto.

V.5.H-Injusticias y poca atención a las personas, a sus resultados y a sus aportaciones.

V.6 ELEMENTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA ELABORAR UN PLAN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

Los nuevos planes deben de contemplar los siguientes elementos para evitar los fracasos :

V.6.A-Generar acciones contingenciales en cada caso de error o desviación del "plan piloto"

V.6.B-Hacer participar a la dirección general en los eventos sociales y de retroalimentación para que escuche y vea de primera mano la actitud de los trabajadores y de los líderes hacia el proyecto.

V.6.C-Comprometer a todos los involucrados (líderes y trabajadores) con sus mejores aportaciones y resultados.

V.6.D-Dar a conocer a tiempo los éxitos y los malos resultados (incluyendo las razones de ambos) en los avances.

V.6.E-Responsabilizar del proyecto, a un área de mucha influencia dentro de la organización y con una alta orientación al trabajo en equipo.

V.6.F-Comprometer a los líderes sindicales con influencia positiva hacia sus agremiados. Discutir y negociar cualquier desavenencia con la intención de mejora y arreglo.

V.7.-CONCLUSIONES

Este modelo debe enriquecerse tomando en consideración las políticas y procedimientos comúnmente aceptados de la organización en que va a ser aplicado. Y particularmente el área coordinadora debe conjugar esos elementos, con el proceso que aquí se propone (los nueve pasos del modelo) y poner en juego sus habilidades de coordinación.

Siendo todo ello una mezcla compleja; es difícil identificar las fallas y lo que esencialmente se requiere es una actitud de triunfo. Esa predisposición necesaria para no admitir la derrota; más aún, una voluntad férrea para aprender de cualquier desviación y salir cada vez más energizados de las experiencias adversas.

Recuerden que el derecho de coordinar un plan de incremento de productividad se gana con resultados; no con buenas intenciones o con excelentes justificaciones de no cumplir.

CAPITULO VI BASES TEORICAS DEL MODELO

VI.1.-INTRODUCCION

Esta tesis, además de basarse en varias teorías de moda; debe su formulación particularmente a la combinación de una amplia experiencia profesional y de una búsqueda personal de las variables de control, que en México deben usarse, para lograr un incremento de productividad en las empresas.

Una de las últimas teorías de mayor permanencia en la actualidad es la de Calidad; que tiene sus antecedentes y tomó mayor auge en Japón a través de los Círculos de Control de Calidad, pasando por la "Calidad total" y desembocando en las ideas de "Excelencia" que transcribieran sus autores Eduard Deming; Kaoru Ishikawa y Peters y Watterman; respectivamente.

VI.2 CICLO DE SHEWHART PARA MEJORA DE LA CALIDAD

De la fusión entre las teorías de Calidad; de "Mejora Continua" y de "Excelencia" nació el esfuerzo organizacional de una de las empresas de telecomunicaciones más importante del mundo que se llamó "Excellence trough Continuous Improvement"³⁴ en el año de 1992.

En colaboración con un despacho, nos correspondió instruir a su personal en los dos primeros pasos de su modelo de implementación, a saber :

- 1).- Orientación en Excelencia
- 2).- Entrenamiento en Mejora Continua
- 3).- Entrenamiento en liderazgo Gerencial
- 4).- Aplicación de mejora continua (participación en comités de Mejora)
- 5).- Entrenamiento especial como sea requerido

Este esfuerzo de Excelencia a través de mejora continua, se basa en el ciclo de Shewhart³⁵ para mejora de la calidad, que consiste en cuatro pasos: Planee (estudie el proceso y decida que cambios le va a hacer); Haga (ejecute los

³⁴ Manuales varios de Cursos de Excelencia del Northern Telecom Learning Institute, Miami, U:S:A: 1992-1993

³⁵ Ibidem

cambios); Verifique (verifique los resultados y verifique la actividad); Actúe (Refine y estandarice el cambio). Con éste proceso, Shewhart pretende dejar en manos del propio empleado el análisis de su trabajo y de sus desviaciones constantes; así como el descubrimiento de las oportunidades que se le presentan de mejorar continuamente. También pretende que por si mismo, el empleado decida el cambio, lo pruebe y finalmente lo proponga como un estándar de operación para bien del equipo de trabajo y de toda la compañía.

VI.3 CORRELACION DE TRES MODELOS

En el cuadro #1 (al final del capítulo) se podrá observar y comparar los pasos que propone Shewhart con los pasos del modelo de referencia e inclusive los pasos del modelo de productividad que se propone en esta tesis. Se pretende que el lector entienda su correlación y principalmente la coincidencia de los tres modelos en: la credibilidad hacia el potencial humano, la orientación hacia la productividad y/o mejora continua y la amplia participación que se requiere del trabajador.

De esta correlación se desprenden tres grandes elementos que proponemos durante la tesis, y que se adaptan a la idiosincrasia mexicana. A continuación las enlistamos, en orden de importancia :

A.- La participación coordinada del personal a través de sus líderes.

B.- No dar por hecho que la personas se encuentran automotivadas hacia el trabajo (teoría "X" versus Teoría "Y" o "Z").

C.- La coordinación del proyecto de incremento de productividad, llevada por un área específica dentro de cualquier empresa.

Consideramos inminente la coordinación de los líderes formales o informales de los trabajadores, porque todavía nos encontramos en nuestro país, ante una cultura de trabajo que prevalece de : "sal tú... porque a mi me gana la risa", en una buena parte de nuestra fuerza de trabajo (como el 20% del total de los trabajadores). Con lo anterior queremos decir, que en ocasiones el trabajador no es lo directo que debiera ser y que utiliza a sus representantes para conocer, medir terreno y darse tiempo de decidir si lo que le propone la empresa y las oportunidades que el trabajo le presentan; las va a aprovechar o no.

VI.4 EL LIDER COMO ARQUITECTO SOCIAL

Afortunadamente, el liderazgo efectivo y bien intencionado, logra filtrarse de manera productiva aún dentro de este tipo de trabajadores. Siempre deberán procurar cumplir, con los requisitos básicos que Ulrich y Lake proponen para los "arquitectos sociales" de las organizaciones más capaces:³⁶

"-1).-Reformar el carácter de las tareas de trabajo, de modo que puedan representar un desafío para la mente y las cualidades competitivas de los empleados.-"

"-2).-Crear organizaciones en que el papel natural de los gerentes intermedios sea renovar constantemente el vínculo entre la visión y la práctica.

"-3).-Crear y mantener procesos eficientes de administración del conflicto.-"

"-4).-Construir una organización en la cual demuestren confianza y respeto mutuos, manifiesten respeto y confianza a sus gerentes y a la justificación racional de la entidad.-"

"-5).-Garantizar que los sistemas básicos de medición, las recompensas y la información manifiesten mutua congruencia, también que sean congruentes con las metas de la organización.-"

"-6).-Asegurar que la dinámica técnica, política y cultural de la organización armonice con las tareas, las estructuras, los sistemas y los procesos de la organización.-"

Para que el grupo en lo general se motive al cambio o a la mejora; requiere que los líderes (normalmente es el personal de mayor visión) aprueben y manifiesten su apoyo. En Canadá como en otros países, el elemento del liderazgo también es esencial pero según ellos, ya rebasaron el hecho de que no todo esfuerzo de incremento de productividad, debe estar orientado por un líder necesariamente; pues parten de la base de que el trabajador es auto-orientado y se encuentra con la suficiente motivación como para estar constantemente en búsqueda de la excelencia.

Sobre esto último, cuando menos en México y en la mayoría de las empresas, no debemos partir de la base que el trabajador

³⁶ Ibidem

se encuentra automotivado hacia el trabajo (véase capítulo III de la presente tesis) sino debemos asegurar que debido a la estructura laboral existente en nuestro país, los trabajadores están esperando el "empujoncito"; ya sea del Gobierno o de sus líderes, para encaminarse en un sentido de mayor responsabilidad y productividad y en consecuencia, difícilmente en la actualidad dejan fluir su automotivación.

En consecuencia, la coordinación por un área específica dentro de las organizaciones, se requiere debido al pobre seguimiento que comúnmente se lleva a cabo sobre cualquier proyecto, en las empresas. A pesar de alcanzar grandes resultados;.

VI.5 APLICACION COMPLETA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es verdaderamente conmovedor escuchar a los trabajadores en el sentido de que sus jefes "no quieren apoyar" o sobre lo que "en alguna ocasión fue todo un éxito" y "no saben que pasó con eso".... y hemos constatado que en mucho, sólo se ha debido a una falta de seguimiento de las distintas actividades y de la gran "fuerza homeostática" que posee la costumbre.

Fue Northern Telecom, la compañía que realizó este esfuerzo de mejora continua en México. A pesar de que en los dos primeros cursos el personal "compraba" la idea correctamente y se incorporaba a las oficinas con un ánimo muy alto por participar con sus ideas de mejora; tuvieron que darle mayor peso a la participación de sus líderes y directivos, ajustar su programa de la autogeneración de propuestas de mejora y definir un área coordinadora, así como nombrar a un asesor externo para que pudieran avanzar más ágilmente con el desarrollo del proyecto.

No fácilmente se les explicaban éstos eventos a las autoridades que les visitaban del Canadá, ya que en los cursos que ellos impartieron y según sus propias conclusiones, en México habían tenido un desarrollo excelente de los participantes dentro de sus seminarios, como no había sucedido en otros países (Estados Unidos; España y el mismo Canadá), y en estos últimos, tenía gran éxito el programa, dentro de las oficinas.

VI.6 BENCHMARKING

Otra teoría utilizada para la formulación del modelo propuesto y que se derivó de las teorías de Calidad; es la

conocida como "Benchmarking"³⁷. Consiste en la búsqueda de las mejores prácticas de la industria, que conducen a un desempeño excelente. Como su propio autor nos indica

- "La clave del proceso será la conversión de los hallazgos de benchmarking a una declaración de principios operacionales que pueda aceptar la organización y mediante la cual serán juzgadas las acciones para el cambio" -.

Regularmente y bajo un procedimiento establecido por la propia empresa, se deberán estar buscando superar las metas o los índices de productividad establecidos; mediante la comparación con otras industrias y preferentemente, contra el mejor de su clase.

En el modelo de esta tesis, en el primer paso se propone determinar el cuello de botella; problema o necesidad de cambio; y una forma fácil, ágil y efectiva de identificar la problemática es comparándose con otra industria del mismo ramo, con otro departamento de la misma empresa; o con los índices que los manuales de fabricación establecen, para el desempeño del equipo; de ese proceso o del personal.

Para fijar las metas u objetivos hacia los cuáles la empresa desea emprender el cambio; siempre será conveniente tomar en cuenta qué; cómo y cuánto costó; que el mejor de su clase logre los resultados que tiene.

Para generar mecanismos simples de participación e identificación de beneficios (paso 5 del Modelo propuesto en esta tesis), para establecer estrategias y tácticas compartidas de actuación participación (paso 6 del modelo) y particularmente para estructurar sistemas de información seguimiento del plan según necesidades (paso 7 del citado modelo); es recomendable saber, qué hacen otras compañías al respecto, en qué errores han incurrido y cuáles son sus resultados finales.

En esos casos, es muy conveniente ir en contra corriente del dicho utilizado en México que "Nadie experimenta en cabeza ajena".

Claro que sí podemos aprender de lo que a otros les ha sucedido y de los errores o aciertos de los demás. Y luego entonces, nos inclinamos porque se utilice constantemente el benchmarking interno y el benchmarking competitivo. Para ello, debemos identificar a nuestros socios en benchmarking que más pueden aportar a la mejora de nuestra productividad. Y finalmente, debemos de derrotar la mala costumbre de compararse con los "malos" y lo peor: que muchos de

³⁷ Robert C. Camp, Benchmarking; Panorama Editorial, S. A. México 1993.

nuestros trabajadores desean imitarlos inmediatamente y justificar sus bajos resultados.

Tal parece que la información antoja las falsas salidas que otros compañeros han utilizado para "cumplir" con su trabajo y para finalmente presentar reclamos a sus jefes de lo que "otros han conseguido". Debemos enfrentar ese síndrome con honestidad y comunicación clara; además de presentar como todo un desafío el perseguir y alcanzar a los "mejores de su clase".

Uno de los índices más favorecidos en la productividad empresarial se establece multiplicando los resultados de los tres mejores trabajadores del equipo, por el número de integrantes en total; y comparándolo con el nivel de productividad real del grupo. El criterio de "venta" es muy sencillo, pues se les "pica la cresta" argumentando que si todos hicieran un esfuerzo semejante al de sus compañeros (los "mejores"), lograrían un "X" porcentaje más, de lo alcanzado hasta ese momento.

Atraverse a hacer esos comentarios, es arriesgarse a escuchar y a conocer ampliamente los sentimientos de los trabajadores con respecto a las "razones" de sus resultados; donde puede estar mezclado y directamente correlacionado el estilo de liderazgo de su jefe o con muchas "sorpresas", que harían que el equipo de trabajo se pusiera en un camino de madurez.

Compararse contra sí mismos requiere de un sentido de desarrollo y crecimiento constantemente alimentado por el líder del equipo. Esta técnica es plenamente utilizada y explotada en los equipos de deportes y algunos de trabajo en México.

VI.7 REINGENIERIA

Continuando con las teorías que sustentan el modelo de productividad presentado en esta tesis; nos referiremos ahora a la Reingeniería.

Estamos plenamente de acuerdo en que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y que la reingeniería nos aporta una serie de técnicas para que los administradores puedan "reinventar" sus empresas. También es cierto que la rigidez del criterio de Adam Smith; sobre la forma de dividir el trabajo industrial en tareas simples y básicas ha dejado de ser práctico; pues ahora se requiere mayor

³⁸ Ing. Angel Díaz Mérito; Lo que está hecho en México ...está bien hecho ! y EL DIRIGENTE; Editorial Dime, Puebla México 1990 y 1985 respectivamente.

dinamismo y capacidad de adaptación para ganar mercado en esta competencia mundial, tan feroz.

Donde se debe tener especial cuidado es en que la esencia de la reingeniería está en la idea del pensamiento-discontinuo: o sea, la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes. Ocurre entonces, que por desconocimiento o por simple superficialidad algunos gerentes o líderes desean cambiar los valores y fundamentos de la cultura organizacional; con el prurito de que ya es vieja u obsoleta.

Como es obvio, la reingeniería constantemente está en búsqueda de mejores formas de hacer las cosas pero sin caer en faltas esenciales que puedan hacer desaparecer a la organización misma. El enfoque será eminentemente sobre el modo, el proceso y los medios que se utilizan para cumplir con él o los objetivos de la empresa. Siempre en un sentido de reformar; esto es, no con pasos pequeños, ni cautelosos.

La óptima reingeniería emana de la propia área que la va a aplicar; y en el modelo de productividad que proponemos en esta tesis le asignamos la tarea a una tercer área coordinadora. A veces, los trabajadores del área de origen son los que aportan las ideas y los "tips" de por donde deben de ir las mejoras; y en la mayoría de las ocasiones sólo se debe a que sus líderes no los han escuchado lo suficiente o a que ya se "cansaron" de proponerlo antes.

Se requiere una alta capacidad de análisis y síntesis, de no estar contaminado y de evitar la famosa "ceguera de taller"; por ello, vale la pena arriesgarse a encontrar los "errores" o desviaciones en los procesos de trabajo de otras áreas y proponer en consecuencia "mejores formas de hacer las cosas". Como expusimos en el V capítulo de ésta tesis, debemos ser cautelosos y no creer que todos ya saben lo que hay que hacer o, dejar de investigar si los grandes mitos de las organizaciones tienen "las razones que todos les encuentran".

Se utilizaron varios criterios tomados de las ocho respuestas (recomendaciones) que más comúnmente les suelen decir los equipos que han aplicado esta técnica, a los propios autores de la reingeniería, a saber:

"-1).-No se necesita ser un experto para rediseñar un proceso-"

"-2).-Es útil ser de fuera-"

³⁹ Michael Hammer y James Champy; Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1994.

''-3).-Hay que descartar las ideas preconcebidas-''.

''-4).-Es importante ver las cosas con los ojos del cliente-''.

''-5).-La reingeniería se hace mejor en equipos-''.

''-6).-No se necesita saber mucho sobre el proceso existente-''.

''-7).-No es difícil concebir buenas ideas-''.

''-8).-La reingeniería puede ser divertida-''⁴⁰

VI.8 PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para complementar las bases teóricas del Modelo de productividad propuesto nos referiremos a la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Basados particularmente en la definición de estrategia que utiliza Guerin y Wells Le Louran en su libro⁴¹, aseguramos que el modelo pretende ser una secuencia estratégica de Recursos Humanos para las empresas. Nos dicen que son las...

''-decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo-'' o sea ''-el conjunto de respuestas que indican cómo define una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos-''.

Lo que se pretende es facilitar el camino al administrador a través de una secuencia específica y probada de pasos que le aseguren una mejora en la productividad por la vía más corta.

Los procesos que le dieron vida al modelo aquí propuesto son los referidos al sistema de Planeación Estratégica de Recursos Humanos⁴², en combinación con el ciclo de Shewhart.⁴³

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Planeación Estratégica de los Recursos Humanos; Serie Empresarial Legis, Legis Editores S. A.: Santafé de Bogotá Colombia; 1992.

⁴² Ibidem

⁴³ Manuales varios de Cursos de Excelencia del Northern Telecom Learning Institute. Miami. U.S.A.: 1992-1993

VI.9 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios, de manera rápida, significativa y permanentemente. En los recientes años la tasa de cambio dentro de las sociedades en general se ha acelerado y la progresión económica de los pueblos ocurrida en los últimos 50 años, aún en los más subdesarrollados, ha sido mucho más acelerada, de lo que fuera durante toda la época histórica anterior.⁴³

Las sociedades de occidente se han movido psicológicamente hacia la búsqueda de la satisfacción de necesidades distintas a las que eran sus objetivos anteriormente. Más aún, los países que están experimentando hoy día una reducción en sus niveles de productividad han comenzado a mirar con especial detalle, aquellos elementos organizacionales que pueden ser causas de sus fracasos.

Por consiguiente, no cabe duda que todos estos factores implican la inevitabilidad del cambio en las organizaciones y la necesidad de que dichos cambios se administren de maneras menos sofisticadas y más eficaces.

''-El Desarrollo Organizacional se relaciona con la introducción deliberada y razonada, con el establecimiento, el refuerzo y la diseminación del cambio, con el propósito de mejorar la efectividad y la salud de la organización. Efectividad se refiere al establecimiento y logro de las metas apropiadas, en un medio ambiente cambiante. Salud se refiere a la motivación, utilización e integración de los recursos humanos dentro de la organización.-''⁴⁴

Según Beckhard⁴⁵ ciertas condiciones deben de estar presentes en las organizaciones antes de que las organizaciones emprendan con éxito sus intentos de cambio :

(a) ''-Para que las personas en las organizaciones estén dispuestas al cambio, se deben sentir presionadas hacia el mismo.-''

(b) ''-Los individuos deberán involucrarse y participar en el reexamen de los problemas y en las prácticas a ser modificadas.-''

⁴³ Newman, W. H., Managers for the Year 2000 (Englewood Cliffs, N. J.); Prentice Hall, 1978.

⁴⁴ Zand, D. "Consenso", Revista privada, Vol. 54 No. 6, pag. 5.

⁴⁵ Bechard R. , Serie Desarrollo Organizacional. D. O. Estrategias y Modelos. Ed. Interamericana México 1973.

(c) ``-Se deberán considerar ideas y conceptos que ya hayan sido usados con éxito en otras organizaciones.-''

(d) ``-Por regla general, existe mejor oportunidad de que el cambio sea exitoso si las innovaciones se hacen en forma limitada y mediante proyectos especiales en un principio...''-

(e) ``- Con frecuencia se hace necesario que el cambio lo inicie un líder o agente de cambio que sea diestro en obtener nuevas ideas y respaldo de los demás individuos en la organización.-''

Prácticamente, todos los esfuerzos para el desarrollo organizacional cuentan con la ayuda de un cosultor o facilitador para poder llevarse a cabo.⁴⁷

Este último, puede ser un miembro de la organización o un agente externo teniendo la función principal de ayudar a su ``cliente'' a diagnosticar el sistema y a planificar estrategias para lograr una situación más adecuada. Según Tichy y Hornstein⁴⁸ existen tres tipos de agentes de cambio, a saber :

1.-``Tipo Desarrollo Organizacional''. Relacionado con técnicas de entrenamiento; entrenamiento en sensibilidad, retroalimentación por encuestas y desarrollo de equipo.

2.-``Tipo gente-cambio-tecnología''. Parten del supuesto que si las gentes cambian sus comportamientos, la organización también cambiará. Especialmente si los líderes o las personas más influyentes también cambian. Utilizan técnicas como el enriquecimiento del trabajo, administración por objetivos y modificación del comportamiento organizacional.

3.-``Tipo análisis desde la cumbre''. Parte de la base que hay que realizar cambios en la estructura organizacional o en la tecnología para mejorar la eficiencia.

Finalmente, existen tres modelos para el desarrollo organizacional⁴⁹ y para efectos de esta tesis haremos mayor énfasis en el último de ellos. El primero y más conocido lleva por nombre Teoría y método de intervención; el segundo; Cambio planificado y el tercero Investigación de la acción. Este último, es un proceso que se relaciona con varios asuntos como : Colaboración entre el cliente y el agente de cambio; gran énfasis en reunir datos y realizar diagnósticos preliminares antes de planificar e implementar

⁴⁷ Clifton Williams J. y Calás de Birrel Marta. South Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, E.U.A. 1984.

⁴⁸ Tichy N. y H. Horstein; Relaciones Humanas, Vol 29, No. 10 Pag. 945.

⁴⁹ Ibidem; pags. 444-445

la acción; una evaluación cuidadosa de los resultados antes de que la acción se lleve a cabo en definitiva y el desarrollo de nuevos conocimientos en las ciencias del comportamiento que sean aplicables a otras organizaciones.

Como se podrá observar, el modelo utilizado en la tesis debe en mucho su creación a la aplicación de estos principios del Desarrollo Organizacional; y se mezclan continuamente con lo escrito hasta este momento de las demás teorías señaladas.

VI.9 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

La forma gráfica de presentación; la influencia de algunos elementos externos e internos (según nosotros los de más influencia en México; v. gr. liderazgo y el área coordinadora) y la relación inmediata de planear y hacer (aunque rectificando en el camino) nos parece eminentemente práctica y funcional.

Claro está, se propone considerar la idiosincrasia de los trabajadores en México (I y II capítulos); se aportan ideas sobre las clásicas fortalezas de los grupos de trabajo (II y III capítulos); de los líderes mismos de los grupos y de las formas de contrarrestar (IV y VI capítulos); según la experiencia; las debilidades y amenazas que se presentan en nuestro medio.

Detallando la secuencia más recomendable de las teorías descritas; recomendamos que se apeguen⁵⁰ a las distintas estrategias para implementar los cambios.

Primero, utilizando la estrategia de poder-coacción a través de la acción unilateral del mando; muy directamente relacionada con la mejora continua, para iniciar la búsqueda de la productividad en un sentido positivo pero de gran fuerza y volverlo una costumbre del grupo.

Segundo, utilizando la estrategia empírico a través del testimonio de la experiencia, de la persuasión racional y con proyectos de demostración; relacionando las técnicas de Calidad Total con la experiencia que vaya ganando la propia empresa o el grupo de referencia, educando al personal para hacer permear la cultura de hacer las cosas bien; y,

Tercero, la estrategia normativo reeducativa, donde se está dispuesto a compartir el poder, donde las decisiones son totalmente participativas y se dá en todo su esplendor el proceso grupal en la empresa. A este final le corresponde la

⁵⁰ Chin Robert y Kenneth D. Benne; The Planning of change, 3a. edición Neva York; Holt Rencahrtb and Winston; 1969 pp 22-45

aplicación de las técnicas de Reingeniería para que el cambio se sostenga de manera productiva.

Seguirán saliendo nuevas y muy atinadas teorías administrativas y posiblemente las que se tomaron como base para esta tesis perderán actualidad; pero se requerirá que todo el profesional inquieto y bien orientado, las conozca y las considere; adaptando lo que a su criterio le asegure mejores resultados.

Lo importante no es conocer las teorías de moda, sino seguir en la búsqueda constante de mejorar y de incrementar la productividad de las organizaciones y en sentido más estricto; de la auto-mejora. Lo que en las empresas da el derecho de coordinar un proyecto de incremento en la productividad, serán siempre los resultados obtenidos previamente y no las buenas intenciones.

CUADRO COMPARATIVO DE TRES MODELOS: CUADRO No. 1 DEL TEMA VI

EL CICLO DE SHEWHART
PARA LA
MEJORA DE LA CALIDAD

PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE NORTHERN TELECOM

PASOS DEL MODELO DE PRODUCTIVIDAD ENTRE EMPRESA Y
TRABAJADORES EN MEXICO

PARTICIPACION DE LA EMPRESA

IDENTIFIQUE A SUS CLIENTES
DETERMINE LO QUE ELLOS CONSIDERAN
I M P O R T A N T E

IDENTIFIQUE EL PRODUCTO, SISTEMA O
SERVICIO QUE USTED PROVEE

IDENTIFIQUE A SUS PROVEEDORES
DEJELES SABER LO QUE USTED NECESITA

PLANEE

HAGA UN DIAGRAMA DE FLUJO DE SU PROCESO

DETERMINE
LAS
UNIDADES
CLAVE
DE
MEDIDA

IDENTIF.
LOS
PUNTOS DE
REFE-
RENCIA

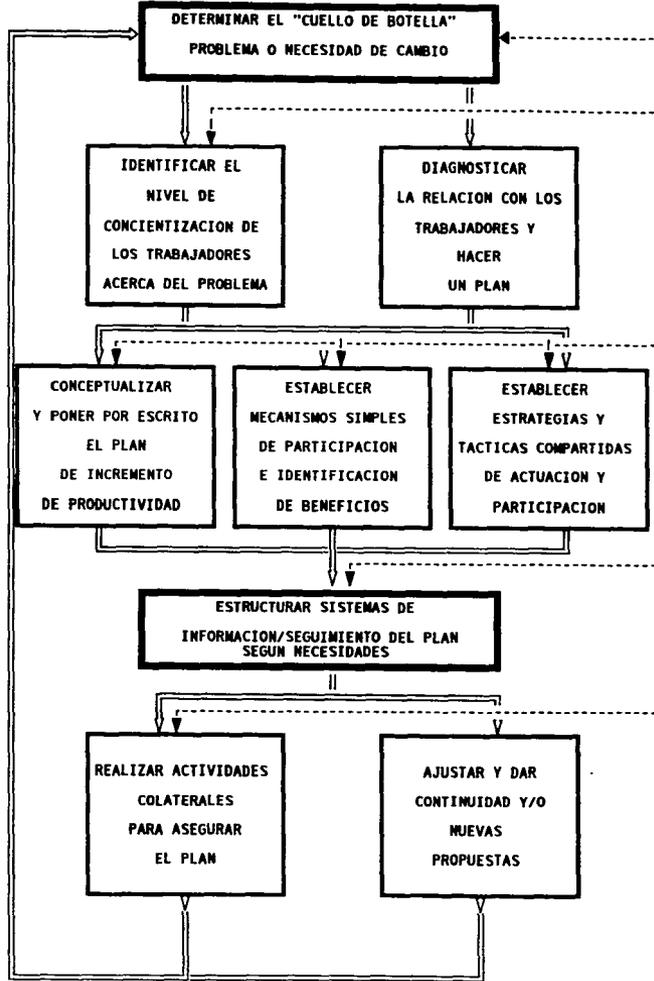
IDENTIF.
LAS
OPORTUNI-
DADES
DE
MEJORA

HAGA

HAGA QUE EL PROCESO ESTE A PRUEBA DE
ERRORES Y ELIMINE EL DESPERDICIO

VERIFIQUE
Y ACTUE

MIDA SU TRABAJO ENFOCADO HACIA EL
CLIENTE Y ASEGURE LA MEJORA CONTINUA



CAPITULO VII
POSICION NECESARIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS (O DEL AREA
QUE COORDINE EL PLAN)

VII.1 INTRODUCCION

Mucho se ha comentado en los capítulos que anteceden, sobre la necesidad de que exista un área de la empresa, que coordine el plan de incremento en la productividad. Ese papel por naturaleza organizacional le corresponde al área de Recursos Humanos.

VII.2 BASES PARA LA COORDINACION DE UN AREA EXTERNA A LA QUE
VA A LLEVAR EL PLAN DE PRODUCTIVIDAD

Razones existen muchas pero entre las principales se encuentran las siguientes :

a).-Debe ser un área que conozca imparcialmente los puntos de vista sobre el trabajo; tanto de los trabajadores y de sus líderes (sindicalizados o no) como de los supervisores y de los propios directivos.

b).-Que cuente con la sensibilidad necesaria para identificar las problemáticas sociales internas y sus razones; así como sus posibles alternativas de solución o manejo.

c).-Es un área comúnmente imparcial, que no tome necesariamente partido a favor de ningún área en particular de la compañía.

d).-Que comúnmente cuente con línea de comunicación abierta y directa hacia la Dirección General de la empresa.

e).-Que utilice el diálogo como herramienta esencial de trabajo y que cuente con efectivas estrategias de comunicación interna.

f).-Con alta habilidad de trabajo en equipo; así como las de enseñanza y coordinación.

g).-Que tenga contacto con los líderes desde la contratación, con datos y documentos; contando con el historial de su trayectoria en la empresa.

Ahora bien, a través de la experiencia se observa que también áreas de organización y métodos, sistemas, proyectos

y otras áreas operativas además de la de Recursos Humanos; que cuentan con lo descrito anteriormente; han logrado resultados espectaculares en proyectos de productividad. Luego entonces, la exclusividad la dan los resultados y no las buenas intenciones.

Cualquiera que sea el esquema, lo importante es no monopolizar la responsabilidad; sino compartirla con el área donde se va a llevar a cabo el proyecto. De ser posible se debe "vender" la idea de tal forma, que el área directamente responsable debe sentir desde un inicio; que el proyecto es de ellos mismos y que la disposición y los esfuerzos van a estar encaminados a conseguir los resultados esperados.

VII.3 CARACTERISTICAS DE LA COORDINACION

La "seducción" que se requiere, además de ser inteligente y positiva debe contener un alto grado de honestidad y esfuerzo. Resulta fácil tratar de describirlo, pero en la práctica pocos son los administradores que logran unir fuerzas entre áreas diferentes; y más aún, cuando se trata de colaborar a descubrir anomalías y de proponer la forma de remediarlas.

Existe un gran celo profesional en la práctica; pues todos comúnmente tienden a justificar lo que actualmente hacen aunque estén plenamente conscientes de que está equivocada la forma de manejarlo.

Para lograr esa unión de esfuerzos se debe acudir a una actitud plena de servicio, que no deje ni la menor sospecha de competencia o infidelidad entre las áreas. Mas que nunca el viejo adagio de que "la ropa sucia se lava en casa" aplica directamente en estos casos.

Se debe estar consciente de que para cubrir con este arduo papel de coordinación, se requiere primordialmente jugar el papel de "líder de líderes". Esto es, comandar en un proyecto a líderes no es nada sencillo y caer en el juego del poder es una trampa muy común y desgastante; al respecto Jhon P. Kotter apunta :⁵¹

- "El problema subyacente y no deja de ser irónico, se relaciona, otra vez con el liderazgo. Tanto las Universidades como la mayoría de las empresas (y casi todo el mundo) enseña a los profesionales de los Recursos Humanos a contribuir personalmente con sus conocimientos técnicos al bien de la empresa. Les enseñan a hacer las cosas

⁵¹ Jhon P. Kotter; El Factor Liderazgo. Ediciones Diaz de Santos, Madrid España; 1990.

por sí mismos. Y no hacen casi nada para enseñar a la gente cómo conseguir las cosas por medio de otros cuando se tiene escaso control o nulo; sobre esos otros. Y sin embargo, eso es lo que necesitan los profesionales de los Recursos Humanos, sobre todo cuando falta el compromiso de los de arriba respecto a temas relacionados con ellos."-⁵²

Este mismo autor propone como caminos viables de solución, para la problemática del liderazgo lo siguiente :

- "1 Los profesionales de Recursos Humanos deben de dejar de pensar en su papel como el de profesionales que contribuyen individualmente al bienestar de la empresa, y comprender que su trabajo consiste en ayudar a proporcionar a las empresas el liderazgo que necesitan ..."-

- "2 Proporcionar liderazgo implica influir sobre otros ejecutivos para que asuman la responsabilidad a la hora de encontrar, desarrollar, conservar y motivar personas con talento, e influir sobre dichos ejecutivos para que asuman tal responsabilidad de modo efectivo."-

- "3 Lograr el éxito al ejercer esa influencia implica no basarse en el ejercicio de una autoridad formal. No sirve de nada tratar de ordenar o de presionar a los directores. Para lograr que su influencia triunfe, los profesionales de los Recursos Humanos tienen que basarse en otras fuentes de poder : información adecuada, buenas relaciones laborales, reputación, capacidad de relación e intelectual, experiencia, etc.. "-

- "4 A desarrollar esas fuentes de poder, que no acompañan de forma automática a un trabajo de Recursos Humanos, debe asignarse una prioridad superior de la que hoy se le concede entre los profesionales."-

Para poder continuar con el presente capítulo, debemos agregar que hoy por hoy las empresas demandan un dominio muy particular por la operación. Se requiere que sus directivos sepan "meter las manos" ("hands-on") y que conozcan con

⁵² Ibidem

precisión, paso a paso lo que sucede en la línea; para luego entonces, tomar decisiones apegadas totalmente a la realidad de su empresa.

Lo anterior es un ingrediente que a los trabajadores enorgullece y los deja tranquilos, con respecto a lo que piensan de sus dirigentes. Es un elemento más, que implicaría liderazgo profesional en cualquier administrador.

VII.4.-RECOMENDACIONES PARA LOGRAR EXITO EN LA COORDINACION DE UN PROYECTO DE INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD

A continuación se describen una serie de criterios funcionales que en la práctica han resultado exitosos :⁵³

1.- -"Establezca claramente cuáles van a ser los objetivos que se persiguen"- . Procure no aspirar demasiado; plantéese alcances realistas y niveles que el propio grupo acepte como un reto.

2.- -"Recoja y evalúe información valiosa y relevante"- . Siempre haga participar a los que verdaderamente saben. Quienes están relacionados con el "problema" son los que le pueden brindar mucha información y son los que tienen una idea muy cercana de cómo remediarlo.

3.- -"Desarrolle las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos"- . Reúnase en conjunto con los líderes de los trabajadores (sindicalizados o no) y de la empresa; para delinear las estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

4.- -"Estime que tácticas va a adoptar dentro de cada estrategia"- . Reflexione previamente, cuales van a ser las alternativas que usted escogería en caso de que las cosas no se den cómo se prevé.

5.- -"Seleccione las técnicas que se van a requerir"- . Siempre hay caminos más cortos y mejores maneras de hacer cualquier cosa; de que forma piensa usted conseguirlo ? . Consulte si todos están en conocimiento de las técnicas que se van a usar.

⁵³ Collin Robinson, Cómo Negociar; Legis - Fondo Editorial Santa Fé de Bogotá Colombia; 1990

6.- "Identifique las destrezas necesarias para la ejecución".⁵⁴

No todos los que llevan a cabo las tareas cuentan con la misma facilidad para realizarla. Usted debe identificar cuáles tienen más habilidades y cuáles no; para formar sus grupos y para fijar el nivel de compromiso y en su caso, el tipo de capacitación que hay que administrarles.

7.- Comprometa a todos los interesados (líderes y personal representativo⁵⁵) desde el inicio del proyecto. La mejor forma de comprometerlos es trabajando en conjunto con ellos y haciéndolos participar en la comprensión del análisis de la información y en el descubrimiento de cualquier eventualidad, antes, durante y al término del proyecto.

8.- Dedique el tiempo que sea necesario cuando sienta que se están desviando o desinteresando por el proyecto. Es más sencillo que la gente se haga de pretextos para no continuar a que sostenga el ánimo necesario para continuar. Su papel de porrista es esencial en la coordinación del proyecto.

9.- Lleve un control muy riguroso de los tiempos, de los resultados (de los mejores participantes y de los peores), de los costos y premios, y en sí de todas las variables más relevantes del proyecto. Es esencial contar con la información y lo más relevante es tomar decisiones sobre la marcha que aseguren el enderezamiento del camino del proyecto; sobre la línea de los resultados esperados.

10.- Encárguese personalmente de la publicidad de los buenos resultados. Toda vez que haya una meta rebasada o un resultado que supere por mucho lo que en promedio se ha obtenido, analícelo y expóngalo de manera espectacular en toda la empresa. Póngale el "cascabel al gato"; haga mucho ruido sobre los resultados y siempre nombrando a los que intervinieron en dichos resultados. Si se puede, prémielo frente a sus compañeros y explíqueles porque lo hace; que lo acompañen los líderes (hasta el Director General, si es posible).

VII.5.-CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Coordinar es la etapa artística del proceso administrativo y es donde se ponen en juego las cualidades del líder

⁵⁴ Ibidem

⁵⁵ Nota del autor : Personal representativo se le llama a todo empleado que sirve de referencia en las empresas. Por ejemplo, los "mejores", esto es, los que tienen las mejores actitudes en el trabajo y superan los promedios de resultados que sus compañeros consiguen.

profesional. Realizar esta tarea es difícil, pero nos sirve de prueba para medir la efectividad de nuestras habilidades. Recomiendo a todos los administradores que pretenden ser líderes profesionales en las empresas, tratar de cumplir con un proyecto de incremento de productividad y medir la suya propia. Es muy reconfortable obtener buenos resultados y sino, cuando menos identificar las propias debilidades para iniciar un auto-proceso de mejora.

Sí se decide, complemente la información del presente capítulo con el del Modelo de Productividad propuesto (capítulo V) para contar con una idea más precisa de la secuencia necesaria.

CAPITULO VIII
CASO DE PARTICIPACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES QUE
LOGRARON INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

CASO PRACTICO : "EL VENDEDOR ESTRELLA"
ELABORADO ESPECIALMENTE PARA LA TESIS : "UN MODELO DE
PRODUCTIVIDAD ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO" MAYO
DE 1995

VIII.1.-PRIMERA PARTE

VIII.1.A.-INTRODUCCION:

Llevaba tres meses en su trabajo la Lic. Ana Teresa Fernández, Directora de Recursos Humanos de la empresa Embotelladora Mexiquense S. A., cuando repentinamente se presentó en su oficina el Sr. Armando Ramírez; líder sindical de la misma, para plantearle un "grave problema" que no había sido resuelto hasta la fecha.

El gerente de Relaciones Laborales, Lic. Ignacio Cerón y cuatro delegados más se encontraban ya en la sala de juntas discutiendo el asunto y tratando de encontrar alternativas para que más tarde le fueran presentadas a la Lic. Fernández.

Incluyendo las llamadas que le habían hecho los dos Directores de Ventas y Operaciones, la secretaria le había reportado seis llamadas pendientes en total; dejando como recado que habían "parado" los vendedores del depósito de Mixcoac.

Luego entonces, la Lic. Ana Teresa decidió incorporarse a la junta, después de atender las llamadas pendientes y de obtener el punto de vista "patronal" a través del Gerente del Depósito, de los dos Directores de Operaciones, del Jefe de Personal de Mixcoac y otros más que pretendieron avisarle de inmediato.

VIII.1.B.-PUNTOS DE VISTA DE LOS LÍDERES DE LOS TRABAJADORES
Y DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LA EMPRESA :

Todo parecía indicar que se trataba de un serio problema, que estaba saliéndose de los alcances de los ahí reunidos (VER ANEXO # 1) y por lo tanto, se expusieron varias causas probables del conflicto y sólo se ofrecieron alternativas cortoplacistas para la solución del mismo. La experiencia de Ana Teresa e Ignacio, les hacía suponer una gama de causas mayor y les inquietaba indagar, cuáles eran las

verdaderas intenciones que los Líderes sindicales y los trabajadores tenían para manifestarse de esa manera.

Recibieron variadas y amplias opiniones y a continuación se resume lo más relevante y consistente de la información :

- "El delegado sindical del depósito de Mixcoac, no cumple con su labor y realizó indebidamente actos de proselitismo en contra de las decisiones de las Direcciones de Ventas y Operaciones y por ende, del Gerente Gral. del Depósito" - (VER ORGANIGRAMA- ANEXO # 2).

- "El Sindicato está en contra de la acción comercial más importante del momento; pues salir los domingos a vender desfavorece la acción que nos ha hecho ganar participación de mercado, en contra de la competencia. Debemos hablar con el Delegado Nacional y pedirle su apoyo total" -.

- "Contamos con una falta de apoyo del Sindicato, no recluta personal a tiempo y nosotros debemos dedicarnos a eso... Si bien es cierto que tenemos un 22% de rotación mensual en los ayudantes y ayudantes suplentes; en este depósito la rotación de vendedores, es de tan solo el 1.1 %" -.

- "Seguramente "manejaron" muy mal al personal, los líderes sindicales; pues queriendo hacer presión para que pagáramos el premio en efectivo que se da por salir los domingos, la gente se les "salió de las manos"... No lo pudimos pagar dicho premio éste domingo, pero es que en las oficinas centrales nos entregaron los cheques hasta el viernes en la noche y ya no se pudo cambiar en el banco... No podemos hacer uso del dinero en efectivo de la cuenta del día; hace dos meses dieron de baja a un gerente administrativo por hacerlo." -.

- "Hoy lunes, paramos varias rutas por haber faltado ayer; y les vamos a suspender con otros dos días para que no lo repitan... Así, lograremos asignarles camión a tres de los mejores vendedores que tienen su camión en el taller, debido a que en la semana pasada (mayo del 14 al 20) cayeron lluvias torrenciales en el Estado de México y tuvimos 5 accidentes viales." -.

- "Licenciada, sin hablar mal de nadie; sólo le solicitamos que vaya al depósito, para que se percate de las condiciones en que se encuentra, del ambiente laboral que prevalece y del trato que los trabajadores reciben de los supervisores y gerentes." -.

- "Existen varias rutas con ventas muy bajas, donde no hemos podido conseguir que permanezcan los vendedores, por más de dos o tres semanas (VER ANEXO # 3 COMPOSICION DE INGRESOS)... No hemos recibido el apoyo del área de ventas

(al contrario de lo que sucede en otros depósitos), ni con refrigeradores, promociones, "introducción de envase" u otras acciones comerciales que alientan la venta... Son rutas muy conflictivas las del depósito de Mixcoac; nos roban constantemente mercancía y dinero en efectivo; ya han golpeado a tres y al último lo amagaron con arma de fuego."-

"Desde hace un año trabajamos los domingos en todos los depósitos y los delegados recibimos un incentivo que mejora entre más rutas se completen ese día; pero la gente "ya no quiere queso, sino salir de la ratonera", y particularmente en este caso, la gente está muy adisgusto... Debemos por humanismo, dejar de trabajar los domingos."-

VIII.1.C.-IMPRESIONES DE LA VISITA FISICA AL DEPOSITO Y DE LA POSICION DE LA DIRECCION GENERAL :

Según el compromiso establecido con los delegados; La Lic. Ana Teresa e Ignacio visitaron esa tarde el depósito, dos horas antes de que tuviera verificativo la asamblea extraordinaria que convocara el sindicato ese mismo día lunes.

Pero antes, durante la mañana logró reunirse con el Director General de la embotelladora y obtener su posición y observaciones al respecto del conflicto. Lo que más le llamó la atención a la Lic. Fernández fue que se asemejaban completamente a las opiniones recibidas de los Directores de Ventas y Operaciones. Aunque el énfasis que puso en el defender la posición de trabajar los domingos, fue muy marcado y abrió la alternativa de que si ella encontraba algunos otros caminos de solución a este "tipo de problemas"; se lo hiciera saber rápidamente.

La agenda de la visita y la minuta de la misma fue enviada posteriormente a todos los interesados (VER ANEXO # 4), pero no pudieron señalar una serie de suposiciones y situaciones poco comunes que encontraron, de las cuáles a continuación se hace un breve resumen :

1.-El Sr. Armando Ramírez, manejó muy bien la Asamblea y cuenta con el liderazgo suficiente para ser seguido por los trabajadores hacia lo que el Sindicato les proponga. Además, se responsabilizaba ante los Lics. Fernández y Cerón de una forma poco común en un representante sindical (como dueño y/o muy partidario de la empresa y de la marca)

2.-El depósito había sido construido un año y medio antes y se encontraba muy deteriorado y con un bajo mantenimiento en baños y patios.

3.-Existían recientes antecedentes de que el gerente de ventas, se enfrascó en una discusión con un vendedor hasta

llegar a los golpes y ninguno de los dos fue castigado o dado de baja.

4.-Efectivamente el depósito se encontraba en una zona muy conflictiva del Distrito Federal y Estado de México que contaba con el más alto índice de delictuosidad del Area Metropolitana, en ese momento.

5.-El trabajo es rudo, de excesivo esfuerzo físico y deben esperar entre 2 o más horas para que les cuenten la carga y logren cerrar sus cuentas; sentados en el camión y haciendo cola hasta que les toque su turno.

6.-El gerente y varios supervisores, mantenían una relación alejada con el personal en general y según la elegancia de su atuendo, no parecía que "metieran las manos".

VIII.1.D.-INFORMACION QUE LOGRARON ALLEGARSE PARA PODER OFRECER A LA DIRECCION GENERAL UNA ALTERNATIVA MAS

Obviamente, realizaron una serie de enmiendas rápidas y prácticas para poder resolver momentáneamente el problema; pero lo que más preocupaba y ocupada, tenía a Ana Teresa, eran tanto los comentarios que recibió de los delegados (resultaban más apegados a la verdad que los de los mandos intermedios), como las vivencias que experimentó en las varias visitas que realizó a ese depósito, durante los meses de mayo y junio de ese año y finalmente; la información que obtuvo del área de ventas (VER ANEXOS 5, 6 Y 7)

Observando detenidamente los cuadros informativos y convencida de que pudiera ofrecerle a la Dirección General alguna alternativa que revolucionara la forma de hacer participar positivamente a los trabajadores en la mejora de la operación y la venta, se planteó los siguientes cuestionamientos ;

¿Cómo hacer, para que los vendedores incrementen la venta; y sobre todo dando prioridad a las rutas más bajas?

¿Cómo lograr hacer participar al Gerente General del depósito en la solución que se planteó?

¿Hasta donde debería hacérsele participar al sindicato, tanto en el planteamiento como en la solución del problema ? y ¿Porqué?

¿Ante situaciones tan adversas, existe la posibilidad de lograr una actitud positiva del personal empleado y sindicalizado, de ese depósito?

¿De qué forma se lograría hacer cambiar de posición a la Dirección General y a los Directores de Ventas y

Operaciones; en cuanto a trabajar bajo otras condiciones de las convenidas hasta hoy, y continuar con resultados tan positivos en la participación de mercado?

VIII.1.E-ANEXO 1 DE LA PRIMERA PARTE

MINUTA DE LA JUNTA ENTRE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA; QUE SE LLEVO A CABO EL DIA LUNES 21 DE MAYO A PARTIR DE LA 8:00 HRS. EN LA SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y CON LA PRESENCIA DE LOS SEÑORES :

POR LOS TRABAJADORES :

SR. ARMANDO RAMIREZ V.	SECRETARIO GENERAL
SR. JULIO RAMIREZ T.	SECRETARIO DE CONFLICTOS
SR. ANTULIO PEREZ A.	DELEGADO DEP. MIXCOAC
SR. MARCO A. SANCHEZ	DELEGADO DEL AREA NORTE
SR. VICTOR LAGUNA M.	DELEGADO DEL AREA SUR

POR LA EMPRESA :

LIC. ANA TERESA FERNÁNDEZ	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
LIC. IGNACIO CERON G.	GERENTE DE RELACIONES LABORALES

SE LLEGARON A LOS SIGUIENTES ACUERDOS Y COMPROMISOS :

I.-EL CONFLICTO DEL DEPOSITO DE MIXCOAC ES GRAVE Y PRINCIPALMENTE TIENE COMO FUNDAMENTO LOS SIGUIENTES HECHOS :

A).-NO SE PAGARON EL DOMINGO 20 DE MAYO, LAS COMPENSACIONES QUE EN EFECTIVO SE HAN VENIDO DANDO POR TRABAJAR EL DIA FESTIVO (N\$35.00 POR VENDEDOR Y N\$27.50 POR CADA AYUDANTE DE LA RUTA, QUE ASISTAN Y SALGAN A VENDER)

B).-DESDE HACE MAS DE DOS MESES, LOS VENEDORES SE VIENEN NEGANDO CONSISTENTEMENTE A SALIR LOS DOMINGOS A TRABAJAR POR: LO CONFLICTIVO DE LAS ZONAS , POR ATENCION A SUS FAMILIAS Y PRINCIPALMENTE POR HABER ESTADO RECIBIENDO CONTINUAMENTE MALOS TRATOS; DESAPOYO DE SUS SUPERVISORES Y NINGUNA FELICITACION POR CUMPLIR CON LAS METAS DE VENTAS.

C).-LO ANTERIOR TAMBIEN SE HA VENIDO PRESENTANDO EN LA MAYORIA DE LOS DEPOSITOS, PERO GRACIAS AL MANEJO Y ARREGLOS QUE HAN LOGRADO ENTRE GERENTES Y SINDICATO, NO SE HAN REGISTRADO OTROS PAROS HASTA LA FECHA.

II.- SE ACORDARON LLEVAR A CABO LAS SIGUIENTES ACCIONES PARA DAR FIN AL CONFLICTO:

A).- EL SR. ARMANDO RAMIREZ CONVOCARA HOY MISMO PARA LAS 16:00 HRS., UNA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA CON LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL DEPOSITO, A FIN DE QUE EXPRESEN SUS INQUIETUDES Y FINALMENTE SE LES PIDA CORDURA Y SE LES OFREZCA PAGAR EN ESE MOMENTO Y EN EFECTIVO A LOS QUE ASISTIERON; LA COMPENSACION PENDIENTE. PARA FINALIZAR, PRESENTARAN A LA LIC. ANA TERESA PARA QUE ESCUCHE

PERSONALMENTE A LOS TRABAJADORES. SE INVITARA AL GERENTE GRAL. DEL DEPOSITO Y AL DIRECTOR DE VENTAS Y OPERACIONES DE SU REGION PARA QUE LOS ACOMPAÑEN.

B).-SE REVISARAN EN CONJUNTO, LOS RECIBOS DE NOMINA DE LOS VENDEDORES QUE ULTIMAMENTE SE HAN DADO DE BAJA, PARA COMPROBAR QUE LOS INGRESOS SON MUY BAJOS Y FINALMENTE INSUFICIENTES.

C).-LA LIC. ANA TERESA Y EL LIC. IGNACIO ANALIZARAN LA INFORMACION DE VENTAS Y SOLICITARAN EL APOYO A LOS DIRECTORES DE VENTAS Y OPERACIONES PARA QUE SE REFUERZEN A LAS RUTAS MAS BAJAS. VER LA POSIBILIDAD DE AUTORIZAR LA AMPLIACION DE LA GARANTIA EXISTENTE (HOY SE GARANTIZA EL SALARIO MINIMO) U OFRECER ALGUNA OTRA MANERA DE RESOLVER EL PROBLEMA DE LA BAJA VENTA, AMEN DE LOS APOYOS COMERCIALES QUE YA SON IMPRESCINDIBLES.

D).-EN CASO DE SER NECESARIO, SE DARAN DE BAJA O CASTIGARAN A LOS TRABAJADORES QUE PROVOCARON ESTE PARO, ASI MISMO, DEBERA PONERSELE UN REMEDIO INMEDIATO A LA ACTITUD AGRESIVA Y NEFASTA DEL GERENTE DE VENTAS.

E).-SE HARAN ENCUESTAS Y CONSULTAS CON LOS SUPERVISORES Y VENDEDORES EN GENERAL PARA CONOCER LAS RAZONES DE LA ROTACION EN LOS AYUDANTES DE NUEVO INGRESO, POR PARTE DE LA GERENCIA DE RELACIONES LABORALES; ASI MISMO, SE ANALIZARAN LAS ESTADISTICAS EXISTENTES PARA CONOCER LAS RAZONES QUE HAN EXPRESADO LOS TRABAJADORES AL MOMENTO DE IRSE.

F).-EL SR. ANTULIO PEREZ A. SE COMPROMETE A ESTAR MAS EN CONTACTO CON EL GERENTE DE RELACIONES LABORALES PARA ANTICIPARLE CUALQUIER HECHO O CONATO DE CONFLICTO QUE PUEDA EXISTIR EN LO FUTURO. ASI MISMO LOS DELEGADOS SE COMPROMETEN A REFORZAR CON EL PERSONAL, LAS RAZONES DE ENCONTRARSE TRABAJANDO LOS DOMINGOS (HASTA QUE NO SE DEFINA LO DEL PROGRAMA DE HOY NO CIRCULA; GANANCIA DE PARTICIPACION DE MERCADO Y LOS SOBREPAGOS QUE SE REALIZAN PARA MOTIVARLOS). COMPROMETIENDOSE A LOGRAR MAYOR ASISTENCIA EN LOS PROXIMOS DOMINGOS A COMPARACION DE LA QUE SE HA VENIDO DANDO HASTA LA FECHA.

G).-QUE EL DIRECTOR DE VENTAS Y EL GERENTE DEL DEPOSITO, REUNAN A LOS VENDEDORES QUE HAN CUBIERTO SUS METAS DE VENTAS EN EL ULTIMO TRIMESTRE Y SE LES HAGA ALGUN RECONOCIMIENTO.

DIERON POR CONCLUIDA LA REUNION A LAS 10:15 HRS.

VIII.1.G.-ANEXO #4 DE LA PRIMERA PARTE

MINUTA DE LA VISITA REALIZADA EL LUNES 21 MAYO DE 1992 AL DEPOSITO DE MIXCOAC POR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS; CON LA FINALIDAD DE RESOLVER EL CONFLICTO LABORAL (PARO) QUE SE VERIFICO HOY MISMO AL INICIAR LA JORNADA A LAS 7:00 HRS.

AGENDA DE LA VISITA :

- I.-RECORRIDO FISICO DEL DEPOSITO
- II.-ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL ACERCA DE SU OPINION Y SENSACION SOBRE LOS HECHOS Y SOBRE EL DELEGADO SINDICAL DEL DEPOSITO
- III.-ENCUESTAS DE OPINION DE ALGUNOS DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS
- IV.-PARTICIPACION EN LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS (16:00 HRS.)
- V.-ENTREVISTA AL VENDEDOR MAS ANTIGUO Y AL MAS REBELDE DE LA ASAMBLEA
- VI.-COMENTARIOS CON EL GERENTE DE VENTAS Y EL JEFE DE PERSONAL ACERCA DE LA OPERACION DEL DEPOSITO Y DE SUS TRES MAS CRITICOS PROBLEMAS

LLEGANDO A LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES Y ACUERDOS :

1.-Las instalaciones son amplias, de reciente construcción y para mantenerlas en mejores condiciones se acordó con el Lic. Rafael Osuna, Gerente General del mismo, contratar a la brevedad posible a un auxiliar de labores generales para que lo dedique de tiempo completo a mantener los baños y las áreas comunes; limpios y ordenados.

2.-El próximo miércoles 23 a las 8:30 hrs., se reunirán el Sr. Armando Ramírez, el Sr. Antulio Pérez A., el Lic. Ignacio Cerón y el Lic. Rafael Osuna para aclarar la posición de la compañía ante el trabajo dominical y proponer acciones que den paso a una mejor relación entre ellos y para prevenir cualquier tipo de conflicto laboral.

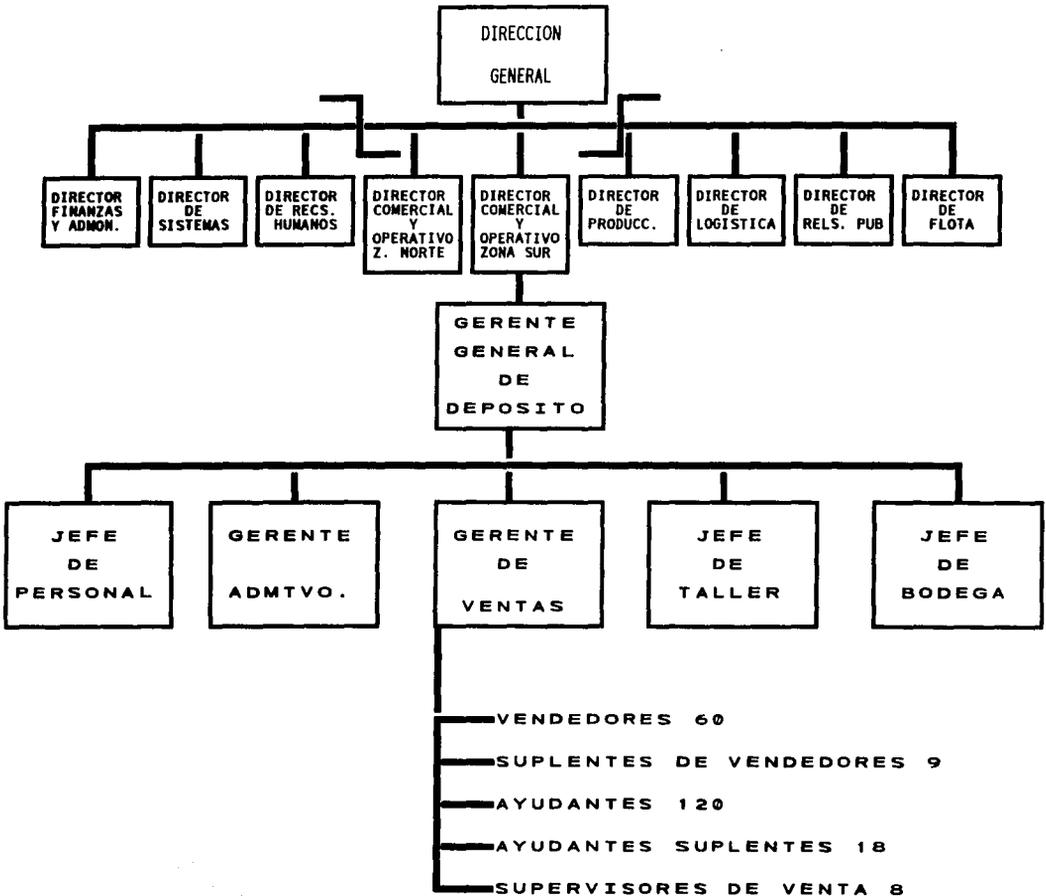
3.-En la Asamblea General Extraordinaria, estuvieron presentes los directores de Recursos Humanos y de Ventas y Operaciones del área sur, como los demás funcionarios del depósito y de las oficinas centrales y se pudieron percatar, de que principalmente el malestar radica en la falta de pago de la compensación dominical y en el trato que algunos han recibido ante sus demandas de problemas personales (permisos, préstamos, cobros de choques) u otros de carácter operativo (falta de apoyo con artículos promocionales, refrigeradores, robos o mantenimiento en las unidades). Para lo cuál se levantó una lista de los que intervinieron y se anotó tanto el problema; la causa según ellos y las soluciones que aportaron; para que el miércoles después de la junta con los delegados y conforme vayan llegando las rutas; el gerente de Ventas y el Jefe de personal en

DIRECCIONES COMERCIALES Y DE OPERACIONES/GER. DE SUCURSAL

ORGANIGRAMA TIPO DEL DEPOSITO DE MIXCOAC

ANEXO # 2 DE LA PRIMERA PARTE

CASO PRACTICO : " EL VENDEDOR ESTRELLA "



TOTAL DE PERSONAL EN UN DEPOSITO = 220 SINDICALIZADOS Y 20 EMPLEADOS

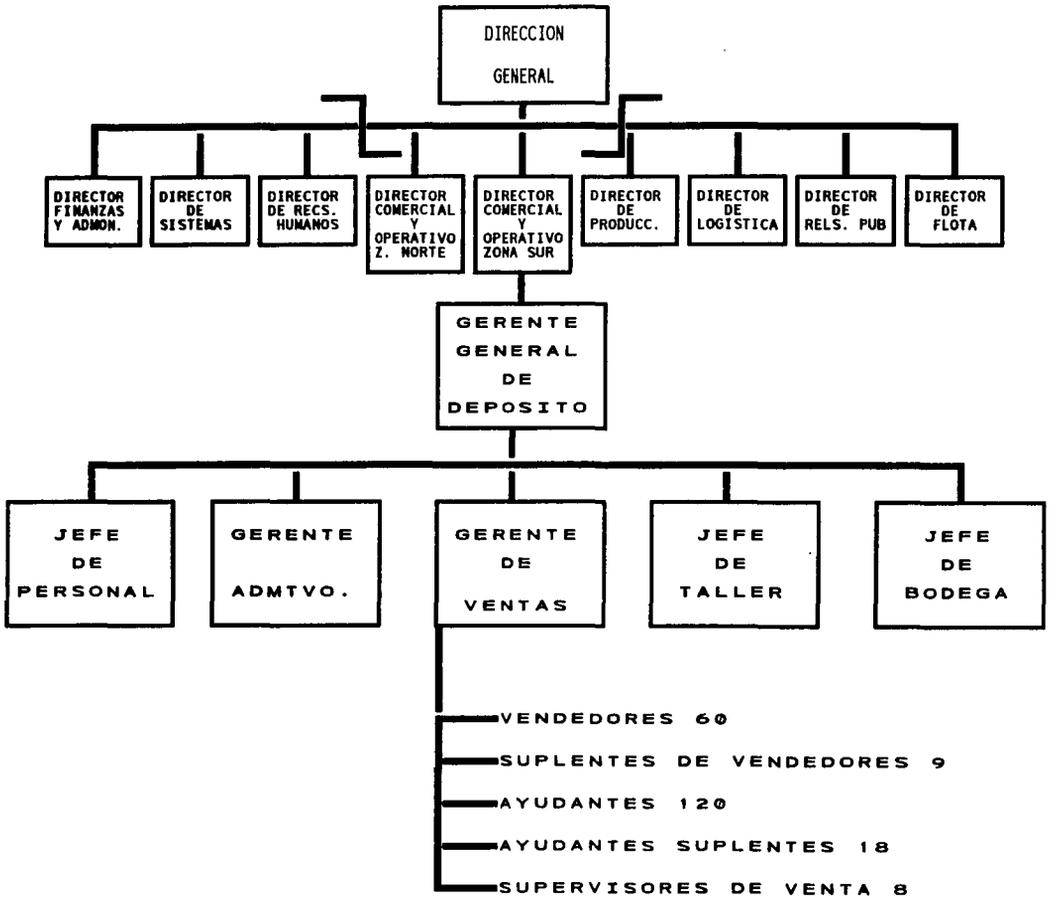
NOTA : CADA TRIPULACION CONSISTE EN UN VENDEDOR (CHOFER) Y DOS AYUDANTES.

DIRECCIONES COMERCIALES Y DE OPERACIONES/GER. DE SUCURSAL

ORGANIGRAMA TIPO DEL DEPOSITO DE MIXCOAC

ANEXO # 2 DE LA PRIMERA PARTE

CASO PRACTICO : " EL VENDEDOR ESTRELLA "



TOTAL DE PERSONAL EN UN DEPOSITO = 220 SINDICALIZADOS Y 20 EMPLEADOS

NOTA : CADA TRIPULACION CONSISTE EN UN VENDEDOR (CHOFER) Y DOS AYUDANTES.

CUADRO RESUMEN : DE LA MUESTRA ANALIZADA DE VENEDORES DEL DEPOSITO MIXCOAC EN CUANTO A SU COMPOSICION DE PAGO Y VENTA DEL MES DE ABRIL DE 1992.										
RUTA	EDAD	ESCOLARIDAD	ANTIG. EMPRESA AÑOS	COMPORTAMIENTO	VENTA SEM PROM.	FRECUENCIA ABRIL CON AYUD		VENTA MENSUAL ABRIL CON AYUD		INGRESO NOMINAL ABRIL
						1	2	1	2	
17	39	SECUNDARIA	5	INTRO- VERTIDO	1013	0	21	0	4052	648.32
83	43	PRIMARIA	7	SEGURO DE SI MISMO	1659	3	18	494	6142	1113.63
18	32	1o. PREPA	4	EXTRO- VERTIDO	527	1	19	113	1944	340.98
23	28	PRIMARIA	6	INDIFE- RENTE	1294	3	17	856	4320	918.04
45	37	SECUNDARIA	7	SEGURO DE SI MISMO	1378	9	11	1793	3717	1069.87
15	45	PRIMARIA	12	PERSIS- TENTE	1262	8	13	1848	3200	1001.72
53	47	SECUNDARIA	15	AGRESIVO CONFOR- MISTA	1078	9	10	2031	2279	902.85
32	52	2o. SEC.	17	CONFLIC- TIVO	1277	7	14	1752	3354	1000.92
28	38	PRIMARIA	10	MANIPU- LADOR	576	11	9	1396	906	514.90
73	41	SECUNDARIA	12	AGRESIVO INDIFE- RENTE	955	17	3	3161	659	943.11
5	39	SECUNDARIA	13		936	17	3	3165	578	931.21
8	43	SECUNDARIA	12		1171	12	7	3045	1639	1069.17

NOTAS :

- I.-LA VENTA SEMANAL PROMEDIO ESTA OBTENIDA DEL ULTIMO TRIMESTRE; ENERO, FEBRERO Y MARZO
- II.-EN ESTA LISTA SE INCLUYERON AL AZAR AL 20% DE LOS VENEDORES DEL DEPOSITO
- III.-ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE EN LA NOMINA DE ABRIL DE 1992 (4 SEMANAS) SE INCLUYERON SOLO 21 DIAS HABILIS Y LOS VENEDORES QUE NO COMPLETAN 21, SUMANDO LOS DIAS QUE SALIERON A RUTA CON UNO O DOS AYUDANTES, TUVIERON VARIADAS RAZONES, P. E. : ACCIDENTES VIALES, ACCIDENTES DE TRABAJO, O FALTAS INJUSTIFICADAS.
- IV.-EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DICE:"CUANDO LA TRIPULACION SALGA CON DOS INTEGRANTES DEBEN RECIBIR EL PAGO DE LOS TRES DE UNA TRIPULACION NORMAL"; Y POR FACILIDAD DE LA NOMINA LA TERCERA COMISION SE LE PAGA AL VENDEDOR (ADEMAS DE SER EL MAS ANTIGUO), Y ESTE ULTIMO DECIDE SI LA REPARTE O NO (LA COMISION DEL AYUDANTE AUSENTE)
- V.-LA COMISION POR CAJA VENDIDA PARA EL VENDEDOR ES DE \$\$.16 CUANDO SALE CON DOS AYUDANTES Y DE \$\$.265 CUANDO SALE CON UN AYUDANTE
- VI.-NO SE INCLUYO EN EL MONTO NOMINAL DE ABRIL; LA COMPENSACION QUE SE OTORGA POR TRABAJAR LOS DOMINGO, NI LA COMISION EXTRA (DOBLE) QUE SE PAGA POR VENDER EL DOMINGO Y SOLO SON CANTIDADES SIN DEDUCIR LOS IMPUESTOS CORRESPONDIENTES U OTROS CONCEPTOS.

presencia del Sr. Antulio Pérez den atención a cada uno y resuelvan lo más adecuadamente posible.

3.-Según opiniones recogidas del personal, éste conflicto no debería haber llegado a mayores y atribuyen a la "falta de comunicación entre los jefes y ellos" que desembocó en el paro. Se notó un gran deseo de colaborar en "lo que la empresa nos proponga para mejorar" y que ojalá y las Direcciones mantuvieran un mayor contacto con la "fuerza de trabajo" para que se percataran de que "hay buena fe" y que están abiertos y deseosos de mejorar. Dieron el ejemplo de los instructores de ventas con los que cuenta la empresa. "La mayoría salieron del Depósito de Mixcoac y en general la empresa cuenta con los vendedores más capaces y efectivos".

4.-El Lic. Rafael Osuna ocupa una buena parte de su tiempo en analizar sus estadísticas de ventas y cuenta con una excelente base de datos, que más tarde tanto el Lic. Ignacio Cerón y la Lic. María Teresa Fernández aprovecharán.

5.-Las personas anteriores extraerán los datos necesarios para encontrar correlaciones entre los índices de personal y los de la venta; para que finalmente y en conjunto, presenten otras alternativas de acción que cambien radicalmente el ambiente de trabajo que prevalece en el Depósito.

6.-Los funcionarios del Depósito reconocen que les hace falta poner mayor atención hacia el personal sindicalizado; pero piensan que requieren ayuda para poder determinar con mayor precisión las causas de toda ésta problemática y que están muy dispuestos a llevar a cabo cualquier acción que se requiera porque desean que el Depósito esté en los primeros lugares de ventas; pues tienen mercado para conseguirlo.

7.-Como datos adicionales; el martes 22 de mayo tuvieron una asistencia del 97% que se considera mejor que la normal. Así mismo, la venta del día lunes 21 fue mejor que la de los últimos tres lunes en un 2%. Salieron a las 8:15 todas las rutas el día lunes y a las 7:45 hrs, el martes. Por lo que se considera, regularizado el ambiente laboral.

8.-De toda suerte, se va ha estar vigilando la operación por parte del Director de Ventas y Operaciones durante los próximos treinta días y le estará notificando a la Lic. Ana Teresa cualquier desviación al respecto.

CASO PRACTICO : "EL VENDEDOR ESTRELLA"
 ELABORADO ESPECIALMENTE PARA LA TESIS : "UN MODELO DE
 PRODUCTIVIDAD ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO " MAYO
 DE 1995
VIII.2.-SEGUNDA PARTE

VIII.2.A.-INTRODUCCION

Regresaban de la junta y se escucharon las sonrisas y felicitaciones a los Lics. Efrén Valdez (Gerente de Capacitación y Desarrollo) y especialmente las dirigidas al Lic. Rafael Osuna (Gerente General del Depósito de Mixcoac); quién formalmente hizo la presentación, que todos calificaban en ese momento de "brillante".

Hasta el Director de Ventas, que era poco afecto a expresar su júbilo, comentó: "-considero que es uno de los mejores planes que le hemos expuesto a la Dirección General en los 12 años que llevo en esta Embotelladora" y luego entonces coincidieron con la observación que hizo la Lic. Ana Teresa Fernández (Directora de Recursos Humanos): "-Lo más difícil viene ahora, porque debemos demostrar que es un plan realizable y sólo sí continuamos unidos por nuestros esfuerzos, lograremos traerle el próximo bimestre; resultados positivos"

Finalmente, Osuna agregó: "-Les pido a todos nuevamente su ayuda para que hagamos un programa de implementación, y siendo que me toca lo más complicado; que Ignacio me ayude a comunicar la decisión de suspender el trabajo dominical en mi depósito (como prueba piloto) a cambio de que la venta se incremente o cuando menos se compense (un 2% mínimo)... Lograr el involucramiento e interés del sindicato y de los trabajadores, me parece el reto más difícil".-

Se trataba de un proyecto llamado en un inicio vendedor "Top Gun" y bautizado finalmente por el Líder Sindical (Sr. Armando Ramírez) como " El vendedor estrella"...

VIII.2.B.-PRINCIPALES RAZONES QUE MOTIVARON EL PROYECTO :

De las muchas juntas, investigaciones, estadísticas, participaciones y comentarios que tomó en cuenta la Lic. Ana Teresa y todo su equipo gerencial del área de Recursos Humanos para poder concluir con el plan tutorial del vendedor estrella; las principales consideraciones que motivaron el proyecto son las siguientes:

1.-El "costo" de la venta del domingo era muy alto.

CASO PRACTICO : "EL VENDEDOR ESTRELLA"

ANEJO # 5 DE LA PRIMERA PARTE

CUADRO RESUMEN DE RELACION ENTRE LA VENTA, EL AUSENTISMO Y LOS INGRESOS DE LOS VENDEDORES DEL DEPOSITO DE MIXCOAC; EN DOMINGO Y LUNES; DE LOS ULTIMOS TRES MESES (FEB., MAR., ABR.)								
GRUPO	VENTA *		AUSENTISMO		INGRESOS PARA VENDEDOR			
	DOMINGO	LUNES	DOMINGO	LUNES	DOMINGO CON 1 AY.	DOMINGO CON 2 AYS.	LUNES CON 1 AY.	LUNES CON 2 AYS.
1	110	250	11.0	22.3	93.3	52.6	66.3	40.0
2	75	310	12.5	19.8	74.8	47.0	82.2	49.6
3	82	280	10.2	18.6	78.5	48.1	74.2	44.8
4	68	302	11.0	17.9	71.0	45.9	80.0	48.3
5	112	235	9.5	23.2	94.4	52.9	62.3	37.6
6	46	270	18.5	21.6	59.4	42.4	71.6	43.2
7	90	250	12.5	16.9	82.7	49.4	66.3	40.0
8	65	280	14.2	14.9	69.5	45.4	74.2	44.8
X	81	272	12.7	19.6	77.9	48.0	72.1	43.5

NOTAS :

I-LA VENTA ES DIARIA PROMEDIO POR RUTA (DE DOMINGO O LUNES) DEL TRIMESTRE CITADO DE 1992

II-CADA GRUPO (SUPERVISOR) CUENTA CON 7 U 8 RUTAS (SON 60 RUTAS CON, OCHO GRUPOS)

III-EL AUSENTISMO DEL DOMINGO TOTAL EMPRESA (INCLUYENDO AL DEPOSITO DE MIXCOAC),

CRECIO DEL 14.1 % EN EL PERIODO 90-91 A 19.8% EN EL PERIODO 91-92

IV-LA VENTA DEL LUNES TOTAL EMPRESA, DISMINUYO EN EL ULTIMO PERIODO

ANUAL (DE 345 CAJAS EN 90-91 PASO DE 275 EN 91-92)

V-A PESAR DEL AUSENTISMO, LAS VENTAS TOTALES HAN CRECIDO EN UN 2% Y LOS INGRESOS

GLOBALES PARA LOS VENDEDORES TAMBIEN; SOLO QUE EN UN 19:5 % (10% POR LA ULTIMA

REVISION DE CONTRATO, UN 7.3% POR LOS ADICIONALES DE LOS DOMINGOS Y

EL INCREMENTO REAL DE VENTAS DEL 2%

VI-LOS INGRESOS ESTAN EN NUEVOS PESOS

CUADRO RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DE LA VENTA CON RELACION AL AUSENTISMO, ACCIDENTES Y ROTACION DEL DEPOSITO DE MIXCOAC DEL ULTIMO PERIODO ANUAL (MAYO DE 91 A ABRIL DE 92)											
GRUPO	# RUTAS*		VENTAS		INDICES DE PERSONAL						
	70%	30%	70%	30%	AUSENTISMO		ROTACION		# ACCIDENTES		
					70%	30%	70%	30%	70%	30%	
1	4	3	370,125	158,625	6.25	9.85	2.5	10.2	2	5	
2	4	4	413,438	177,188	5.20	8.75	1.3	11.3	0	11	
3	4	3	433,125	185,625	4.95	10.60	2.8	12.9	0	7	
4	3	4	374,062	160,312	5.38	12.30	3.9	18.3	0	9	
5	5	3	354,375	151,875	6.80	7.90	4.5	14.9	2	5	
6	4	4	385,875	165,375	5.50	10.15	2.0	10.2	1	13	
7	3	4	401,625	172,125	5.20	11.40	1.8	9.7	0	8	
8	5	3	417,375	178,875	2.30	9.50	5.8	16.4	2	15	
SUMA	32	28	3,150,000	1,350,000	4.25	9.95	3.4	11.9	7	73	

NOTAS :

I.-EL CRITERIO QUE SE TOMO PARA ELABORAR LA TABLA FUE EL DE HACER RESALTAR QUE LAS RUTAS MAS BAJAS REPRESENTAN EL 30% DE LA VENTA Y SON 28 EN TOTAL

II.-LOS EQUIPOS (SUPERVISORES) TIENEN DE 7 A 8 RUTAS

*EL NUMERO DE RUTAS SE REFIERE A QUE CON 3, 4 O 5 SE ALCANZA EL 70 % DE LA VENTA; O QUE CON 3 O 4 SE CUBRE APENAS EL 30 %.

CASO PRACTICO : "EL VENDEDOR ESTRELLA"

ANEXO # 7 DE LA PRIMERA PARTE

ESTE DEPOSITO VENDIO EN EL PERIODO DE 12 MESES (MAYO DE 1991 A ABRIL DE 1992) 4.5 MILLONES DE CAJAS, SIENDO UNO DE LOS MAS GRANDES DE LA EMBOTELLADORA MANTENIENDO UN 46.0 % DE PATRICIPACION DE MERCADO EN PROMEDIO DISTRIBUIDA COMO A CONTINUACION SE MUESTRA:

GRUPO	PARTICIPACION DE MERCADO	
	70% RUTAS	30%
1	48.9	32.9
2	61.5	38.6
3	54.9	25.4
4	58.3	39.8
5	63.9	40.5
6	55.8	29.9
7	47.9	32.1
8	64.5	39.8

NOTA :

LA PARTICIPACION DE MERCADO SE REFLEJA SEGUN LAS RUTAS DEL ANEXO #6 QUE ABARCAN EL 70 % O EL 30 % DE LA VENTA; POR CADA UNO DE LOS EQUIPOS SEGUN CORRESPONDA

a).-Había un incremento en la nómina de ventas del 7.3 % por concepto de pago de compensaciones a vendedores y ayudantes por los domingos.

b).-El costo de operación de los depósitos se había incrementado en un 13%, ya que debían pagar tiempos extras, gas, luz, agua, etc., para ese día.

c).-La venta de los lunes (del periodo anual anterior) se trasladó a los domingos y sólo dejó en conjunto un 2% favorable. De 345 cajas los lunes en el periodo 90-91, se trasladó a 275 en lunes y alrededor de 80 en domingos, en el periodo 91-92.

d).-Hubo un incremento en el ausentismo en lunes del 14.2% al 19.6%

e).-El ambiente laboral se ha deteriorado; hasta desencadenarse en un "paro" el día 21 de mayo de 1992. Han existido pleitos y riñas entre los trabajadores y una clara actitud de desánimo.

2.-El sistema de pago era manipulado más que nunca, por el vendedor. Y ya estaba convertido en un círculo vicioso para la mayoría.

a).-Las cosas se fueron dando de tal manera, que el vendedor contaba con la libertad de pagar o no a los ayudantes que colaboraban con él, cuando salía con un solo ayudante. Como era obvio, algunos no compartían el pago y más bien, promovían la rotación... "-Caray jefe, ni tiempo me dan mis colaboradores de entregarles "la lana"; se desaniman por lo duro de "la chamba" y se van"-... "La gente de hoy ya no "aguanta"; quieren ganar mucho y hacer poco; por eso yo los pruebo en los primeros 5 días y si veo que no van a salir adelante, los invito a que "salgan" pero de la Embotelladora"-.

b).-Los vendedores acordaban con la tripulación, cuando deberían de faltar. Por lo que, procuraban que fuera un día bajo de venta, para afectarse lo menos posible entre ellos.

c).-Entre los dos integrantes fijos de la ruta, acordaban "cargarle todos los platos rotos" al nuevo o ausente. Las cuentas incobrables eran consistentemente responsabilidad de ayudantes dados de baja. La rotura de envase y líquido era en su mayoría responsabilidad de los nuevos y el argumento era su comprensible inhabilidad para el trabajo.

d).-Afortunadamente existían vendedores que por su antigüedad, entrega y buenas costumbres tenían sus rutas en excelentes condiciones; haciendo "oídos sordos" a lo que sucedía en el depósito.

3.-Las rutas bajas de venta representaban el 46.7% del total (60) de rutas que hay en el depósito y sólo representan el 30% del total de cajas vendidas.

a).-Existe la gran oportunidad de incrementar la venta en esas rutas. Las "buenas" rutas (32 en total) vendieron en el último periodo anual 3'150,000 cajas; contra tan sólo 1'350,000 que vendieron las rutas bajas. Existía la posibilidad de incrementar 1'800,000 cajas en ese depósito.

b).-Sí se logra dominar la problemática de las rutas bajas, se mejorarían los resultados de personal considerablemente en ese depósito (más del doble de ausentismo, más de tres veces la rotación, y 10 veces más de accidentes, que en las rutas "buenas")

4.-El Gerente General del depósito contaba con gran cantidad de información y se mostró muy interesado en apoyar cualquier plan, así como sus subordinados y personal en general.

a).-El problema se veía grave, y el "paro" representaba un síntoma más pero las causas y razones estaban mezcladas entre mucha información, sólo había que analizarla con mayor detenimiento y darle orden.

b).Una buena parte de los vendedores y ayudantes se encontraban dispuestos al cambio; y los que se encontraban dando buenos resultados (con más del 60% de participación de mercado) no habían recibido ningún tipo de reconocimiento hasta la fecha.

c).-Hacer participar a los responsables de la operación y venta representaba un medio para involucrarlos y colaborar en el cumplimiento de sus metas.

d).-Los Instructores de Ventas habían sido del depósito de Mixcoac; por lo que, sería muy fácil que ellos "vendieran" la idea a sus compañeros.

5.-La actitud y buena disposición del sindicato demostrada hasta hoy, debía aprovecharse como un elemento más de fuerza para cumplir con la venta.

a).-Se les pudiera comprometer a colaborar directamente con el proyecto que se diseñe; sobre todo si se les "canjeara" el domingo (que ya representaba un "grave problema") por una mayor atención al reclutamiento y selección de candidatos, para cubrir rápidamente las vacantes; además del apoyo que se requería para la venta (asegurando atención directa del área de ventas).

b).-La posición de anular el domingo, le permitía al sindicato plantearlo como una "conquista" y ganar fuerza ante los trabajadores.

VIII.2.C -FORMA Y SECUENCIA EN QUE SE TRABAJO EL PROYECTO:

La Lic. Ana Teresa acostumbrada a trabajar en equipo, desde un inicio reunió a todos los gerentes del área de Recursos Humanos y les planteó las inquietudes que habían comentado previamente entre el Lic. Cerón y ella.

Afortunadamente para todos, los cuadros estadísticos que en conjunto con el Lic. Osuna se elaboraron, eran muy claros y todos los tomaron de base para plantear alguna alternativa (ésta última la debían de trabajar con el personal de su equipo de trabajo).

El apoyo que recibieron de la Dirección General, en las reuniones que consiguió la Lic. Fernández para presentar los avances del proyecto, complementaron tanto los antecedentes como la idea en general. Se le llegó a notar al Director muy interesado en el proyecto, porque le gustaba "la gran cantidad de necesidades que cubre y lo sencillo de su comprensión".

Se realizaron 5 reuniones con los responsables de la operación (Gerente de Ventas, Supervisores y 2 Vendedores de las rutas "buenas") y 4 de ellas fueron en presencia de los Líderes Sindicales, para analizar los "porqués" de varios cuadros estadísticos y para escoger los que fueran más representativos o para elaborarlos.

El Gerente de Capacitación presentó la idea "en bruto" en una de las juntas de Gerentes del área de Recursos Humanos (aportación que se había conseguido de sus instructores de ventas) y fue la "materia prima" que se convirtió en proyecto.

Correspondió al Lic. Valdez, habiendo afinado previamente el pre-proyecto con la Lic. Ana Teresa, presentar preliminarmente al Director General y al Director de Ventas y Operaciones la idea para que "la destrozaran".

Tocó también al Lic. Valdez, convencer y darle todos los elementos al Lic. Osuna para que hiciera las presentaciones definitivas:

- a).- Ante los directivos y gerentes que debían autorizarlo.
- b).- Ante Delegados Sindicales y personal "distinguido" del Depósito.
- c).- Ante los equipos de Ventas seleccionados, y
- d).- Ante los demás Gerentes Generales de Depósito de la Embotelladora.

A los vendedores participantes, se les seleccionó por medio de una votación impersonal por escrito, de todos los trabajadores del depósito. Señalaron los tres mejores vendedores a su criterio y las razones que tenían para escogerlos. Más tarde, en presencia de los Delegados Sindicales se correlacionó la opinión de sus agremiados con las estadísticas de venta y participación de mercado y sólo uno de ellos no coincidía en el orden (aparecía en el 1er. lugar de votación y tenía el 3o. en Ventas y participación).

VIII.2.D.-PRINCIPALES OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL PROYECTO :

Así se dieron a conocer los cinco objetivos básicos del proyecto :

1.- Incrementar las ventas en las rutas bajas del depósito de Mixcoac en un 15 % cuando menos.

2.- Que los propios vendedores de las rutas bajas (con asesoría y auxilio de un "tutor") cuenten con las herramientas para identificar las causas de la baja venta y resolver sus problemas por las vías normales de la organización.

3.- Que los "vendedores estrella" mediante el ejemplo y la transmisión de conocimientos y experiencias, serían capaces de mantener cuando menos el récord de ventas en su ruta original y subirse a la ruta "baja", durante dos meses hasta regularizarla.

4.- Dar de baja a los trabajadores nocivos, con el total apoyo del Sindicato y de sus agremiados, después de haberles dado la oportunidad de mejorar y cambiar de actitud.

5.- Establecer una línea de vida y carrera muy clara para los trabajadores sindicalizados de ventas que les permitiera "probarse", antes de recibir su nombramiento.

VIII.2.E.-El proyecto consistía en lo siguiente :

Los mejores vendedores (tres en un inicio, hasta llegar a ocho; si se cumplían con las metas de ventas) pasarían a ser "vendedores estrella". Contando con un uniforme nuevo, que llevara una estrella en la espalda (18 cms. de diámetro), de color contrastante para resaltar, y una gorra. Dándoles el reconocimiento que hasta hoy, había "brillado por su ausencia" e invitándolos a conservar actitudes superiores ante el cliente y ante sus compañeros.

Los "vendedores estrella" tendrían la labor de "instructores habilitados abordo", enseñando a sus compañeros como "cuates", los secretos y vivencias que les habían permitido alcanzar ese título. Serían, como los había llamado la propia Lic. Fernández: "agentes de cambio sindicalizados".

Contarían con la libertad y con todo el apoyo necesario de sus supervisores y jefes, para incrementar la venta, a través de lo que ellos decidieran otorgar en promoción, material punto de venta, refrigeración u otros, sólo a cambio de que el incremento en ventas que se registrara, fuera constante. Apegándose a las políticas de ventas establecidas.

Los "vendedores estrella" deberían de decidir, quién de sus ayudantes lo sustituiría, en su ruta de origen. Así mismo, realizaría sus recomendaciones sobre la actitud, conocimientos y habilidades de la tripulación de la "ruta baja", llegando a recurrir a lo que él considerara conveniente, para mejorar la ruta.

Las tripulaciones de las "rutas estrella" y de las "rutas bajas", se someterían a un proceso de concientización y capacitación de más de tres días de duración. Dos días por separado y el restante día y medio todos juntos (ver anexo #1)

Se pagarían comisiones adicionales a los "vendedores estrella", por las cajas de más (vs. promedio de las últimas 12 semanas) que logren vender en la "ruta baja" y obviamente se les respetarían las comisiones que hubieran percibido permaneciendo en su ruta original. Al ayudante que lo sustituya en la ruta original, se le pagaría como vendedor (según planteaba el contrato colectivo); y a la tripulación de la "ruta baja", se les pagaría las comisiones que resulten de su nuevo récord de ventas.

VIII.2 F. -OTRAS ACCIONES, Y ESFUERZOS ADICIONALES PARA ASEGURAR EL PROYECTO :

Con el mismo principio de asignar a un "cuate", compañero o tutor para que colabore con otro para mejorarlo en su trabajo, se estaría llevando un plan paralelo para supervisores que se quedó con el título de plan "top gun"; en todos los depósitos incluyendo el de Mixcoac.

Se reiniciaría el "camión escuela", para ir preparando en ruta a los ayudantes, de mejor actitud y habilidades. También, para enseñar a manejar a los ayudantes que por no tener su licencia; se les dificultaría pasar a cubrir al "vendedor estrella".

Los instructores de ventas prepararon un paquete de "ruteo óptimo", que permitía diseñar una nueva ruta, incrementando la venta de cualquier tripulación en un 10%, cuando menos.

Se le daría prioridad al depósito de Mixcoac para iniciar su implementación.

Todos los Gerentes recibirían un paquete básico de desarrollo de habilidades gerenciales; donde el tema del proceso de análisis y toma de decisiones (Kepner and Tregoe); iniciaría en menos de dos semanas.

Si todo salía como estaba previsto; aplicarían de inmediato el "plan Bigote", el cual eliminaba las revisiones diarias de entrega de carga al término de la jornada; a todas las tripulaciones que en los últimos seis meses, no se les hubiera encontrado diferencias.

VIII.2.G.-ULTIMOS DETALLES Y ARRANQUE DEL PROYECTO :

Las esperanzas de muchos funcionarios y trabajadores, estaban puestas en el proyecto del "vendedor estrella". Según se iba avanzando se dejaba sentir una reacción cada vez más positiva de los vendedores y ayudantes...

Reunidos en el Depósito de Mixcoac, mientras presentaba el Lic. Osuna las razones por las cuáles habían sido seleccionados los integrantes de las tres "rutas bajas", se planteaban los Directores de Ventas y Operaciones y de Recursos Humanos las siguientes preguntas :

¿Es de verdad un concepto de distinción para los mejores, o más bien, le estamos dando mucha relevancia a los que no cumplen ?

¿Tú crees que lleguemos al 15% de incremento en ventas?

Estamos iniciando, y parecería que nos hizo falta algo...
¿Tú que opinas ?

¿Porqué no nos lanzamos de una vez a todos los depósitos, y así generamos una competencia sana ?

VIII.2.H.-ANEXO #1 DE LA SEGUNDA PARTE

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PLAN DEL "VENDEDOR ESTRELLA"

MECANICA :

El programa consiste en tres días y medio de entrenamiento y capacitación en dos aulas distintas durante los dos primeros días separando a los participantes en dos grupos: a) - a los integrantes de las "rutas bajas", con distinta temática e instructor b) - Los integrantes de las rutas "estrella" y. Y durante el día y medio restante; c) - se juntarán en el aula más grande y con un solo instructor.

OBJETIVO GENERAL DEL EVENTO :

Obtener un compromiso claro, concreto y alcanzable de conservar y mejorar la venta de sus rutas, haciéndolos conscientes de sus fortalezas y debilidades como personas y como trabajadores de la Embotelladora, y dándoles herramientas para integrarse como un equipo de trabajo y para cumplir con las funciones y responsabilidades de sus puestos. Permitirle a los "vendedores estrella" confirmar su liderazgo y demostrar las razones y ventajas de cumplir con su trabajo correctamente.

A) -Objetivo del módulo de tripulaciones de "rutas bajas" :

Que se involucren en el plan, dispuestos a mejorarse; conscientes de que sus resultados pueden ser superados con facilidad y reflexionando sobre las razones y consecuencias de no cumplir correctamente con su trabajo.

Temario del modulo de "rutas bajas":

Plan del "vendedor estrella"

Funciones y responsabilidades del vendedor y ayudante

Estadísticas del depósito de Mixcoac; ubicación de sus rutas

El trabajador como persona; con inteligencia, voluntad y libertad (responsabilidad)

Vídeo del Vendedor "chafa" ; análisis de razones y consecuencias

Vídeo de Excelencia en la venta ; análisis de razones y consecuencias

Planes y propósitos a corto y mediano plazo

Clínicas de venta

B) -Objetivo del módulo de tripulaciones de "rutas estrella":

Que sientan un directo y pleno reconocimiento por sus resultados de ventas, involucrándolos en el proyecto como principales corresponsables con la empresa, para incrementar

las ventas de sus "cuates"; dándoles herramientas para asesorarlos y para transmitirles correctamente sus habilidades y conocimientos.

Temario del modulo de "Vendedor Estrella":

Plan del "vendedor estrella"

Funciones y responsabilidades del vendedor y ayudante
Estadísticas del depósito de Mixcoac; ubicación de sus rutas
El trabajador como persona; con inteligencia, voluntad y libertad (responsabilidad)

Aprendizaje; Instrucción y comunicación.

Motivación intrínseca, extrínseca y trascendental

Clinicas de venta

C).-Objetivos del módulo para todas las tripulaciones :

Que se identifiquen e integren como un equipo de trabajo, capaz de superar sus debilidades y atender las amenazas del mercado de manera propositiva y creativa; y además permitirles a los "vendedores estrella" tomar el papel de liderazgo que les corresponde.

Temario del módulo de todas las tripulaciones :

Expectativas de la Dirección General en el plan: mitos y realidades.

Grupo y equipo. Estructura, procesos y caminos para la sinergia

Ejercicios de comunicación; integración y liderazgo

Participación y productividad

Posición de ganar-ganar

Establecimiento de compromisos abiertos y cerrados.

CASO PRACTICO : "EL VENDEDOR ESTRELLA"
ELABORADO ESPECIALMENTE PARA LA TESIS : "UN MODELO DE
PRODUCTIVIDAD ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO" MAYO
DE 1995

VIII.3.-TERCERA PARTE

Pretendían promover el plan de "vendedor estrella" a nivel Internacional y para ello, estaban reunidos con los ejecutivos de Recursos Humanos y Ventas de la compañía franquiciadora de la marca líder, que produce y vende la Embotelladora Mexiquense S. A. de C. V. Por derechos de antigüedad, correspondió nuevamente al Lic. Rafael Osuna, Gerente General del depósito de Mixcoac, hacer la presentación.

Fue contundente proyectar las entrevistas en video (se reproduce un ejemplo del texto en el anexo # 1), de los vendedores "estrella" y de las "rutas bajas", pero la sección que más gustó fue la parte que corresponde a "lo que no se debe hacer... y lo que sí se debe hacer", donde se lograron tomas en blanco y negro antes de aplicar el plan (valiosas cintas que había tomado la Lic. Ana Teresa Fernández, Directora de Recursos Humanos en su programa de inducción; abordó de una de las citadas rutas) y tomas a colores de la misma ruta; después de 6 semanas de contar con el "vendedor estrella". Encuestas en vivo con los clientes, sobre su sentir acerca del servicio y sobre la "nueva" forma de atenderlo, estaban también incluidas.

Tan evidente y realista que cuando se presentaron los impactantes resultados estadísticos, no hicieron ningún cuestionamiento (anexo # 2).

Finalmente, los ejecutivos de la franquiciadora, quedaron de "estudiar" las características "aprovechables" para otros países y de trabajar en conjunto con los responsables directos; para obtener un "modelo" que permitiera a cualquier plan diseñado en lo futuro, seguir su secuencia y principios básicos.

...La Embotelladora en ese año (1992) ganó 7 % de participación de mercado y el plan del "vendedor estrella" se aplicó en todos los depósitos. En promedio incrementaron el 19.8% de ventas contra su récord histórico...

VIII.3.1.-ANEXO # 1 DE LA TERCERA PARTE

TEXTO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL "VENDEDOR ESTRELLA":
AGUSTIN MARTINEZ LOPEZ Y AL VENDEDOR DE LA "RUTA BAJA" JOSE
MANUEL GONZALEZ

PREGUNTAS FORMULADAS :

- 1.-¿Cómo se siente después del entrenamiento?
- 2.-¿Qué resultados se han obtenido en su ruta?
- 3.-¿Qué apoyos has recibido de tu supervisor o gerente?
- 4.-¿Cuánto te están apoyando tus subordinados?
- 5.-¿Qué sugerencias harías para mejorar tus resultados?

El Sr. Agustín Martínez López contestó :

- 1).-Me siento bien, y a la vez comprometido con la empresa y principalmente conmigo mismo, por el apoyo y confianza que se depositó en mí. Me encuentro agradecido con todos ustedes.
- 2).-Lo más relevante es haber logrado un incremento de 350 cajas en promedio a la semana y todavía nos falta.
- 3).-He recibido el apoyo necesario para cumplir satisfactoriamente con el plan. Se nota un cambio hasta en el trato de ellos hacia nosotros.
- 4).-Los muchachos de la tripulación están respondiendo positivamente al plan. Le están echando muchas ganas.
- 5).-Que hubiera una supervisión mayor para estas rutas, llega a faltar envase en el mercado (se debería hacer una introducción de envase por esa zona). Que se prolongue el periodo de asesoría de nosotros a los vendedores de estas rutas, para asegurarlas. No debemos permitir que se "caigan" de nuevo.

El Sr. José Manuel González, por su parte dijo :

- 1).-Mucho mejor, especialmente porque tengo el apoyo de una persona de la cual estoy aprendiendo mucho. Espero que se me dé la oportunidad de demostrar que yo también puedo llegar a ser un "vendedor estrella".
- 2).-Creo que el mejor logro esta en las 450 cajas en promedio que incrementamos en las últimas cuatro semanas.
- 3).-El apoyo es bueno con los recursos que cuenta el depósito, pero no es así con el departamento de refrigeración. Las reparaciones tardan mucho y no le cumplen al cliente.
- 4).-Los ayudantes están respondiendo favorablemente; ya entendieron.

5).-Actualmente el supervisor está vacante; y se quedaron algunos pendientes. Los clientes se siguen quejando de falta de interés y mal servicio; aunque nosotros hemos modificado nuestra manera de atenderlos. Debemos ser más agresivos con clientes exclusivos de la competencia.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

APENDICE DEL CAPITULO VIII : CASO DE PARTICIPACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES QUE LOGRARON INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

VIII.4.-GUIA DE MANEJO DEL CASO PRACTICO : " EL VENDEDOR ESTRELLA"

VIII.4.A.-OBJETIVO DEL CASO :

Ejemplificar la utilización del modelo de productividad que propone la presente tesis.

VIII.4.B.-OBJETIVOS EDUCATIVOS PARA LA PRIMERA PARTE :

Identificar las características esenciales de los líderes profesionales; enlistar los pasos que dieron en esta empresa para determinar el "cuello de botella" y cómo definir el problema, si primeramente los directivos de las áreas operativas lo veían muy diferente. Descubrir de qué manera se mide la concientización de los trabajadores y cómo se diagnostica el nivel de relación existente con ellos. Iniciarse en la elaboración de planes y mecanismos de participación incluyendo estrategias y tácticas de actuación-participación.

VIII.4.C.-OBJETIVOS EDUCATIVOS PARA LA SEGUNDA PARTE :

Comparar y descubrir las ventajas y desventajas de haber estructurado por la empresa y por el estudiante; un plan que contemple la mayor cantidad de elementos, para asegurar un incremento en la productividad de la empresa ejemplificada.

VIII.4.D.-OBJETIVOS EDUCATIVOS DE LA TERCERA PARTE :

Determinar los elementos que los principales protagonistas del caso consideraron para poder estructurar el plan; finalmente enlistar las razones por las cuáles este proyecto del "vendedor estrella" tuvo éxito.

VIII.4.E.-SECUENCIA QUE SE DEBE SEGUIR PARA OBTENER MAYOR APRENDIZAJE EN EL ESTUDIO DEL CASO :

El caso consta de tres partes que deberán leerse en orden y tomarse el tiempo necesario para analizar, sustraer y sintetizar la información contenida en cada una. Sólo

CUADRO RESUMEN DE LA VENTA DE DOS 2 "RUTAS BAJAS" DURANTE LAS SEIS PRIMERAS SEMANAS DEL PLAN DEL VENDEDOR ESTRELLA EN EL DEPOSITO DE MIXCOAC (AGOSTO DE 1992)					
SEM.	RUTA # 5038				
	VENTA NETA	INTRODUCCION	VENTA ESTADISTICA	DIFERENCIA	%
1	1042	182	1013	211	20.83
2	1165	88	1013	240	23.69
3	1145	105	1013	237	23.40
4	1248	124	1013	359	35.44
5	1340	43	1013	370	36.52
6	1383	35	1013	405	39.98
SUMA	9323	577	6078	1822	29.98
SEM.	RUTA # 5038				
	VENTA NETA	INTRODUCCION	VENTA ESTADISTICA	DIFERENCIA	%
1	1041	169	917	293	31.95
2	1067	159	917	309	33.70
3	1059	133	917	275	29.99
4	1230	107	917	420	45.80
5	1148	40	917	271	29.55
6	1328	13	917	424	46.24
SUMA	6873	621	5502	2072	37.66

NOTA : SE SEPARA LA VENTA TOTAL EN VENTA NETA E INTRODUCCION CON LA FINALIDAD DE HACER RESALTAR LA COMPOSICION FINAL DE LA VENTA; LA NECESIDAD EXISTENTE EN EL MERCADO DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y FINALMENTE LA CONSISTENCIA DE LAS DECISIONES DE LOS VENDEDORES ESTRELLA, QUE SOSTIENEN INCREMENTANDOSE LA VENTA NETA Y DECRECIENDO LA PROMOCION.

habiendo cumplido con los objetivos descritos de cada parte, pasar a la siguiente hasta concluir. Se recomienda:

1.-Leer el caso detenidamente; recurriendo a cada anexo en el momento de ser señalado; tomando notas e ir remarcando la información que considere de mucha relevancia para el alcance de los objetivos.

2.-En la primera parte debe cumplir con tres pasos mínimos que son : a) -Determinar el listado de hechos más relevantes (en no más de 2 páginas) b) -Enlistar el (los) problema (s) que identifica según la información del propio caso (es conveniente que haga suposiciones según su experiencia, pero lo que va a resolver; sólo se basará en la información brindada) y c) - Enlistar la(s) solución (es) que piense debe(n) darse a los problemas detectados.

3.-Guiarse con el diagrama de "UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN MEXICO" que se encuentra en el capítulo IV. Trate de dar mentalmente los tres primeros pasos que se proponen en ese diagrama, correlacionando la información que previamente tenga sintetizada.

4.-Para poder formular los listados de posibles problemas y el de posibles soluciones, es conveniente leer previamente los capítulos II, IV y VI de la tesis o recurrir a cuando menos dos textos de los citados (a menos que usted cuente con mas de diez años de experiencia laboral) .

5.-Cuando se encuentre satisfecho con los tres elementos que se requieren al finalizar la primera parte; continúe con la segunda y nuevamente llene una página con el resumen de la información y dé los siguientes dos pasos (listados de problemas y soluciones) .

6.-Enlistar lo que el caso propone y lo propuesto personalmente en un inicio para : a) -Determinar que diferencias o semejanzas encuentra entre los planes. b) .- Obtener un listado de pros y contras para cada uno de los planes (si no se parecen mucho) y; c) -Analizar porqué no se le ocurrió lo que ellos proponen o porqué a ellos no se les habrá ocurrido lo propuesto personalmente.

7.-Para finalizar, leer la tercera y última parte y comparar sus expectativas de éxito, del plan que ellos propusieron, con el listado de pros y contras que había elaborado anteriormente y dé respuesta a las siguientes dos preguntas: ¿ Porqué habrán logrado esos resultados, si las expectativas personales eran peores/mejores ? y ¿ Que fue lo que usted no consideró desde la primera parte, que a ellos sí les funcionó ?

8.-Comentar con alguien que haya leído el caso también y, dar retroalimentación mutuamente (sobre sus conclusiones y sus habilidades de análisis y síntesis).

VIII.4.F.-DATOS ADICIONALES QUE NO SE EXPRESAN EN EL CASO Y QUE SIRVEN PARA SITUAR AL LECTOR :

Se trata de un caso de la vida real, de la Embotelladora de Pepsi más grande en México, durante las fechas que se señalan. Fueron cambiados los nombres y algunos otros datos que no afectan la esencia del caso.

NOTA: Si el caso se desea utilizar como base de discusión en clase; se le recomienda al profesor: primeramente experimentarlo y tratar de resolverlo él mismo, según la guía y posteriormente; utilizarlo con sus alumnos. Los alumnos sólo deberán contar con la primera parte (cuando menos con una semana de anticipación para elaborar los tres pasos que se señalan, previamente en casa) y se les deberá suministrar la segunda y tercera parte en la (s) clase (s) que se le dedique (n).

CONCLUSIONES

Llegar al final de una tesis, es encontrarse al inicio de un nuevo camino. En este trabajo, se mezclan el producto de más de veinte años de experiencia profesional del autor, de los cuáles el 70% han sido a nivel directivo en empresas mexicanas; y nuevamente se ubica al inicio de una nueva carrera profesional que cada día demanda mayores y más variadas habilidades y fortalezas.

La sensación es extraña ya que cuando se inicia, se emprende el trabajo con gran ímpetu y deseos de aportar algo más para los estudiosos de la administración y ahora que se ha concluido, sigue persistiendo la insatisfacción. El mensaje es: debemos continuar por un creciente camino de productividad y mejora profesional que nunca logrará satisfacernos pero que nos mantendrá con suficiente motivación, para buscar nuevos caminos y alternativas.

Ya en la tranquilidad del deber cumplido, repasando las experiencias pasadas y sobre todo recordando a los jefes (muchos de ellos dueños de negocios muy importantes en México) se llega a la conclusión de que por fin se ha logrado entender el porqué de la constante insistencia por obtener más y más cada día, por parte de los "patrones".

Muchos de sus principios y valores están englobados en esa insistencia. Y no sólo se refieren al camino del tener sino también y particularmente, al del ser. A donde vamos con todo esto ?

A hacer coincidir dos grandes experiencias de la vida profesional con las conclusiones de esta tesis:

PRIMERO : Todo esfuerzo de incremento en la productividad es complicado; provoca constantemente un ambiente tenso y de mayor carga laboral; y en muchas ocasiones por el bajo perfil del liderazgo; la ausencia del trabajo en equipo y otros aspectos humanos; los resultados son poco halagadores.

SEGUNDO : Estrictamente todo lo que cuesta más trabajo, es lo que enaltece al hombre y lo forja de mejores y más sólidos principios y valores. Nos permite poner en juego toda nuestra audacia, capacidad de análisis y síntesis y probarnos ante las adversidades; camino por demás normal y natural de la vida. Para alcanzarlo, deberemos hacer acopio de valores tales como : FORTALEZA, PERSEVERANCIA, HONESTIDAD; CONGRUENCIA; LEALTAD; FIDELIDAD; INTEGRIDAD; ETC.

Luego entonces, enfrentar de manera natural y con profesionalismo ese gran esfuerzo que nos representará

incrementar la productividad en las empresas y hacerlo de tal forma que los trabajadores y compañeros lo asimilen, con gusto y bien dosificado; será lo que nos lleve al éxito en las organizaciones.

Por otra parte, de nada servirá que la Ley Federal del Trabajo se modifique sino con anterioridad, el esquema laboral de México sufre un cambio en todos y cada uno de sus elementos. Los líderes de los trabajadores (sindicalizados o no), los de la empresa misma y los propios patrones requieren de abandonar su postura de ganar - perder; deben dejar de seguir premiando y exaltando al mal empleado, a las malas costumbres y comportamientos de los trabajadores y sobre todo; deben eruirse como verdaderos ejemplos de sus compañeros y manejarse a través de valores claramente establecidos.

Así mismo, deseamos hacer una cordial invitación a que aprendamos a adaptar las nuevas teorías a nuestra realidad de empresa. Estudiar a profundidad la problemática en la que se encuentra inmersa la organización; escuchar a los que supuestamente están más enterados de lo que pasa; acudir al lugar de los hechos y pedir constantemente, retroalimentación sobre las posibles alternativas de solución. No limitarse en el tiempo que se le dedique a insistir hasta inventar los propios procedimientos y alcanzar los incrementos en la productividad.

Estamos seguros que siguiendo la secuencia del Modelo que planteamos llegarán al anhelado incremento de productividad que requieren; no desesperarse y tomar las fallas en un sentido de experiencia valiosa pero eso sí: irrepetible. Establecer los controles necesarios y acostumbrar al personal a auto-corrregirse antes de llamarles la atención.

Finalmente; lo más importante es que encontrándonos insatisfechos con lo conseguido hasta la fecha; nos comprometamos a seguir realizando mejoras y produciendo cada vez más y de mejor calidad. Por el bien de México; el de nuestras familias y por el propio ; .

BIBLIOGRAFIA

Alfonso Siliceo Aguilar, Liderazgo para la productividad en México; Editorial Limusa, S. A. de C. V., México 1992.

C. Camp, Robert; Benchmarking; Panorama Editorial, S. A. México 1993.

Colin Robinson; Cómo Negociar, LEGIS-Fondo Editorial Santafé de Bogotá, Colombia, 1990.

Dave Ulrich y Dale Lake, Organizarse mejor para competir con ventaja, por Javier Vergara Editor S. A.; Buenos Aires, Argentina 1992.

Díaz Mérito Ing. Angel; Lo que está hecho en México... está bien hecho; y El Dirigente; Editorial Dime, Puebla México, 1990 y 1985 respectivamente.

Enrique Müller de la Lama, Dirección de Relaciones Laborales; Editorial Trillas, Primera Reimpresión, México 1988

Entrevista a Eustaquio Martínez del Río L. por Miguel Tenorio. pags. 37-38. Revista ALTO NIVEL; año 7 Número 80 Abril de 1995; Así no se puede;

Eustaquio Martínez del Río Lozano; X 10. Potencia tu Productividad; EDAMEX, S. A., México 1994.

Kotter Jhon P., El Factor Liderazgo; Ediciones DIAZ DE SANTOS, S. A. Madrid, 1990.

Manuales varios de Cursos de Excelencia del Northern Telecom Learning Institute, Miami, U. S. A. 1992-1993.

Michael Hammer y James Champy, Reingeniería; Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1994.

Planeación Estratégica de los Recursos Humanos; Serie Empresarial Legis, Legis Editores S. A., Santa Fe de Bogotá, Colombia; 1992.

Revista Alto Nivel, año 7 número 78, febrero de 1995.

"The end of the job. By William Bridges" ;Revista "Fortune"; septiembre de 1994

William Ouchi, Sistema "M"; Editorial Diana, México 1989.